

WIE AUS  
FRUST UND  
NIEDERLAGEN  
DIE GRÖSSTEN  
ERFOLGE  
ENTSTEHEN

# SENKRECHTSSTARTER

ROLF SCHMIEL

campus



»Der Psychologe unter den Motivationstrainern« (*Süddeutsche Zeitung*) ist seit 1999 als selbstständiger Berater, Dozent und Kongressredner tätig. Zu Rolf Schmiels Kunden gehören internationale Konzerne und traditionsreiche Mittelständler wie Audi, BMW, Coca-Cola, DHL, Lufthansa, Siemens, Vodafone, Würth und Xerox. Sein besonderes Markenzeichen als Speaker ist sein begeisternder Vortragsmix aus Motivation, Spaß und Psychologie.  
*[www.rolfschmiel.de](http://www.rolfschmiel.de)*

Rolf Schmiel

# **SENKRECHT- STARTER**

**Wie aus Frust  
und Niederlagen  
die größten Erfolge  
entstehen**

Campus Verlag  
Frankfurt / New York

© Campus Verlag GmbH

SENKRECHTSTARTER

Unter Mitarbeit von Dr. Petra Begemann,  
Bücher für Wirtschaft + Management

ISBN 978-3-593-50008-9

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2014 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Gesetzt aus der Chaparral Pro und der Myriad Pro.

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany.

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

[www.campus.de](http://www.campus.de)

*Für Leonard*

Alles geben Götter, die unendlichen,  
ihren Lieblingen ganz,  
alle Freuden, die unendlichen,  
alle Schmerzen, die unendlichen, ganz.  
*Johann Wolfgang von Goethe*

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	10
<b>Ein Geständnis: Senkrechtstarter und Bruchpilot</b> .....	12

## Teil I

<b>Die Wahrheit über Spitzenleistungen</b> .....	15
--	----

<b>Das Erfolgsrezept der Senkrechtstarter</b> .....	17
Willenskraft – Einsatz, bis der Arzt kommt .....	18
Fokus – Alles auf eine Karte .....	25
Opfer – An der Spitze ist es einsam .....	29
Risiko – Der Spieler im Sieger .....	31
Mentoren – Die Paten des Erfolgs .....	37
Glück – Der unterschätzte Faktor .....	41
Großzügigkeit – Reich ist, wer gerne gibt! .....	45
Alles hat seine Zeit – Work-Life-Tides .....	50
<b>Die dunklen Triebkräfte der Top-Performer</b> .....	54
Gier – Genug kann nie genügen .....	55
Zorn – Dir zeig ich's! .....	61
Neid – Das will ich auch! .....	65



Selbstsucht – So what, I'm God! . . . . .	69
Skrupellosigkeit – Erfolg um jeden Preis . . . . .	73
Wollust – The Winner takes them all! . . . . .	80
Arroganz – Eure Armut kotzt mich an! . . . . .	83
Was ist das eigentlich – »Erfolg«? . . . . .	87

## Teil II

### Die rosarote Scheinwelt der Motivationsgurus . . . . . 93

#### **Von Freud bis Tsjakkaa-Schreien: Irrwege der Motivationspsychologie . . . . . 95**

Epikur: Ich will Spaß! . . . . . 96

Freud: Denn wir wissen nicht, was wir tun . . . . . 97

Die Behavioristen: Entscheidend ist, was hinten rauskommt . . . . . 99

Humanistische Psychologie: Erzähle mir, wer du bist . . . . . 102

Leistungsmotivation: Die Geheimnisse der Streber . . . . . 107

Amerikanisches Erfolgsdenken: Spreng deine Grenzen! . . . . . 112

#### **Zehn Motivationsmärchen, die Sie besser nicht glauben . . . . . 116**

Alles ist möglich! – Inklusive Bankrott, Burn-out und Betrug . . . . . 117

Tsjakkaa! – Urschrei-Therapie für Versager . . . . . 121

Positiv Denken! – Selbstbetrug statt Aufbruchstimmung . . . . . 125

Ziele setzen! – Es könnte alles so einfach sein, ist es  
aber nicht . . . . . 131

Visualisieren! – Fata Morgana der Träumer . . . . . 136

Glaub an dich! – Sprüche statt Strategien . . . . . 138

Sei ein Teamspieler! – Wer's glaubt, wird selig, aber nicht  
erfolgreich . . . . . 141

Lauf Marathon! – Unsinn des sportlichen Aktionismus . . . . . 145

Sei ganz du selbst! – Die Lüge des Authentischseins . . . . .	149
Hab Spaß! – Das Lächeln der Loser . . . . .	153
Die Wahrheiten in einem Meer von Halbwahrheiten . . . . .	156

### Teil III

## Die neue Psychologie der Motivation . . . . . 159

### **Wie man Menschen motiviert: Ein Blick hinter die Kulissen . . . . . 161**

Sadomaso in Nadelstreifen – Von Einpeitschern und Ausgepeitschten . . . . . 162

Jeder Jeck ist anders – Einführung in die Persönlichkeitspsychologie . . . . . 171

Psychotests für Motivatoren . . . . . 183

Schmiels Schnelltest: Einpeitscher, Partylöwe, Grübler oder Aussitzer? . . . . . 192

Postskriptum . . . . . 205

### **Statt eines Schlusswortes: Sofortmaßnahmen . . . . . 206**

**Wir bleiben in Kontakt!** . . . . . 209

**Danke!** . . . . . 210

**Anmerkungen** . . . . . 211

**Personenregister** . . . . . 224

# Vorwort

Probleme sind Chancen in Verkleidung, davon bin ich felsenfest überzeugt. Wer mit Chancenblick durchs Leben geht, wird zum Glückskind. Wer dagegen darauf wartet, dass Fortuna das Glücksrad zu seinen Gunsten dreht, wird am Ende seiner Tage mit Wehmut und einem großen »Hätte ich doch ...« zurückschauen. Lieber gelegentlich mit Karacho scheitern und mit Verve die Welt zurückerobern, als im faden Mittelmaß stecken zu bleiben.

Dass ich heute in der ganzen Welt zu Hause bin, mit meinen Vorträgen die größten Säle fülle, Vorlesungen an renommierten Universitäten halten und Marktführer beraten darf, verdanke ich diesem Credo. Der Erfolg wurde mir nicht in die Wiege gelegt, denn diese Wiege stand nicht in einer Nobelvilla im Millionärsviertel, sondern in einer bayrischen Kleinstadt, wo meine Eltern einen Lebensmittelladen führten. Es war ein langer Weg von dort bis auf die Bühnen rund um den Globus. Doch ich bereue keine Sekunde, auch nicht die Hindernisse und Stolpersteine, die manchmal bedrohliche Ausmaße hatten. Sie haben mich nur angestachelt und wachsen lassen – wie gesagt, Probleme sind Chancen in Verkleidung.

Vor diesem Hintergrund war ich sofort elektrisiert, als mein Rednerfreund Rolf Schmiel mir von seinem Buchprojekt erzählte. Dieses Buch zeigt die ungeschminkte Wahrheit über Motivation. Es entzaubert die Tsjakka-Mythen der Trainerszene und gibt neue, psychologisch fundierte Impulse. Speziell das Kapitel über die dunklen Triebkräfte der Top-Performer war für mich ein echter Augenöffner.

Als Psychologe hat der Autor einen unbestechlichen Blick auf das Thema, als Redner weiß er, wie man Menschen unterhält, und als kreativer Kopf scheut er sich nicht, unbequeme Wahrheiten auszusprechen. Ich empfehle Ihnen dieses Buch als Inspiration, als Mutmacher und als packende Lektüre. Ergreifen Sie die Chance, zum Senkrechtstarter zu werden!

Ihr Hermann Scherer

# Ein Geständnis: Senkrechtstarter und Bruchpilot

Es ist gute Tradition, nur über etwas zu schreiben, von dem man wirklich etwas versteht. Und mit Senkrechtstarts und Niederlagen kenne ich mich aus. Ich hatte mein Psychologiediplom kaum in der Tasche, da ging es für mich steil aufwärts. Während meine früheren Kommilitonen sich durch Praktika hangelten oder für überschaubare Gehälter in Nine-to-five-Jobs schufteten, war ich als Trainer enorm erfolgreich. Bald fuhr ich einen nachtblauen Luxuswagen mit verchromter Raubkatze am Bug. Ich gönnte mir ein überdimensioniertes Büro, liebte meine Maßanzüge, logierte in Fünf-Sterne-Hotels. Statt Bier mit Fußballkumpel musste es jetzt Champagner mit Business-Partnern sein. Ich hatte die Tipps der klassischen Motivationsliteratur inhaliert und war begeistert, wie leicht das Leben sein konnte. Ich glaubte an mich, dachte positiv, steckte mir ambitionierte Ziele und war wie betrunken von meiner eigenen Großartigkeit. Kurz: Ich verliebte mich in meine eigene Imagebroschüre.

Dann traf ich einige Entscheidungen, die mein Unternehmen ins Wanken brachten. Ich verlor einen wichtigen Kunden. Ein sicher geglaubter Großauftrag ging an einen Mitbewerber. Und, typisch für Krisen, es kam noch mehr. Offenbar hatte ich dem falschen Steuerberater vertraut, und nun forderte das Finanzamt für die letzten Jahre eine sechsstellige Nachzahlung, zahlbar binnen vier Wochen. Mein Vater wurde todkrank. Weitere Katastrophen im privaten Umfeld trieben mich in die Enge. Innerhalb weniger Wochen drohte alles zu zerbrechen, was ich mir über Jahre

aufgebaut hatte. Die Konten waren leer, ich stand kurz vor der Insolvenz. Und ich musste erschüttert feststellen: Die Ratschläge der Motivationsgurus halfen mir in dieser Situation herzlich wenig.

Statt aufzugeben, rappelte ich mich nach dem ersten Schock wieder auf und analysierte, was falsch gelaufen war. Schnell stellte ich fest, dass ich nicht der Einzige war, der eine solche Bruchlandung erleben musste – im Gegenteil: Viele Senkrechtstarter waren irgendwann durch eine harte Schule gegangen. Gerade für Menschen, die wir heute bewundern und manchmal um ihren nachhaltigen Erfolg beneiden, war der Weg zum Gipfel alles andere als ein Spaziergang. Von ihnen lernte ich die wahren Erfolgsgeheimnisse der Überflieger.

Auf den folgenden Seiten möchte ich weitergeben, was mir selbst geholfen hat. Heute bin ich glücklich und dankbar, schon eine ganze Weile wieder Erfolg zu haben. Wenn ich auf der Bühne stehe, mit dem Ziel, Menschen in den unterschiedlichsten Unternehmenssituationen neue Motivation zu geben, soll das den Zuhörern Spaß machen und sie gut unterhalten. Aber ich weigere mich, sie mit billigen Rezepten und emotionalen Trostpflastern einzulullen. Bei mir erfahren sie die ganze Wahrheit. Das gilt auch für dieses Buch.

Frust und Niederlagen gehören zum Leben dazu. Mein Vater, der 15 Jahre voller Zuversicht gegen den Krebs kämpfte und am Ende doch verlor, wusste das als Nachkriegskind schon früh. Ich brauchte mehr als drei Jahrzehnte, um es zu lernen. Doch nur wer bereit ist, die rosarote Brille abzusetzen und sich den Realitäten zu stellen, wird die Erfahrung machen, dass aus Bruchlandungen Neustarts werden können und aus Niederlagen große Erfolge. Anlässe zum Feiern und Genießen gibt es dann immer noch viele, denn auch das gehört zum Leben unbedingt dazu.

Ihr Rolf Schmiel  
Essen, im August 2014



# SENKRECHTSSTARTER

## Teil I Die Wahrheit über Spitzenleistungen

»Die Basis allen Wollens aber  
ist Bedürftigkeit, Mangel,  
also Schmerz.«

Arthur Schopenhauer

© Campus Verlag GmbH





# Das Erfolgsrezept der Senkrechtstarter

»Ich habe 30 Jahre gebraucht, um über Nacht berühmt zu werden«, sagte Harry Belafonte einmal. Belafonte kam als Sohn eines Matrosen und einer Hilfsarbeiterin 1927 im Schwarzenghetto von Harlem zur Welt. Die schlechte Nachricht für alle Teilnehmer heutiger Castingshows und Superstarwettbewerbe: Vor seinem märchenhaften Aufstieg in den Fünfzigerjahren schlug sich Belafonte unter anderem als Fahrstuhlführer und Verkäufer durch – und er arbeitete hart für seinen Erfolg, etwa durch den Besuch einer ambitionierten Schauspielklasse, in der auch Marlon Brando oder Rod Steiger an ihrem Erfolg bastelten.<sup>1</sup> »Senkrechtstarter« sind häufig schon eine ganze Weile unterwegs und haben eine Menge getan, bevor sie scheinbar plötzlich die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit erregen. Die Wahrheit hinter märchenhaften Erfolgen ist häufig alles andere als märchenhaft. Doch wir alle lieben den Mythos vom hässlichen Entlein, das über Nacht zum schönen Schwan wird, oder vom gehemmten Handyverkäufer, der von jetzt auf gleich als Tenor groß herauskommt und Millionen zu Tränen rührt wie Paul Potts. Dass Potts ein Jahrzehnt in verschiedenen Chören sang, schon früh privat Gesangsunterricht nahm und vor seinem großen Erfolg einen ersten Talentpreis von 8 000 Pfund komplett in Gesangsunterricht an italienischen Opernschulen investierte, wird dabei gern übersehen. Zwischen Potts' erstem kleinen Erfolg in der Talentshow *My Kind of Music* und seinem Sensationsauftritt in *Britain's Got Talent* lagen immerhin acht Jahre!<sup>2</sup> Wer sich unter den Supererfolgreichen genauer umsieht, erkennt also schnell: Das »Erfolgsrezept«

gibt es ebenso wenig wie das Rezept zum Goldmachen, nach dem Alchimisten in aller Welt jahrhundertlang suchten. Statt eines todsicheren Rezepts gibt es eine Reihe von Zutaten, die großen Erfolgen den Weg ebnen – oder auch nicht, wenn das nötige Quäntchen Glück fehlt. Schnallen Sie sich also an für den Senkrechtstart zum Erfolg: Sie müssen jetzt sehr tapfer sein!

## **Willenskraft – Einsatz, bis der Arzt kommt**

Im Februar 2014 porträtierte das *manager magazin* Topmanager und andere Prominente »im Unruhestand«, zum Beispiel den früheren Fresenius Medical Care-CEO Ben Lipps, der trotz seiner 73 Jahre lieber ein Berliner Start-up mit 18 Mitarbeitern leitet, als in Florida die Sonne zu genießen, den Modeschöpfer Karl Lagerfeld, der auch mit 80 noch Chefdesigner bei Chanel ist, oder Ex-*Spiegel*-Chef Stefan Aust, der sich mit 67 auf das Himmelfahrtskommando einließ, *Die Welt* als Herausgeber aus der Krise zu führen. Man braucht also gar nicht über den großen Teich zu schauen, wo Warren Buffett auch mit 83 noch Tag für Tag ins Büro geht. Während in Deutschland gerade mal wieder über die Rente mit 63 diskutiert wird, ist für manche Menschen der Ruhestand offenbar ein Schreckgespenst: »Im Ferienhäuschen aufs Meer blicken, das würde ich keine zwei Tage aushalten«, sagt Linde-noch-CEO Wolfgang Reitzle.<sup>3</sup>

Hinter vielen außergewöhnlichen Erfolgen steckt schlicht – Arbeit, Arbeit, Arbeit. »Erfolg hat nur der, der etwas tut, während er auf den Erfolg wartet«, beschied Thomas Alva Edison seinen Bewunderern. Ausgesprochen erfolgreiche Menschen gehen nicht selten in ihrer Tätigkeit auf und können daher mit 63, 67 oder 70 den Schalter nicht einfach umlegen. »Ich fange immer noch fast jeden Tag um vier Uhr früh an zu arbeiten«, sagt Ben Lipps. Sie können natürlich im Lotto gewinnen, erben oder reich heiraten.

Doch darüber hinaus gilt: Die Hoffnung auf den bequemen Aufstieg ist Augenwischerei. Vor einiger Zeit hatte ich einen jungen Existenzgründer im Coaching, der mit dem Anliegen kam: »Wie kann ich mehr Erfolg haben?« Auf die Frage, wie sein Tagesablauf aussähe, beschrieb er mir ein eher gemütliches Leben: Frühstück mit der Familie, gegen halb zehn im Büro und nach dem Rechten schauen, ein paar Dinge regeln, spätestens um 17, 18 Uhr wieder nach Hause, Zeit für Hobbys und Familie. Er hatte ein glückliches Händchen bei der Wahl seiner Mitarbeiter bewiesen, die früher kamen und häufig nach ihm das Büro verließen. Und wo sein Problem sei, wollte ich wissen. »Es läuft eigentlich ganz gut, aber ich hatte mir vorgestellt, dass der Laden abgeht wie eine Rakete.« Nur braucht eine Rakete mächtig viel Treibstoff, um im Bild zu bleiben.

Work-Life-Balance ist der garantierte Weg in die Mittelmäßigkeit. Oder kennen Sie jemanden, der seine Hobbys pflegt, genug Zeit für die Familie hat, Sport treibt und auf seine Gesundheit achtet, sich ehrenamtlich engagiert, seine Spiritualität lebt – *und* beruflich supererfolgreich ist? Ich nicht. Senkrechtstarter setzen zumindest phasenweise alles auf eine Karte, gleichgültig, ob sie im Showbusiness, im Leistungssport oder in der Wirtschaft unterwegs sind. Das bedeutet weder, dass am Lebensmodell des gemütlichen Existenzgründers irgendetwas falsch ist, noch, dass das Lebensmodell von Ben Lipps für jeden das richtige ist. Es bedeutet nur, dass man im Leben nicht alles (zumindest nicht auf einmal) haben kann. Das ist weder neu noch spektakulär, das wusste wahrscheinlich schon Ihre Großmutter. Umso erstaunlicher ist es, dass durchschnittlich intelligente und gut ausgebildete Mitteleuropäer immer noch Motivationsgurus auf den Leim gehen, die ihnen vorgaukeln, mit der richtigen »Programmierung ihres Unterbewusstseins« werde sich ihr Erfolg quasi im Schlaf einstellen (vgl. Teil II). Dazu die Gründerin eines Kosmetikimperiums Estée Lauder, die ihre ersten Cremes in der elterlichen Küche zusammenrührte: »Ich habe niemals an Erfolg geglaubt – ich habe dafür gearbeitet.« Und zwar viele Jahrzehnte und mit einem genialem Gespür für Marketing.<sup>4</sup>

»Ich kann mich noch quälen« ist ein Interview überschrieben, das Tennisprofi Tommy Haas, 35, dem *Spiegel* im Januar 2014 gab. Haas war zu dem Zeitpunkt 12. der Weltrangliste und trat gegen Spieler an, die wenig mehr als halb so alt waren. Auf die Frage, warum er sich das noch antue, antwortete der Gewinner von 15 ATP-Titeln, einer olympischen Silbermedaille und zweifache World-Team-Cup-Sieger: »Wenn die Schmerzen irgendwann unerträglich werden, wenn du merkst, dass sich jeder zweite Tag anfühlt wie die Hölle, dann solltest du aufhören. (...) Gerade geht es. Im vergangenen Jahr gab es immer mal wieder eine ganze Woche, in der ich kaum Schmerzen hatte.« Während der Normalo über eine Woche mit Schmerzen jammert, freut sich der Top-Performer also über eine gelegentliche Woche ohne. Der Tagesablauf von Haas: »An einem normalen Trainingstag stehe ich vier Stunden auf dem Platz. Um fünf Uhr abends bin ich fertig, dann kommen Physiotherapie, Massagen und Reha. Oft muss ich nach dem Abendessen noch zwei Stunden dranhängen, da bin ich dann selten vor elf Uhr im Bett.«<sup>5</sup> Anderen Spitzensportlern geht es nicht anders. Während ich diese Zeilen schreibe, kann man lesen, dass der russische Megastar des Eiskunstlaufs, auf dem bei den Winterspielen 2014 alle nationalen Hoffnungen ruhten, bereits zwölf Operationen hinter sich hat und einen Rücken, der von einem Kunststoffimplantat zusammengehalten wird. »Sport ohne Schmerzen, das geht nicht«, sagt Jewgenij Pljuschtschenko.<sup>6</sup> Ich fürchte, das gilt nicht nur für Erfolge im Leistungssport, sondern auch für Höchstleistungen anderswo.

---

In Zeiten der Burn-out-Debatte und angesichts ständiger Hinweise auf die Zunahme stressbedingter psychischer Erkrankungen ist die Forderung nach überdurchschnittlichem Engagement fast eine Provokation. Tatsächlich ist der Grad zwischen erfüllendem Ausleben von Ambitionen und ungesundem Workaholismus schmal. Ob »Arbeit, Arbeit, Arbeit« einen Menschen glücklich oder unglücklich macht, hängt vom persönlichen Wertekostüm ebenso ab wie

vom Grad der Selbstbestimmung. Ehrgeizige Menschen mit hohem Leistungs- und Machtmotiv und ausgeprägter Handlungsorientierung haben weniger Probleme damit, anderes zugunsten der Arbeit zurückzustellen, als etwa Menschen mit einem hohen Bedürfnis nach Ruhe und harmonischen Sozialkontakten. So zeichnen sich beispielsweise erfolgreiche Existenzgründer durch die erstgenannten Eigenschaften aus, wie der Osnabrücker Psychologe Elmar Koetz in einer Langzeitstudie nachwies.<sup>7</sup> Und Menschen, die sich als unabhängig erleben, verkraften ein hohes Arbeitspensum besser als Menschen, die sich Zwängen ausgesetzt sehen. Dies führt paradoxerweise dazu, dass Selbstständige auch dann zufriedener mit ihrer Arbeit sind, wenn sie mehr arbeiten und weniger verdienen als Angestellte – zumindest dann, wenn sie die Selbstständigkeit freiwillig gewählt haben und nicht als Notausgang aus der Arbeitslosigkeit. Belegt wird dies unter anderem durch eine Studie der Hamburger Psychologinnen Katrin Cholotta und Sonja Drobic, die 750 Gründer(innen) befragten.<sup>8</sup> »Wer selbstbestimmt lebt und arbeitet, bleibt gesund«, unterstreicht auch Lothar Seiwert, bekannt geworden als Experte für Zeitmanagement und inzwischen zum Rufer für bewusste Lebensführung geläutert.<sup>9</sup>

Wer Leistung und Lebensglück verbinden will, muss sich nicht selbstständig machen – Krux ist vielmehr, »sein Ding« zu finden, eine Tätigkeit also, die mit eigenen Talenten und Interessen harmonisiert. Denken Sie nur an den Kranführer (59), der einer *Stern*-Reporterin sagt: »Ich bin eins mit meinem Job. Ich weiß nicht, ob ich mit 65 in Rente gehe. ... Aus Spaß habe ich zu meinen Kollegen schon mal gesagt: ›Ich möchte mal auf meinem Kran sterben.«<sup>10</sup> Wer sein Gehalt hingegen als Schmerzensgeld empfindet, wird sich eher schwertun mit einem wirklich großen Wurf im Beruf. Hat man seine Berufung gefunden, löst sich auch das Problem der Selbstmotivation. Der Kranführer hat wahrscheinlich ebenso wenig Probleme, morgens aus dem Bett zu kommen, wie Ben Lipps mit seinem Medizin-Start-up oder der umtriebige Richard Branson, der ein ver-

rücktes Projekt nach dem anderen anzettelt und zurzeit an einem Shuttleservice ins All bastelt (mit 63). Keiner von ihnen muss seine Willenskraft mühsam wie einen Muskel trainieren, wie neuere Publikationen empfehlen.<sup>11</sup>

Nicht jeder, der sehr viel arbeitet, ist also zwangsläufig ein Workaholic. Zum Thema »Arbeitssucht« sind in den letzten Jahren zahlreiche Publikationen erschienen. Kleinster gemeinsamer Nenner: Gefährlich wird Arbeit dann, wenn der Betroffene sich in einen Teufelskreis von zwanghaftem Schuften befindet, wenn Arbeit körperlich krank macht, wenn Arbeit keine Befriedigung mehr bringt, sondern oft sogar von Erfolglosigkeit begleitet wird, was der echte Workaholic zu bekämpfen sucht, indem er die Dosis erhöht und *noch* mehr arbeitet.

Krankhaft Arbeitssüchtige auf den ersten Blick von bloßen »Vielarbeitern« zu unterscheiden ist nicht einfach. Die US-Wirtschaftsprofessoren Stewart D. Friedman und Sharon Lobel postulieren den Typus des »happy workaholic«, der Erfüllung in der Arbeit findet, ohne sein eigenes Lebensmodell zu verabsolutieren und sein Umfeld mit seinen überzogenen Arbeitsansprüchen zu terrorisieren. Sie verweisen auf das eigene Wertekostüm als entscheidenden Handlungsauslöser und Motivator.<sup>12</sup> Krankhafte Arbeitssucht dagegen erwächst häufig aus einem Erziehungsstil, der Liebe an Leistung koppelt, oder umgekehrt aus mangelnder Anerkennung für erbrachte Leistungen.<sup>13</sup> Spätestens wenn jemand tatsächlich arbeitet, bis immer häufiger der Arzt kommen muss, besteht also Suchtgefahr. Ebenso, wenn das Arbeitspensum nur noch mit begleitenden anderen Drogen zu schaffen ist, beispielsweise mit »Cola, Koks und Ritalin«, wie die *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung* einen Artikel zum Thema Doping im Büro überschrieb.<sup>14</sup>

*Fazit:* Wer außergewöhnlich erfolgreich ist, hat meistens außergewöhnlich viel dafür getan. Dabei ist es wichtiger, über eine lange Strecke in Fahrt zu bleiben, als zum Start Vollgas zu geben. Neben der Willenskraft, hart zu arbeiten, braucht es außerdem die Wil-