

Erfolgreich durch Erfolg

- **Gibt es Erfolgsgeheimnisse?**
- **Erfolg für sich selber definieren**
- **Umgang mit Erfolgsdruck**



Überblick

Diese **absolutum**-Ausgabe sollte Sie besonders interessieren, wenn Sie

- ▷ **erfolgreich sein wollen**
- ▷ **unter Erfolgsdruck stehen**
- ▷ **auch schon Niederlagen einstecken mußten**
- ▷ **im Erfolg nicht scheitern wollen**

Lesen Sie:

Erfolgreich durch Erfolg

Vorwort	2
1. Nichts ist erfolgreicher als Erfolg	3
2. Umschlag ins Gegenteil	4
3. Die verzerrte Sicht auf Erfolg	5
4. Der Materialwiderstand der Realität	6
5. Trotzdem zum Erfolg: Arnold Schwarzenegger	7
6. Erfolg trotz Scheitern	9
7. Der Management-Alltag ist davon weit entfernt	10
8. Das eigene Ding	12
9. Gefahren	13
10. Umgang mit Erfolgsdruck	14
11. Der Mythos der Erfolgsgeheimnisse	16
12. Der Bild-Selbstcheck	17
13. Stichwortverzeichnis	18
14. Das wichtige Buch zum Thema	19
15. Zitat zum Thema	19
16. Die nächsten absolutum-Ausgaben	20
17. Leserdienst	20

Vorwort

Sie halten die dritte **absolutum**-Ausgabe in Händen, zugleich die erste, die sich desjenigen Managementthemas annimmt, das man von den Gurus, Gauklern und der Lebenshilfe zuerst wieder zurückerobern muß. Die Rede ist vom **persönlichen Erfolg**. Schließlich suchen wir alle – nicht nur, aber sicher auch – unseren eigenen Erfolg, den wir selbst erreichen und den wir selbst genießen können.

Erfolg ist das meisterhoffte Ziel, der stärkste Antreiber, und er kann heftig berauschen. Im Management ist Erfolg das »Spice«, jene umkämpfte Substanz, die *Frank Herbert* in seinem berühmten Roman *Der Wüstenplanet* beschreibt: Nur unter härtesten Bedingungen auf einem weit entfernten Planeten zu gewinnen, ermöglicht sie Reisen durch Raum und Zeit.

Ich wünsche Ihnen viel Inspiration bei der Lektüre.

Basel, im April 2008



Dr. phil. Manuel Bachmann



1. Nichts ist erfolgreicher als Erfolg

Erfolg ist der **Nektar** in Beruf und Leben. Erfolg ist das **Elixier** für Leistung und Motivation. Erfolg ist das, was wir alle wollen. Und es versteht sich, daß gerade im Management immer der Erfolg anzustreben ist.

Allerdings ist Erfolg kein Resultat, das stehen bleibt wie eine Bilanzsumme im Geschäftsbericht. Hat man einmal Erfolg, wird alles leichter als vorher. Erfolg zieht weiteren Erfolg an. Er **verstärkt sich selber**. Wer Erfolg hat, muß niemanden davon überzeugen, daß er auch Neues richtig anpackt. Man wird ihm deshalb weitere Gelegenheit geben, erfolgreich zu sein. Dieses wichtige Gesetz ist verschlüsselt im bekannten Satz: *Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg*.

So unsachlich, ungerecht und widersinnig dieses Gesetz manchmal wirkt, so bestätigt es sich doch jedesmal aufs neue. Erfolgreiche Menschen sind sexy. Man ist gern in ihrer Umgebung, will an ihren Projekten teilhaben und gibt ihnen die nötige Unterstützung. Erfolgreiche Menschen geben allem, das sie anrühren, einen **goldenen Glanz**. Und alles, was glänzt, hat **mehr Aussicht auf Erfolg**.

Ein heute beinahe wieder vergessener Mann wurde in den 90er Jahren als europäischer Jack Welch gefeiert. Es war *Percy Barnevik*, der große, schlanke Schwede, ein Mann alter Schule, gepaart mit leidenschaftlicher Zielstrebigkeit. Er stand an der Spitze der ABB, eines damals bemerkenswert erfolgreichen Unternehmens. Der beeindruckende Geschäftsgang wurde mit Barneviks Person gleichgesetzt. Die *Harvard Business Review* schrieb über Barnevik, er sei »in jeder Hinsicht ein Weltklasse-CEO«, ein »Pionierunternehmer«, der einen neuen Typ von Unternehmen schaffe. Je länger der Erfolg Barneviks andauerte, desto mehr strahlte er im Glanz des Supermanagers. Übertreffende Eigenschaften wurden ihm zugesprochen – offen, sympathisch, atemberaubende persönliche Energie, grenzenloses Wissen, kühn, mit beispielloser Tatkraft und der Fähigkeit, tief in eine Materie einzudringen und dabei immer das Ganze im Auge zu behalten.

Hat man einmal Erfolg, wird alles leichter als vorher.

1996 erklärt ihn die *Korean Management Association* zum »meistgeehrten Spitzenmanager der Welt« – eine Ehrung für die bisherigen Ehrungen.¹

2. Umschlag ins Gegenteil

Niemand möchte es hören und schon gar nicht die Erfolgreichen: Selbst der größte Erfolg ist von kurzer Dauer. Die wichtigste Erkenntnismethode der Philosophie, die Dialektik, lehrt, daß alles *sein Gegenteil an sich selbst* hat. In der **Natur** des Erfolgs liegt der **Mißerfolg**. Erfahrungsgemäß schlägt der Erfolg desto eher in sein Gegenteil um, je heftiger er sich zuerst selbst verstärkt hat.

Was für diesen Mechanismus Material für hochinteressante Fallstudien liefern könnte, sind die Erfahrungen, von denen ein nach Kalifornien ausgewandertes Kulissenbauer aus seiner täglichen Arbeit in Hollywood berichtete: Ob Du nun dort Handlanger auf dem Set, Kameramann, Regisseur oder Schauspieler bist; Du kannst noch so berühmt sein, auf der Liste immer weiter oben stehen, immer mehr Aufträge erhalten, immer mehr Geld verdienen, überall gefragt sein – schon am nächsten Morgen kann Dein Mobiltelefon verstummen. Für Dich interessiert sich auf einmal kein Schwein mehr. Nicht, weil Du Fehler machtest. Allein deshalb, weil Dich Deine Erfolgswelle verschluckt hat. Einen anderen Grund gibt es nicht.

Dieselben Erfahrungen macht man im Management, nämlich überall dort, wo Veränderungen **sehr schnell** ablaufen, wo **viele Faktoren** Erfolg überraschend verstärken, um ihn **ebenso wuchtig** wieder zu vernichten.

Auch der gefeierte Percy Barnevik blieb davon nicht verschont. Als sich das ABB-Ergebnis verschlechterte und bis 2002 nur noch Probleme zu melden waren, wurde Barnevik abgelöst. Er sei arrogant

¹ Siehe Phil Rosenzweig: *Der Halo-Effekt. Wie Manager sich täuschen lassen*, Offenbach 2008, S. 57ff.

**Schon am nächsten
Morgen kann Dein
Mobiltelefon
verstummen.**

und herrschsüchtig, habe sich eingemauert, die Informationen monopolisiert, zwanghaft nach Übergröße gestrebt usw. Einzig fehlte noch der Vorwurf, Barnevik – von dem man früher ehrfurchtsvoll geflüstert hatte, er arbeite sogar in der Sauna – sei faul gewesen. Erbarmungslos wurde er vom Sockel des Übermanagers in den Graben der Versager gestürzt. Da er sich frühzeitig und insgeheim eine maßlose Abfindungssumme gesichert hatte, was größte Empörung hervorrief, war er nach seinem Abgang nicht nur als Wirtschaftsführer, sondern auch moralisch bankrott.

3. Die verzerrte Sicht auf Erfolg

Den Mechanismus der Selbstaufhebung des Erfolgs übersehen viele. Das ist **verhängnisvoll**. Zum Erfolg gehört das Scheitern. Man kann dies, damit es eingängig genug ist, sehr spitz formulieren: *Wer erfolgreich ist, muß scheitern*. Zweifellos sollte man dies positiv sehen, um weiterzukommen: *Wer dauerhaft erfolgreich sein will, muß (erfolgreich) scheitern lernen*.² Diesen Satz sollte man als Lektion Eins für Erfolgs- und Lebensstrategien einführen, so wichtig ist er.

Und was wäre Lektion Zwei? *Wer erfolgreich werden will, muß das Scheitern von Anfang an einplanen*. Mit negativem Denken hat das rein gar nichts zu tun. Im Management braucht man für Probleme immer einen *Plan B*. Nur in seltenen Fällen stellt sich Erfolg auf Antrieb ein – selbst dann, wenn man alles richtig macht. Mit den Steinen kleinerer und größerer Fehlschläge ist der schmale Pfad zum Erfolg übersät. Deshalb sind viele Menschen nicht so erfolgreich, wie sie sich das wünschen. Beim ersten Mißerfolg schrecken sie zurück und beginnen zu zweifeln. Dabei wäre die Erfahrung des Mißlingens sogar zu erwarten und bestätigt, daß man auf dem richtigen Weg ist.

² Als eine Vorstufe dieses Gedankens diente mir ein hochinteressanter Vortrag, den der ehemalige Chef einer Schweizer Großbank, Roland Rasi, im März 2007 an der Universität St. Gallen hielt mit dem Titel: *Erfolgreich scheitern*.

Wer erfolgreich werden will, muß das Scheitern einplanen.

Es ist merkwürdig, daß diese einfache Tatsache gerade im Management ignoriert wird. Hier herrscht eine völlig verzerrte Sicht aus **übersteigter Erfolgserwartung** einerseits und **Tabuisierung realer Mißerfolge** andererseits. Viele Manager glauben an den alten römischen Gott *Jupiter*, den Gott des Optimums, des vollumfänglichen Gelingens. Sie strengen sich für Ziele an, die nur zu erreichen sind, wenn ausnahmslos alles planmäßig läuft, und sie beurteilen Leistungen und Resultate, als ob die aufgetretenen Probleme in jedem Fall zu verhindern gewesen wären.

Und noch merkwürdiger ist, daß aus der täglichen Erfahrung des Scheiterns der Glaube an das Optimum nicht erschüttert wird, daß man vom Mißerfolg **nichts lernen** will, daß er als **Fehler** abgebucht wird.

Viele Manager glauben an den alten römischen Gott Jupiter, den Gott des Optimums, des vollumfänglichen Gelingens.

4. Der Materialwiderstand der Realität

Im Management gilt: Fehler gibt es immer und sie müssen durch gutes Management möglichst vermieden werden. Infolge vermeidbarer Fehler kann man scheitern. Der Umkehrschluß hingegen ist **verboten**. Mißerfolg muß kein Fehler sein. Wer scheitert, ist noch kein Versager. Mißerfolg ist, weil nichts und niemand optimal oder perfekt ist, eine **notwendige Phase** des angestrebten Erfolgs.

Im Management öffnet das eine neue Sicht auf die Dinge, in der Philosophie ist das seit *Platon* bekannt. In der wirklichen Welt herrscht für alle unsere Ideen, Ziele, Pläne und Methoden ein gewisser **Materialwiderstand** (bei *Platon Chora* genannt). Damit ist gemeint, daß sich nichts, das wir uns ausdenken, *einfach so* verwirklichen läßt.

Für die Realisierung eines Ziels leistet die Wirklichkeit Widerstand. Das heißt: Es treten von selbst **Abweichungen** vom Plan ein. Oft »reagiert« die Wirklichkeit – seien das Märkte, Kunden, Mitarbeiter, Technologien, Öffentlichkeit – ganz anders als erwartet. Für eine neue Idee ist vielleicht die Zeit schon vorbei oder noch nicht reif. Die Umsetzung unserer Strategien kann **jederzeit** scheitern, teilweise oder vollumfänglich.

Diese philosophische These können Sie im Alltag überprüfen. Erstellen Sie am Monatsende eine Liste, Ihre **persönliche Erfolgsrechnung**. Links tragen Sie Ihre Erfolge ein, rechts alles, was nicht funktionierte. In dieser Spalte streichen Sie mit einem Leuchtstift das an, was Sie hätten vermeiden können. Es wird immer etwas übrig bleiben, das Sie nicht anstreichen – weil es unter den Umständen und beim besten Willen nicht vermeidbar war.

5. Trotzdem zum Erfolg: Arnold Schwarzenegger

Was folgt aus der Unvermeidbarkeit des Mißerfolgs, wenn man trotzdem erfolgreich sein will? Das »*Trotzdem*« ist wichtig.

Niemand verkörpert das eindrücklicher als *Arnold Schwarzenegger*, der Typus des **modernen Erfolgsmenschen** schlechthin. Diesen zeichnet aus, daß er den Erfolg als einziges Ziel hat. Schwarzenegger lebt die Maxime vor: *Es ist völlig egal, was Du machst, Hauptsache, Du bist erfolgreich.*

Man spricht von ihm als dem »fleischgewordenen amerikanischen Traum« und meint damit seinen Aufstieg vom Muskelsportler aus den österreichischen Bergen zum Hollywood-Star in einsamer Höhe und Anwärter auf die amerikanische Präsidentschaft. Er ist zwar kein Vorbild im höheren Sinne, keine Persönlichkeit, die kulturell, moralisch oder wissenschaftlich etwas geleistet hätte. Er verkörpert den **reinen Willen zum Erfolg** – ein Wille, der **sich selber will**, und zwar mit grenzenlosem Ehrgeiz, ohne Rücksicht auf Verluste, ein Wille zum Erfolg um jeden Preis. Zwanzig Jahre lang spritzte er für seine Muskeln künstliche Hormone, heute leidet er deswegen an einem schweren Herzschaden. Seine Krankenakte hält sein Stab genau so geheim wie seine Hitler-Verehrung. Der Leitfaden seiner Erfolgsgeschichte verdient gleichwohl Aufmerksamkeit.

**Der moderne
Erfolgsmensch ist
ein Wille, der sich
selber will.**

Einen eigenen Weg wählen: Schwarzenegger ließ sich nie von anderen beeinflussen, was er anstreben sollte. Mit seinen abenteuerlichen Zielsetzungen überzog er in den Augen der anderen maßlos. Es kümmerte ihn nicht. Als schmalbrüstiger Jugendlicher wollte er ein »starker Mann« werden. Er wurde vom eigenen Vater ausgelacht. Mit 20 war er *Mister Universum*. Zehn Jahre später war der Randsport Bodybuilding mit ihm als Aushängeschild Freizeitbeschäftigung des modernen Menschen. Von Anfang an wollte der Muskelsportler Schauspieler werden. Erste aussichtslose Versuche als Darsteller in Sandalenfilmen schlugen fehl. Trotzdem lehnte er andere Filmrollen, die nicht seinem Selbstbild entsprachen, ab. Und trotzdem wollte er der erfolgreichste Schauspieler Amerikas werden. Dreißig Jahre später war er das. Dann wollte er Politiker werden. Einmal mehr wurde er nicht ernst genommen. Trotzdem schaffte er es.

Schwächen berücksichtigen, weil sie mit Stärken zu tun haben:

Schwarzenegger brachte kaum die Voraussetzungen mit für das, was er werden wollte, weder der schwächlich-unsichere Jugendliche zum strahlenden Muskelmann, geschweige denn dieser zum Hollywood-Star. Konnte er ersteres noch mit verbissener Überkompensation und als Werbeprodukt eines gerissenen Geschäftemachers erreichen, wurde nach seinen ersten albernem Filmen klar, daß hier beileibe nicht der beste Schauspieler Amerikas agierte, der englischen Sprache nicht mächtig und mimisch aus dem Schülertheater. Daran war nichts zu ändern, und Schwarzenegger erkannte, daß das auch nicht nötig war. Er wurde zum Maschinenmenschen aus der Zukunft, der kaum ein Wort sprechen mußte, steif herumstehen durfte und mit Sonnenbrille Motorrad fuhr. Der Erfolg brach alle Rekorde, nicht zuletzt, weil Schwarzenegger seine **Defizite** in eine archetypisch-mythische Gestalt der Stärke **transformiert** hatte.

Von Mißerfolgen, Niederlagen und von denen lernen, die anders und

besser sind: In dieser Karriere, die nach außen den starken Mann beschwört, werden Schwächen weder verdrängt noch vermieden. Sie werden erkannt, um es besser zu machen. Schwarzenegger zeigte sich von seinen kleinen und größeren Mißerfolgen unbeeindruckt. Bei den *Razzie Awards* wurde er achtmal in der Kategorie *Schlechtester*

**Der Erfolg brach
alle Rekorde.**

Darsteller nominiert. 2005 erhielt er den wenig schmeichelhaften Titel *Worst Razzie Loser of Our First 25 Years*. Unbekümmert bemühte sich Schwarzenegger stets, von denen zu lernen, die **anders** und **besser** sind als er. Nicht um des Lernens willen, sondern, um sich selbst zu verbessern.

Sich immer wieder auf Neues ausrichten: Schwarzenegger wußte um den Verschleiß, dem man auf der Spitze des Erfolgs ausgesetzt ist. Er ist nie stehen geblieben. Nicht daß er jeden Tag verbissen schweres Eisen stemmte, ist beeindruckend, sondern daß er immer wieder den erreichten Erfolg zum **Wendepunkt** machen und die **Kraft zur Neuausrichtung** aufbringen konnte. Neue Ziele, neue Fähigkeiten, neue Risiken – nicht nur einmal, sondern immer wieder, um nicht zum Auslaufmodell zu werden. Bis jetzt hat er es jedesmal wieder geschafft – bis zum Gouverneur von Kalifornien.

Lernen und es dann auch tun: Natürlich ist dies alles nur möglich mit einer extrem ausgebildeten Lernbereitschaft und einer aufs höchste entwickelten Fähigkeit, aus der gewonnenen Erkenntnis sofort die praktischen Konsequenzen zu ziehen.

6. Erfolg trotz Scheitern

Der gelebten Realität wird die mechanische Auflistung von Schwarzeneggers Erfolgsprinzipien nicht gerecht. Viel besser werden diese sinnbildlich im Erlebnis eines Professors im Restaurant *Spago* über dem Sunset Boulevard in Los Angeles.³ An einem Abend betrat Schwarzenegger mit seiner Frau *Maria Shriver* am Arm das Lokal. Einem anderen Gast, dem berühmten Schriftsteller *Charles Bukowski*, verdarb das die weinselige Laune. Schwarzenegger entsprach in jeder Hinsicht seinem Feindbild. Es verdroß den für seine obszönen Gossengeschichten verehrten Alkoholiker, wie der strahlende Superstar, ab und zu Maria Shriver umarmend, an seiner Zigarre zog.

³ Prof. Gundolf S. Freyermuth in *NZZ Folio* 06/05.

Den erreichten Erfolg
zum Wendepunkt
machen.

Später am Abend wankte der Schriftsteller zum dreißig Jahre jüngeren Muskelmann und beschimpfte ihn wortwörtlich mit »Scheißkerl«, »Scheißzigarre«, »Scheißfilme«, »größenwahnsinniger Scheißer«. Der Superstar erhob sich, sah dem Wüterich in die Augen und begann, freundlich zu sprechen. Nach kurzer Zeit hatte er ihn für sich eingenommen. Umgekehrt erkannte der Dichter sofort, daß der vermeintliche Scheißkerl eine äußerst gewinnende Persönlichkeit war. Der Professor, der alles genau beobachtet hatte, brachte später die Szene auf den Punkt als »Verbrüderung von Held und Antiheld«.

Hier muß man ganz genau hinsehen. Man hat gleichsam die Lupe zur Hand zu nehmen, um ein kleines, aber das Ganze spiegelnde Detail zu erkennen: Der wütende Bukowski hatte dem Superstar anfänglich die **Grenze von dessen bisherigem Erfolg** aufgezeigt – er wollte schließlich kein Autogramm, sondern dem »größenwahnsinnigen Scheißer« die Zigarre aus dem Mund nehmen und ihm ins Gesicht spucken. Für einen Star ist das eine Niederlage. Am Ende des Abends dagegen herrschte Freundschaft. Der Star hatte einen Bewunderer mehr. Das wurde möglich durch Schwarzeneggers Fähigkeit, *auch im anfänglichen Scheitern unverdrossen zu lernen und so doch noch zum Erfolg zu kommen*. Vermutlich ist diese **Unverdrossenheit** der Zement im Turmbau einer solchen Karriere.

Entscheidend ist, im anfänglichen Scheitern unverdrossen zu lernen und dann weiterzumachen bis zum Erfolg.

7. Der Management-Alltag ist davon weit entfernt

Im Management scheinen die Erfolgsprinzipien, die einen Arnold Schwarzenegger vorwärts brachten, praktisch unbekannt zu sein.

Erstens: Wer wählt einen eigenen Weg? Eine Durchschnittskarriere beschränkt sich auf den Aufstieg in der Hierarchie und auf mehr Geld verdienen. Wer weiß schon was er außerdem will und was er deshalb nicht will? Es sind wenige. Die meisten nehmen das, was sich bei Gelegenheit bietet. Es muß einfach ein sogenannter »Karriereschritt« sein.

Zweitens: Niemand erfindet sich selbst. Kaum jemand macht seinen bisherigen Erfolg zu einem selbstgewählten Wendepunkt. Anpassung heißt das Zauberwort, mit dem man leider viel weiter kommt, als man es verdient hätte. Das Resultat: Früher oder später wird man in eine Position befördert, in der man überfordert ist.

Drittens: Erfolgreiche Manager wissen, auf welche Weise sie Erfolg hatten. Einige von ihnen glauben deshalb zu wissen, wie sie auch in Zukunft erfolgreich sein werden. Trotz des Credo des lebenslangen Lernens suggeriert ihnen ihr Erfolg, sie hätten ausgelernt. Ihre Überzeugungen ändern sie auch dann nicht, wenn sie genau aus diesem Grund scheitern.

Viertens: Der Management-Grundsatz *Konzentration auf Stärken* klingt so gut, daß man sich mit den eigenen Schwächen nicht mehr beschäftigt. Dabei könnte man, würde man wie ein Arnold Schwarzenegger Schwächen überwinden, zusätzliche und oftmals ausschlaggebende Stärke gewinnen.

Und zum letzten: Die Vision vom Erfolg, der Ehrgeiz, der Leistungsdruck und der harte Konkurrenzkampf im Alltag verunsichern, sobald man mit realen Mißerfolgen konfrontiert ist. Das ist der Grund, weshalb Mißerfolg das größte Tabu im Management ist. Indessen, in einem **Klima des verleugneten Mißerfolgs** werden die eigenen Grenzen **unscharf**. Sie lassen sich deshalb **nur schwer** im Sinne neuer Möglichkeiten verschieben. Wenn man behauptet, besser zu sein als man ist, wird man genau dort **stehen bleiben**, wo man *tatsächlich* steht.

**Eine Durchschnitts-
karriere beschränkt
sich auf den Aufstieg
in der Hierarchie
und auf mehr Geld
verdienen.**

8. Das eigene Ding

Wenn Sie nun Ihre Sekretärin anweisen, die Liste von Schwarzeneggers Erfolgsprinzipien zu kopieren, um sie als Checkliste in die eigene Agenda zu legen, so wird das natürlich zu nichts führen. Nicht, weil dieser Erfolgsmensch so überragend wäre, sondern nur deshalb, weil der Weg zum Erfolg **individuell** ist.

Anders gesagt: **Erfolg gibt es nur als Einzelfall**. Wäre es anders, müßte mit dem Wust an feilgebotenen Erfolgsmethoden die Erfolgsquote im Management geradezu explodieren. Nichts dergleichen ist zu beobachten. Offenbar taugt das, was andere erfolgreich machte, nicht als »Schema E« für das eigene Leben. Es gibt zwar Vorbilder, aber kein Erfolgsrecycling.

Viele, die nach oben wollen, glauben weiterhin das Gegenteil. Für die hat der große Philosoph *G. W. Leibniz* die Unnachahmlichkeit des Einzelfalls bereits vor über dreihundert Jahren klargestellt. Auf einem Spaziergang im Schloßpark forderte er einige Hofdamen auf, zwei vollkommen gleiche Blätter zu suchen. Diese Hofdamen, wären sie inzwischen nicht schon lange tot, suchten noch heute. Zwei gleiche Blätter gibt es nicht. Und genau so, wie sich auch noch so ähnliche Blätter immer irgendwie unterscheiden, wird jeder, der fremden Erfolg kopieren will, vergeblich nach Erfolg suchen.

Positiv gesagt: *Wer erfolgreich sein will, muß sein eigenes Ding machen*. Und wenn ich bei den Erfolgreichen eine Methode abkupfern will, muß ich sie zuerst in das eigene Leben **übersetzen**. Diese persönliche Übersetzungsarbeit muß mindestens folgende Fragen beantworten: *Was will ich? Was ändert dies für mich persönlich? Inwiefern berücksichtige ich meine aktuellen Arbeits- und Lebensumstände? Wo sind meine Grenzen? Wie kann ich meine Möglichkeiten so ausschöpfen, daß ich ganz konkret und realistisch an neue Möglichkeiten herankomme? Was alles muß ich dafür tun?*

Wer erfolgreich sein will, muß sein eigenes Ding machen.

9. Gefahren

Bekanntlich ist Erfolg nicht umsonst zu haben. Er kostet Schweiß, Blut und Tränen. Die Anstrengungen richten sich dabei nicht nur auf das Ziel, das es zu erreichen gilt. Sie richten sich auch auf mich selbst. Was das Beispiel eines Arnold Schwarzenegger ganz gewiß lehrt: Der Weg zum Erfolg verlangt, daß man stetig **an sich arbeitet** und sich **weiterentwickelt**.

Diese *Arbeit am Ich* umfaßt alle Anstrengungen, mit denen ich bewußt auf mich einwirke, vom kritischen Hinterfragen bis zu neuen Verhaltensweisen, neuem Wissen und neuen Fähigkeiten, die ich mir selbst oder durch andere beibringe.

Allerdings verbirgt sich hier ein Problem. Der Existenzphilosoph *Karl Jaspers* hat klargemacht, daß in der Arbeit am Ich eine **Gefahr** liegt. *Im ständigen Versuch, sich selbst zu verbessern, kann man sich selbst verfehlen*. Sei es durch strikte Lebensregeln, Yoga, Extremsport oder ausnahmslosen Verzicht auf alles, was nicht dem Ziel dient. Es gibt Menschen, die werden weder durch Lebensregeln noch durch mentale Techniken positiv verändert. Vielmehr zerfallen sie, wie das *Jaspers* ausdrückt, zu einem »Daseinsaggregat«, zu einem rein mechanischen Versuch, besser und anders zu sein. Solche Menschen wirken **künstlich** und **zwanghaft**, ohne überzeugenden Kern – und bleiben erfolglos.

Eine zweite Gefahr entsteht dann, wenn man Erfolg **hat**. Es gibt unzählige Erfolgsgeschichten, die **tragisch** enden. Es sind diejenigen Fälle, in denen die Erfolgreichen mit ihrem Erfolg nicht umgehen konnten – selbst dann, wenn er ihnen nicht geschenkt wurde, sondern sie ihn hart erarbeitet hatten.

Die **Angst zu versagen** kann mit dem Erfolg ins Unermessliche steigen. Herausgegriffen sei der inzwischen erfolgreichste Schriftsteller aller Zeiten, *Stephen King*. Sein Jahreseinkommen wird auf 30 Millionen Euro geschätzt. Es gibt keine Droge, mit der er sich nicht vollgepumpt hätte, jahrelang, einsam und verloren in seiner dunklen Klausur an einem riesigen Schreibtisch, im nachhinein ohne Erin-

Der Weg zum Erfolg verlangt, daß man stetig an sich arbeitet und sich weiterentwickelt.

nerung an seine Romane, die er zitternd tippte. Mit dem unvergleichlichen Erfolg, den seine Bücher hatten, wuchs seine Angst, nicht mehr schreiben zu können – eine Angst, die er um jeden Preis betäuben mußte, um den Erfolgsdruck auszuhalten.

10. Umgang mit Erfolgsdruck

Im Management ist der Erfolgsdruck **allgegenwärtig**. Er macht vielen zu schaffen, sogar den Besten. Je höher eine Führungsposition, desto mehr steht die Ergebnisverantwortung im Vordergrund, desto höher ist der Erfolgsdruck und desto mehr muß man Wege finden, diesen Druck **auszuhalten**.

Aus philosophischer Sicht kann man allen, die unter Erfolgsdruck stehen, kein Rezept zum unbedingten Erfolg geben, dafür eine grundsätzliche Hilfestellung. Sie besteht darin, zwischen *äußerem* und *innerem* Erfolg zu unterscheiden.

Der äußere Erfolg ist der für andere sichtbare Erfolg. Meistens besteht er in der Erreichung von Zielen, die vorgegeben sind, beispielsweise der unternehmerischen Jahresziele. Er ist immer von anderen und von den Umständen abhängig und kann deshalb nicht erzwungen werden. Aus diesem Grund ist äußerer Erfolg **fremdbestimmt**.

Der innere Erfolg dagegen ist alles, das man sich selbst zum Ziel setzt und dabei allein aus eigener Kraft erreichen kann. Ob ich erfolgreich sein werde, hängt davon ab, wie ich meinen inneren Erfolg definiere. Das können bescheidene Ziele sein wie täglich Sport treiben bis zu Lebenszielen, sofern sie zu erreichen allein von mir selbst abhängt, von meinem Durchhaltewillen beispielsweise. Innerer Erfolg ist auf jeden Fall **selbstbestimmt**.

Ein einfaches Beispiel führt vor Augen, was der Weg des inneren Erfolgs meint. Wenn Ihnen ein großes Restrukturierungsprojekt übergeben wird mit drastischen Vorgaben wie Personalabbau, Kostensenkung und Umsatzwachstum, dann befinden Sie sich in einer

Je höher die Führungsposition, desto mehr muß man den Erfolgsdruck aushalten.

schwierigen Führungssituation. Sie werden sich von vielen Mitarbeitern trennen müssen. Investitionsprojekte, für die Ihre Leute noch vor kurzem das Wochenende durcharbeiteten, müssen Sie abbrechen und den Rückbau anordnen. Wie die Umsatzziele überhaupt realisierbar sein sollen, wissen Sie nicht. Ob Sie diesmal den von außen geforderten Erfolg erreichen, steht in den Sternen. Sie wissen, was auf dem Spiel steht, und bleiben ruhig: *Selbst wenn ich mit diesem Projekt scheitern würde, ich werde alles für meine Leute tun, was möglich ist. Und in jedem Fall nehme ich mir immer sofort Zeit, wenn ein Mitarbeiter mich braucht.* Dieses Ziel können Sie erreichen, wenn Sie es wollen. Jedesmal, wenn Sie sich tatsächlich Zeit für Ihre Mitarbeiter nehmen, arbeiten Sie an Ihrem inneren Erfolg.

In allem, was man tut, inneren Erfolg anzustreben, ist die vielleicht **wichtigste Lebensstrategie** überhaupt. Man kann dagegen einwenden: *Im Management zählt nur der äußere Erfolg.* Das ist richtig, aber *gerade deshalb* muß man persönlich noch eine andere, unabhängige Verwirklichungsebene schaffen.

Erfolgsdruck wird auf diese Weise **kanalisierbar**. Für jeden äußeren Erfolg, den man anstrebt, sollte man zusätzlich einen inneren Erfolg definieren, den man ebenso anstrebt und den man, wenn man will, aus eigener Kraft erreicht. Scheitert man äußerlich, so bleibt der innere Erfolg **stehen**.

Dies ist eine Strategie erfolgreichen Scheiterns. Man wird mit dieser Strategie sogar den äußeren Erfolg **eher erreichen**. In diesem Sinne ist sie auch eine **echte Erfolgsstrategie**. Sie ist deshalb so wirkungsvoll, weil man auf diese Weise stetig an sich arbeitet und sich auch unabhängig von äußeren Zwängen innerlich entwickelt.

Äußerer und innerer Erfolg sind voneinander unabhängig. Für die Welt kann man auf der ganzen Linie verloren haben, für sich selbst kann man trotzdem einen großen Sieg errungen haben. Man darf deshalb **unter keinen Umständen** äußeren Erfolg mit innerem Erfolg **gleichsetzen**. Ein Buchautor sagte mir einmal, wenn er von seinem Buch nicht hunderttausend Exemplare verkaufe, dann sei er gescheitert, nicht nur als Autor, sondern auch als Mensch.

Weil im Management nur der äußere Erfolg zählt, muß man auch inneren Erfolg anstreben.

Genau dieser **Irrtum** ist das Problem des modernen Erfolgsmenschen. Wer nur den äußeren Erfolg kennt, mißt sich nur an diesem und steht daher **auch innerlich** unter einem äußeren Erfolgsdruck. Dies kann in eine *Alles-Oder-Nichts-Situation* führen: Wer scheitert, scheitert dann nicht nur in seiner Management-Aufgabe, sondern auch vor sich selbst. Hier hilft einzig und allein der Weg des inneren Erfolgs.

Aus Alles-Oder-Nichts-Situationen führt nur der Weg des inneren Erfolgs.

11. Der Mythos der Erfolgsgeheimnisse

Über innerem wie äußerem Erfolg schwebt die Frage, die immer wieder fasziniert: Gibt es überhaupt so etwas wie Erfolgsgeheimnisse? *Denke nach und werde reich!* lautet der Titel eines Klassikers über die Geheimnisse des Erfolgs. Management-Gurus, Management-Bücher und Management-Magazine leben vom Mythos, daß es solche Geheimnisse gibt, daß sie diese lüften und als anwendbare Methode ihren Lesern mitteilen. Gibt es sie wirklich, sozusagen Naturgesetze des Erfolgs?

Die Antwort lautet: *Es gibt sie nicht, weil Erfolg nicht kopierbar ist, weil man seinen eigenen Weg zum Erfolg suchen muß und weil man dabei immer wieder individuell scheitert.* In diesem Fall gibt es sie aber doch. Alles, was man über Erfolg sagt und wie er (nicht) zu erreichen sei, folgt einer **Logik des Erfolgs**. Auch wenn diese nur in Bruchstücken erkennbar ist, jedes von ihnen speist von neuem den Mythos vom methodisch machbaren Erfolg und nimmt ihn in Anspruch. Deshalb ist dieser Mythos unwiderlegbar.

12. Der Bild-Selbstcheck



Odysseus auf seiner Irrfahrt nach Hause wird gefangengehalten von der Fee Calypso, die ihm auf ihrer Insel Ogygia die Unsterblichkeit verspricht.

(Jan Brueghel d. Ä, 1568 – 1625)

1. Beurteilen Sie die Situation im Bild:

Weshalb will Odysseus nicht bei Calypso bleiben?

2. Beziehen Sie das Bild auf Ihre aktuelle Situation:

Wie würden Sie Ihre bisherigen Erfolge beschreiben: als direkten Spurt ins Ziel oder als Irrfahrten ungewissen Ausgangs? In welchen Fällen gab es Probleme, das Ziel zu erreichen? Was löst in Ihnen eine erlittene Niederlage aus? Wie lange kämpfen Sie weiter? Inwiefern war Ihr größter Erfolg auch ein innerer Erfolg? Weshalb wollen Sie den Erfolg, den Sie anstreben?

13. Stichwortverzeichnis

- ABB 3, 4
 Abfindungssumme 5
 Alles-Oder-Nichts-Situation 16
 Anpassung 11
 Arbeit am Ich 13
 archetypisch 8
 Auslaufmodell 9
 Barnevik, Percy 3, 4
 Brueghel d. Ä., Jan 17
 Bukowski, Charles 9, 10
 Calypso 17
 Dialektik 4
 Droge 13
 Erfolgsdruck 14, 15, 16
 Erfolgserwartung 6
 Erfolgsgeheimnisse 16
 Erfolgsmensch 7, 12, 16
 Erfolgsmethode 12
 Erfolgssprinzip 9, 10
 Erfolgsquote 12
 Erfolgswelle 4
 Erfolgswelle 4
 Ergebnisverantwortung 14
 Fehler 6
 Glaube an das Optimum 6
 Held und Antiheld 10
 Hollywood-Star 7, 8
 Hormone 7
 Innerer Erfolg 14, 15, 16
 Jaspers, Karl 13
 Jupiter 6
 Karriere 8, 10, 11
 King, Stephen 13
 Konzentration auf Stärken 11
 Lebensregeln 13
 Lebensstrategie 5, 15
 Leibniz, G. W. 12
 Lernen 9, 11
 Logik des Erfolgs 16
 Materialwiderstand 6
 mentale Techniken 13
 Mißerfolg 4, 5, 6, 7, 8
 Mythos 16
 Niederlage 8, 10
 Odysseus 17
 Platon 6
 Scheitern 5, 10
 Schwächen 8, 11
 Schwarzenegger, Arnold 7, 8, 9,
 10, 11, 13
 Selbstaufhebung des Erfolgs 5
 Shriver, Maria 9
 Spitzenmanager 4
 Strategie 6, 15
 Supermanager 3
 Superstar 9, 10
 Überkompensation 8
 Übersetzungsarbeit 12
 Versager 5, 6
 Vorbilder 12
 Welch, Jack 3
 Weltklasse-CEO 3
 Wille zum Erfolg 7

14. Das wichtige Buch zum Thema

Olaf Georg Klein: Zeit als Lebenskunst. Wagenbach, 2007, 204 Seiten

Dieses Buch ergänzt jede Philosophie des Erfolgs um eine ganz wichtige Perspektive: die der Zeit, der Zeitnot, des Zeitdrucks und der darin erforderlichen Zeitsouveränität. Es geht um kreativen Widerstand gegen aufgezwungene Beschleunigungstendenzen, um einen neuen Arbeitsstil und eine Lebensart jenseits des Dringenden. Es gibt unzählige Wortmeldungen zu Zeitmanagement, neuerdings auch den Unsinn von der 4-Stunden-Woche. Sie ermüden, weil sie im Grunde nur zu weiterer Beschleunigung antreiben. Zeitmanagement führt nicht zum Erfolg, so lange man im Hamsterrad strampelt. Weshalb nicht, zeigt Klein souverän, mit verständlichem Tiefsinn. Ein innovatives Buch für alle, die den Erfolg auch auf der Zeitachse wollen. Beispielsweise: Wie kann man überhaupt fertig werden, wenn jede Aufgabe eigentlich unendlich ist? Nur an wenigen Stellen überzeugt Klein nicht. Seine Theorie über die Zeit als »Erfindung des Menschen« ist hausbacken und übersieht bereits die Tatsache, daß man alles wegdenken kann, nur die Zeit nicht. Einfach weiterblättern! Der Rest ist das Beste, das der unter Zeitdruck leidende Manager aktuell lesen kann.

15. Zitat zum Thema

Ein jeder Mensch ist frei und ist wie ein eigener Gott, er mag sich in diesem Leben in einen Schatten oder ins Licht verwandeln.

(Jacob Böhme: Theosophische Werke, 1682)

16. Die nächsten absolutum-Ausgaben

04/2008: *Das Wichtigste: Gelassenheit*

05/2008: *Machtkampf und Management*

06/2008: *Wertloses und wertvolles Wissen*

17. Leserdienst

Das e-Magazin **absolutum** ist nur im Abonnement erhältlich und einfach gegen Rechnung bestellbar auf www.absolutum.ch

Mit dem Abonnement für 12 Monate erhalten Sie alle 4 Wochen zum Monatsbeginn die neue Ausgabe als PDF-Datei direkt an Ihre e-Mail-Adresse zugestellt. Zudem haben Sie exklusiven Online-Zugang zu allen bisher erschienenen Ausgaben.

Preis: CHF 220.–, € 150.–

Fragen und Anregungen senden Sie bitte an info@absolutum.ch

Jede Zuschrift wird eingehend beantwortet.

Autor: Dr. phil. Manuel Bachmann, MBA HSG,
Schützengraben 39, 4051 Basel.

© Alle Rechte vorbehalten. Das e-Magazin **absolutum** ist urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, auch nur auszugsweise, und sonstige Weiterverwendungen nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Autors. Zitate mit voller Quellenangabe sind zulässig.

Haftungsausschluss: **absolutum** beinhaltet die persönliche Meinung des Autors. Darüber hinaus lehnt der Autor jede Haftung für den Inhalt ab.



absolutum – Philosophie für Management

Manuel Bachmann

Dr. phil., MBA HSG

Schützengraben 39 | CH-4051 Basel

☎ +41 – (0) 61 261 41 71