



Nicht um jeden Preis

Verbissen kämpfen bis zum Schluss: Dieses Credo führt viele Manager in die Irre, warnen Psychologen. Doch wie erkennen Führungskräfte, dass **aufgeben** manchmal besser ist?

TEXT JENNY NIEDERSTADT



Er war berauscht vom eigenen Erfolg: Als Jungunternehmer organisierte Leon Windscheid Studentenpartys in seiner Heimatstadt Münster. Er buchte DJs, entwarf die Deko, ließ Flyer drucken. Und die Besucher standen Schlange für seine Events. Deshalb zögerte Windscheid nicht, als er gefragt wurde, ob er Lust hätte, seine Partys auch in anderen Städten zu veranstalten. Erste Station: Osnabrück. Dort ging Windscheids Firma nach bewährtem Prinzip vor, mietete Werbeflächen, heischte mit Plakaten um Aufmerksamkeit – doch zum ersten Termin erschienen kaum Gäste. „Natürlich fielen mir zunächst viele mögliche Gründe für den vergeigten Start ein: Regen, eine coole Party bei der Konkurrenz und zudem Klausurenphase“, erinnert sich Windscheid an seine erste Reaktion, damals im Jahr 2014.

Die Sache war nur: In der Woche darauf kamen noch weniger Leute. Windscheid entschied daraufhin, den Werbedruck noch einmal zu erhöhen – schließlich hatte er schon viel Geld in die Events gesteckt. Die Veranstaltungsreihe sollte ein Erfolg werden, um jeden Preis. Also pumpete er noch mehr Geld hinterher, Woche für Woche. Aber: „Irgendwann war Schluss.“ Da hatte Windscheid, damals Jungunternehmer und heute Bestsellerautor, seine Ausgaben verdoppelt – und doch nichts erreicht. Was blieb, war ein Minus von knapp 10 000 Euro.

Tanz auf dem Milliardengrab

Heute sei er froh, dass ihn diese Pleite am Anfang seiner Karriere erwischt habe. Denn damals ging es für ihn um vergleichsweise niedrige Summen. Sein Fall ist typisch für viele Führungskräfte: Einmal gesetzte Ziele verfolgen sie meist ehrgeizig, schließlich zählt Durchhaltevermögen zu den edelsten Disziplinen im Management. Diese Ausdauer aber hat auch ihre Schattenseiten. Sie kann dafür sorgen, dass Menschen sich verrennen: Verbissen halten sie dann an Projekten fest, die längst nicht mehr sinnvoll oder rentabel sind. Umfragen zufolge ringt mehr als jeder zweite Manager mit diesem Phänomen. Dabei kosten diese Irrwege nicht nur Kraft, sondern auch Geld: Halten sie eisern an einmal gesetzten Zielen fest, investieren sie womöglich immense Summen in Vorhaben, deren Zukunftsaussichten bestenfalls mau sind – das A380-Debakel von Airbus oder Thyssenkrupps mittlerweile abgestoßene Stahlwerke in den USA und Brasilien sind dafür beste Beispiele. Beide Initiativen kritisierten Branchenkenner von Anfang an, beide wurden zu Milliardenflops.

Psychologen beginnen gerade erst, die dahinter steckenden Mechanismen zu entschlüsseln – und entwickeln erste Tipps für die Kunst des Aufgebens. „Ziele zu haben und sie auch trotz Rückschlägen entschlossen zu verfolgen ist der Motor unseres Lebens“, sagt Veronika Brandstätter, Motivationspsychologin an der Universität Zürich und eine der führenden Forscherinnen auf dem Gebiet. Ohne Durchhaltevermögen hätten wir als Kinder nie Laufen gelernt, weil wir nach dem ersten Sturz gleich wieder aufgegeben hätten, so die Expertin. Im Berufsalltag wiederum motivieren Ziele: Sie helfen dabei, die richtigen Prioritäten zu setzen und

„Verliebt euch nicht zu sehr in eure Projekte, bleibt objektiv“

EVA BUDISCHIN, Leiterin Innovation bei Bosch Engineering

auch Tiefs zu überstehen. Deshalb knüpfen gerade Führungskräfte ihr Selbstwertgefühl oft an ihre Aufgaben. Und auch unser Gehirn belohnt Ausdauer: Es schüttet Glückshormone aus, sobald wir Herausforderungen endlich meistern.

Zum Problem wird diese Hartnäckigkeit aber, wenn wir Ziele verfolgen, die sich als unrealistisch herausstellen: Statt aufzugeben, wie es vernünftig wäre, verbeißen wir uns dann mitunter umso heftiger in ein Projekt. Dafür sorgen gleich mehrere psychologische Mechanismen: die Furcht vor einem möglichen Imageschaden, aber auch falsches Pflichtgefühl und die Scham über das eigene Versagen. Gerade Kopfmenschen fällt es außerdem schwer, loszulassen, weil sie überzeugt sind, Projekte in allen Details durchdacht zu haben. Ein Scheitern ist für sie kaum vorstellbar. Und schließlich unterliegen wir alle schnell einem Trugschluss: Je länger wir uns für eine Aufgabe engagieren, desto mehr entwickelt sich das Gefühl, einer Lösung immer näher zu kommen. Bereitwillig investieren wir deshalb weiterhin Energie, Zeit und Geld. „Dabei ist es oft schwierig, zu erkennen, ob sich ein Projekt noch lohnt oder nicht, weil es sich in kleinen, kaum merklichen Schritten ▶

verschlechtert“, sagt Brandstätter, „zudem hat man ja immer noch die Hoffnung, das Ruder herumreißen zu können.“

Diesen Tunnelblick belegen auch wissenschaftliche Studien: An der Universität Ohio zum Beispiel baten die Psychologen Hal Arkes und Catherine Blumer Probanden darum, sich in die Rolle des Präsidenten einer Fluggesellschaft zu versetzen. Dessen fiktives Unternehmen hat ehrgeizige Pläne: Es entwickelt ein Flugzeugmodell, das von keinem Radar zu entdecken ist. Zehn Millionen Dollar stehen für das Projekt bereit, es ist zu 90 Prozent abgeschlossen – da erfahren die Studienteilnehmer überraschend, dass ein Konkurrent schneller war und bereits damit beginnt, ein derartiges Flugzeug auf den Markt zu bringen. Dessen Modell ist zudem sehr viel schneller und günstiger. Was tun? In dem Experiment entscheiden sich erstaunliche 85 Prozent der Befragten dafür, am Projekt festzuhalten und auch die letzte Million in das Flugzeug mit den geringen Erfolgsaussichten zu investieren. Mitten im Rennen wollten die wenigsten umsatteln – oder gar aufgeben.

Nur noch ein letzter Versuch!

„Unser Hirn hasst es, Geld aus dem Fenster zu werfen“, erklärt Leon Windscheid das irrational wirkende Verhalten. Es sorge vielmehr dafür, dass wir uns umso verzweifeln an Projekte klammern, je mehr sie kriseln – immer im Versuch, die Aufgabe doch noch zum Erfolg zu führen und so die Anfangsinvestition zurückzugewinnen. Als ausgebildeter Psychologe weiß der einstige Eventmanager, dass auch er damals bei seinen missglückten Studentenpartys Opfer dieser Denkfalle geworden war.

Sie lässt Manager Millionen in Projekte schaufeln, die längst zum Scheitern verurteilt sind. Volkswagen etwa versuchte 14 Jahre lang in die Luxusklasse aufzusteigen und produzierte dafür den Phaeton. Doch die Nobellimousine verkaufte sich weltweit nie so gut wie erhofft: 20 000 Autos wollte das Unternehmen jährlich absetzen. Diese Zahlen erreichte VW nie auch nur annähernd, in Spitzenzeiten waren es gerade einmal halb so viele. Trotzdem investierte das Top-Management nach zehn Jahren sogar noch einmal 650 Millionen Euro in die Entwicklung eines Nachfolgermodells, obwohl Marktbeobachter schon damals vor den unsinnigen Egotrips der Firmenchefs warnten. Doch die zogen erst 2016 die Notbremse. Da waren insgesamt gerade einmal 84 000 Phaetons von Band gelaufen – und die Häme groß.



Späte Reißleine

Das Stahlwerk von ThyssenKrupp in Brasilien und die Luxuskarosse Phaeton von Volkswagen verschluckten Unmengen an Geld, bis sich ihre Konzerne von ihnen trennten



Bis zum bitteren Ende

Sowohl der BER als auch die Elbphilharmonie wurden trotz Kostenexplosion fertiggestellt



Dabei ist das Zurückschrecken vor dem Abbruch eines Projekts in der Wirtschaft weit verbreitet: Psychologin Brandstätter führte dazu Umfragen unter 100 Führungskräften durch, 40 Prozent von ihnen zählten zum Top-Management. Sie fragte nach Erfahrungen mit der schwierigen Entscheidung, ob es besser ist, ein konkretes Ziel weiter beharrlich zu verfolgen oder es aufzugeben. 60 Prozent der Befragten sagten, sie würden sich aktuell in einer solchen Phase befinden, zehn Prozent hatten diese gerade hinter sich. „Das Spektrum an Themen, mit denen die Manager haderten, war dabei

breit“, so Brandstätter: Lohnt die Einführung eines neuen IT-Systems tatsächlich? Soll ich noch um meinen Aufstieg in der Firma kämpfen? Setzen wir weiter auf neue Geschäftsfelder, obwohl unsere Produkte dort bislang nicht laufen? Ein Rückzieher bei solchen Fragen würde vielen Führungskräften extrem schwerfallen: Sie sehen darin ein Zeichen von Schwäche, so die Expertin.

Viele Firmen befeuern das Problem unbewusst sogar, indem sie lediglich Erfolge belohnen – etwa durch Bonuszahlungen, interessante Folgeprojekte und wachsende Aufstiegschancen. So wird gnadenloses Durchhalten wider jede Vernunft attraktiv. Dabei sei der kluge Abbruch eines Vorhabens in vielen Fällen genauso wertvoll, argumentiert Brandstätter, schließlich bewahrt er Unternehmen vor Fehlinvestitionen.

Begräbnis für gescheiterte Ideen

Erste Firmen steuern deshalb bereits um: Ein Dufthersteller in Österreich etwa hält für aufgegebene Projekte eine kleine Begräbnisfeier ab. So bleibt Raum für die Trauer um eine verpasste Chance. Gleichzeitig aber wird auch das Engagement aller Beteiligten gewürdigt. Das tut auch der Technologiekonzern Bosch: In den firmeninternen Start-up-Workshops erhalten mittlerwei-

le Teams, die ihre Geschäftsidee zurückziehen, mehr Applaus als jene Gruppen, die im Rennen bleiben. „Das wohl auch, weil alle Kollegen dort genau wissen, wie schwer es ist, ein Projekt aufzugeben, in dem so viel Herzblut steckt“, erklärt Eva Budischin, Leiterin Innovation beim Tochterunternehmen Bosch Engineering. Seit sieben Jahren betreut sie die Start-up-Initiative des Konzerns. Rund 100 Projektteams treten dabei jährlich an. Sie erhalten acht Wochen Zeit, ihre Geschäftsidee zu prüfen, indem sie intensive Marktrecherche betreiben und bis zu 100 Kundeninterviews führen. Danach müssen sie sich selbst bewerten: Lohnt sich ihr Projekt für Bosch? Fällt die Antwort positiv aus, rücken die Teams in die nächste Runde auf.

Beim Start der Initiative vor sieben Jahren habe nur ein einziges Team seine Idee nach dem ersten Testlauf zurückgezogen, erinnert sich Budischin. Dabei ist belegt, dass rund 90 Prozent aller Start-ups scheitern. „Das ist keine Schande, sondern Statistik“, sagt die Managerin. Um zu verhindern, dass die Mitarbeiter unnötig viel Kraft in eine letztendlich nicht marktfähige Idee stecken, veränderte sie mit ihren Kollegen des-

halb zwei Dinge: Zum einen definierte sie klare Kriterien, nach denen sich ein Projekt als förderungswürdig bewerten darf – so müssen die zuständigen Teams heute zum Beispiel einen bestimmten Anteil an positivem Kundenfeedback erreichen. Zum anderen aber wirkte Budischins Abteilung auch auf die Unternehmenskultur im Haus ein: Das Aufgeben einer Idee sollte nicht länger als Makel gelten, sondern als wertvolle Unterstützung für das Unternehmen. Schließlich helfe es, gewinnbringende Geschäftsfelder zu definieren und Sackgassen zu meiden. „Mein wichtigster Ratschlag an die Teams ist deshalb: Verliebt euch nicht zu sehr in eure Projekte, bleibt objektiv!“, sagt Budischin. Deswegen dürfen Ideengeber nie allein bei den Workshops antreten. Mindestens ein Kollege muss mitarbeiten – um blinde Begeisterung zu verhindern.

Dank dieses Systems nimmt sich heute beim internen Start-up-Programm von Bosch etwa die Hälfte aller Teams bereits nach der ersten Runde aus dem Rennen oder wandelt ihr Vorhaben radikal um. In den Entscheidungsrunden danach sind es jeweils genauso viele, sodass am Ende nur zwei bis drei Geschäftsideen übrig bleiben, die das Unternehmen intensiv weiterverfolgt.

Der Punkt, an dem es sich noch lohnt, durchzuhalten oder eben aufzugeben, lässt sich nicht allgemeingültig definieren. Aber es gibt Indizien, bei denen Manager hellhörig werden sollten: etwa wenn sie die Projektarbeit nur noch als Belastung wahrnehmen. Kürzere mut- und kraftlose Phasen sind zwar normal, dauerhafte aber ein Warnsignal. Führungskräfte sollten sich außerdem fragen, warum sie an einem schwierigen Vorhaben energisch festhalten. Wem daraufhin als Erstes nicht das ersehnte Ziel in den Sinn kommt, sondern die Angst vor dem Gesichtsverlust, sollte prüfen, ob er sich nicht verrannt hat. „Bestenfalls lässt sich ein Projekt dann anpassen, indem man seine Ziele realistischer formuliert“, so Brandstätter.

Wer dagegen beschließt, ein Vorhaben ganz aufzugeben, sollte sich möglichst schnell neuen Projekten zuwenden, empfiehlt die Expertin – nicht nur, um das eigene Selbstvertrauen wieder aufzubauen, sondern auch, um sich nach außen zu profilieren. Denn in vielen Unternehmen wird die Kunst des Aufgebens noch immer unterschätzt: Wer dort ein Projekt bis zum bitteren Ende durchzieht und es dabei frontal an die Wand fährt, darf sich bisweilen sogar in Fuck-up-Nights feiern lassen. Motto: Ge-kämpft, aber gescheitert! Das wirkt zwar glamourös, ist aber vor allem eins: ruinös. ■

Elternzeit ist nicht zum Angeln da

KOLUMNE NINA STRASSNER



In der Elternzeit sollten Paare die gemeinsame Verantwortung für Job und Familie erproben. Statt sich lang gehegte Träume zu erfüllen.

Wer ein Kind bekommt, erhält gratis eine Menge Ratschläge mitgeliefert. Mein Favorit bis heute: „Schlafe, wenn das Baby schläft“. Meine Babys schliefen gefühlt niemals. Bis heute reagiere ich daher bestürzt und biete besorgt meine Hilfe an, wenn Erwachsene von sich sagen, sie würden „schlafen wie ein Baby“. Das muss furchtbar sein! Außerdem nutzte ich diese Zeit damals selbstverständlich nicht, um mich eine Runde hinzulegen. Oder zu imkern, zu promovieren oder angeln zu gehen. Letzteres schwebt Finanzminister Christian Lindner für seine Elternzeit vor. Den Eindruck vermittelte zumindest kürzlich ein Porträt in der Wochenzeitung „Die Zeit“. So sehr ich mich freue, dass richtigerweise auch männliche Politiker diese leicht übergriffigen Fragen gestellt bekommen, mit denen sich bisher fast ausschließlich Frauen kurz nach einer Heirat rum-schlagen mussten, so entlarvend ist die Darstellung. Carearbeit ist Arbeit und keine Freizeit. Leider aber unbezahlte Arbeit. Und sie hat ein weibliches Geschlecht. Lindner musste, nachdem der Text in der „Die Zeit“ erschienen war, in den sozialen Medien eine Menge Schelte einstecken. Die Diskussion ist längst überfällig. Doch der berechtigte Furor ignorierte leider ein wichtiges Detail: Wir vergessen zu gern, dass der Artikel ziemlich gut zusammengefasst hat, wie väterliche Elternzeit noch viel zu oft gelebt und auch politisch unterstützt wird.

Elternzeit ist rechtlich so ausgestaltet, dass kein Unternehmen sie ablehnen kann. Sie wird zudem mit bis zu 1800 Euro Elterngeld monatlich aus einem Topf an Steuergeldern unterstützt. Sinn und Zweck dieser gesetzlichen Maßnahmen ist nicht, dass Papa und Mama sich lang gehegte Träume erfüllen und zwei Monate mit dem Wohnmobil durch Schweden fahren, Bienen zählen und Lachse angeln. So schön das ist! Elternzeit wird staatlich gefördert, damit Paare in der Praxis pilotieren können, wie eine gemeinsame Verantwortung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie langfristig klappen kann. Aktuell wird im Bundestag aufgrund einer europäischen Richtlinie debattiert, ob der Partner während des Mutterschutzes als Alternative zur Elternzeit zehn Tage „Vaterschaftsurlaub“ bekommt. Die Idee ist klug und richtig. Der Begriff aber ist irreführend und schädlich. Natürlich ist der klassische Urlaub auch nichts anderes als eine bezahlte Freistellung, aber wir alle haben in der Hand, wie wir über solche Lebensphasen sprechen. Die Worte, die wir wählen, die Fragen, die wir uns und anderen dazu stellen, und die Geschichten, die wir erzählen oder nicht, prägen die Vorstellung unserer Gesellschaft, wie Elternzeit genutzt wird, und auch, wo ihr gesellschaftlicher Mehrwert liegt. Kinder zu erziehen und der damit verbundene finanzielle Kraftakt ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die unser aller Unterstützung braucht. Eines ist sicher: Wer auf die absurde Idee kommt, mit einem Baby zu imkern, wird sie ebenfalls brauchen. ■

NINA STRASSNER

hat als Bloggerin und Fachanwältin für Arbeitsrecht facettenreich geübt, zu streiten und am Ende auch noch recht zu bekommen. Seit 2019 verantwortet sie nun beim Softwarekonzern SAP Diversitätsprogramme – und gibt gerne mal nach.