



/ ESSAY /

ANDREAS SALCHER

Was Sieger von Verlierern unterscheidet

Im Jahr 2024 gab es keinen Mangel an Verlierern. Die Erklärungsversuche der Verantwortlichen glichen sich meist in verblüffender Weise. Sie folgten dabei den ersten beiden Phasen der inneren Krisenbewältigung: Das Nicht-wahrhaben-Wollen, gefolgt von Wut. Es gibt auch Sieger und die ticken anders.

Zwei Fallen hindern Menschen, den Neuanfang in der Krise zu schaffen: Erstens Rechtfertigung und zweitens Schuldzuweisung. So argumentierten die Wahlverlierer mit dem unaufhaltsamen Aufstieg der Rechtspopulisten, dem Bundespräsidenten, der Herbert Kickl nicht mit der Regierungsbildung beauftragte, der Migrationswelle und – wenngleich unausgesprochen – den undankbaren Wählern. CEOs rechtfertigten den Absturz ihrer Unternehmen mit den Langzeitfolgen der Pandemie, dem Krieg in der Ukraine, der Inflation, den Dumpingpreisen der Chinesen, den hohen Energiekosten, der Regulierungswut der EU usw.

Einige dieser Argumente mögen sicher berechtigt sein. Sie haben nur einen fun-

damentalen Nachteil: Sie helfen nicht weiter. Im Gegenteil, wir alle kennen Menschen, die uns immer wieder die Geschichte der ihnen widerfahrenen Ungerechtigkeit erzählen. Am Anfang hören wir ihnen aufmerksam zu und zeigen Mitgefühl. Nach einiger Zeit versuchen wir, ihre Gedanken auf neue Ziele zu lenken und sie auf positivere Gedanken zu bringen. Doch sie wollen nicht, sie können nicht. Wie eine beschädigte alte Platte bleiben sie immer an der gleichen Stelle hängen und wiederholen ihre Leidensgeschichte, und sie klingen dabei immer verzerrter und schriller. Wem es nicht gelingt, sich aus den Fallen der Rechtfertigung und Schuldzuweisung zu befreien, der landet in der Ohnmacht. Daraus folgt die zentrale Erkenntnis für einen erfolgreichen Neustart ins Jahr 2025:

Wir sind für unser Denken und Handeln, unsere Sicht auf die Welt und deren Konsequenzen selbst verantwortlich.

Was ist nun der Unterschied zwischen Verlierern, also Menschen, die an widrigen äußeren Krisen zerbrechen, und den Siegern, Menschen, die daraus große Fähigkeiten entwickeln können?

Die amerikanische Forscherin Emmy Werner untersuchte mit einem Team von Psychologen 40 Jahre lang die Lebenswege von 201 Kindern, die auf der Hawaii-Insel Kauai geboren wurden. Die beobachteten Kinder wurden in chronische Armut hineingeboren und sie waren einer Vielzahl der damit verbundenen Risikofaktoren wie Alkoholismus und Gewalt ausgesetzt. Zwei Drittel der Kinder konnten dem sozialen Umfeld nicht entfliehen und scheiterten im Leben genau so wie ihre Eltern. Weltweites Aufsehen erregte die Studie aber durch die Tatsache, dass ein Drittel der Kinder trotz der erheblichen Risiken, denen sie ausgesetzt waren, zu leistungsfähigen, zuversichtlichen und fürsorglichen Erwachsenen wurde. Was waren die Faktoren, die die beiden Gruppen unterschieden?

Freunde und Mentoren: Wenn Kinder schon keine Eltern haben, die sie unterstützen, ihnen Mut machen und sie fördern, dann brauchen sie zumindest einen Freund oder Mentor, der diese Aufgabe erfüllt. Mentoren lösen nicht die Probleme der von ihnen Unterstütz-

/// Wir alle kennen Menschen, die uns immer wieder ihre widerfahrenen Ungerechtigkeiten erzählen. Wie eine kaputte Platte. ///

ANDREAS SALCHER.
Der Bildungsexperte,
Bestsellerautor und
Unternehmensberater
ist regelmäßiger
trend-Autor.



FOTO: PRIVAT



Resilienz ist teilweise angeboren. Wir können sie aber auch erlernen. Wer nur wenige Verhaltensmuster hat, wird schwer auf die richtigen Kompetenzen zurückgreifen können.

► ten, aber sie richten diese auf und geben Orientierung.

Verantwortung: Wenn etwa ältere Geschwister die Erziehungsverantwortung für ihre jüngeren Brüder oder Schwestern übernahmen, weil diese von den Eltern nicht ausreichend wahrgenommen wurde, dann war das ein ganz wichtiger positiver Schutzfaktor für ihre eigene Persönlichkeitsentwicklung.

Charakter und Temperament: Ein ausgeglichener Charakter war eindeutig hilfreicher als ein choleraisches Temperament. Wie verheerend sich mangelnde Emotionskontrolle auf das Leben eines Menschen auswirken kann, beweist das Beispiel von Mike Tyson. Im Kampf gegen Evander Holyfield biss er diesem vor Millionen TV-Zusehern ein Stück des Ohrs ab und wurde disqualifiziert. Dieser Ausraster kostete Mike Tyson seine Karriere, obwohl er bis dahin der erfolgreichste US-Schwergewichtsboxer war.

Spiritualität: Die Eingebundenheit in eine religiöse oder andere idealistische Gemeinschaft stellte ebenfalls einen entscheidenden Faktor dar.

Die Resilienzforschung hat mittlerweile bewiesen, dass diese Schutzfaktoren nicht nur für Risikokinder gelten. Müsste ich diesen Essay in drei Worten zusammenfassen, dann wären das: Selbstverantwortung statt Schuldzuweisung.

Sieger interpretieren Niederlagen anders als Verlierer. Egal wie tief, egal wie oft, egal wie ungerecht Sieger zurückgeworfen wurden, sie fühlen sich nicht als ohnmächtige Opfer. Sieger leiden sicher nicht weniger als Verlierer an Verlusten, aber sie fühlen sich immer als für ihr Leben und ihre Organisationen selbst verantwortlich. Sie suchen im Ernstfall nicht die Schuld in äußeren Umständen, sondern den Neuanfang. Diese Fähigkeit zur Resilienz ist teilweise angeboren, wir können sie aber auch erlernen. Resilienz ist ein Begriff aus der Baukunde und beschreibt die Biegsamkeit von Material. Resiliente Menschen lassen sich biegen, aber nicht brechen, sie gedeihen trotz widriger Verhältnisse. Albert Camus hat

das wunderbar formuliert: „Mitten im Winter habe ich erfahren, dass es in mir einen unbesiegbaren Sommer gibt.“

Resilienz bedeutet auch Anpassungsfähigkeit an veränderte Umweltbedingungen. Wer nur wenige Verhaltensmuster hat, wird schwer in den unterschiedlichen Phasen des jeweiligen Lebenszyklus auf die richtigen Kompetenzen zurückgreifen können, die er benötigt. Deshalb tun sich „Command und Control“-Leadership-Typen so schwer, wenn Mitarbeiter nicht im Büro, sondern im Homeoffice sind und sie diese daher nicht ständig kontrollieren können. Natürlich ist Kontrolle notwendig in Unternehmen. Wann immer sich Führungskräfte aber selbst dabei ertappen, nach einem Mitarbeiterfehler zu sehr auf Kontrolle zu setzen, dann empfiehlt der legendäre Netflix-Gründer Reed Hastings, sich eine Frage zu stellen: Habe ich die Ziele und Strategien genau und oft genug kommuniziert?

Ich habe vier Jahre die Waldzell Meetings im Stift Melk geleitet und konnte dafür sieben Nobelpreisträger, moralische Autoritäten wie den Dalai Lama, sowie einige der bedeutendsten Wissenschaftler unserer Zeit gewinnen. Ich habe gelernt, dass diese so erfolgreichen Menschen ein gemeinsames Muster haben, an Dinge

heranzugehen, zu kommunizieren, zu handeln und zu führen, das sie von vielen anderen unterscheidet:

Sie haben ein Anliegen. Sie reden nicht primär über das, was sie tun, sondern über den Sinn, warum sie es tun. Menschen folgen ihnen nicht, weil sie müssen, sondern weil sie es wollen. Die großen Führungspersönlichkeiten sind keine Was-Typen, keine Wie-Typen, es sind die Warum-Typen. Ein gutes Beispiel dafür, dass es diese auch in Österreich gibt, sind die Sieger der Austria's Leading Companies 2024. Zwei Beispiele: Der Gewinner der Kategorie Kleinbetriebe, die Firma Robert Hörtnauer aus St. Valentin, die im Elektroanlagenbau international erfolgreich ist, oder der Sieger der Kategorie Mittelbetriebe, die Firma Hübl Haustechnik, einem innovativen Pionier in der Projektierung und Ausführung von Sanitär-, Heizungs-, Lüftungs- und Klimaanlage. Dieses Unternehmen zeichnen sie sich durch hohe Exportquoten und nachhaltiges Wachstum basierend auf ständigen Innovationen aus. Ihre Eigentümer, Führungskräfte und Mitarbeiter folgen bewusst oder unbewusst dem Mantra des Gründers der SOS-Kinderdörfer, Hermann Gmeiner: „Alles Große in der Welt geschieht nur, weil jemand mehr tut, als er muss.“

Der Wohlstand von uns allen beruht auf Menschen, die mehr tun, als sie müssen. Damit sind Führungskräfte, Unternehmer und Selbstständige gemeint, deren Umsätze eingebrochen sind und die mit sinnlosen Vorschriften, Stichwort Lieferkettengesetz, trotzdem zuversichtlich neue Strategien und Ideen entwickeln. Wir brauchen mehr von ihnen, um die Zukunft nicht als Bedrohung zu sehen, sondern in ihr unsere beste Freundin zu erkennen.

Wer will nicht Teil von etwas Bedeutendem sein? Die Sehnsucht, dass die Dinge wieder in Ordnung kommen, lebt in vielen von uns. Am Ende des Tages bleibt von uns nur der Tropfen im Ozean. Dieser Tropfen muss keine Träne sein. Unser Leben kann gelingen. ■