Psychologie

So erreichen Menschen ihre Ziele

VON TANJA NAZLIC UND DIETER FREY

HIMMEL: HARRY MACIAS / FOTOLIA ; WÄSCHELEINE: THANH LAM / FOTOLIA ; WAAGE: PIDJOE / ISTOCKPHOTO; POKAL: CHRISTA EDER / FOTOLIA; AUTO: ONLINEBEWER-

WIE AM SCHNÜRCHEN ...
klappt es mit dem Abnehmen, Siegen, mit Traumauto und Karriere leider selten. Umso mehr zählt die mentale Einstellung, will man es zu etwas zu bringen.

des Erfolgs

MEHR ZUM THEMA
> Zwischen Macht und Milieu
Der Psychologe Dieter Frey diskutiert mit dem Soziologen Michael Hartmann (S. 42)

AUF EINEN BLICK

Bloss nicht aufgeben!

1 Intelligenz und Begabung spielen für den Erfolg in verschiedenen Lebensbereichen zwar eine große, aber nicht immer die ausschlaggebende Rolle. Hartnäckig die eigenen Ziele zu verfolgen, erhöht die Erfolgschancen noch mehr.

2 Dies setzt allerdings voraus, dass das Ziel richtig gewählt ist – also weder aussichtslos noch trivial erscheint.

3 Den persönlichen Erfolgsfaktor kann man zu einem gewissen Grad steigern, indem man Selbstvertrauen, Durchhaltewillen und Optimismus stärkt.

Persönlicher Erfolg hat viele Gesichter. Für Studierende kann er bedeuten, endlich das hart erkämpfte Abschlusszeugnis in Händen zu halten. Für Arbeitnehmer besteht er vielleicht in der ersehnten Beförderung, für leitende Manager im profitablen Vertragsabschluss. Eltern verstehen darunter, ihre Kinder zu selbstbewussten, zufriedenen Menschen zu erziehen – und diese wiederum wünschen sich nichts sehnlicher, als endlich mit 18 den Führerschein zu machen!

Erfolg ist subjektiv. Jeder Mensch hat seine eigenen Vorstellungen davon, was ihm im Leben wichtig ist und welche Ziele er verfolgen will – beeinflusst durch tradierte Werte, Familie und Gesellschaft. Es kann dabei um materielle Güter gehen, um Einkommen, Eigenheim und andere sichtbare Statussymbole, aber auch um Immaterielles, das nur für einen selbst Bedeutung hat: eine gute Balance von Beruf und Privatleben etwa oder neues Partnerglück nach einer Trennung.

Psychologen suchen auf diesem unübersichtlichen Feld nach festen Größen. Eine der zentralen Fragen, die sie sich dabei stellen, lautet: Welche Faktoren fördern oder behindern die Entfaltung der persönlichen Potenziale?

Kennzeichen von »Siegertypen«

Natürlich hängt Erfolg auch von manchen Zufällen des Lebens ab, die wir kaum oder gar nicht kontrollieren können – sei es der Rückhalt im Elternhaus oder die Begegnung mit einem Menschen, der uns inspiriert. Psychologen konnten jedoch eine Reihe typischer Kennzeichen von Menschen identifizieren, die es etwa im Berufsleben, im Sport oder in der Wissenschaft besonders weit gebracht haben.

Eines haben alle Erfolge gemeinsam: Menschen freuen sich über sie – und zwar meist umso mehr, je länger und steiniger der Weg dorthin war. Andererseits hat wohl jeder von uns schon einmal einen Neujahrsvorsatz kurz nach Silvester wieder aufgegeben, weil er unerreichbar schien. Was macht also ein *gutes* Ziel aus? Experten meinen: Es darf dem Betreffenden nicht zu einfach erscheinen, aber auch nicht zu ehrgeizig und damit abschreckend.

Der Psychologe Edwin A. Locke von der University of Maryland in College Park (USA) ging dieser Frage bereits in den 1960er Jahren nach. Er fand in zahlreichen Befragungen von Arbeitnehmern heraus, dass konkret und spezifisch formulierte Ziele besonders leistungsfördernd wirken und die Zufriedenheit im Job erhöhen. Laut Locke sind klare Vorgaben wie »Fertigen Sie x Teile pro Monat!« besser als Aufforderungen nach dem Motto »Tun Sie Ihr Bestes!«, denn Erstere erleichtern es, die eigene Aufmerksamkeit voll auf das Ziel zu richten, und fördern so die Motivation und das Durchhaltevermögen.

Das gilt genauso für andere Lebensbereiche: »Bis Ende des Monats zwei Kilogramm abnehmen!« ist viel versprechender als »öfter mal Sport treiben!«. Hürden wie regelmäßiges Chipsknabbern oder Bewegungsmangel sind leichter zu überwinden, wenn der Erfolg kontrollierbar ist: Ob ich bis zum 31. wie geplant zwei Kilo abgenommen habe oder nicht, lässt sich überprüfen – und entsprechend kann ich reagieren, falls ich das Ziel verfehle.

Zusammen mit seinem Kollegen Gary Latham leitete Locke aus derartigen Erkenntnissen die so genannte Goal-Setting-Theorie ab, die zu einem einflussreichen Ansatz der Motivationspsychologie wurde. Ein Kerngedanke dahinter lautet: Erfolg ist – in gewissen Grenzen – beeinflussbar! So gibt es verschiedene Stellschrauben, mit deren Hilfe wir unsere Chance darauf erhöhen können. Nur, welche sind das?

Häufig erreichen wir Ziele, die uns besonders am Herzen liegen, erst nach langen Durststrecken. Engagement und Ausdauer scheinen sogar für die meisten Erfolge unerlässlich zu sein. Man stelle sich eine Steffi Graf vor, die nach einem verpatzten Match gleich ihre ganze Tenniskarriere aufgegeben hätte. Auch Studien zeigen, dass erfolgreiche Menschen hartnäckiger als andere an einem einmal gefassten Vorhaben festhalten. Rückschläge entmutigen sie nicht, sondern verstärken eher noch das Bemühen. Frei nach der Devise: »Jetzt erst recht!«

Lange Zeit glaubten Forscher, Leistung und Erfolg einer Person gründeten vor allem in ihren kognitiven Fähigkeiten. Tatsächlich ist das intellektuelle Vermögen von Menschen statistisch eng an die Schul- und Studienlaufbahn sowie an Karriere und Einkommen geknüpft. Personen mit hohen IQ-Werten erreichen durchschnittlich höhere Bildungsabschlüsse und ergattern besser bezahlte Jobs. Doch Intelligenz und Begabung allein sind keineswegs Erfolgsgaranten.

Ein möglicher Grund dafür: Analytische und praktische Intelligenz haben nicht viel miteinander zu tun. Wer zum Beispiel spielend formallogische Probleme löst oder sich viele Informationen auf einmal merken kann, muss deshalb noch lange kein Organisationsgenie oder Führungstalent sein. Außerdem lieferte die Forschung der vergangenen Jahrzehnte viele Be-

MIT FRDL. GEN. VON ULRIKE NASSE-MEYFARTH

»Dranbleiben, Fehler nüchtern analysieren und sich schrittweise höhere Ziele setzen – das lernt man im Sport. Zusammen mit einer gesunden Risikobereitschaft ist das die beste Schule fürs Leben«

ULRIKE NASSE-MEYFAHRT (52) hat gleich zweimal Olympia-Gold im Hochsprung gewonnen: 1972 in München und 1984 in Los Angeles.

lege dafür, dass Durchhaltevermögen und Selbstvertrauen die Leistungsunterschiede zwischen verschiedenen Personen weit besser erklären als Intelligenz.

Darauf deutete bereits kurz nach dem Zweiten Weltkrieg eine große amerikanische Längsschnittstudie an hoch begabten Kindern hin. Die Psychologen Lewis Terman und Melita Oden von der Stanford University in Kalifornien hatten seit den 1920er Jahren die Entwicklung von mehr als 1500 Amerikanern mit besonders hohen Intelligenzquotienten (IQ) beobachtet. Diese erreichten erwartungsgemäß überdurchschnittlich gute Schul- und Universitätsabschlüsse, waren beruflich erfolgreich und auch insgesamt glücklicher als der Durchschnitt ihrer Landsleute.

Der IQ ist nicht entscheidend

Verglich man jedoch innerhalb dieser Gruppe die »Top-Elite« der Ärzte, Unternehmer und Anwälte und so weiter mit denjenigen, die es beruflich und ökonomisch am wenigsten weit gebracht hatten, so betrug der Unterschied der IQ-Werte im Mittel gerade einmal 5 Punkte. Trotz der insgesamt eher homogenen Hochbegabtenauswahl hätte eine weit größere Differenz unter dem Strich herauskommen müssen, wenn der Faktor Intelligenz die Erfolgsunterschiede besonders stark beeinflusst hätte.

Vielmehr, so vermuteten die Forscher schon damals, waren offenbar andere, nichtkognitive Fähigkeiten wie Einfühlungsvermögen, Selbstvertrauen, Ehrgeiz oder auch schlicht Beziehungen für das Vorankommen entscheidender gewesen. Der Verdacht, dass Intelligenz und Begabung die Leistungen erfolgreicher Menschen nur unzureichend erklären, ließ sich allerdings erst später empirisch untermauern.

Angela L. Duckworth von der University of Pennsylvania in Philadelphia führte hierzu 2007 gleich mehrere Analysen durch. Sie untersuchte Studierende einer Eliteuniversität, Kadetten einer Militärakademie sowie Kinder, die am Finale eines renommierten Buchstabierwettbewerbs teilnahmen. Das jeweilige Durchhaltevermögen dieser Personengruppen erfasste die Forscherin mit Hilfe eines eigens entwickelten Fragebogens. Darin sollten die Teilnehmer angeben, wie sehr sie sich etwa »von Rückschlägen entmutigen lassen« oder »zu Ende bringen, was sie angefangen haben«.

Siehe da: Personen mit viel Biss blieben nicht nur eher bei der Sache, sondern waren auch insgesamt erfolgreicher. Unter den Kadetten standen sie die harte Ausbildung eher durch, Studierende mit entsprechender Einstellung erzielten bessere Noten, und besonders hartnäckige Kids kamen beim Buchstabierwettbewerb weiter.

Wieder war das Durchhaltevermögen der Probanden in allen Gruppen statistisch kaum an ihre geistige Fähigkeiten geknüpft: Ausdauernde Personen waren im Durchschnitt nicht intelligenter als andere – allerdings älter! Je jünger die Teilnehmer, desto früher warfen sie die Flinte ins Korn.

LESERUMFRAGE

»Erfolg hat viele Gesichter«, schreiben unsere Autoren Tanja Nazlic und Dieter Frey. Wir wollen von Ihnen wissen: Welchen Coup haben Sie selbst zuletzt gelandet? Was hat Ihnen persönlich dabei besonders geholfen? Machen Sie mit bei unserer **G&G**-Leserumfrage: **www.gehirn-und-geist.de/lesermeinung**

Erfolgreich im Team: Worauf es ankommt

Neben der richtigen Mischung von Persönlichkeitstypen (siehe Randspalte rechts) fördern auch einige übergeordnete Prinzipien die Leistungsfähigkeit von Organisationen. Erfolgreiche Teams beherzigen eine Reihe von Grundsätzen, die der Gefahr entgegenwirken, dass man sich von der Außenwelt abschottet und weder Kritik noch neue Ideen zulässt. Diese sechs Leitlinien ebnen den Weg zum Teamerfolg:

1) Problemlösekultur

Hindernisse sind dafür da, überwunden zu werden. Dafür muss man sie offen ansprechen, diskutieren und konkrete Schlüsse ziehen.

2) Hierarchiefreie Kommunikation

Nicht die Machtpositionen Einzelner zählen, sondern Argumente. Hierzu bedarf es einer Atmosphäre, in der Pro und Kontra frei geäußert und abgewogen werden können. Auch Minderheiten und Querdenker sollten dabei Gehör finden.

3) Fehler- und Lernkultur

Es ist wichtig, Fehler zuzulassen, zu analysieren und daraus zu lernen. Dabei geht es nicht um die Frage »Wer war schuld?«, sondern um »Was war die Ursache?«. Für eine konstruktive Fehlerkultur in Unternehmen eignen sich Mängellisten, in denen Mitarbeiter Ärgernisse und Störquellen monieren können, sowie Reflexionsrunden, in denen man gemeinsam nach Verbesserungen sucht.

4) Streit- und Konfliktkultur

Konflikte gehören zum Arbeitsalltag – sie müssen nur vernünftig ausgetragen werden, zum Beispiel in moderierten Diskussionsrunden.

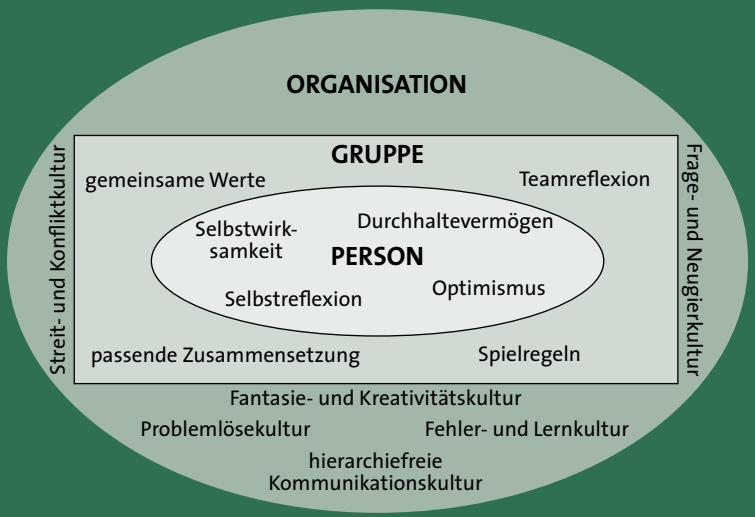
5) Frage- und Neugierkultur

Erfolge beginnen immer mit Fragen, daher gilt es, Neugier zuzulassen. Jeder Mitarbeiter ist aufgefordert, Fragen zu stellen; nichts sollte dabei tabu sein.

6) Fantasie- und Kreativitätskultur

Für Innovationen muss man unbekanntes Terrain beschreiten – dazu braucht es Risikobereitschaft, Erfindergeist und unkonventionelle Ideen. Schon Albert Einstein wusste: »Es fehlt uns nicht an Wissen, sondern an Fantasie!«

(Frey, D.: Center of Excellence – Ein Weg zu Spitzenleistungen. In: Weber, P. (Hg.): Leistungsorientiertes Management – Leistungen steigern statt Kosten senken. Campus, Frankfurt am Main 1998, S. 199–233.)



Fazit: Wer sich langfristig für anspruchvolle Ziele begeistern kann und diese beharrlich verfolgt, überwindet Hindernisse und erwirbt so überhaupt erst das für Höchstleistungen nötige Knowhow. Duckworth glaubt, dass man den eigenen »langen Atem« beim Verfolgen von Zielen sogar trainieren kann. Ein konstruktiver Umgang mit Misserfolgen sei hierfür entscheidend. Niederlagen nicht automatisch sich selbst anzulasten, sondern ihre Ursachen nüchtern zu analysieren, um es beim nächsten Mal besser zu machen – das sei eine Kunst, die erfolgreiche Menschen in der Regel sehr gut beherrschen.

Untersuchungen zeigen, dass Personen mit hohem Selbstwertgefühl (ebenfalls ein typisches Kennzeichen der »Erfolgreichen«) Misserfolge eher den ungünstigen Umständen anlasten, während sie Erfolge als eigenes Verdienst interpretieren. Bei Menschen mit niedrigem Selbstwertgefühl ist dies selten der Fall – sie werten Niederlagen eher als persönliches Versagen. Steigern womöglich also »selbstwertdienliche Kognitionen« den Erfolg von Menschen?

Selbstwertgefühl macht den Meister

Martin Seligman, wie Duckworth an der University of Pennsylvania tätig und einer der prominentesten Vertreter der so genannten Positiven Psychologie, widmete dieser Idee schon 1986 eine Studie. Er befragte zunächst 94 Versicherungsvertreter – eine Personengruppe, die von Berufs wegen häufig mit Misserfolgen und Zurückweisung konfrontiert wird. Seligman ermittelte unter anderem deren »habituellen Attributionsstil«, das heißt, die Art und Weise, wie die Betreffenden auf Rückschläge reagierten.

Wie sich zeigte, hing der Attributionsstil eines Agenten eng mit der Zahl der erfolgreichen Versicherungsabschlüsse zusammen: Wer sich von Rückschlägen wenig verunsichern ließ und diese den ungünstigen Umständen zuschrieb, brachte über einen Zeitraum von zwei Jahren 37 Prozent mehr Versicherungen an den Mann oder die Frau als Kollegen, für die Misserfolge persönliche Niederlagen bedeuteten. Dieses Muster machte sich auch bei der Jobfluktuation bemerkbar – diejenigen Vertreter mit vorteilhaftem Attributionsstil blieben doppelt so häufig ihrer Arbeit treu.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse konzipierten Seligman und seine Kollegen eine Art Erfolgstraining. Sie schulten eine Auswahl von Versicherungsvertretern darin, sich weniger auf die eigenen (echten oder vermeintlichen) Fehler zu konzentrieren, sondern stets das Positive in

den Blick zu nehmen: »Ich habe getan, was ich konnte. Der Kunde hatte einfach andere Bedürfnisse. Bei nächsten Mal klappt es bestimmt.« So etwa könnte man diese heiter-gelassene Haltung umschreiben. Die »Impfung« zeigte tatsächlich Wirkung. Wer gelernt hatte, sich von Problemen nicht herunterziehen zu lassen, war danach beruflich erfolgreicher.

Misserfolge entmutigen vor allem dann, wenn sie das Selbstbild einer Person gefährden. »Ich schaffe es bestimmt nicht, den Führerschein zu machen, weil ich es einfach nicht kann.« Wer so denkt, macht sich allein für jeden Fehler in der Fahrstunde verantwortlich. Alles, was dabei vielleicht gut lief, erscheint nebensächlich oder fällt ganz unter den Tisch.

Wie sehr eine negative Sicht auf die eigene Person die Leistung hemmen kann, zeigten 2007 Sian Beilock und ihre Mitarbeiter von der University of Illinois in Chicago. Die Forscher stellten weiblichen Versuchspersonen verschiedene Matheaufgaben. Ein Teil der Probandinnen las zuvor einen Text, in dem beschrieben wurde, dass Männer über bessere mathematische Fähigkeiten verfügten als Frauen. Die andere Hälfte der Damen erhielt dagegen einen Aufsatz, der nichts mit dem Thema zu tun hatte.

Diejenigen Probandinnen, denen die vermeintliche Rechenschwäche von Frauen erläutert worden war, schnitten daraufhin im Mittel deutlich schlechter ab als jene aus der Vergleichsgruppe. Allein schon das Geschlechterstereotyp zu aktivieren genügte anscheinend, um die Leistungen zu schmälern.

Die weitere Befragung der Teilnehmerinnen offenbarte den Grund für das Versagen – die Frauen befürchteten, sie könnten das ihnen vor Augen geführte Klischee tatsächlich erfüllen, indem sie beim Test versagten. Mit dieser Angst im Nacken mehrten sich prompt die Fehler. Der Leistungseinbruch machte sich sogar bei einem Gedächtnistest bemerkbar, der gar nichts mit Mathematik zu tun hatte.

Wie kann man sich vor solchen negativen Einflüsterungen schützen? Hilfreich sei etwa ausgiebiges Üben, so Beilock. Wird das Wissen über einen korrekten Rechenweg stur nach »Schema f« aus dem Langzeitgedächtnis abgerufen, ist es weniger fehleranfällig.

Doch gibt es noch weitere Möglichkeiten, sich nicht unnötig selbst im Weg zu stehen: zum Beispiel, indem man bestimmte Verzerrungen der eigenen Wahrnehmung erkennt und korrigiert. Mancher neigt dazu, Erfolge immer gleich zu relativieren und als Zufall oder Glück abzutun. Wie wäre es damit, die erbrachte Leistung einmal selbstbewusst zu würdigen – vielleicht sogar gemeinsam mit anderen zu feiern?

Das darf andererseits nicht dazu führen, dass man sich auf den eigenen Lorbeeren ausruht. Solche »Erfolgsarroganz« scheint etwa dann oft gegeben, wenn Börsenmakler nach ersten schnellen Spekulationsgewinnen ausgesprochen riskant handeln.

Simulieren für den Notfall

Sportpsychologen versuchen, dieser Art der Selbstüberschätzung bei Athleten vorzubeugen: Sie unterstützen sie nicht nur dabei, Misserfolge wegzustecken und sich voll auf ein Ziel zu konzentrieren, sondern nehmen bewusst schon im Training mögliche Probleme und Hindernisse vorweg. Mittels mentaler Simulation spielt der Sportler im Geist kritische Situationen durch und übt entsprechendes Handeln. Hat er dieses »Was, wenn« verinnerlicht, muss er im Fall der Fälle nicht mehr lange nachdenken – er greift einfach auf die bewährte Reaktion zurück.

Nehmen wir zum Beispiel den oft zu beobachtenden Leistungseinbruch eines Fußballteams nach einem Gegentor. Die Mannschaft ist

VIER GEWINNT

Eine günstige Teamzusammensetzung umfasst vier Persönlichkeitstypen: Da wäre zunächst der **Perfektionist**, der stets optimale Lösungen anstrebt und alle Regeln einzuhalten versucht. Dann der **Macher**, der vor allem für die schnelle Umsetzung von Ideen sorgt. Außerdem der **Kreative**, der sich über das Altgewohnte hinwegsetzt, sowie der **Partner:** eine Integrationsfigur, die bei Konflikten vermittelt und den Teamgeist stärkt.

»Erfolg? Christina hat ›Ja‹ gesagt, und zwar auf Anhieb – ist das etwa nichts?«

MARKUS MEYBERG (43) hat seiner Herzensdame einen klassischen Heiratsantrag gemacht und ist seit Kurzem glücklich verheiratet.

GEHIRN&GEIST / PHILIPP ROTHE

verunsichert, die Spieler halten sich gegenseitig ihre Fehler vor, statt gemeinsam an einem Strang zu ziehen. Die mentale Simulation solcher Szenarien bietet eine gute Möglichkeit, negative Gedanken und Gefühle zu vermeiden, die sonst unweigerlich ins Leistungstief führen.

Nicht nur im Sport erweist sich der Glaube, selbst etwas bewegen zu können, als ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor. Psychologen sprechen hier von »Selbstwirksamkeit« – und meinen die Überzeugung des Einzelnen, durch eigenes Handeln ein gewünschtes Ziel aktiv erreichen zu können. Menschen mit ausgeprägter »Ich kann das!«-Einstellung setzen sich im Schnitt anspruchsvollere Ziele und lassen sich seltener von diesen abbringen. Außerdem fällt es ihnen meist leichter, aus Fehlern zu lernen und es beim nächsten Mal besser zu machen.

Die Psychologin Carol Dweck von der Stanford University in Kalifornien stellte in Untersuchungen Anfang der 1990er Jahre fest, dass Menschen besonders von so genannten Bewältigungskognitionen profitieren: Aussagen wie »Ich glaube an mich«, »Ich versuche es« oder »Ich bin optimistisch« sind typische Beispiele dafür. Menschen mit gleicher Intelligenz, die aber von vornherein eher negativ eingestellt sind (»Das habe ich noch nie gemacht«, »Das wird bestimmt nichts«), haben in Sachen Erfolg eher das Nachsehen.

Doch wie gelangen Menschen zu einem starken Glauben an sich selbst? Das ist eines der großen Themen der Entwicklungspsychologie. Kinder entwickeln Vertrauen in ihre Fähigkeiten, wenn sie eigenständig und aus persönlichem Antrieb heraus Erfahrungen machen und dabei von den Eltern oder einer anderen Bezugsperson unterstützt werden. Sie sollten also durchaus zum Lösen kniffliger Aufgaben angeregt, dabei aber keinesfalls überfordert oder unter Druck gesetzt werden – ob beim Tüfteln an Legotürmen oder beim Spielzeugautorennen.

Dabei muss es keineswegs darum gehen, eine Beethoven-Sonate auf dem Klavier nachzuspie-

»Auf 15 Bewerbungen bekam ich am Ende vier Zusagen – eine Superquote, finde ich. Meine Berufspraktika und der Einsatz als Streitschlichterin an der Schule haben mir dabei wohl geholfen«

NORA ALBAT (15) beginnt im Spätsommer eine Ausbildung zur Kauffrau für Bürokommunikation bei der BASF in Ludwigshafen.

GEHIRN&GEIST / PHILIPP ROTHE

FOTO HANNO / CAROLA MAUL

»Die Idee, eine Firma zu gründen, hatte ich erst in Neuseeland. Ohne die Auswanderung, einen radikalen Neuanfang weit weg von Deutschland, wäre mir das kaum eingefallen«

JOCHEN DAUM (35) hat sich in Neuseeland als Softwareentwickler selbstständig gemacht. Er lebt mit Frau Kaara und Lohn Lucas in Auckland.

len. Auch in scheinbar trivialem Tun wie ersten Kritzeleien auf einem Blatt Papier sollten Kinder bestärkt werden. Auch Trost zu spenden, wenn einmal etwas nicht so klappt, gehört dazu. Wer von klein auf Lob und Zuspruch erntet und sich mit anderen über Erreichtes freut, ist auf dem besten Weg, auch im späteren Leben seine Ziele selbstbewusst und mit Nachdruck zu verfolgen.

Der Superstar stört

Welche Ziele das konkret sind, hängt von vielerlei Einflüssen ab. Zum Beispiel: Vorbilder! Der Vergleich mit anderen, die mehr erreicht haben als man selbst, kann zu Höchstleistungen antreiben – sich aber unter Umständen auch negativ auswirken. Jennifer Brown von der University of California in Berkeley untersuchte an einem konkreten Beispiel, wann das Pendel eher in die eine oder andere Richtung schwingt.

Die Forscherin wertete die Leistungen von Profigolfern auf zahlreichen Turnieren aus. Dabei fiel ihr ein merkwürdiger Effekt auf: Die Anwesenheit von »Superstar« Tiger Woods wirkte sich regelmäßig negativ auf das Abschneiden der Konkurrenten aus. Bei Turnieren, in denen Woods mitgolfte, zeigten andere Spieler schlechtere Trefferquoten als sonst – und zwar jene, die sich selbst nach eigener Aussage keine Chance gegen den »Überflieger« Woods einräumten!

Offenbar lassen sich nicht alle Menschen davon anspornen, wenn sie die Glanzleistungen anderer hautnah miterleben. Voraussetzung dafür, sie als Ansporn zu begreifen, dürfte sein, dass man es (zumindest theoretisch) für möglich hält, mit dem Könner gleichzuziehen. Letztlich gehört dazu also eine Portion Optimismus. Zuversicht, Ausdauer und Selbstwirksamkeit ergeben aus psychologischer Sicht eine »Erfolg versprechende« Mischung.

Bei alldem darf man natürlich nicht vergessen: Erfolg ist nicht allein eine Frage der Persönlichkeit. Neben Faktoren, die im Einzelnen selbst liegen, spielen Umweltbedingungen wie die soziale Herkunft, Erziehung und Bildungschancen eine Rolle. Auch der jeweilige gesellschaftliche Hintergrund bestimmt mit darüber, woran wir unseren persönlichen Ehrgeiz setzen – so hat die Entfaltung der individuellen Gaben in der westlichen Kultur traditionell einen größeren Stellenwert als etwa im Fernen Osten.

Aber auch das Zusammenspiel mit anderen ist zum Erreichen vieler Ziele unerlässlich. Erfolgreiches Handeln geschieht schließlich selten im stillen Kämmerlein; es erfordert vielmehr Teamwork und günstige Organisationsformen. Grundsätzlich gilt dabei: Gruppen sollten hinsichtlich der Ausbildung und Fähigkeiten ihrer Mitglieder heterogen sein, sich aber gemeinsamen Werten und Spielregeln verpflichtet fühlen (siehe auch Kasten auf S. 38).

Und überhaupt muss einem oft auch das Glück winken – indem man zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist. Bringt man dann die beschriebene mentale Einstellung mit, steht dem Erfolg (fast) nichts mehr im Weg.

Tanja Nazlic *ist promovierte Psychologin und als freie Beraterin und Coach tätig. Außerdem ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Center for Leadership and People Management, das von* ***Dieter Frey****, Professor für Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München, geleitet wird.*

www.gehirn-und-geist.de/audio

QUELLEN

Beilock, S. L. et al.: Stereotype Threat and Working Memory: Mechanisms, Alleviation, and Spill Over. In: Journal of Experimental Psychology: General 136, S. 256–276, 2007.

Beilock, S. L. et al.: From Poor Performance to Success Under Stress: Working Memory, Strategy Selection, and Mathematical Problem Solving Under Pressure. In: Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition 33, S. 983–998, 2007.

Brown, J.: Quitters Never Win: The (Adverse) Incentive Effects of Competing with Superstars. Northwestern University, Evantson 2007.

Duckworth, A. L. et al.: Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals. In: Journal of Personality and Social Psychology 92, S. 1087–1101, 2007.

Weitere Literaturtipps im Internet unter: www.gehirn-und-geist.de/artikel/978573