

gle-Gründer Larry Page und Sergey Brin hatten keine Ahnung, wie man ein Produkt auf den Markt bringt, aber sie kannten sich mit Internetsuche aus wie kein anderer. Page selbst formuliert es so: „Wir haben wirklich davon profitiert, Experten zu sein [...] Wir verstanden alle Aspekte der Internetsuche. Wir hatten Gespräche mit allen großen Unternehmen in diesem Bereich. Wir wussten sehr gut, was in der Branche vorging“ (Coleman und Von den Lernen 2012). Sie träumten nicht davon, erfolgreich zu sein, sondern sie wurden erfolgreich, weil sie rigoros ihren Stärken folgten.

Etwas, für das Sie begabt sind *und* hoch motiviert, sollten Sie immer priorisieren. Sie haben eine realistische Chance es zu einem Experten zu bringen. Überlegen Sie sich Innovationen, die Sie auf *Ihrem* Gebiet entwickeln können. Und helfen Sie damit einem Unternehmen erfolgreicher zu sein oder gründen Sie ein eigenes.

Was weiter übersehen wird: Träume sind verschwindend gering mit eigenen Mitteln zu beeinflussen. Wer an ihnen festhält, ohne sich mit den Gesetzen des Markts zu beschäftigen, Wettbewerber zu analysieren und die Machbarkeit zu durchdringen, begeht Denkfehler. Beispielsweise die „*sunk cost fallacy*“ (Dobelli 2014), die die Tendenz beschreibt, trotz Verlusten an einer Entscheidung (oder einem Traum) festzuhalten. Wie geschehen beim Projekt Concorde, einem Überschallflugzeug, das in weniger als vier Stunden zwischen Europa und New York pendelte und dessen Kosten-Nutzen-Plan niemals aufging – weshalb die „*sunk cost fallacy*“ auch Concorde-Effekt genannt wird.

» Je mehr Aufwand zur Erreichung eines Traums betrieben wurde, desto härter wird es, sich einzugestehen, dass ein Projekt gescheitert ist.

Nirgends zeigt sich das eindrücklicher als im Gebirge. Bergsteiger sprechen von einer regelrechten Gipfelsucht, wenn sie sich, am Ende ihrer Kräfte und ungeachtet der Konsequenzen, dem Gipfel entgegenquälen. Ihre Wahrnehmung verengt sich vollständig auf das Erreichen des Ziels. Risiken werden wissentlich oder unwissentlich ausgeblendet. Wer Kälte, Schmerz und Anstrengung auf sich nimmt, will die Belohnung am Ende. Abbruch würde bedeuten, auf die Möglichkeit eines Erfolgs zu verzichten.

„Das größte Hindernis für den Erfolg ist die Angst vorm Scheitern“, weiß Sven-Goran Eriksson, einer der erfolgreichsten Fußballtrainer.

Die Angst vorm Scheitern wird umso größer, je weiter man gegangen ist. Auch wenn das Ziel in weite Ferne rückt, die Motivation, nicht aufzugeben, ist stärker als die Vernunft. Das liegt an einem *psychologischen Motivwandel* – vom Streben nach Gewinn zur *Verlustminimierung*. Verlust an Prestige, Geld, Zukunftschancen, Selbstvertrauen.

»Bei drohendem Verlust hängen sich Menschen doppelt rein. Besser wäre sich rauszunehmen. Auch oder gerade weil die Stimme im Kopf sagt: „Gib nicht auf“.

Es ist vollkommen richtig, sich Ziele zu setzen und wenn es darauf ankommt hart dafür zu arbeiten. Notfalls Tag und Nacht. Aber manchmal wandeln sich eben die Umstände und die Möglichkeiten des Einflusses schwinden. Und dann ist es notwendig zu erkennen, dass ein Absprung nicht nur jederzeit möglich, sondern einzig sinnvoll ist. Im Fall der Concorde zogen übrigens die Passagiere die Reißleine. Nach einem Absturz brachten schlicht zu wenige das nötige Ver-

trauen auf. Damit war das Projekt beendet. Zuvor flossen allerdings weitere Millionen in neue Sicherheitsmaßnahmen. Als der Betrieb der Concorde im Jahr 2003 endgültig eingestellt wurde, nannte es Denis Healey (Elliott 2003), ehemals britischer Finanzminister, eine „einzige riesengroße Geldverschwendung“. Denken Sie daran, wenn Sie in einer Situation feststecken, die in Geld-, Gefühls- oder Zeitverschwendung zu münden droht. „Wer A sagt, muss nicht B sagen, er kann auch erkennen das A falsch war“, sagte einst der Dramatiker Bertolt Brecht und er hatte Recht.

Fazit

Scheitern gehört zum Erfolg. Und wer davon träumt erfolgreich zu sein, sollte die Rechnung nicht ohne die eigenen Stärken machen, aber auch ein wachsameres Auge auf die Umgebungsbedingungen werfen. Gehen Sie dorthin, wo Ihr Talent gefragt ist und die besten Bedingungen vorliegen für die Entfaltung Ihrer Stärken.

Umkehren oder Weitermachen?

Ein hilfreiches Analysetool ist die Strength-Weakness-Opportunities-Threats(SWOT)-Analyse (SWOT-Analyse 2005; Tab. 1.1).

Das Tool wurde Anfang der 1960er-Jahre an der Harvard Business School entwickelt. Es ist eine Technik, die eigene Stärken und Schwächen in Bezug zu von außen gegebenen Chancen und Risiken setzt, beispielsweise im Vorfeld einer wichtigen Entscheidung. Aus der Analyse lassen sich unterschiedliche Strategien ableiten und die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs bestimmen.

- **SO-Strategie:** Stärken und Chancen zusammenbringen (generell erfolgsversprechend)

Tab. 1.1 SWOT-Analyse

	Wettbewerbsvorteil	Wettbewerbsnachteil
Interne Einflussfaktoren (steuerbar)	Stärken (Strengths) Talente, Qualifikation, Erfahrung, Netzwerk, finanzielle Ressourcen, Fitness, Willensstärke, Resilienz, Kompetenz usw.	Schwächen (Weaknesses) Fehlende Qualifikation, mangelnde Erfahrung, fehlende Ressourcen, wenig Talent, gesundheitliche Einschränkung, fehlendes Netzwerk, Zweifel usw.
Ihre Notizen	Was sind meine: - - -	Was sind meine: - - -
Externe Einflussfaktoren (kaum steuerbar)	Chancen (Opportunities) Gute Wettbewerbsbedingungen, unterstützende Faktoren, Standortvorteil, schwache Konkurrenz, gesellschaftliche Entwicklungen, lokale Ereignisse	Risiken (Threats) Unvorhergesehene Bedrohungen, Konkurrenz, innovative Wettbewerber, politische Konflikte, Klimawandel, Gesetzesänderungen
Ihre Notizen	Was sind meine: - - -	Was sind meine: - - -

- **ST-Strategie:** mithilfe von Stärken auf Bedrohungen reagieren und Lösungen finden (mittlere Erfolgsaussichten; Gefahr, dass Risiken unterschätzt werden)
- **WT-Strategie:** Fokus auf das Minimieren von Schwächen, um auf Risiken zu reagieren (riskant, wenig erfolgsversprechend, verlustminimierend)
- **WO-Strategie:** Fokus auf das Minimieren von Schwächen, um externe Chancen zu nutzen (mittlere Erfolgs-

aussichten, Chancen können eventuell aus Mangel an internen Ressourcen nicht ausreichend genutzt werden.)

Ein Beispiel

Ein **Bergsteiger**, der die Strategien der SWOT-Analyse wie folgt anwendet:

- **SO-Strategie:** mit den besten körperlichen Voraussetzungen bei idealen äußeren Bedingungen aufbrechen; bestmögliche Route, beste Ausrüstung, erfahrende Tour-Guides, ideale Wetterbedingungen
- **ST-Strategie:** sich auf Fitness verlassen und trotz Risiken (z. B. Wetterumschwung) loslaufen
- **WT-Strategie:** Schwächen ausgleichen (z. B. durch zusätzlichen Tag Akklimatisierung) und trotz Risiken loslaufen (z. B. zusätzlichen Sauerstoff mitnehmen und Extra-proviant)
- **WO-Strategie:** Schwächen beseitigen und Chancen ergreifen (z. B. ausreichend akklimatisieren und nur bei idealen Bedingungen loslaufen)

Literatur

- Coleman J, Von den Lernen B (2012) Harvard Business Manager, 6. Juli. Besten
- Dobelli R (2014) Die Kunst de klaren Denkens. dtv, München, S 21
- Dobelli R (2019) Die Kunst des guten Lebens. Piper, München, S 93 ff
- Elliott L (2003) How concorde went off the rails. The Guardian, 27. Oct
- SWOT Analysis (2005) Harvard Business Press Chapters, Jun 16.
<https://hbsp.harvard.edu/product/5535BC-PDF-ENG?item-FindingMethod=Other>. Zugegriffen am 20.02.2020