

Wenn Erfolg blind macht

Frédéric Le Pennec · 7. Mai 2025



Erfolg kann eine Illusion von Beherrschung nähren, die die Business Managers für die wahren Ursachen ihrer Ergebnisse blind macht. Um langfristigen Erfolg zu sichern, muss man seine Siege mit Klarheit analysieren, bescheiden bleiben und weiter lernen.

Die Illusion der Kontrolle

Erfolg hat einen berauschenden Geschmack. Er gibt dir das Gefühl, dass alles, was du anfasst, zu Gold wird, dass deine Entscheidungen zwangsläufig die richtigen sind und dass du endlich das Geheimnis des Geschäfts entschlüsselt hast. Dieses fast euphorische Gefühl der Kontrolle ist leider eine der größten Illusionen, denen ein Profi – und insbesondere ein Business Manager in einer Beratungsgesellschaft – erliegen kann.

Dieses Phänomen lässt sich größtenteils durch ein kognitives Bias erklären, das als **Kontrollillusion** bekannt ist. Wenn der Erfolg eintritt, nehmen sich viele den gesamten Verdienst zu. Sie vergessen manchmal, dass auch andere Faktoren eine Rolle gespielt haben: ein günstiges wirtschaftliches Umfeld, ein starkes Team, eine Gelegenheit, die zur richtigen Zeit kam, oder einfach ein Glücksfall.

Betrachten wir das Beispiel eines Business Managers, der es in weniger als einem Jahr schafft, mehrere große Verträge mit neuen Kunden abzuschließen. Er denkt, dass seine Akquisemethode die beste ist, dass sein kommerzieller Ansatz unschlagbar ist und dass er sich nicht infrage stellen muss. Doch bei näherem Hinsehen stellt sich heraus, dass ein Vertrag von einem ehemaligen Kollegen beeinflusst wurde, der nun Entscheidungsträger beim Kunden ist, ein weiterer durch ein Projekt-Notfall ermöglicht wurde, der die Konkurrenz stark reduzierte, und dass die Marktdynamik insgesamt zu dieser

Zeit sehr günstig war. Zu glauben, diese Erfolge seien ausschließlich auf seinen kommerziellen Genius zurückzuführen, wäre ein Fehler.

Wenn der Sturm naht

Das eigentliche Problem tritt auf, wenn sich der Wind dreht. Denn Erfolg, wenn er nicht mit Klarheit analysiert wird, schläfert die Wachsamkeit ein. Wer denkt, seine Methoden seien unfehlbar, ist weit weniger geneigt, sie infrage zu stellen, sich fortzubilden oder Risiken zu antizipieren. Es ist ein wenig wie ein Seemann, der nach einer ruhigen Seefahrt denkt, er müsse seine Ausrüstung nicht mehr überprüfen oder den Wetterbericht konsultieren. Und wenn der Sturm kommt, ist es zu spät, sein übermäßiges Vertrauen zu bereuen.

Ein weiteres eindrucksvolles Beispiel betrifft die Führungskräfte kleiner Beratungsgesellschaften, die ein rapides Wachstum erlebt haben. In wenigen Jahren stellen sie im Eiltempo neue Mitarbeiter ein, vervielfachen die Kundenreferenzen und stellen sich vor, dass diese Dynamik die natürliche Folge ihres visionären Managements ist. Doch oft basiert dieses Wachstum auf einem florierenden Markt und Talenten, die sie nicht immer halten konnten. Wenn der Markt sich verlangsamt oder die Berater anfangen zu gehen, sind diese Führungskräfte hilflos, unfähig, die Dinge infrage zu stellen, die bisher so gut funktioniert haben.

Methoden, die zu Fallen werden

Es muss verstanden werden, dass **Erfolg eine tückische Falle ist**: Er bestärkt den Glauben, dass das, was gestern funktionierte, auch morgen funktionieren wird, ohne zu berücksichtigen, dass sich das Umfeld ständig ändert. Eine in einem bestimmten Umfeld sinnvolle Aktion kann in einem anderen obsolet werden.

Ein Business Manager, der hunderte von Profilen massenhaft an seine Interessenten sendet, kann positive Reaktionen in Zeiten des Fachkräftemangels haben. Aber wenn sich der Markt dreht, wird die gleiche Methode kontraproduktiv, ja sogar schädlich für sein Image. Was einst als Proaktivität angesehen wurde, wird schnell als kommerzielle Belästigung wahrgenommen, die schwer wiedergutzumachen ist.

Dem Erfolg mit Demut begegnen

Um zu vermeiden, in diese Falle zu tappen, ist es wichtig, eine Haltung der ständigen Demut zu pflegen. Das bedeutet nicht, bei jeder Gelegenheit an sich zu zweifeln oder sich für jeden Erfolg selbst zu geißeln. Aber es bedeutet, sich nach jedem Sieg die folgende Frage zu stellen: **"Was waren wirklich die Ursachen für diesen Erfolg? Was hing von mir ab, und was entglitt mir?"** Eine einfache, aber gesunde Gewohnheit.

Aus diesem Grund bleiben viele großartige Profis in allen Sektoren auch auf dem Höhepunkt ihrer Karriere immer auf der Hut. Sie lernen weiter, hören zu und umgeben sich mit Menschen, die bereit sind, ihnen das zu sagen, was sie nicht hören wollen. Steve Jobs zum Beispiel, trotz seines Genies, war von einem Team umgeben, das ihn herausfordern konnte, gerade weil er wusste, dass der Erfolg nie definitiv gesichert ist.

Das wahre Maß des Erfolgs

Zusammengefasst: Zu glauben, dass man gut ist, weil man Erfolg hatte, ist, als würde man glauben, dass man unbesiegbar ist, weil man einen Kampf gewonnen hat. Es ist nicht der Sieg, der dich unangreifbar macht, sondern deine Fähigkeit zu verstehen, warum du gewonnen hast – und dich auf den Tag vorzubereiten, an dem die Umstände weniger günstig sind.

Die wahre Meisterschaft zeigt sich nicht in der Leichtigkeit der goldenen Zeiten, sondern in der Fähigkeit, weiter voranzuschreiten, auch wenn alles gut zu laufen scheint. Denn dort, still und heimlich, werden die Erfolge von morgen oder die bitteren Misserfolge für diejenigen vorbereitet, die geglaubt haben, unbesiegbar geworden zu sein.

"Erfolg ist ein schlechter Lehrer. Er bringt intelligente Menschen dazu zu glauben, sie seien unfehlbar."

Bill Gates