

SUNK COST FALLACY

BESSER EIN ENDE MIT SCHRECKEN, ALS ...

VON DR. FRANZISKA V. KUMMER UND PROF. DR. ARIST V. SCHLIPPE

In loser Folge werden unter dieser Überschrift psychologische Aspekte referiert, die für das Verständnis von Konfliktlagen bedeutsam sein können, wie sie sich in Unternehmerfamilien und Familienunternehmen ergeben können. Heute soll es um „versunkene Kosten“ gehen – und wie uns die Enttäuschung darüber in eine falsche Richtung schicken kann.

„Glücklich ist, wer vergisst, was doch nicht zu ändern ist!“ – Obwohl diese Weisheit spätestens seit Bekanntwerden der Operette „Die Fledermaus“ große Verbreitung gefunden hat, fällt es in der Praxis vielen Menschen schwer, ihr zu folgen und sie gedanklich adäquat zu verarbeiten. Eine typische Falle im Management besteht darin, für Entscheidungen Umstände aus der Vergangenheit heranzuziehen, die für die Zukunft nicht nur irrelevant sind, sondern sogar das Risiko einer Fehlentscheidung erhöhen.

In den vergangenen Texten in dieser Rubrik haben wir verschiedentlich auf „Denkfehler“ hingewiesen, die es schwer machen, sich im Konflikt sachbezogen zu verhalten. Ein weiterer Denkfehler ist jener der „versunkenen Kosten“. Dieser ursprünglich finanzwirtschaftliche Begriff ist auch in Konflikten bedeutsam. Der Fehler sieht folgendermaßen aus: Im Anschluss an bereits getätigte Investitionen, die nicht das erhoffte Ergebnis erbracht haben, wird weiter Zeit oder Geld investiert in der Hoffnung, dass sich die frühere Investition letztlich doch gelohnt haben möge. Dahinter steht der Wunsch, einer Fehlinvestition im Nachhinein noch Sinn zu verleihen. Letztendlich investiert man dann also umso mehr, je mehr man bereits investiert hat. Dieses Phänomen, das auch der Glücksspielsucht zugrunde liegt, kann gleichermaßen unternehmerische Entscheidungen in die falsche Richtung lenken. Der Einsatz wird mit geradezu irrationaler Beharrlichkeit gesteigert.

In gleicher Weise, wie man Geld in Projekten „versenken“ kann, kann man Zeit (und Nerven) in persönliche Konflikte stecken: Denn auch die Aufrechterhaltung einer Konfliktlage ist eine „Investition“ – man streitet sich schließlich, weil man im Ergebnis „recht haben“ will. Je festgefahrener der Konflikt ist, umso größer werden die Hürden, sich mit der Unlösbarkeit abzufinden, das Streiten sein zu lassen oder gar nachzugeben.

Kosten sind bei Fehlinvestitionen „versunken“, wenn sie sich nicht amortisieren, nicht rückgängig gemacht werden und auch nicht mehr beeinflusst werden können. Gleiches gilt im Konflikt – die vertane Lebenszeit und die Nerven, die man in einem Konflikt gelassen hat, bekommt man nicht zurück. Der Amortisationswunsch bezieht sich dann darauf, dass man – wenn man schon so viel in den Konflikt investiert hat – diesen „gewinnen“ oder wenigstens halbwegs ohne Gesichtsverlust „nicht verlieren“ will. Das bisherige Engagement soll sich „gelohnt“ haben. Damit gerät man

aber in die Falle der sich steigernden Eskalation, die in einer der nächsten Folgen Thema sein wird.

Der Umgang mit versunkenen Kosten ist psychologisch herausfordernd: Menschen haben Angst vor Verlusten und tun sich schwer, ein Scheitern zu akzeptieren. Die einzig richtige Entscheidung, verfehlte Investitionen – oder einen festgefahrenen Streit – abzuwickeln, erfordert das Eingeständnis, eine verlustbringende Fehlentscheidung getroffen zu haben. Wer sich dieser Erkenntnis verweigert, hält daran fest, irgendwie doch das Richtige getan zu haben, und versucht, sich selbst davon zu überzeugen, dass man doch noch zu einem lohnenden Ergebnis kommen wird, also bisher nichts falsch gemacht habe. Diese Wahrnehmungsverzerrung soll das Selbstwertgefühl schützen, da man sich ungern eingesteht, falsch gelegen zu haben. Doch der Preis mag hoch sein. So wie man gutes Geld schlechtem hinterherwirft, verschwendet man hier kostbare Lebenszeit, Energie und Mittel (Anwälte, Gerichtskosten) damit, einen festgefahrenen Konflikt am Leben zu erhalten.

Hierin liegt zugleich eine Herausforderung für die Beratung: Wer nicht vorbelastet ist, nicht in die Entscheidungsprozesse involviert war und für die versunkenen Kosten bzw. das Festfahren eines Konflikts nicht verantwortlich ist, tut sich leichter damit, die Aussichtslosigkeit weiterer Beharrlichkeit zu erkennen – dann muss man allerdings dem Ratsuchenden eine Nachricht überbringen, die dieser nur ungern hört. Entsprechendes Feingefühl ist daher unabdingbar.

Fazit

Nicht jede einmal angefangene Aktivität muss auch zu einem guten Ende gebracht werden – mitunter ist ein Projektabbruch mit Schadensbegrenzung der richtige Weg. Ebenso sollte man sich von der Erwartungshaltung lösen, dass sich vergangene Investitionen unbedingt amortisieren müssen. Der beste Weg ist natürlich, Anzeichen eines drohenden Scheiterns frühzeitig zu erkennen und Konflikte nicht so zu betreiben, dass man nur noch in Kategorien von „Sieg oder Untergang“ denkt. ◆

KEYWORDS

Konfliktpsychologie • versunkene Kosten • Verlustaversion • Konflikteskalation