

# „Sobald wir eine Entscheidung getroffen haben, sind wir nicht mehr objektiv“

Warum wir Fehlentscheidungen nicht zugeben können und an fragwürdigen Zielen oder Projekten festhalten. Ein Gespräch mit der Psychologin Veronika Brandstätter-Morawietz

**PSYCHOLOGIE HEUTE** Das Aktienpaket sollten wir längst abgestoßen haben – aber wir tun es immer noch nicht. Die Beziehung, in der wir leben, ist alles andere als erfreulich – doch zu einer Trennung können wir uns nicht durchringen. Wider besseres Wissen halten wir an Projekten oder Zielen fest, die unsere Beharrlichkeit längst nicht mehr wert sind. Was steckt dahinter, wenn wir uns nicht fürs Loslassen entscheiden können?

**VERONIKA BRANDSTÄTTER-MORAWIETZ** Nicht aufgeben, das ist in unserer Gesellschaft ein sozialer Wert, der zum Beispiel in bestimmten Redewendungen zum Ausdruck kommt: „Wirf die Flinte nicht zu früh ins Korn“, „Sei hartnäckig“, hören wir oft schon im Kindesalter von unseren Eltern. Und wir lernen, dass der Weg zum Erfolg immer „steinig“ ist. Beharrlichkeit und Ausdauer werden also als positive Eigenschaften bewertet, was in Selbstbildern wie „Was ich angefangen habe, führe ich zu Ende“ oder „Ich bin jemand, der durchhält“ zum Ausdruck kommt. Das ist allerdings eine einseitige Betrachtungsweise. Vernachlässigt wird, dass es für effektives Handeln nicht nur wichtig ist, sich angemessene Ziele zu setzen und diese ausdauernd zu verfol-



gen, sondern dass man sich auch rechtzeitig von Zielen lösen können muss, wenn man sie nicht oder nur mit großen Verlusten erreichen kann.

**PH** Wie erklären Sie unsere Unfähigkeit, unrentable, für uns vielleicht sogar schädliche Ziele aufzugeben?

**BRANDSTÄTTER-MORAWIETZ** Die Wissenschaftler haben sich auf die Frage konzentriert, warum in Industrie und Verwaltung an verlustreichen Projekten festgehalten wird. Dieses Phänomen wird als „Eskalation des Engagements“ (*escalation of commitment*) oder auch als „Phänomen der versunkenen Kosten“ (*sunk cost*) bezeichnet. Eine Person oder eine Firma kann deshalb nicht von einem verlustreichen Projekt Abstand nehmen, weil sie sich dann eingestehen müsste: „Ich habe einen Fehler begangen.“ Es entsteht ein Bedürfnis nach Selbstrechtfertigung, man will nicht zugeben, eine Fehlentscheidung getroffen zu haben. Vor allem Politiker und Unternehmer, also Personen, die im Rampenlicht stehen, erleben oft einen großen sozialen Rechtfertigungsdruck.

Der zweite Erklärungsansatz, die „Theorie der versunkenen Kosten“, geht davon aus, dass Menschen dann an einem Projekt festhalten, wenn sie bereits viel investiert haben. Würde man aufgeben, wären diese Investitionen verloren. Im Organisationsbereich handelt es sich dabei natürlich immer um Geld, im privaten Bereich können es auch Emotionen oder Anstrengungen sein, die als wertvolle Investition angesehen werden und eine Loslösung kostspielig erscheinen lassen.

**PH** Können diese beiden Theorien das Problem „Nicht-loslassen-Können“ Ihrer Ansicht nach ausreichend erklären?

**BRANDSTÄTTER-MORAWIETZ** Nein. Zum einen ging es in den bislang vorliegenden Experimenten immer um Geld. Andere Situationen wurden nicht berücksichtigt. Zum anderen denke ich, dass man das Festhalten an verlustreichen Zielen auch aus einer motivations-



und willenspsychologischen Perspektive betrachten muss. Aus dieser Perspektive ist das „Nicht-loslassen-Können“ auch eine Form des Zielstrebens. Es gibt eine Reihe von Studien, die sehr gut belegen, dass in dem Moment, wo wir uns für ein Projekt, ein Ziel entscheiden, ganz bestimmte Steuerungsmechanismen in Gang kommen, die uns auf Zielkurs halten. Das fängt damit an, dass man nach einer Entscheidung bestimmte Dinge ausblendet, nicht mehr wahrnimmt oder sich nicht mehr daran erinnert. Und dass man nur noch an jene Aspekte denkt, die uns der Realisierung des Ziels näher bringen. Das heißt: Sobald wir eine Entscheidung getroffen haben, sind wir nicht mehr objektiv. Wir vermeiden Informationen, die unsere Entscheidung infrage stellen könnten.

**PH** Die Entscheidung setzt uns sozusagen auf ein Gleis, das uns dann konsequent zum angepeilten Ziel führt?

**BRANDSTÄTTER-MORAWIETZ** Genau. So hilfreich diese Mechanismen bei unproblematischen Zielen sind, so negativ wirken sie, wenn es sich um verlustreiche Ziele handelt. Sie halten uns auch dann auf Zielkurs, wenn es sich längst nicht mehr lohnt.

**PH** Um im Bild zu bleiben: Es fällt uns schwer, aus der Schiene zu springen. Was genau hält uns auf Kurs?

**BRANDSTÄTTER-MORAWIETZ** In mehreren Studien hat mein Team herausgefunden: Wenn Menschen der Gedanke kommt, das angestrebte Ziel könnte kein lohnendes mehr sein, dann denken sie viel häufiger und intensiver über die Kosten nach, die mit dem Zielabbruch verbunden wären, als über den Nutzen. Wenn man aber über die Kosten nachdenkt, dann liegt es nahe, das Ziel weiter zu verfolgen. Denn Kosten will man schließlich vermeiden.

**PH** Können Sie dies an Beispielen verdeutlichen?

**BRANDSTÄTTER-MORAWIETZ** Wir haben in einem Experiment Studierenden folgende Situation geschildert: Ein Student oder eine Studentin (das variierte nach Geschlecht

des Versuchsteilnehmers) hat ein Auslandsstudium begonnen. Im Laufe der Zeit stellt sich heraus: Der zuständige Professor hat keine Zeit, die Kurse entsprechen nicht den Vorstellungen, die versprochene interessante Hilfskrafttätigkeit stellt sich als monoton heraus, die Integration klappt nicht. Kurz: Geschildert wird eine ganz unbefriedigende Situation.

Zusätzlich haben wir beschrieben, wie viel der jeweilige Student investiert hatte, um ins Ausland gehen zu können: Er musste einen teuren Sprachkurs belegen, das Visum war schwer zu bekommen. Als Drittes haben wir schließlich die möglichen Konsequenzen aufgezeigt, mit denen der Student zu rechnen hat, wenn er sein Studium abbricht: In einer Variante verhält sich der Heimatprofessor neutral, in einer anderen reagiert er negativ. Es stellte sich heraus: Wenn die fiktiven Studierenden hohe Investitionen leisten mussten und hohe Kosten mit der Aufgabe des Auslandsstudiums verbunden waren, empfahlen die Versuchspersonen, das Studium im Ausland durchzuführen, also am gewählten Ziel trotz widriger Umstände festzuhalten.

Eine zweite Studie haben wir mit Mitgliedern eines Sportstudios gemacht. Eine Gruppe baten wir, alle Vorteile ihres Sports aufzuschreiben; es ging also um den Nutzen, den sie aus dem Ziel „Training“ ziehen. Dann haben wir sie gebeten, zwei der wichtigsten Vorteile auszuwählen und sich diese in der Fantasie vorzustellen. Zum Beispiel: „Wenn ich regelmäßig trainiere, bin ich körperlich fit und fühle mich gut.“

Die Teilnehmer der anderen Versuchsgruppe sollten die Nachteile auflisten, die es hätte, wenn sie nicht trainieren würden – hier ging es also um die Kosten, die mit der Aufgabe des Ziels „Training“ verbunden sind. Auch sie sollten sich die Kosten – genannt wurden zum Beispiel „Rückenschmerzen“ oder „Gewichtszunahme“ – in der Fantasie möglichst lebhaft vorstellen. Zwei Kontrollgruppen sollten sich entweder über die Kosten der Zielverfolgung Gedan-

## Ausdauer ist ein hoher Wert in unserer Gesellschaft. Aber man muss sich auch von Zielen lösen können, wenn man sie nicht oder nur mit großen Verlusten erreichen kann

ken machen („Was ist unangenehm am Training?“) oder über den Nutzen des Zielabbruchs („Was bringt es, wenn ich aufhöre zu trainieren?“). Nach dieser Gedankenübung haben wir die Zeit gestoppt, wie lange die Einzelnen trainierten, und sie anschließend nach ihrer Motivation gefragt. Nach drei Wochen haben wir eine Nacherhebung durchgeführt und uns dafür interessiert, wie häufig die Versuchspersonen in dieser Zeit trainiert hatten. Wir konnten zeigen: Diejenigen, die über den Nutzen oder die Kosten des Ziels „Training“ nachgedacht hatten, trainierten länger und waren häufiger im Sportstudio als die beiden anderen Gruppen. Das heißt: Wenn wir über den Nutzen eines Ziels nachdenken, dann hält uns das in gleicher Weise auf Zielkurs wie Überlegungen, die sich mit den Kosten des Zielabbruchs beschäftigen.

**PH** Wenn Sie das auf Alltagssituationen übertragen, was bedeutet das konkret? Warum bleibt zum Beispiel eine Frau in einer für sie unglücklichen Partnerschaft?

**BRANDSTÄTTER-MORAWIETZ** Entweder sieht sie einen wie auch immer gearteten Nutzen in dieser Beziehung: finanzielle Absicherung, gemeinsame Sorge für Kinder zum Beispiel. Oder sie kommt zu dem Schluss, dass die mit einer Trennung verbundenen Kosten für sie erschreckend hoch sind: allein leben, finanzielle Probleme, Umzug. Je höher der Nutzen eines Ziels beziehungsweise je höher die Kosten des Zielabbruchs erscheinen, desto stärker fühlt man sich an ein Ziel gebunden. Von einem Projekt lösen können wir uns erst, wenn wir erkennen, dass die weitere Verfolgung uns teurer zu stehen kommt – nicht nur finanziell, sondern auch emotional oder vom Energieeinsatz her – als eine Aufgabe des Ziels.

**PH** Das aber scheint ja genau die Schwierigkeit zu sein: Wir erkennen oft nicht oder wollen nicht erkennen, dass ein Ziel oder ein Projekt längst zum Verlustgeschäft für uns geworden ist. Gibt es Zeichen, Signale, auf die wir achten sollten?

**BRANDSTÄTTER-MORAWIETZ** Das ist eine wichtige Frage: Ab wann wird ein Ziel fragwürdig? In Interviews mit Versuchsteilnehmern haben wir folgende Kriterien herausgefunden: Langanhaltende, mit dem Ziel verbundene Schwierigkeiten, negative Emotionen und starker Leidensdruck führen, wie ich es genannt habe, zu einer „Handlungskrise“. Diese ist daran zu erkennen, dass man erstmals das Ziel infrage stellt und über einen Abbruch zumindest nachdenkt.

**PH** Diese Handlungskrise reicht aber noch nicht, um sich endgültig von einem Ziel zu verabschieden?

**BRANDSTÄTTER-MORAWIETZ** Unsere Studien sind bislang noch Grundlagenforschung, zu dieser Frage kann ich nur vorläufige Überlegungen beisteuern. Eine Hilfe kann sein, eine subjektive Kosten-Nutzen-Bilanz aufzustellen. Also genau aufzulisten: Welche Vorteile hat das Ziel für mich? Mit welchen Nachteilen ist es verbunden? Welche Konsequenzen hat es, wenn ich das Ziel weiter verfolge, welche, wenn ich es abbreche? Ich bin überzeugt, dass man mit dieser subjektiven Bilanz feststellen kann, was überwiegt.

Ein zweiter Schritt wäre, subjektive Überzeugungen infrage zu stellen. Wenn man feststellt, ich behalte das Ziel nur deshalb bei, weil mir die Kosten des Abbruchs zu hoch erscheinen, sollte ich mir überlegen, welchen Nutzen ich aus dem Aufhören ziehen könnte. Ich sollte mir Alternativen überlegen und dabei versuchen, in alle möglichen Richtungen zu denken. Hat man eine Alternative gefunden, kann man sich selbst überlisten, indem man so tut, als hätte man sich für diese Alternative schon entschieden. Konkret bedeutet das, sich zu überlegen: „Welche konkreten Schritte müsste ich für diese Alternative unternehmen?“ Studien zeigen, dass dies funktioniert: Man hat Versuchspersonen aufgefordert: „Tun Sie so, als hätten Sie eine bestimmte Entscheidung getroffen, und planen Sie konkrete Schritte.“ Nach einigen Wochen hat man nachgefragt, wie nahe sie diesem Als-ob-Ziel gekommen waren. Sie hatten sich in der Tat diesem Ziel angenähert. So zu tun „als ob“ ist also eine effektive Strategie, um sich selbst über den Rubikon zu helfen. Wenn man Angst vor der Aufgabe eines Ziels hat, sollte man eine Alternative in Gedanken durchspielen und einfach mal so tun, als ob man sich schon entschieden hätte. Zum Beispiel: „Ich tue mal so, als ob ich meine Beziehung beenden würde. Und plane, was ich danach tun würde.“ Auf diese Weise entsteht ein Sog, der von diesem Als-ob-Ziel ausgeht und uns im Sinne dieses neuen Ziels aktiv werden lässt.

**PH**

MIT VERONIKA BRANDSTÄTTER-MORAWIETZ  
SPRACH URSULA NUBER

**Prof. Dr. Veronika Brandstätter-Morawietz** hat an der Universität Zürich den Lehrstuhl für Allgemeine Psychologie inne. Zahlreiche Publikationen, darunter: *Persistenz und Zielablösung. Warum es oft so schwer ist, los zu lassen.* Hogrefe, Göttingen 2003.