

utb.

Egon Freitag

Lexikon des Erfolgs



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn

Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau · Wien · Köln

Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto

facultas · Wien

Haupt Verlag · Bern

Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck · Tübingen

Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen

Psychiatrie Verlag · Köln

Ernst Reinhardt Verlag · München

transcript Verlag · Bielefeld

Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart

UVK Verlag · München

Waxmann · Münster · New York

wbv Publikation · Bielefeld

Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

Dr. phil. Egon Freitag ist wissenschaftlicher Autor und befasst sich mit Kreativitätsforschung und literarischer Kreativität. Von ihm erschienen im expert verlag das »Lexikon der Kreativität« und bei utb das Fachbuch »Kreativitätstechniken – So finden Sie das richtige Werkzeug für Ihr Problem«.

Egon Freitag

Lexikon des Erfolgs

Motivations- und Erfolgstheorien auf den Punkt gebracht

expert verlag · Tübingen

Umschlagabbildung: © alphaspirt – stock.adobe.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

DOI: <https://doi.org/10.36198/9783838562483>

© 2024 expert verlag

- Ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG

Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen. Diese Publikation enthält gegebenenfalls Links zu externen Inhalten Dritter, auf die weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen Einfluss haben. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die jeweiligen Anbieter oder Betreibenden der Seiten verantwortlich.

Internet: www.expertverlag.de

eMail: info@verlag.expert

Einbandgestaltung: siegel konzeption | gestaltung

CPI books GmbH, Leck

utb-Nr. 6248

ISBN 978-3-8252-6248-8 (Print)

ISBN 978-3-8385-6248-3 (ePDF)

ISBN 978-3-8463-6248-8 (ePub)



Inhalt

Vorwort	7
Verwendete Abkürzungen:	9
A	11
B	45
C	58
D	66
E	82
F	198
G	223
H	250
I	260
J	280
K	283
L	311
M	345
N	386
O	396
P	398

Q	427
R	428
S	444
T	499
U	507
V	518
W	537
Y	561
Z	562

Vorwort

»Nichts ist überzeugender als der Erfolg.«

Leopold von Ranke (1795-1886): deutscher Historiker

Das Streben nach Erfolg ist in jedem Menschen tief verwurzelt, denn Erfolg ist eine Quelle für Anerkennung, Selbstachtung und Lebensglück. Auf allen Gebieten unseres Lebens geht es darum, erfolgreich zu sein. Der Begriff Erfolg hat viele Facetten. Welche Bedeutung er für uns hat, hängt in erster Linie von unserem Anspruchsniveau und Erfolgsziel ab. Jeder Mensch entwickelt eigene Vorstellungen davon, was ihm wichtig ist und was er im Leben erreichen möchte.

Erfolg ist die Fähigkeit, unsere selbst gesetzten Ziele zu erreichen. Erfolgreich zu sein, erfordert Mut, Risikobereitschaft, Selbstvertrauen, Motivation, eine starke Willenskraft, große Leistungsbereitschaft, Energie und Ausdauer. Es gibt ein Schwierigkeitsgesetz der **Motivation**. Es besagt, dass schwierige Aufgaben den Menschen zur Steigerung seiner Motivation und Leistung veranlassen. Mit der Schwierigkeit der Aufgabenstellung wächst auch der Wille, dieses Problem zu lösen. Dieses Energiepotenzial ermöglicht es uns, das erstrebte Ziel trotz aller Widerstände über längere Zeit hinweg zu verfolgen und zu erreichen.

Voraussetzungen für den Erfolg sind auch spezielle Fähigkeiten (Kompetenzen), eine klare Zieldefinition und der brennende Wunsch, das Ziel zu erreichen. Auch eine Portion Glück und Zufall spielen dabei eine Rolle sowie der richtige Zeitpunkt. Eine Idee bzw. eine Innovation ist erst dann erfolgreich, wenn sie von der Gesellschaft akzeptiert wird.

Erfolg wird jedoch nicht nur an materiellen Werten, an Ruhm und Macht gemessen, sondern dient vor allem auch der Persönlichkeitsbildung und Selbstverwirklichung, der Wertschätzung und Reputation. Indem wir uns eigene Ziele setzen, die wir als richtig erkannt haben und für die es sich lohnt, danach zu streben, entwickeln wir beachtliche kreative Energien, gewinnen wir Mut und Selbstvertrauen. Bei der Suche nach unserer eigenen Identität können uns erfolgreiche Vorbilder, »die es zu etwas gebracht haben«, eine gewisse Orientierungshilfe geben. Indem wir erkennen, wie sie es geschafft haben, die mit ihren Ideen und Vorstellungen zunächst nur Kopfschütteln ernteten, auf Ablehnung stießen, ja sogar verschmäht, verspottet und verleumdet wurden, und schließlich doch das schier Unmögliche erreicht haben, gewinnen wir Mut und Selbstvertrauen, hartnäckig an unserer Lebensplanung zu arbeiten. Zum Erfolg gehören solide Kenntnisse, Willensstärke, Ausdauer und eine klare Zielvorstellung.

Das »Lexikon des Erfolgs« - das erste auf diesem Gebiet - erläutert alle wichtigen Begriffe und Probleme, die mit Erfolg und Erfolgsstreben, mit der Karriere- und Lebensplanung zusammenhängen, wie Ausdauer, Ehrgeiz, Konzentration, Motivation und Selbstmotivation, Risikobereitschaft, Selbstvertrauen, Willensstärke, Zielsetzung und Zielstrebigkeit, untersucht die Grundlagen des Erfolgs, die Erfolgsfaktoren und

Erfolgsstrategien, Visionen, Chancen und Ziele, die Leistungsbereitschaft, den persönlichen und unternehmerischen Erfolg u. v. m.

Der US-amerikanische Ökonom und Wegbereiter der modernen Managementlehre Peter F. Drucker (1909-2005) hebt vor allem die enorme Bedeutung von Innovationen und Marketing für den Erfolg eines Unternehmens hervor. Im Wettbewerb der Unternehmen komme es vor allem auf motivierte Mitarbeiter an. Deshalb ist das Human Capital die wichtigste Ressource, denn die kreativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre innovativen Ideen und deren Umsetzung sind für den Erfolg eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung.

Das »Lexikon des Erfolgs« vermittelt fundierte Kenntnisse für Studium und Beruf, für Karriere, Erfolg und Selbstverwirklichung, um im globalen Wettbewerb zu bestehen und enthält alle grundlegenden und aktuellen Begriffe. Dabei wurde Wert darauf gelegt, auch komplizierte Zusammenhänge möglichst verständlich zu erklären. Alle Begriffe sind der entsprechenden Fachliteratur entnommen, wobei der neueste Forschungsstand berücksichtigt wird.

Die Neuartigkeit, Tiefe und Dichte der Informationen zu den einzelnen Stichwörtern ist bisher einzigartig, da noch kein derartiges Nachschlagewerk existiert. Somit wird es zum qualitativ hochwertigen Wissenslieferanten für das Management, für die »erlesene Weiterbildung« sowie für Karriere und Erfolg. Dieses Sachbuch bietet zahlreiche Anregungen, um Ihren persönlichen und beruflichen Erfolg zu steigern.

Alle Quellen und Belegstellen, die für die Begriffe und Definitionen herangezogen und ausgewertet wurden, werden nach der entsprechenden Forschungsliteratur verzeichnet. Der Nutzer findet detaillierte Literaturangaben, die zur weiteren Vertiefung und Beschäftigung mit diesem Thema anregen. Dabei musste angesichts der umfangreichen Literatur eine Auswahl getroffen werden. Innerhalb der Artikel wird auf weiterführende Stichworte [→] verwiesen, wobei der Begriff »Erfolg« hiervon ausgenommen ist. Für die englischsprachigen Titel wird generell die Kleinschreibung gewählt. Zusammengesetzte Begriffe erscheinen in ihrer natürlichen Reihenfolge, also z. B. persönlicher Erfolg (nicht: Erfolg, persönlicher). Das Lexikon erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, soll aber zur weiteren Beschäftigung mit dieser faszinierenden Thematik anregen.

Zum Schluss seien mir noch einige persönliche Worte des Dankes gestattet. Sehr herzlich danke ich Herrn Patrick Sorg für die verlegerische Betreuung und sorgfältige Lektorierung.

Last but not least danke ich meiner Frau und meinen Töchtern Katja und Stefanie sowie André und Colleen für ihre motivierende Begleitung und vor allem, dass sie meinen zahlreichen Nachtschichten so großes Verständnis entgegenbringen. Bei Stefanie bedanke ich mich sehr herzlich für die Formatierung der Textvorlage.

Weimar, im Oktober 2023

Dr. Egon Freitag

Verwendete Abkürzungen:

Abk.	Abkürzung
Aufl.	Auflage
Ausg.	Ausgabe
Bd., Bde.	Band, Bände
bes.	besonders
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
CEO	Chief Executive Officer: Generaldirektor
Ders.	Derselbe
d. h.	das heißt
Dies.	Dieselbe bzw. Dieselben
dt.	deutsch
dt. Ausg.	deutsche Ausgabe
dt. Übers.	deutsche Übersetzung
ed.: edited	herausgegeben
Ed.: Editor	Herausgeber
Eds.: Editors	mehrere Herausgeber
eigtl.	eigentlich
erw. Aufl.	erweiterte Auflage
et al.: et alii	und die übrigen
etc.	et cetera (und so weiter)
franz.	Französisch
Ggs.	Gegensatz
griech.	Griechisch
H.	Heft
hg.	herausgegeben
Hrsg.	Herausgeber
japan.	Japanisch

Jh.	Jahrhundert
lat.	Lateinisch
Lit.	Literaturangaben
no.	Nummer, Heft, Ausgabe (engl. number; von numero)
Nr.	Nummer, Heft, Ausgabe
o. ä.	oder ähnliche(s)
p.: page	Seite
pp.: pages	Seiten
S.	Seite
sog.	sogenannt
Ts.	Taunus
u. a.	und and[e]re[s]; auch: unter anderem bzw. unter anderen
u. ä.	und ähnliche[s]
überarb. Aufl.	überarbeitete Auflage
übtrg.	übertragen
urspr.	ursprünglich
usw.	und so weiter
u. ö.	und öfter
verb. Aufl.	verbesserte Auflage
vgl.	vergleiche
vol.; volume	Bd., Band
vols; volumes	Bde., Bände
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

Die hochgestellten Ziffern ² und ³ stehen für die 2. oder 3. Auflage.

A

Ablenkung (distraction): auch Ablenkbarkeit; eine Störung des Aufmerksamkeits- und Konzentrationsverhaltens. Sie besteht darin, dass es der handelnden Person nicht gelingt, ihre → Aufmerksamkeit und Energie zielstrebig auf das Objekt ihrer → Tätigkeit auszurichten, weil das Interesse durch Störreize bzw. Nebenreize blockiert wird. Die Ablenkung ist eine der häufigsten Arbeits- und Lernstörungen und erfolgt durch Reizüberflutung, durch Gedanken und Gefühle, durch soziale Konflikte oder Probleme, durch Überforderung, durch mangelnde Arbeits- oder Lernmotivation bzw. durch allgemeine Unruhe, Nervosität u. a. Die Gerichtetheit und → Konzentration auf eine Aufgabe wird unterbrochen, um die Gedanken in eine andere Richtung zu lenken bzw. um sich mit etwas anderem zu beschäftigen, auch um sich zu vergnügen.

Mediale Ablenkung erfolgt durch Social Media, durch Internet, Netflix, Streaming, E-Mails, SMS u. a. Die größten Ablenkungen erfolgen durch Fernsehen und Smartphone. So sitzt jeder Deutsche täglich durchschnittlich 211 Minuten vor dem Fernsehgerät und nutzt im Durchschnitt 126 Minuten pro Tag sein Smartphone. (vgl. Euro, H. 4/2020, S. 40) Ein Leben ohne Nutzung digitaler Medien ist zwar heute undenkbar, aber der praktische Umgang mit internen und externen Zeiträubern muss erlernt werden, um diese zielstrebig und gnadenlos zu bekämpfen. (vgl. Rudolf/Weingärtner, 2020, S. 113)

Der US-amerikanische Managementexperte Stephen R. → Covey (1932-2012) verwendet den Begriff „Online-Gesellschaft“ (Covey, 2019, S. 12) und ermahnt eindringlich: „Wir können nicht unsere Zeit in sozialen Medien verplempern, ohne dass darunter unsere Gesundheit und unsere Produktivität leiden.“ (Covey, ³2018, S. 66)

Der Psychologe und Coach Hans-Georg Willmann (*1968) bezeichnet das Internet und das Fernsehen als „die beiden ›Hauptdefokussierungsmaschinen‹ unserer Zeit.“ Diese „Aufmerksamkeitsräuber“ sind allgegenwärtig, so dass die Fokussierung auf eine bestimmte Aufgabe, auf ein Projekt und damit auf ein Ziel sehr schwer durchzuhalten ist. „Meist sind äußere Ablenkungen aber nur die Erfüllungsgehilfen einer inneren Defokussierung. Wer seine inneren Bedürfnisse nicht kennt oder sich falsche Vorstellungen davon macht, welche Ziele er erreichen will, ist durch Ablenkung stärker verführbar. Die Lösung ist eine bewusste Steuerung der Aufmerksamkeit. Sie ist der Schlüssel zur → Willenskraft und zum Erfolg.“ (Willmann, 2015, S. 111) Deshalb ist es entscheidend, Ablenkungen auszublenden, um die Aufmerksamkeit und Konzentration bewusst auf das Ziel zu fokussieren. Man benötigt wesentlich mehr Willenskraft, um einer Versuchung zu widerstehen, die in Reichweite liegt, als wenn diese nicht im Blickfeld liegt oder gar nicht erst vorhanden wäre (z. B. das Smartphone oder die Fernbedienung auf dem Schreibtisch). (vgl. Willmann, 2015, S. 112)

Aber es gibt auch innere Ablenkungen, z. B. Emotionen und schweifende Gedanken, die die Konzentration beeinträchtigen. Je weniger uns eine Aufgabe gefällt, desto wahrscheinlicher ist es, dass wir ihre Erledigung aufschieben. Dabei handelt es sich um eine Aufgabenaversion.

Um Ablenkungen zu vermeiden bzw. zu reduzieren, kann das Umfeld gewechselt werden. Wenn die eigene Wohnung keine kreative Atmosphäre bietet, sollte der Arbeits- oder Lernort getauscht werden, indem man z. B. den Lesesaal der Universitätsbibliothek nutzt. Das Umfeld sowie die Gestaltung des Arbeitsplatzes beeinflussen auch die Leistungsbereitschaft. Bei krampfhafter Anspannung wirkt sich die Ablenkung hingegen positiv aus, weil nach großen Anstrengungen Erholungspausen einzuplanen sind. (→ Work-Life-Balance)

→ Prokrastination → Zeitmanagement

Lit.: Covey, S. R.: Die 12 Gründe des Gelingens oder das Geheimnis wahrer Größe, Offenbach ³2018; Ders.: Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. 52. Aufl., Offenbach 2019; Euro. Das Magazin für Wirtschaft und Geld. München, Heft 4/2020; Knight, S.: Not Sorry - Vergeuden Sie Ihr Leben nicht mit Leuten und Dingen, auf die Sie keine Lust haben. Berlin ²2017; Newport, C.: Deep Work. Rules for focused success in a distracted world. Grand Central Publishing. New York 2016; Ders.: Digital minimalism: Choosing a focused life in a noisy world. Grand Central Publishing. New York 2019; Ders.: Konzentriert arbeiten. Regeln für eine Welt voller Ablenkungen, 7. Aufl., München 2023; Rudolf, M./Weingärtner, M.: Zeit- und Selbstmanagement. einfach und effektiv. Tübingen ³2020; Willmann, H.-G.: Erfolg durch Willenskraft. Wie Sie mehr von dem erreichen, was Sie sich vornehmen. Offenbach 2015.

Absicht → Vorhaben

Abulie (abulia): Antriebsschwäche, mangelnde → Willenskraft, meist krankheitsbedingt. Willenlosigkeit ist eine Form von Antriebsstörung. Es ist die Unfähigkeit, Entschlüsse zu fassen bzw. Entscheidungen zu treffen. Abulie ist gekennzeichnet durch Gleichgültigkeit, Teilnahmslosigkeit und Unentschlossenheit.

Ach, Narziß Kaspar (1871-1946): deutscher Arzt und Psychologe. Er gehörte der Würzburger Schule an und beschäftigte sich mit der Erforschung des menschlichen Willens. Dazu führte er Experimente zur Willenshandlung und → Motivation durch und stellte fest, dass allein der Wunsch, eine Aufgabe zu lösen oder eine Handlung durchzuführen, nicht ausreichen, um erfolgreich zu sein, sondern dass der gesamte Denkprozess bzw. Handlungsablauf ein Suchvorgang ist, der zielgerichtet von dieser Tendenz geleitet wird. Er begründete die experimentell durchgeführte Willenspsychologie. Ach wies auf das besondere Energiepotenzial des Willens hin, denn erst der starke → Wille ermögliche es uns, dass wir unsere Handlungsziele auch gegen alle Widerstände und Hemmnisse (z. B. durch Ermüdung) über längere Zeit hinweg verfolgen können.

Narziß Kaspar Ach entdeckte auch das → Schwierigkeitsgesetz der Motivation. Es besagt, dass schwierige Aufgaben den Menschen zu einer Steigerung seiner Motivation veranlassen. Mit der Schwierigkeit der Aufgabenstellung wachse auch der Wille, dieses Problem zu lösen.

Lit.: Ach, N. K.: Über die Willensstätigkeit und das Denken. Göttingen 1905; Ders.: Über den Willensakt und das Temperament. Leipzig 1910; Ders.: Analyse des Willens. In: Abderhalden, E. (Hrsg.): Handbuch der biologischen Arbeitsmethoden, 6. Bd., Berlin 1935; Ders.: Zur neueren Willenslehre. In: Bericht, 15. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Jena 1936.

Achtsamkeit (mindfulness): Der Begriff wurde 1995 von dem Volkswirtschaftler Karl-Heinz Brodbeck (*1948) eingeführt. Er bezeichnet die Fähigkeit zur bewussten Wahrnehmung von etwas Neuem, die Veranlassung, etwas als neu zu beachten, um Gewohntes zu verändern. Die Voraussetzung für die Achtsamkeit bestehe darin, die gewohnten Bahnen des Denkens, Fühlens und Handelns zu verlassen. Die Achtsamkeit erschaffe das Neue aus dem Material des Alten, forme es um und verwandle es. Brodbeck unterscheidet den Begriff der Achtsamkeit als innersituative Perspektive vom Terminus → Aufmerksamkeit, da dieser als „Aktivitätsgrad psychischer Funktionen“ oder als „Verteilung kognitiver Ressourcen“ dient. (Ebenda, S. 358).

Die Achtsamkeit hat vier Aspekte:

1. ausgewogenes und konzentriertes Bemühen
2. klares Unterscheiden
3. achtsames Gewahrsein
4. Gleichmut: neutrales Beobachten, statt sich von Wünschen und Unzufriedenheiten beherrschen zu lassen. (Olson, 2017, S. 56)

→ Meditation oder Yoga, Wandern oder Joggen sind „gute Möglichkeiten, sich mit Hilfe der eigenen Körperwahrnehmung selbst zu fokussieren.“ Bereits wenige Minuten Meditation pro Tag haben positive Auswirkungen auf das Konzentrationsvermögen, auf das Ausblenden von → Ablenkungen sowie auf die Impulskontrolle, d. h. auf die Fähigkeit, einer Versuchung zu widerstehen. (vgl. Willmann, 2015, S. 116)

→ Aufmerksamkeit

Lit.: Brodbeck, K.-H.: Entscheidung zur Kreativität. Darmstadt 1995; Ders.: Mut zur eigenen Kreativität. Wie wir werden, was wir sein können. Freiburg/Basel/Wien 2000; Davis, P. J./O'Donovan, A. & Pepping, C. A.: The positive effects of mindfulness on self-esteem. In: The Journal of Positive Psychology 8 (5), 2013, pp. 376-386; Hanh, T. N.: The miracle of mindfulness. Boston 1999; Langer, E. J.: Mindfulness. Cambridge/Massachusetts 1989; dt. Ausg.: Aktives Denken. Wie wir geistig auf der Höhe bleiben. Reinbek bei Hamburg 1992; Dies.: Mindfulness. Das Prinzip Achtsamkeit. Die Anti-Burn-out-Strategie. München 2015; Olson, D. A., unter Mitwirkung von Megan Kaye: Die Psychologie des Erfolgs. Ein praktischer Wegweiser zur Entfaltung der eigenen Potenziale und Stärken. München 2017; Silvertown, S.: Das Praxisbuch der Achtsamkeit. Wirksame Selbsthilfe bei Stress. München 2013; Willmann, H.-G.: Erfolg durch Willenskraft. Wie Sie mehr von dem erreichen, was Sie sich vornehmen. Offenbach 2015.

Acht-Stufen-Verfahren (eight-stage-procedure): Für die → Zielsetzung empfiehlt der US-amerikanische Autor und Motivationstrainer Zig Ziglar (1926-2012) die Vorgehensweise in acht Schritten:

1. Ein **SMART**es → Ziel setzen. Dieses Akronym setzt sich zusammen aus den Begriffen: **S**pezifisch, **M**essbar, **A**usführbar, **R**ealistisch und **T**ermingerecht. → SMART-Methode
2. Sich auf den möglichen Nutzen des Ziels konzentrieren;
3. Die Hindernisse berücksichtigen, die auf dem Weg zum Ziel eintreten können, um vor unerwarteten Ereignissen gewappnet zu sein;
4. Lassen Sie sich beraten. Oft hilft ein Coach, der Ihnen sagt, welche Eigenschaften und → Fähigkeiten Sie benötigen, um Ihr Ziel zu erreichen. Beim Auftreten von Hindernissen kann er einen → Handlungsplan aufstellen.
5. Wer kann Ihnen helfen, um Ihr Ziel zu erreichen? Unterstützung durch die Familie, durch Mitarbeiter, einen Mentor bzw. durch Ihren Vorgesetzten.
6. Arbeiten im Teamwork; wer ist für welche Aufgabe besonders prädestiniert?
7. einen Handlungsplan entwerfen, in dem die einzelnen Schritte aufgelistet sind, die zum Ziel führen; mögliche Hindernisse und Risiken einkalkulieren, die den Zeitplan gefährden können; andere Teilnehmer nutzbringend berücksichtigen; Mit einer Checkliste lassen sich der Handlungsfortschritt und die Terminplanung überprüfen.
8. Die → Deadline: „Ein Ziel ohne Frist bzw. Deadline ist nichts als ein guter Vorsatz. Jedes Ziel braucht einen Starttermin und eine Frist, innerhalb derer es erfüllt sein sollte. Ohne Zeitrahmen neigt man dazu, Dinge ständig aufzuschieben, besonders bei langfristigen Zielen, die einige Monate oder ein Jahr beanspruchen.“ Wenn das Ziel erreicht ist, darf man sich belohnen. (vgl. Ziglar, 2009, S. 149-153)

Lit.: Ziglar, Z.: Erfolg für Dummies. Sonderausgabe. Weinheim 2009.

Achtungserfolg (reasonable success): ein angemessener, gebührender, beachtlicher Erfolg, der zwar überdurchschnittlich bewertet wird, aber das → Anspruchsniveau und damit das eigentlich geplante → Ziel verfehlt hat. Auf Grund seiner eindrucksvollen Leistung wird dieser Erfolg dennoch als achtbar eingestuft, also »beachtet«.

Adler, Alfred (1870-1937): österreichischer Psychiater und Psychologe; Begründer der Individualpsychologie. Er entwickelte eine komplette Persönlichkeitslehre auf der Basis des „Macht- und Geltungsstrebens“. Die Grundlage dieses Strebens bestehe in den Kompensationswünschen, um eigene Defizite auszugleichen. Der Geltungsdrang sei die wesentliche Triebkraft des Menschen. Aus dem unbefriedigten → Geltungsstreben entstehen nach seiner Auffassung zahlreiche seelische Störungen und Konflikte, z. B. „Minderwertigkeitskomplexe“. Dieser Begriff wurde von Adler eingeführt. Die Minderwertigkeitskomplexe können aber kompensiert werden. Adler entwickelte ein Konzept der „kreativen Kraft“ des Individuums, der alle anderen Aspekte der Persönlichkeit untergeordnet sind. Nach seiner Auffassung schuf das Individuum seine eigene

Persönlichkeit aus seinen Anlagen, Einflüssen und Erfahrungen. Adlers Menschenbild ist optimistisch und auf die Verwirklichung des eigenen Persönlichkeitsideals ausgerichtet. Jeder Mensch verfolge eine individuelle, schöpferische → Zielsetzung, einen → Lebensplan, in dem sich seine persönliche Ganzheit widerspiegelt. Der Lebensplan manifestiert sich im Lebensstil des Menschen. Neben dem Geltungsstreben als Reaktion auf die gefühlte Minderwertigkeit plädiert Adler für das Gemeinschaftsgefühl. „Es entsteht, wenn das Geltungsstreben nicht in den Dienst der eigenen Person gestellt wird, sondern in den Dienst der Gemeinschaft. ... In der Hinwendung zur Gemeinschaft sieht Adler die Möglichkeit, den eigenen Lebensplan positiv zu verändern.“ (Schlüter, 2007, S. 51 f.) Dadurch könne auch das Machtstreben überwunden bzw. in eine positive soziale Richtung gelenkt werden. Seine Auffassung von einer menschlichen Tendenz zur → Selbstvervollkommnung wurde u. a. von der → Humanistischen Psychologie aufgegriffen und weiterentwickelt.

Lit.: Adler, A.: Praxis und Theorie der Individualpsychologie. München 1920; Ders.: Menschenkenntnis. Leipzig 1927; Ders.: Minderwertigkeitsgefühl und Geltungsstreben (1926). In: Adler, A.: Menschenkenntnis. Frankfurt am Main 1990, S. 71-89; Ders.: The science of living. New York 1929; Ders.: The pattern of life. New York 1930; Ders.: Der Sinn des Lebens. Wien 1933; Ders.: Gesammelte Werke, 20 Bde., Frankfurt am Main 1966-1983; Schlüter, Ch.: Die wichtigsten Psychologen im Porträt. Wiesbaden 2007.

Affiliation (affiliation): auch Kontention; Zugehörigkeit, die Bezugnahme zu anderen Menschen; das Streben nach sozialer Eingebundenheit. Nach Auffassung der US-amerikanischen Psychologen Richard M. Ryan (*1953) und Edward L. Deci (*1942) gehört die Affiliation zu den drei universellen psychologischen Grundbedürfnissen. Diese sind:

1. Streben nach → Kompetenz (competence, effectancy). Das ist das Leistungsmotiv.
2. Streben nach sozialer Eingebundenheit (affiliation); nach Kontakt und Geselligkeit bzw. nach sozialem Anschluss (Affiliationsmotiv, auch als Anschlussmotiv bezeichnet);
3. Streben nach Autonomie und sozialer Wirksamkeit (Machtmotiv).

Diese drei Grundbedürfnisse werden auch als → »Big Three« der (impliziten) Motivforschung bezeichnet. (vgl. Heckhausen/Heckhausen, 2018, S. 228) Das Affiliationsbedürfnis (need for affiliation) ist „die Herstellung oder Pflege einer positiven, warmherzigen oder liebevollen Beziehung zu einem anderen Menschen.“ (Heckhausen/Heckhausen, 2018, S. 393) Das Ziel des Affiliationsbedürfnisses besteht darin, dass die Beziehung für beide Seiten angenehm, dauerhaft und harmonisch ist und auf gegenseitigem Vertrauen, auf Sympathie und Zuneigung beruht. Eine Ursache für das Affiliationsbedürfnis ist der Wunsch nach Vergleichspersonen. Eine gesteigerte Form der Affiliation ist die Kooperation, das Zusammenwirken mit anderen im Dienste eines gemeinsamen Ziels. Ein weiteres Motiv ist das Streben nach zwischenmenschlicher Nähe, das Intimitätsmotiv (intimacy motive). Es „bezieht sich auf den vertrauten und

engen Austausch mit nahe stehenden Menschen und könnte daher auch als Bindungs-, Nähe- oder Begegnungsmotiv bezeichnet werden.“ (Heckhausen/Heckhausen, 2018, S. 270) → Selbstbestimmungstheorie

Lit.: Deci, E. L./Ryan, R. M.: The „what“ and „why“ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. In: *Psychological Inquiry* 11 (4), 2000, pp. 227–268; Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): *Motivation und Handeln*. 5. überarb. und erw. Aufl., Berlin 2018; Ryan, R. M./Deci, E. L.: *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. Department of Clinical and Social Sciences in Psychology. University of Rochester. Rochester, NY/USA 2000.

Affirmation (affirmation): Bejahung, Zustimmung, Bekräftigung, Behauptung, Bestätigung; die „Bezeichnung für einen positiven, bestätigenden Vorsatz“. (Marx, 2015, S. 16); eine Art Erfolgsbewusstsein. Wenn die Affirmationen konkrete Aussagen enthalten, z. B. die Begabungen, Talente, → Fähigkeiten und Fertigkeiten hervorheben, können sie dazu beitragen, das → Selbstwertgefühl zu steigern. Affirmationen enthalten auch Wünsche, Ziele und Visionen, also das Bedürfnis nach Veränderungen und können mitwirken, um negative Einflüsse und Haltungen zu überwinden und diese in positive Impulse zu verändern.

Der US-amerikanische Managementexperte Stephen R. → Covey (1932-2012) ist der Auffassung: Eine gute Affirmation zeichnet sich durch fünf wesentliche Bestandteile aus:

1. Sie ist persönlich.
2. Sie ist positiv.
3. Sie ist im Präsens formuliert.
4. Sie ist visuell.
5. Sie ist emotional. (vgl. Covey, 2019, S. 157)

Die Affirmation sollte in Übereinstimmung mit dem „selbst gewählten Wertesystem“ (Covey, 2019, S. 158) und mit dem persönlichen → Leitbild formuliert werden. Sie ist „die Steigerung der Akzeptanz.“ (Schmid, 2000, S. 148) Affirmationen können in allen Lebenslagen eingesetzt werden, z. B. in den Bereichen Gesundheit, → Selbstwertgefühl, Partnerschaft, Familie, → Freundschaft, → Kreativität, Beruf, Finanzen, Verlust, Trauer.

Lit.: Bellersen, M. F. B.: *Ihr Erfolg mit Affirmationen! Das große Buch der Affirmationen für alle Lebenslagen*. Norderstedt 2012; Covey, S. R.: *Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg*. 52. Aufl., Offenbach 2019; Marx, S.: *Das große Buch der Affirmationen*. 4. Aufl., Kirchzarten bei Freiburg 2015; Schmid, W.: *Philosophie der Lebenskunst. Eine Grundlegung*. (suhrkamp taschenbuch wissenschaft 1385), 6. Aufl., Frankfurt am Main 2000; Tepperwein, K.: *Das große Affirmationsbuch*. Heidelberg 2007.

Agens (agency): treibende bzw. wirkende Kraft, das handelnde, tätige Prinzip

Agilität (agility): Beweglichkeit, Gewandtheit, Regsamkeit, Lebendigkeit; Geschäftigkeit im Verhalten des Menschen zur Umwelt, schnelle Reaktionsfähigkeit auf plötzlich eintretende Veränderungen. Das Konzept wurde in den 1950er Jahren von dem US-amerikanischen Soziologen und Sozialpsychologen Talcott Parsons (1902-1979) eingeführt. Er nannte vier Bedingungen, die jedes Unternehmen erfüllen muss, um erfolgreich zu sein. Diese vier Anforderungen ergeben das Akronym **AGIL**:

1. **A**daptation: Anpassung, Anwendung, Unternehmen bzw. Organisationen müssen in der Lage sein, auf äußere Bedingungen und Veränderungen zu reagieren;
2. **G**oal Attainment: Zielverfolgung. Es müssen Ziele definiert und angestrebt werden.
3. **I**ntegration: Eingliederung; auch Zusammenschluss; die Fähigkeit, den Zusammenhalt herzustellen und zu gewährleisten;
4. **L**atency bzw. Latent Pattern Maintenance (eigtl. Aufrechterhaltung verborgener Muster); die → Fähigkeit, Grundlagen, Strukturen und Wertmuster aufrechtzuerhalten.

In den 1990er Jahren etablierte sich der Begriff „Agile Manufacturing“, der die schnellere Produktentwicklung und Prozessoptimierung beinhaltet. Zu Beginn der 2000er Jahre trat die Bezeichnung „Agile Softwareentwicklung“ verstärkt in den Fokus. Das agile Projektmanagement verwendet vor allem die Methode Scrum, aber auch Design Thinking und Kanban werden erfolgreich eingesetzt. Vor allem in der Software-Branche wurden agile Methoden für die Entwicklung neuer IT-Produkte eingeführt. Der Vorteil besteht darin, „möglichst wenig Zeit für die Ausarbeitung von Projektplänen und stattdessen möglichst viel Zeit für die Entwicklung marktfähiger und kundenorientierter Lösungen zu investieren.

Im agilen Projektmanagement wird während des gesamten Projektverlaufs aktiv nach weiteren Erkenntnissen gesucht, die das Endergebnis möglicherweise verbessern können.“ (Ries, 2019, S. 19) Agilität gilt als höchste Form der Anpassungsfähigkeit und Reaktionsfähigkeit und ist ein wichtiger → Erfolgsfaktor, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens am Markt zu gewährleisten. Dabei geht es nicht nur um flache Hierarchien, sondern auch um die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen in die Teams, um den Verzicht auf pedantische Anordnungen sowie um Experimentierfreudigkeit. Diese Aspekte können entscheidende Wettbewerbsvorteile ermöglichen, da die Teams schneller arbeiten können, ohne erst lange Entscheidungsprozesse abzuwarten. Durch den agilen Arbeitsprozess, z. B. durch Experimentierfreudigkeit können Innovationen generiert und neue Produkte entwickelt werden. Die Experimentierfreudigkeit ist ein Ausdruck von → Mut in einer modernen Firmenkultur. Sie eröffnet den Unternehmen die Möglichkeiten, in neue Branchen einzusteigen und sich dort erfolgreich zu etablieren. (vgl. Simschek, 2020, S. 28)

Bei erfolgreichen Innovationsprojekten nimmt Agilität eine Schlüsselrolle ein. Der Grund dafür liegt in der Entscheidungsgeschwindigkeit. Durch die schnelle Anpassungsfähigkeit von Unternehmen auf die Marktsituation erhöht sich die Chance,

langfristig erfolgreich zu sein. Entscheidende Faktoren sind Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kundenorientierung durch kurze Arbeitszyklen und durch iteratives Arbeiten, d. h. durch sich wiederholende Vorgänge oder Arbeitsprozesse, um schrittweise die Lösung bzw. das Ziel zu erreichen sowie durch das agile Mindset, also durch die Denkweise der Mitarbeiter. Die agile Ideenfindung erfolgt z. B. durch Design Thinking, die agile Produktentwicklung z. B. durch Scrum und Kanban und die agile Führung durch → Objectives and Key Results (OKR). Durch Agilität kann ein Team bzw. ein Unternehmen flexibel auf Herausforderungen, unvorhergesehene Ereignisse, Veränderungen und neue Anforderungen reagieren und nicht nur reaktiv, sondern → proaktiv. In der Zeit beschleunigter Globalisierung und Digitalisierung muss man schnell auf neue Marktanforderungen und Veränderungen reagieren. „Schnelle, agile Unternehmen unterscheiden sich von den langsamen nicht dadurch, wie schnell sie eine Aufgabe erledigen, sondern wie viel Zeit sie effektiv für die Aufgabe aufbringen. Sie arbeiten, anstatt zu koordinieren, sie handeln, anstatt zu reden.“ (Gassmann/Friesike, 2012, S. 247) Die Unternehmensberaterin Doris Martin (*1957) ist der Auffassung: „Scheinbar Unmögliches lässt sich ... nur verwirklichen, wenn wir ungewisse Strecken agil und experimentierfreudig ergründen. ... Das agile Projektmanagement ... kalkuliert Fehleinschätzungen, Rückschläge und Änderungswünsche von vornherein ein. ... Ob man eine Website entwirft, ein Haus plant oder eine individuelle Softwarelösung entwickelt“, viele Kunden präzisieren ihre Wünsche erst im Projektverlauf. „Deshalb genügt es nicht mehr, die Erwartungen der Kunden am Projektanfang abzufragen und zu hoffen, dass am Projektende das Ergebnis passt. Immer mehr Auftraggeber wollen an den einzelnen Projektschritten teilhaben, sie verstehen und daraus lernen. Der Anspruch ist nachvollziehbar: Die Auftraggeber, nicht die Auftragnehmer, bezahlen das Produkt, leben damit, stehen dafür gerade und wollen ihre → Vision verwirklicht sehen.“ (Märting, 2021, S. 203-205)

Agiles Projektmanagement verläuft meist in Iterationen, also in sich wiederholenden Schleifen, wodurch das Lernen aus Fehlern, Problemen und aus dem bisher Erreichten erleichtert wird. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden direkt auf die weiteren Entwicklungsphasen übertragen, um die Prozesse und Produkte weiter zu verbessern. Anstelle einer hierarchisch zentralen Steuerung und Kontrolle durch den Projektmanager arbeiten in agilen Projekten sich selbst führende Teams intensiv zusammen. Das erfordert ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Disziplin und Engagement von jedem einzelnen Mitarbeiter des Projektteams. Agile Projekte werden daher häufig durch einen Master oder Coach begleitet. (vgl. Ries, 2019, S. 20)

Lit.: Böhm, J.: Erfolgsfaktor Agilität. Warum Scrum und Kanban zu zufriedenen Mitarbeitern und erfolgreichen Kunden führen. Heidelberg 2019; Gassmann, O./Friesike, S.: 33 Erfolgsprinzipien der Innovation. München 2012; Häusling, A./Römer, E./Zeppenfeld, N.: Praxisbuch Agilität. Freiburg im Breisgau 2019; Hilde, T.: Agiles Projektmanagement. Als Einsteiger mit Scrum und Kanban zum Erfolg führen. Ratgeber und Einführung für Management, Führungskraft sowie Mitarbeiter. Ganz leicht Ziele erreichen. Inkl. Lernfragen! Wiesbaden 2021; Hofert, S.: Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung

und höhere Kreativität. Wiesbaden ³2021; Martin, D.: Exzellenz. Wissen Sie eigentlich, was in Ihnen steckt? Frankfurt/New York 2021; Nickel, S./Keil, G.: So geht Agilität. Die besten agilen Methoden im Job. Freiburg im Breisgau 2020; Ramsauer, Ch./Kayser, D./ Schmitz, Ch. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Agilität. Chancen für Unternehmen in einem volatilen Marktumfeld. Weinheim 2017; Ries, A.: Projektmanagement Schritt für Schritt. Arbeitsbuch. München 2019; Sassenrath, M.: Agilität als Mega-Erfolgsfaktor. Freiburg im Breisgau 2019; Simscek, R.: Agilität? Frag doch einfach! Klare Antworten aus erster Hand. München 2020; Strobel, R.: Agiles Veränderungsmanagement im Vertrieb. Das Praxishandbuch für erfolgreiche Führungskräfte. Freiburg im Breisgau 2020.

AGO: ein Akronym für Aims, Goals, Objectives: Ziele, Zwecke, Zielsetzungen; auch unter der Bezeichnung ZZ (Ziele und Zwecke) bekannt. All diese Begriffe stehen für das → Ziel; eine Denktechnik, die zur exakten Zielbestimmung eingesetzt wird. Sie wurde von dem britischen Psychologen und Unternehmensberater Edward de Bono (1933-2021) entwickelt. Die Aufgabe besteht darin, sich Ziele zu setzen bzw. das richtige Ziel zu finden. Ein Ziel kann nah oder fern, klein oder groß sein. „Wir müssen auch das Ziel planen oder wechseln, damit wir es besser erreichen.“ (de Bono, 2014, S. 179). Bei der Produktplanung ist es z. B. unerlässlich, vorher Marktforschung zu betreiben, um nach neuen Absatznischen zu suchen und Marktlücken zu nutzen. Die Zielstellung der Aufgabe bzw. des Problems wird konkret hinterfragt und detailliert aufbereitet, um für die Bearbeitung und Lösung die Richtung festzulegen.

→ Zielsetzung

Lit.: De Bono, E.: De Bonos neue Denkschule. Kreativer denken, effektiver arbeiten, mehr erreichen, 6. Aufl., München 2014; Luther, M.: Das große Handbuch der Kreativitätsmethoden. Wie Sie in vier Schritten mit Pfiff und Methode Ihre Problemlösungskompetenz entwickeln und zum Ideen-Profi werden. Bonn 2013.

Aktionsplan (action plan): Maßnahmeplan, Handlungsplan. Er ist zunächst eine Absichtserklärung und bildet die Grundlage des → Zeitmanagements. Im Aktionsplan werden die einzelnen Handlungsschritte (Beiträge, Leistungen und geplante Ergebnisse) schriftlich formuliert und in einem zeitlichen Ablaufplan die Termine festgelegt. Um effektiv zu sein, muss der Plan einen konkreten Termin für die Fertigstellung enthalten. Im Laufe der Durchführung muss er den jeweiligen Bedingungen angepasst werden. Änderungen können sich z. B. durch eine veränderte Marktsituation, durch Handelskonflikte, steigende Rohstoffpreise, personelle Veränderungen innerhalb des Unternehmens u. a. ergeben. Es gilt, dynamisch und flexibel darauf zu reagieren. Dabei sind auch eventuell auftretende Hindernisse zu berücksichtigen. Sie lassen sich anhand folgender Fragen ermitteln:

1. Ist unser Vorgehen ethisch einwandfrei?
2. Stimmt es mit unseren → Unternehmenszielen überein?
3. Ist es legal?

4. Ist es mit unseren Ideen, unseren → Wertvorstellungen und unserer Unternehmenspolitik kompatibel? (vgl. Drucker/ Pascheck, 2007, S. 13)

Mit jedem erreichten Etappenziel oder → Teilerfolg können sich neue Situationen ergeben, Chancen oder Rückschläge, die nach einer Planänderung verlangen. Ein Aktionsplan muss klare Vorgaben über die Ergebnisse enthalten. Er muss kontinuierlich überprüft und gegebenenfalls an die neue Situation angepasst werden. Effektive Führungskräfte fügen zwei Prüfstellen in den Aktionsplan ein.

Die erste Prüfung erfolgt ungefähr nach Ablauf der Hälfte der vorgegebenen Zeit; die zweite findet am Ende des Termins statt, d. h. am Ende des ersten Aktionsplans und vor der Festsetzung des nächsten. (vgl. Drucker/ Pascheck, 2007, S. 14) Die Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass der Aktionsplan eingehalten wird.

Lit.: Drucker, P. F./Pascheck, P. (Hrsg.): Kardinaltugenden effektiver Führung. Mit Beiträgen von Fredmund Malik u. a., Heidelberg 2007; Willmann, H.-G.: Erfolg durch Willenskraft. Wie Sie mehr von dem erreichen, was Sie sich vornehmen. Offenbach 2015.

Aktivation: auch Aktivierung (activation; arousal): Anregung zu gesteigerter Tätigkeit, das Gefühl der Anspannung und Erregung. Die Aktivierung führt zur Steigerung der → Aufmerksamkeit, zu Orientierungsreaktionen sowie zu einer Erhöhung der → Handlungsbereitschaft. Auslöser der Aktivierung können äußere Reize sein, wie Sinneseindrücke, → Stress, bedrohliche Situationen, oder innere Reize, z. B. Emotionen, Interessen, Motive oder Willensvorgänge, aber auch zentrale Veränderungen, wie die zielgerichtete → Konzentration auf ein Problem.

Der Mensch kann durch wohl dosierte äußere Anregungen, wie komplexe Reize, Bedürfnisse oder Konflikte aktiviert werden, um sein → Energiepotenzial für erfolgreiche Problemlösungen anzuwenden. Im Zustand der Langeweile findet er dafür keine adäquaten Möglichkeiten, sondern vergeudet seine Energie in nervöser Unruhe.

Die Psychoanalyse kann inzwischen „mit einiger Genauigkeit“ feststellen, durch welche Faktoren die Anlagen und Begabungen so aktiviert werden, dass sich ein bestimmtes Talent erfolgreich entwickelt. Der britisch-kanadische Psychologe Daniel E. Berlyne (1924-1976) ist der Auffassung, dass die → Leistung sowohl von einem optimalen Erregungsniveau (optimal arousal) abhängig ist, als auch von der Komplexität der Aufgabe. (vgl. Berlyne, 1960, 1967)

→ Anreiz; → Yerkes-Dodson-Gesetz

Lit.: Berlyne, D. E.: Conflict, arousal, and curiosity. New York 1960; dt. Ausg.: Konflikt, Erregung, Neugier. Zur Psychologie der kognitiven Motivation. Stuttgart 1974; Ders.: Arousal and reinforcement. In: Levine, D. (Ed.): Nebraska Symposium on Motivation. University of Nebraska Press Lincoln 1967, pp. 1-110.

Aktivations-Leistungs-Paradigma → Yerkes-Dodson-Gesetz

Aktivationsmodell → Yerkes-Dodson-Gesetz

Aktivationsniveau (arousal level; activation level): auch Aktivierungsniveau oder Erregungsniveau; die zielgerichtete Anspannung und → Konzentration auf ein Problem. Die US-amerikanische Psychologin Elizabeth Duffy (1904-1970) entwickelte 1951 das Konzept der „Energienobilisierung“. Sie führte diesen Begriff ein und entwarf die Theorie von einem einheitlichen → Energiepotenzial. Sie definierte diesen Begriff 1962 als den Intensitäts- und Richtungsaspekt des Verhaltens. Die Erregung führt zu einer Energienobilisierung als Vorbereitung einer Handlung. Die Anwesenheit anderer Personen kann das Aktivierungsniveau eines Mitarbeiters erhöhen.

Lit.: Duffy, E.: The concept of energy mobilisation. In: Psychological Review 58, 1951, pp. 30-40; Dies.: Activation and behavior. New York 1962; Dies.: The psychological significance of the concept of arousal or activation. In: Fisher, A. C. (Ed.): Psychology of sport. Palo Alto 1976, pp. 90-124.

aktives Zuhören → Kommunikation; → Zuhören

Aktivitätspotenzial → Energiepotenzial

Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Proposition; auch Unique Selling Point/ USP): auch veritabler Kundenvorteil. Der Begriff »Unique Selling Proposition« (USP) wurde 1940 von dem US-amerikanischen Werbe-Initiator Rosser Reeves (1910-1984) in die Marketingtheorie und -praxis eingeführt. Er definierte den Begriff als ein einzigartiges Verkaufsversprechen im Rahmen der Werbung für ein Produkt oder für eine Dienstleistung. Das Alleinstellungsmerkmal kann auch ein einzigartiges Geschäftsmodell oder Vertriebsangebot sein, das eine hohe Umsatzerwartung in Aussicht stellt. In der Marketing- und Verkaufspsychologie ist es das herausragende Leistungsmerkmal, durch das sich ein neues Produkt deutlich vom Konkurrenten abhebt, z. B. durch technische Eigenschaften, auch durch das Design u. a. Das gilt auch für Innovationen im Dienstleistungsbereich. Erfolgreiche Marken sollen eine Identität erzeugen. Neue Produkte beruhen auf Innovationen. Durch das Alleinstellungsmerkmal können sie zu einem erfolgreichen Markenartikel werden. Das Alleinstellungsmerkmal beruht auf eindeutig identifizierten Kundenbedürfnissen sowie auf dem Konsumverhalten. Es spricht bestimmte Zielgruppen an und kann die Kaufentscheidungen der Konsumenten positiv beeinflussen und dadurch die Markt- und Umsatzpositionen eines Unternehmens wesentlich verbessern. Diejenigen Unternehmen, die schnell auf neue Bedürfnisse der Konsumenten reagieren, neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln und erfolgreich vermarkten, verfügen meist auch über ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber den Konkurrenten, aber nur solange, bis das Produkt wiederum durch ein verbessertes Angebot abgelöst wird. → Produktlebenszyklus

Der dänische Marketingexperte und Produktmanager Jesper Kunde (*1957) führte den Begriff „Unique Value Proposition“ (UVP) ein. Er bedeutet ein einzigartiges Nutzenversprechen, auch Wertversprechen, aber dieser Begriff wird auch synonym zu Unique Selling Proposition (USP) verwendet. Es gibt auch ein persönliches Alleinstellungsmerkmal. Der US-amerikanische Psychologe Gordon Willard → Allport

(1897-1967) betont die Einzigartigkeit des Individuums. Kein Mensch sei dem anderen gleich, jede Persönlichkeit sei unverwechselbar. Insofern besitze sie ebenfalls ein Alleinstellungsmerkmal. Es sind die spezifischen Anlagen, Begabungen, → Talente, → Fähigkeiten und Fertigkeiten, die kein anderer hat und die für den Erfolg von entscheidender Bedeutung sind. „Der beste Beitrag, den wir jemals leisten werden, ist die kreative Arbeit, zu der wir fähig sind – jener Beitrag, den nur wir leisten können.“ (Covey, ³2018, S. 101)

Was unterscheidet eine Person von allen anderen Bewerbern und was macht diesen Bewerber für das Unternehmen unverzichtbar? Es sind seine Individualität, seine Fachkompetenz und seine Schlüsselqualifikationen (Soft Skills). Das Alleinstellungsmerkmal wird damit zu einem → Erfolgsfaktor.

→ Prioritätensetzung

Lit.: Beck, H.: Wie Unverwechselbarkeit zum Erfolg führt. Ihre Marke als Alleinstellungsmerkmal. Jaltas Books/tradition 2023; Großklaus, R. H. G.: Positionierung und USP. Wie Sie eine Alleinstellung für Ihre Produkte finden und umsetzen. [eBook, PDF]. Wiesbaden 2007; Kmenta, R.: Das große USP Strategie Buch. So finden Sie Alleinstellungsmerkmale, Kundennutzen und Positionierung einfach und schnell (Business Success 1). Kindle Edition. VoV media 2019; Lenge, A.: Geschäftsentwicklungslehrgang. Modul 1 + 2. Alleinstellungsmerkmal und Nischenmarketing. Berlin 2014; Sahlberg, M.: Living the Brand. Erlebnisorientierte Markenkommunikation als Alleinstellungsmerkmal im gesättigten Markt. Norderstedt 2018.

Allport, Gordon Willard (1897-1967): US-amerikanischer Psychologe; einer der Begründer der Humanistischen Psychologie. Er entwarf das Konzept der → funktionalen oder funktionellen Autonomie. Sie betont die Wahlmöglichkeit des reifen Menschen bei der Lebensgestaltung, d. h. in der Wahl seiner Lebensziele könne der Mensch eigenverantwortlich entscheiden. (vgl. Schlüter, 2007, S. 220)

Allport prägte 1924 den Begriff „soziale Aktivierung“ (social facilitation). (vgl. Städtler, 2003, S. 1025) Er betont die Vielfalt der Menschen und die Einzigartigkeit des Individuums. Kein Mensch sei dem anderen gleich, jede Persönlichkeit sei unverwechselbar. Dessen → Motivation sei auf Zukünftiges ausgerichtet. Nach Allports Auffassung machen wir uns im Erwachsenenalter vom Diktat der Triebe unabhängig und folgen den Idealen unseres → Selbstbilds. Allport verbindet die „Einflüsse von Psychoanalyse und Behaviorismus mit dem individuellen Streben nach Selbstentfaltung“. (Peterhans, 2004, S. 33) Er hebt die Bedeutung des „Selbst“ und der „Werte“ im menschlichen Leben hervor. Das empirische Ich ist das „Selbst“ oder → „Proprium“. „Propriates Streben“, auch „Eigenstreben“ ist der Wunsch nach Autonomie, Individuation, Selbstheit (vgl. Peterhans, 2004, S. 34)

Lit.: Allport, G. W.: Social psychology. Boston 1924; Ders.: Personality. A psychological interpretation. New York 1937; dt. Ausg.: Persönlichkeit. Struktur, Entwicklung und Erfassung der menschlichen Eigenart. Meisenheim/Glan 1949; ²1959; Ders.: European and American theories of personality. In: David, H. P./Bracken H. V. (Eds.): Perspectives in personality theory. New York 1957, pp. 3-26; Ders.: Pattern and growth in personality. New York 1961;

dt. Ausg.: Werden der Persönlichkeit. Gedanken zur Grundlegung einer Psychologie der Persönlichkeit. Bern 1958; München 1974; Frankfurt am Main 1983; Ders.: Gestalt und Wachstum in der Persönlichkeit. Meisenheim/Glan 1970; Peterhans, I.: Werde dich selbst. Das Konstrukt der Selbstverwirklichung aus psychologischer Sicht. Bern 2004; Schlüter, Ch.: Die wichtigsten Psychologen im Porträt. Wiesbaden 2007; Städtler, Th.: Lexikon der Psychologie. Wörterbuch – Handbuch – Studienbuch. Stuttgart 2003.

Allwetter-Depot → finanzieller Erfolg

ALPEN-Methode: (ALPEN-method): eine Zeitmanagement-Technik, die aus fünf Planungsphasen besteht. Sie wurde von dem Wirtschaftswissenschaftler Lothar J. Seiwert (*1952) entwickelt und eignet sich für die Planung kurzfristiger Zeiteinheiten, aber auch für längerfristige Projekte. Die Bezeichnung ALPEN ist ein Akronym und setzt sich aus den Initialen folgender Begriffe zusammen:

A: Aufgaben zusammenstellen

L: Länge der Tätigkeiten einschätzen

P: Pufferzeiten für Unvorhergesehenes reservieren

E: Entscheidungen über Prioritäten treffen

N: Notizen in ein Planungsinstrument übertragen (vgl. Nagel, 2001, S. 16)

Lit.: Nagel, K.: Erfolg. Effizientes Arbeiten, Entscheiden, Vermitteln und Lernen, 9. Aufl., München/Wien 2001.

Ambition → Ehrgeiz

Amygdala: Mandelkern. Er „reguliert wesentlich das autonome Nervensystem und beeinflusst die → Emotionen, besonders auch Furcht und → Angst.“ (Lenk, 2001, S. 137) Der US-amerikanische Psychologe Daniel Goleman (*1946) prägte den Begriff „Amygdala-Hijack“. (vgl. Dalio, 2019, S. 231) Er bedeutet die Überwindung negativer Emotionen, wie Ärger oder Frustration.

Lit.: Dalio, R.: Die Prinzipien des Erfolgs. München 2019; Goleman, D.: Emotionale Intelligenz. München 2001; LeDoux, J. E.: Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen. München 1998; Lenk, H.: Kleine Philosophie des Gehirns. Darmstadt 2001.

Anerkennung (acknowledgment): die positive Bewertung einer Person, einer Gruppe oder eines Teams durch die soziale Umwelt, wodurch das → Selbstwertgefühl gesteigert wird. Das Streben nach sozialer Anerkennung zählt zu den stärksten Motivationen des Menschen und ist ein Zeichen der Akzeptanz und der Hochachtung. Die wechselseitige Anerkennung der Geschäfts- oder Handlungspartner ist eine wesentliche Voraussetzung für das → Win-win-Denken. „Der Wunsch nach Anerkennung ist einer der stärksten Antriebskräfte jedes Menschen.“ (Löhr/Pramann, 2002, S. 73) Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wünschen sich an ihrem Arbeitsplatz vor allem eine interessante Tätigkeit, Anerkennung und Mitbestimmung, denn diese Faktoren wirken auch motivierend auf die Leistung und auf den Erfolg eines Unternehmens,

aber viele Beschäftigte beklagen die fehlende Anerkennung für erbrachte Leistungen, „wenn sie beispielsweise eine schwierige Aufgabe unter hohem Zeitdruck gelöst haben. Kein Lob oder Wort des Dankes und der Anerkennung.“ Dabei ist die Anerkennung für ihr Engagement „die billigste und wirkungsvollste Art und Weise“, um die Mitarbeiter zu motivieren. Bei einem guten Betriebsklima, wenn die Mitarbeiter interessante Aufgaben erhalten und an allen wichtigen Entscheidungen aktiv beteiligt werden, sind sie motiviert, aber auch gesünder, zuverlässiger und glücklicher. (vgl. Ziglar, 2009, S. 34) Anerkennung lässt sich nicht einfordern oder einklagen, aber indem man Dankbarkeit und Wertschätzung gegenüber anderen Personen zeigt und ihre Leistungen würdigt, wird sich dies auch auf das eigene Ansehen auswirken und die eigene Bedeutung widerspiegeln.

→ Wertschätzung

Lit.: Bach, C.: Mehr Wertschätzung und Anerkennung im Job. Wie Mitarbeiter und Führungskräfte die betriebliche Zusammenarbeit fördern und die Beziehungsqualität verbessern können. [eBook, ePUB] 2013; Honneth, A.: Anerkennung. Eine europäische Ideengeschichte. Berlin 2018; Honneth, A./Rancière, J.: Anerkennung oder Unvernehmen? Eine Debatte (suhrkamp taschenbuch wissenschaft; STW 2233) Berlin 2021; Läbe, N. Ch.: Werde endlich sichtbar. 7 verblüffend einfache Wege für mehr Anerkennung, Geld und Erfolg im Job. [eBook] Kindle Edition 2023; Lienhart, A.: Respekt! Wie Wertschätzung im Job gelingt. Freiburg/Br. 2020; Volk, B.: Wertschätzung im Job. Impulse für bessere Kommunikation und Zusammenarbeit (Haufe Taschen Guide) Freiburg/Br. 2022.

Angst vor dem Scheitern → Angst vor Misserfolg

Angst vor Erfolg (fear of success): Es klingt paradox, man strebt danach, sein → Ziel zu erreichen, und wenn sich der Erfolg einstellt, hat man Angst davor, denn der Erfolg ruft die Neider auf den Plan, die uns den Erfolg nicht gönnen. Bei Erfindern und Entwicklern ist besonders die Angst vor geistigem Diebstahl weitverbreitet, vor Nachahmern, die ihre Ideen kopieren. Das ist besonders der Fall, wenn ihre Ideen ein → Alleinstellungsmerkmal besitzen. Man möchte akzeptiert werden, aber nach dem Erfolg kann auch wieder der Abstieg drohen, denn → anhaltender Erfolg ist höchst selten. Die Angst vor dem Erfolg blockiert unsere → Willenskraft und Kreativität genauso wie die Angst vor dem Scheitern. Es ist auch die Angst, die Erwartungen der Öffentlichkeit zu enttäuschen und kritisiert zu werden. Angst führt zu Resignation, aber das → Ziel aufzugeben, ist auch das Eingeständnis einer Niederlage, wodurch wir unser Leistungspotenzial ungenutzt lassen.

Die Angst vor dem Erfolg zu überwinden, bedeutet, dass wir mit dem Erwartungsdruck richtig umgehen lernen. Einige Personen aus dem Arbeitsumfeld haben z. B. Erwartungen, die nicht mit unseren Auffassungen bzw. mit unserem → Leitbild übereinstimmen. Je mehr sich unsere Ziele von denen der Menschen unserer Umgebung unterscheiden, desto mehr müssen wir mit Ablehnung rechnen, aber desto stärker sollten wir darauf achten, unsere eigenen Maßstäbe anzulegen, statt anderen gefallen

zu wollen. Die Angst vor dem Erfolg kann unsere Initiative und Kreativität genauso lähmen wie die Angst vor dem Scheitern. (vgl. Olson, 2017, S. 110 f.)

Die US-amerikanische Autorin Marianne Deborah Williamson (*1952) meint: „Es ist nicht die Angst, den Anforderungen nicht gewachsen zu sein, die uns am meisten umtreibt. Es ist die Angst, unermesslich viel Einfluss zu haben. Es ist unser Licht und nicht unsere Dunkelheit, wovor wir uns am meisten fürchten. Wir fragen uns: ›Wer bin ich, dass ich brillant, großartig oder talentiert sein könnte?‹ In Wahrheit aber sollte die Frage lauten: Wer sind Sie, dass Sie es nicht sind?“ (Williamson, 1996, p. 190; zitiert in: Covey, ³2018, S. 188)

Marianne D. Williamson warnt vor falscher Bescheidenheit und ist der Ansicht: „Indem Sie sich selbst kleiner machen, als Sie sind, tun Sie der Welt keinen Gefallen. Es zeugt nicht von Erleuchtung, sein eigenes Licht unter den Scheffel zu stellen, um andere bloß nicht einzuschüchtern. Wir sind dazu da, unser Licht leuchten zu lassen. ... Das gilt nicht nur für einige wenige unter uns, sondern für alle Menschen. Und indem wir unser eigenes Licht leuchten lassen, erlauben wir anderen, es uns gleichzutun. Indem wir uns von unserer Angst befreien, schenken wir automatisch mit unserer Gegenwart auch anderen Freiheit.“ (Williamson, 1996, p. 190; zitiert in: Covey, ³2018, S. 188 f.)

Die Managementberaterinnen Dorothea Assig und Dorothee Echter bezeichnen dieses Phänomen als „Erfolgsschock“, denn der große Durchbruch „löst Erschütterung, Freude, Glücksgefühle, Angst [und] Zweifel aus. Alles gleichzeitig. Es ist ein Ankommen im Unbekannten. Es versetzt Menschen in einen psychischen Ausnahmezustand. ... Der Durchbruch verändert alles.“ (Assig/Echter, ²2019, S. 189 f.) Er wird auch als → „Erfolgskrankheit“ oder „Ich-Krankheit“ bezeichnet. (Ebenda, S. 191) „Bei Menschen, die ihren Erfolg als Schock, als Trauma erleben, gibt es die Reaktionsmuster der Übererregung mit den dafür typischen Symptomen wie Schlafstörungen, Angstatacken, Nervosität, Wutanfälle, Überdrehtheit bis hin zum Burnout, Drogenkonsum oder Suizid.“ (Ebenda, S. 192)

Bei Entwicklungen und Innovationen besteht auch die berechtigte Angst, dass diese bald wieder veralten werden und durch neue Produkte abgelöst werden.

→ Markterfolg → Produktlebenszyklus

Lit.: Assig, D./Echter, D.: *Ambition. Wie große Karrieren gelingen.* Frankfurt/New York ²2019; Covey, S. R.: *Die 12 Gründe des Gelingens oder das Geheimnis wahrer Größe,* Offenbach ³2018; Olson, D. A., unter Mitwirkung von Megan Kaye: *Die Psychologie des Erfolgs. Ein praktischer Wegweiser zur Entfaltung der eigenen Potenziale und Stärken.* München 2017; Williamson, M. D.: *A return to love – Reflections on the principles of »A course in miracles«.* HarperOne, San Francisco/USA 1996; dt. Ausg.: *Rückkehr zur Liebe – Harmonie, Lebenssinn und Glück durch »Ein Kurs in Wundern«.* München 2016.

Angst vor Misserfolg (fear of failure): auch Furcht vor → Misserfolg, Angst vor dem Scheitern, Versagensangst. Sie lähmt und erzeugt Unbehagen vor bestimmten Situationen und entsteht oft durch Unsicherheit und Unwissenheit. (vgl. Kanisch, 2019, S. 3) Die Angst vor dem Scheitern, vor der Blamage blockiert die → Risikobereitschaft.

Ein Grund, um eine Idee, einen → Plan, ein Projekt, ein → Ziel oder gar eine → Vision vorzeitig aufzugeben bzw. gar nicht erst zu beginnen und umzusetzen, ist der befürchtete Imageverlust. Die Angst vor einem eventuellen Misserfolg führt dazu, dass unsere Anlagen, Begabungen, → Talente, → Fähigkeiten und Fertigkeiten verkümmern und nicht zur vollen Entfaltung gelangen. Deshalb ist diese Form der Angst eine → Erfolgsblockade. Die Angst vor dem Misserfolg entsteht, wenn die Handlungsanforderungen einer bestimmten Aufgabe unsere Fähigkeiten übersteigen. Die Angst vor dem Versagen hat mehrere Formen:

1. mentale Ängste: Sie betreffen die individuellen Fähigkeiten und das soziale Ansehen, das durch einen Misserfolg gefährdet ist; auch die Opportunitätskosten, d. h. die Zweckmäßigkeit in der gegenwärtigen Situation, z. B. das Problem der → Work-Life-Balance;
2. emotionale Spannung, z. B. Stresssituationen, sich unwohl fühlen;
3. Verhaltensreaktion: Hemmung, → Motivation, Verdrängung (vgl. Olson, 2017, S. 107)

Die Angst beeinflusst die Wahrnehmung, das Denken, die Urteilsbildung und das Entscheidungsverhalten, denn die Angst vor dem Scheitern kann unsere Entscheidungen negativ beeinflussen und uns daran hindern, das Ziel weiter zu verfolgen. Diese Angst kann uns krank, traurig oder wütend machen. Das sind subjektive Reaktionen. Ängste und Zweifel beeinträchtigen unsere Selbstachtung und unser → Selbstvertrauen und bringen uns dazu, negativ über uns selbst zu denken. Dabei übertreiben wir die → Probleme und unterschätzen die → Chancen. (vgl. Tracy/Enkelmann, 2008, S. 68)

Besteht die Angst vor dem Scheitern allgemein oder ist es nur die Befürchtung, dass ein bestimmtes → Projekt nicht gelingen wird? Aber dadurch verpasst man die Chance, neue Erfahrungen zu gewinnen, an der man wachsen kann. Es gehört → Mut dazu, etwas Neues zu beginnen. In einem Selbstfindungsprozess soll man sich fragen: „Was ist mir wichtig im Leben, und was möchte ich noch erreichen, um ein selbstbestimmtes Leben zu führen?“ Unser Handlungsantrieb kann aktiv oder passiv sein. Wir handeln, um ein konkretes Ziel zu erreichen, um ein Ergebnis zu realisieren. Dabei schleicht sich die Befürchtung ein, was passieren könnte, wenn wir die Handlung unterlassen. Die Angst vor dem Scheitern signalisiert, dass die Selbstakzeptanz gestärkt werden muss. Aus den Erfahrungen des Versagens gilt es, die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen, daraus zu lernen und diese Erfahrung als Ansporn zu begreifen.

Man kann auch Nutzen aus der Angst ziehen. Sie ermahnt uns zur Vorsicht und zum umsichtigen Handeln. „Nur wenn wir uns unseren Ängsten stellen und mit ihnen, statt gegen sie arbeiten, können wir wachsen und damit wirklich erfolgreich werden.“ (Fischer, 2019, S. 34) Wenn die Anforderungen die Fähigkeiten übersteigen, führt dies zu Besorgtheit, zu Angst und Erregung, aber „Angst kann einen Menschen immerhin dazu bringen, eine Situation in die Hand zu nehmen.“ (Csikszentmihalyi, 2014, S. 101) Um nach einem Rückschlag oder Misserfolg möglichst schnell wieder handlungsbereit

zu sein, soll ein Konsolidierungsprozess angewendet werden, der in fünf Schritten durchgeführt wird:

1. den Fehler akzeptieren, denn nur dann „kann der Blick auf mögliche Lösungen fokussiert werden“;
2. Dankbarkeit für das bisher Erreichte;
3. den Einflussbereich prüfen, um das Problem unter Kontrolle zu bekommen;
4. das soziale Netzwerk, vor allem Freunde, die in Krisenzeiten mit Rat und Tat helfen;
5. aus früheren Erfahrungen lernen; wie wurde in ähnlichen Situationen das Problem gelöst? (vgl. Fischer, 2019, S. 172)

Der Motivationspsychologe Heinz Heckhausen (1926-1988) unterschied bereits 1963 zwischen → Hoffnung auf Erfolg und Furcht vor Misserfolg. (vgl. Heckhausen/Heckhausen, 2018, S. 622) Die Angst vor Misserfolg hindert uns daran, die eingefahrenen Wege zu verlassen und etwas Neues zu wagen. Die Furcht vor Misserfolg kann in ihrer extremen Form zu einer Phobie werden, zu einer irrationalen Angst, die lähmend wirkt. Ängstliche Personen haben eine höhere Wahrscheinlichkeit zu versagen als mutige, risikobereite Menschen. Wir sollten das Scheitern als Chance begreifen und nicht unter den Möglichkeiten bleiben.

Der Coach und Sachbuch-Autor Dennis Fischer empfiehlt einen »Lebenslauf des Scheiterns« anzufertigen. Dazu sollen alle Situationen des Lebens, in denen man gescheitert ist, aufgeschrieben werden. Anschließend wird zu jeder Situation vermerkt, was man daraus gelernt hat und wie man gestärkt daraus hervorgegangen ist. (vgl. Fischer, 2019, S. 173)

Die Managementexpertinnen Dorothea Assig und Dorothee Echter stellen fest: „Erfolgreiche Menschen denken nicht darüber nach, wie sie ihren Absturz verhindern könnten, sondern blicken zuversichtlich in die Zukunft. Sie wissen, was sie tun müssen, um Problemen vorzubeugen.“ Ihre Präventionsmaßnahmen enthalten folgende Aspekte:

- zum eigenen inneren Anliegen stehen
- die Ambition pflegen
- das Können vervollkommen
- Zuversicht herstellen durch Verbundenheit, Respekt und Wertschätzung
- Freundschaften pflegen
- Dankbarkeit zeigen
- im Privatleben Erfüllung finden
- Reflexion und Arbeit an der eigenen Psyche (Assig/Echter, ²2019, S. 234)

„Ohne Selbsterkenntnis kann ein drohender Absturz nicht vermieden werden.“ (Assig/Echter, ²2019, S. 235) Man muss die Angst überwinden und sich die Vorteile und den Nutzen eines möglichen Erfolgs vorstellen. Gar nichts zu tun, ist keine Lösung. „Wer nicht wagt, der nicht gewinnt“, sagt das Sprichwort. Viel ausdrucksstärker und entschlossener formulierte es Friedrich Schiller (1759-1805): „Hasen, Krüppel, lahme

Hunde seid ihr alle, wenn ihr das Herz nicht habt, etwas Großes zu wagen!“ (Schiller, 1781/2004, Bd. I, S. 509).

Lit.: Assig, D./Echter, D.: *Ambition. Wie große Karrieren gelingen.* Frankfurt/New York 2019; Csikszentmihalyi, M.: *Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz.* Stuttgart 2014; Fischer, D.: *52 Wege zum Erfolg. Die besten Ideen aus 500 Business-Ratgebern.* Weinheim 2019; Heckhausen, H.: *Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation.* Meisenheim 1963; Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): *Motivation und Handeln.* 5. überarb. und erw. Aufl., Berlin 2018; Kanisch, B.: *LebensErfolg. Wie Sie das Leben führen, das zu Ihnen passt.* Wiesbaden 2019; Olson, D. A., unter Mitwirkung von Megan Kaye: *Die Psychologie des Erfolgs. Ein praktischer Wegweiser zur Entfaltung der eigenen Potenziale und Stärken.* München 2017; Schiller, F.: *Die Räuber. Ein Schauspiel. I. Akt, 2. Szene.* In: Friedrich Schiller: *Sämtliche Werke in 5 Bänden*, hg. von Peter-André Alt, Albert Meier und Wolfgang Riedel. München 2004; Tracy, B./Enkelmann, N. B.: *Der Erfolgs-Navigator. Ohne Stress und Burnout private und berufliche Ziele verwirklichen.* Wien 2008.

anhaltender Erfolg → dauerhafter Erfolg

Anpassungsfähigkeit → Flexibilität

Anreiz (incentive): Ansporn, Antrieb, Leistungsanreiz, der eigentliche Grund der → Zielerreichung. Der Anreiz ist ein situativer Reiz, der einen Motivationszustand anregen kann und auf einen affektiv besetzten → Zielzustand verweist. Er entsteht, wenn der Zielzustand erstrebenswert ist. Das Erreichen des Zielzustandes wird dabei gedanklich vorweggenommen, d. h. es gibt eine bestimmte Erwartungshaltung. Der Zielzustand besitzt eine subjektive Bedeutung oder einen Wertcharakter. (vgl. Heckhausen/Heckhausen, 2018, S. 120) Anreize und Erwartungen sind eine Quelle der → Motivation. Es gibt vielfältige Anreize (Anreizkomponenten). In der Motivations-theorie des deutsch-amerikanischen Psychologen Kurt Lewin (1890-1947) wurde der Anreiz als Aufforderungscharakter bezeichnet. Heute wird dieser Begriff vor allem in der Lerntheorie „als Konditionierung eines Affekts auf eine Objektrepräsentation (d. h. auf einen Reiz) beschrieben.“ (Heckhausen/Heckhausen, 2018, S. 393) Die Anziehungskraft eines Ziels, das Anregungspotenzial (arousal potential) verschafft uns einen großen Anreiz. Dazu müssen wir das Handlungsziel möglichst exakt präzisieren. Die Zielerreichung verschafft uns einen inneren Zustand der Zufriedenheit, ein Glücksgefühl und Stolz auf das Erreichte, auch Entspannung und angenehme Erregung.

Der britisch-kanadische Psychologe Daniel E. Berlyne (1924-1976) ist der Auffassung, dass die Leistung sowohl von einem optimalen Erregungsniveau (optimal arousal) abhängig ist, als auch von der Komplexität der Aufgabe. (vgl. Berlyne, 1960, 1967; vgl. auch Hebb, 1950; vgl. dazu: Zimbardo, 1992, S. 351)

Durch Anreize wird das Verhalten zielgerichtet aktiviert und intensiviert. Durch die Antizipation der Ziele und der damit erwarteten Belohnungen werden die Anreize verstärkt. Der Stolz auf die erfolgreiche Bearbeitung einer Aufgabe wird umso größer

sein, je schwieriger diese ist. Daraus ergibt sich eine umgekehrte Beziehung zwischen dem Anreiz von Erfolg und der → Erfolgserwartung.

→ Erfolgsanreiz; → Valenz

Lit.: Berlyne, D. E.: Conflict, arousal, and curiosity. New York 1960; Ders.: Complexity and incongruity variables as determinants of exploratory choice and evaluative ratings. In: Canadian Journal of Psychology, 17, 1963, pp. 274-290; Ders.: Arousal and reinforcement. In: Levine, D. (Ed.): Nebraska Symposium on Motivation. University of Nebraska Press Lincoln 1967, pp. 1-110; Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln. 5. Aufl., Berlin 2018.

Anspruchsniveau (level of aspiration; auch: aspiration level, AL): Aspirationsniveau; der individuelle Leistungsanspruch, d. h. die Anforderung, die eine Person an ihre eigene → Leistung stellt und die sie mindestens erreichen muss, um mit dem Ergebnis zufrieden zu sein. Das Konzept des Anspruchsniveaus wurde 1930 von dem deutschen Psychologen Ferdinand → Hoppe (1904–1960) entwickelt. Der Begriff selbst wurde 1931 von Hoppes Mitarbeiterin Tamara Dembo geprägt (vgl. Marrow 1977, pp. 54 f.)

Das Anspruchsniveau bezeichnet die Gesamtheit der Erwartungen, Zielsetzungen und Anforderungen an die eigene Leistung und den Schwierigkeitsgrad eines Ziels, nach dem eine Person strebt. Je schwerer ein → Ziel zu erreichen ist, umso höher ist das Anspruchsniveau. Es hängt wesentlich von den vorangegangenen Erfolgs- oder Misserfolgserfahrungen ab und ist ein selbst gesetztes Richtmaß zur Bewertung der persönlichen Leistungen. (→ Leistungsmotivation) Hoppe stellte fest, dass das Erleben von Erfolg bzw. → Misserfolg nicht an irgendeine spezielle Leistung gebunden ist, sondern dass das jeweilige Erleben in erster Linie davon abhängt, ob die eigene Leistung dem persönlichen Anspruchsniveau entspricht. Hoppe erklärt dazu: „Vom Anspruchsniveau, dem Inbegriff ›subjektiver‹ Zielsetzungen und Erwartungen für die folgenden Aktionen, hängt es ab, ob die eigene Leistung als Erfolg oder Misserfolg erlebt wird.“ (Hoppe 1930, S. 29 f.) Abgesehen von einem Aufgabenziel, welches in sich eine bestimmte → Zielstruktur aufgrund der Aufgabenstellung beinhaltet und meist von außen an die Person herangetragen wird, muss sich also ein für diese Person eigenes Anspruchsniveau mit entsprechender Zielvorstellung herausgebildet haben, damit es überhaupt zum Erleben von Erfolg bzw. Misserfolg kommt. Erreicht jemand mit seiner Leistung das eigene Anspruchsniveau, wird dies als Erfolg erlebt. Dieser hat meist eine bestätigende und anspornende Wirkung. Dadurch erhöht die Person das Anspruchsniveau, aber auch die Entscheidungsgeschwindigkeit und die bevorzugte Wahl schwieriger Aufgaben. Wird das Anspruchsniveau nicht erreicht, führt dies zu einem → Misserfolgserlebnis, und dementsprechend wird das Anspruchsniveau meist gesenkt. Das Anspruchsniveau richtet sich einerseits nach dem angestrebten Leistungsziel und seiner Bedeutung, andererseits nach den Erfahrungen von Erfolg oder Misserfolg in der konkreten Situation. Man spricht von den Verschiebungsgesetzen des Anspruchsniveaus. Diese beinhalten: