

ANNIE DUKE

Quit

Annie Duke

QUIT

**LOSLASSEN ALS CHANCE –
DIE KRAFT DES NEUANFANGS**

Aus dem Amerikanischen übersetzt von Jordan Wegberg

ARISTON 

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten,
so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung,
da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich
auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet unter www.dnb.de abrufbar.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

1. Auflage

© 2022 Annie Duke

© 2023 Ariston Verlag in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Straße 28, 81673 München

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: wilhelm typo grafisch

Satz: Satzwerk Huber, Germering

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN: 978-3-424-20279-3

Für meine Kinder, meine ∞

Inhalt

Prolog

Die manipulierte Waage	11
Durchhalten versus Aufgeben	14
In Euphemismen verpackt	17
Was die Wissenschaft sagt	19

Teil 1

Kapitel 1

Das Gegenteil einer großen Tugend ist auch eine große Tugend	25
Die unsichtbaren Männer auf dem Dach der Welt	28
Aufgeben ist ein Entscheidungsinstrument	32
Der Sirenengesang der Gewissheit	36
Der Superbowl ist ein Friedhof der Konzerne	38
»Know When to Hold 'Em, Know When to Fold 'Em« – aber meistens Fold 'Em.	40

Kapitel 2

Rechtzeitig aufgeben fühlt sich meist an wie zu früh aufgeben	45
Aufhören, solange man noch kann.	51
Denken in Werterwartungen.	54
Abbruchentscheidungen sind Werterwartungsentscheidungen	58
Zeitreisende aus der Vergangenheit	62
Münzen werfen.	63
Über den Hai springen	65
Die Absprung-Fessel	66

Kapitel 3

Bleiben oder gehen?	71
Papierzuwächse und Papierverluste	74
Aufhören, wenn man vorn liegt?	79
Nimm das Geld und lauf	80
Wie smart ist smartes Geld?	82
Feedback für das, was man nicht tut	86

Einschub 1

Ausstieg vor aller Augen	90
---	----

Teil 2

Kapitel 4

Eskalierendes Commitment	97
Bis zum Hals im Schlamassel	103
Warten, bis es wehtut	105

Kapitel 5

Versunkene Kosten und die Angst vor Verschwendung	109
Der Effekt der versunkenen Kosten	113
Wenn »öffentliche Bauarbeiten« zum Oxymoron werden	117
Katamari	119
Wie groß wird der Katamari?	122
Mentale Buchführung	125
Die am schwersten zu tragenden Kosten	127
Der Unterschied zwischen Wissen und Machen	128
Sie können Ihren Verstand nicht austricksen.	129

Kapitel 6

Affen und Podeste	132
Den Affen vom Tisch bekommen	136
K.-o.-Kriterien	139
Tunnelblick	142

Zustände und Zeitpunkte.	147
Besser, nicht perfekt	150

Einschub 2

Gold oder gar nichts	155
---------------------------------------	-----

Teil 3

Kapitel 7

Dir gehört, was du gekauft und was du gedacht hast –

Besitztumseffekt und Status-quo-Fehler	163
Ein Weinliebhaber unter Ökonomen.	168
Was du gekannt hast, gehört dir auch	171
Der Besitzumseffekt	173
Profisportmannschaften und ihr eskalierendes Commitment für hohe Draft Picks	174
Der Status quo ist schwer aufzugeben	179
Das bekannte Übel	182
Der Preis des Bleibens	183

Kapitel 8

Das Ich lässt sich am schwersten aufgeben – Identität und

Dissonanz	187
Der Identitätskult.	193
Kognitive Dissonanz	197
Der Spiegel und das Fenster	200
Allein auf weiter Flur	202
Falsch verstandene Identität	204
Ein Hoffnungsschimmer	205

Kapitel 9

Suchen Sie jemanden, der Sie liebt, aber sich nichts aus

verletzten Gefühlen macht.	209
(Übertriebener) Optimismus.	215

Der Unterschied zwischen nett und freundlich	217
Manche Coaches können den Stöpsel ziehen.	220
Teile und herrsche	221
Die Wichtigkeit des Erteilens und Erhaltens von Genehmigungen. . .	223

Einschub 3

Die Ameisen marschieren ... meistens	227
---	-----

Teil 4

Kapitel 10

Lektionen aus dem erzwungenen Abbruch	233
In der Zwischenzeit.	238
Was Ameisen uns über den Plan B lehren können	241
Anmerkungen aus der Londoner U-Bahn	244
Nur ein Tag.	246
Die Gelegenheiten diversifizieren	249
Der große Rückzug.	252

Kapitel 11

Die Kurzsichtigkeit der Ziele	257
Das Alles-oder-nichts-Problem	259
Feste Objekte in einer veränderlichen Welt.	264
Jedes Ziel braucht mindestens ein »Außer«	267
Fortschritte markieren	269
Zielbezogene Kurzsichtigkeit.	272
Hören Sie auf, über Verschwendung nachzudenken	274
Danksagung	278

Endnoten.	283
----------------------------	-----

Bibliografie.	321
--------------------------------	-----

Bücher	321
------------------	-----

Artikel	323
-------------------	-----

PROLOG

Die manipulierte Waage

IM OKTOBER 1974 ERZIELTE DER BOXER MUHAMMAD ALI einen der größten Überraschungserfolge der Sportgeschichte, als er George Foreman im legendären »Rumble in the Jungle« k. o. schlug. Mit diesem Sieg wurde er wieder zum Schwergewichtsweltmeister, ein Titel, den er bereits zehn Jahre zuvor im Jahr 1964 errungen hatte, indem er Sonny Liston entthronte.

Auf seinem Weg zu diesem bedeutsamen Triumph begegneten Ali unglaubliche Widrigkeiten. Sein Schwergewichtstitel wurde ihm 1967 aberkannt, weil er den Kriegsdienst in Vietnam verweigerte, und das nahm ihm dreieinhalb Jahre lang die Möglichkeit zu boxen, während seine Karriere eigentlich ihre Glanzzeit hätte haben sollen. Nach dieser Unterbrechung musste er sich weitere vier Jahre lang zurück ins Rennen kämpfen, um den Meisterschaftssieg gegen George Foreman zu erringen.

Inzwischen war Ali fast dreiunddreißig und hatte sechsendvierzig Profiboxkämpfe hinter sich.

Foreman galt als klarer Favorit: jünger, größer, stärker, unbesiegt und anscheinend unzerstörbar. Ali hatte zwei Kämpfe gegen Joe Frazier und Ken Norton in die Länge gezogen. Weder Frazier noch Norton hatten zwei Runden gegen Foreman standgehalten.

Durch seinen Sieg über Foreman zementierte Ali seinen Status als »der Größte aller Zeiten«.

Muhammad Ali wurde zu einem Symbol für Durchhaltevermögen. Allen Widrigkeiten zum Trotz und umgeben von Zweiflern hatte er sich geweigert aufzugeben und einen Triumph erzielt. Gibt es ein größeres Sinnbild für die Stärke von Beharrlichkeit und Ausdauer bei der Umsetzung Ihrer Träume?

Aber die Geschichte ist hier noch nicht zu Ende.

Eben diese Beharrlichkeit ließ Ali weitere sieben Jahre boxen. Von 1975 bis zum Dezember 1981 machte Ali weiter, trotz wiederholter unmissverständlicher Hinweise darauf, dass er hätte aufgeben sollen. Nachdem 1977 Freunde und Reporter Anzeichen für seinen körperlichen und geistigen Abbau erkannten, flehte Teddy Brenner, der Matchmaker im Madison Square Garden (wo acht von Alis Kämpfen stattgefunden hatten), ihn an aufzuhören.

Ali schwankte.

Brenner ließ die Ankündigung folgen, dass im Madison Square Garden kein weiterer Kampf für ihn stattfinden werde. »Ich will nicht, dass er eines Tages zu mir kommt und sagt: ›Wer bist du?‹ Der Trick beim Boxen ist, zum richtigen Zeitpunkt auszusteigen, und die fünfzehnte Runde gestern Abend [gegen Earnie Shavers] war der richtige Zeitpunkt für Ali.«

Eine Woche später riet auch Alis Sportarzt Ferdie Pacheco ihm zum Rückzug, nachdem er einen Laborbericht über den Zustand von Alis Nieren nach dem Kampf erhalten hatte. Als keine Reaktion erfolgte, war es schließlich Pacheco, der ging.

Im Jahr 1978 verlor Ali seinen Titel an Leo Spinks, der erst sieben Profiboxkämpfe bestritten hatte. Nur mit Mühe und unter dubiosen Umständen bekam er 1980 in Nevada die medizinische Erlaubnis, gegen den aktuellen Champion Larry Holmes anzutreten. Ali erlitt bei seiner Niederlage einen so massiven körperlichen Schaden, dass Holmes nach dem Boxkampf weinte.

Sylvester Stallone, der an diesem Abend im Publikum saß, beschrieb die letzte Runde so: »Als würde man bei der Autopsie an einem Menschen zusehen, der noch lebt.« Doch Ali gab immer noch nicht auf, denn mit Aufgeben hatte er George Foreman nicht k. o. geschlagen, mit Aufgeben war er nicht der Größte geworden.

Mittlerweile schrieb man das Jahr 1981, und Ali bekam keine Lizenz mehr für Boxkämpfe in Amerika, normalerweise eine Formalität mit leicht erfüllbaren Behördenauflagen, um an vermarktungsfähigen Kämpfen teilnehmen zu können. Falls die Welt jemals gebrüllt hat: »Häng endlich die Boxhandschuhe an den Nagel!«, dann jetzt. Doch er machte weiter und boxte auf den Bahamas.

Er verlor erneut bei einem beschämenden Schauspiel selbst nach Boxsportmaßstäben. Die Organisatoren waren so chaotisch, dass sie den Schlüssel für die Halle nicht fanden. Es standen nur zwei Paar Handschuhe für den gesamten Vorkampf zur Verfügung, daher kam es zu weiteren langwierigen Verzögerungen, wenn die Handschuhe der Boxer aufgeschnürt werden mussten, um sie weiterverwenden zu können. Sie mussten sich eine Kuhglocke ausleihen, um Beginn und Ende jeder Runde markieren zu können.

Muhammad Ali bezahlte eindeutig einen hohen Preis dafür, bis fast zu seinem vierzigsten Lebensjahr weiter zu boxen. Gegen Ende seiner Laufbahn zeigte er bereits Anzeichen eines neurologischen Schadens. All diese Schläge, die er nach seinem Sieg über Foreman eingesteckt hatte, leisteten zweifellos ihren Beitrag zu seiner Parkinson-Diagnose 1984 und dem anschließenden körperlichen und geistigen Verfall.

Beharrlichkeit ist nicht immer die beste Entscheidung, ganz sicher nicht ungeachtet des Kontextes. Und der Kontext ändert sich.

Eben jenes *Durchhaltevermögen*, das Ali zu so einem großen Champion gemacht hatte – bewundert und bejubelt wie kaum ein anderer –, wurde zu seinem Verderben, weil es ihn die für jeden Außenstehenden deutlich erkennbaren Anzeichen ignorieren ließ, dass er aufhören sollte.

Das ist das Komische am Durchhaltevermögen. Es kann dafür sorgen, dass wir uns in etwas Lohnendes verbeißen, aber es kann ebenfalls dafür sorgen, dass wir uns in etwas verbeißen, das sich nicht mehr lohnt.

Der Trick ist, den Unterschied zu erkennen.

Durchhalten versus Aufgeben

Wir betrachten Durchhalten und Aufgeben als gegensätzliche Kräfte. Denn entweder halten wir den Kurs, oder wir weichen davon ab. Man kann nicht beides gleichzeitig tun, und im Kampf der beiden hat das Aufgeben eindeutig verloren.

Durchhalten ist eine Tugend, Aufgeben dagegen ein Laster.

Der Rat von Menschen mit legendärem Erfolg lässt sich oft auf diese eine Botschaft herunterbrechen: dranbleiben, dann klappt es schon. Thomas Edison sagte: »Unsere größte Schwäche ist das Aufgeben. Der sicherste Weg zum Erfolg ist immer, es noch ein Mal zu probieren.« Die Fußball-Legende Abby Wambach griff diese Einstellung über ein Jahrhundert später auf und sagte: »Man muss nicht nur Kampfgeist haben, sondern auch die Fähigkeit, niemals aufzugeben, egal mit welchen Umständen man konfrontiert wird.«

Ähnlich inspirierende Ratschläge werden anderen großen Spitzensportlern und Trainern zugeschrieben, darunter Babe Ruth, Vince Lombardi, Bear Bryant, Jack Nicklaus, Mike Ditka, Walter Payton, Joe Montana und Billie Jean King. Fast gleichlautende Zitate finden sich auch von anderen legendär erfolgreichen Geschäftsleuten aller Zeitalter, von Conrad Hilton über Ted Turner bis Richard Branson.

All diese Berühmtheiten und zahllose andere sind sich einig in Variationen der Aussage: »Wer aufgibt, gewinnt nicht, und wer gewinnt, gibt nicht auf.«

Es ist schwierig, irgendein bekanntes Zitat zugunsten des Aufgebens zu finden, außer einem, das W. C. Fields zugeschrieben wird: »Wenn es beim ersten Mal nicht gelingt, versuchen Sie es erneut. Dann geben Sie es auf. Es hat keinen Zweck, sich zum Narren zu machen.«

Fields war kaum ein Vorbild, er schuf sein öffentliches Image aus Persönlichkeiten, die gern tranken, Kinder und Hunde hassten und ein Leben am Rande der Gesellschaft führten. Das ist kein besonders taugliches Gegengewicht ... und Fields hat das auch gar nicht gesagt!

Jeder, der mit irgendetwas erfolgreich war, hat per definitionem daran festgehalten. Das ist die Feststellung einer Tatsache, die im Rückblick

immer zutrifft. Das heißt jedoch nicht, dass das Gegenteil richtig ist, dass man also mit etwas Erfolg hat, wenn man daran festhält.

Perspektivisch ist es weder wahr noch ein guter Ratschlag. Genau genommen ist es manchmal regelrecht destruktiv.

Wenn Sie keine gute Singstimme haben, spielt es keine Rolle, wie lange Sie dranbleiben. Sie werden niemals Adele werden. Wenn Sie mit fünfzig die Absicht haben, als Leichtathlet an der Olympiade teilzunehmen, wird kein Durchhaltewille und keine Mühe Ihnen den Erfolg ermöglichen. Alles andere ist so absurd, als würden Sie einen dieser Artikel über die Gewohnheiten von Milliardären lesen, herausfinden, dass diese vor 4 Uhr aufstehen, und glauben, dass Sie zum Milliardär werden, wenn Sie vor 4 aus den Federn kommen.

Wir sollten den Rückblick nicht mit dem Weitblick verwechseln, was diese Zitate aber tun.

Man hält die ganze Zeit an Dingen fest, in denen man keinen Erfolg hat, manchmal weil man glaubt, wenn man es nur lange genug versuche, würde das zum Erfolg führen. Manche bleiben auch dran, weil Gewinner niemals aufgeben. So oder so rennen eine Menge Leute mit dem Kopf gegen die Wand und sind unglücklich, weil sie denken, mit *ihnen* würde etwas nicht stimmen statt mit dem Ratschlag.

Erfolg hat nichts mit Beharrlichkeit zu tun. Er hat damit zu tun, in den *richtigen Bereichen* beharrlich zu sein und den Rest aufzugeben.

Wenn die Welt Ihnen sagt, Sie sollten aufgeben, kann es natürlich sein, dass Sie etwas sehen, was die Welt nicht sieht und was Sie veranlasst, es weiter zu versuchen, selbst wenn andere die Sache aufgeben würden. Aber wenn die Welt Ihnen aus Leibeskräften zuschreit, dass Sie aufgeben sollen, und Sie sich zuzuhören weigern, kann Beharrlichkeit zum Wahnsinn werden.

Nur zu oft weigern wir uns zuzuhören.

Das mag zum Teil daran liegen, dass Aufgeben eine nahezu universelle negative Konnotation hat. Wenn jemand Sie als Versager bezeichnet, würden Sie das als Kompliment betrachten? Die Antwort liegt auf der Hand.

Aufgeben heißt scheitern, kapitulieren, verlieren. Aufgeben zeigt einen Mangel an Charakter. Wer aufgibt, ist ein Verlierer (außer na-

türlich er gibt etwas offensichtlich Schädliches wie Rauchen, Alkohol, Drogen oder eine toxische Beziehung auf).

Im allgemeinen Sprachgebrauch bevorzugen wir Beharrlichkeit und beschreiben solche Personen mit positiven Begriffen wie *zupackend*, *standhaft*, *unbeirrbar*, *resolut*, *mutig*, *kühn*, *unerschütterlich*, *verwegen* und *zäh*. Wir sagen, sie haben *Rückgrat*, *Schneid*, *Schmiss* oder *Standfestigkeit*.

So mühelos, wie uns positive Wörter für die Beschreibung von Durchhaltevermögen in den Sinn kommen, tun dies negative Bezeichnungen für jene, die aufgeben, die alle die Vorstellung vermitteln, dass sie gescheitert sind und unsere Bewunderung nicht verdienen. Sie sind *Zurückrunderer*, *Feiglinge*, *Schwarzseher*, *Abtrünnige*, *Abbrecher*, *Drückberger*, *Nieten* und *Waschlappen*. Sie *geben auf* und *hauen in den Sack*, sie *zaudern* und sind *unschlüssig*.

Wir betrachten sie als *ziellos*, *launisch*, *feige*, *sprunghaft*, *wankelmütig*, *willensschwach*, *unzuverlässig*, *unglaublich* und sogar *nicht vertrauenswürdig*. Oder wir nennen sie die politisch toxischen *Umfaller*.

Es ist nicht so, als gäbe es nicht auch negative Wörter für Beharrliche (wie *starrsinnig* oder *verbohrt*) oder positive Wörter für das Aufgeben (wie *agil* oder *flexibel*). Aber wenn Sie eine Tabelle mit positiven und negativen Begriffen für beide Konzepte erstellen müssten, würde Ihnen das Ungleichgewicht bald auffallen.

Auf der Beharrlichkeitsseite wäre der Ausschlag stärker bei den positiven Äußerungen über Durchhaltevermögen als bei den negativen. Das würde sich spiegeln in einer Bevorzugung negativer Äußerungen über Abbrecher. Anders als beim Durchhalten gibt es nicht so viele positive Begriffe für das Aufgeben, wie sich schon durch das Fehlen des Wortes *Aufgabevermögen* im Wörterbuch zeigt.

Einer der größten Hinweise darauf, dass die Sprache dem Durchhalten den Vorzug gegenüber dem Aufgeben gibt, ist die Tatsache, dass eins der Synonyme für Durchhalten *Heldenhaftigkeit* ist. Weitere sind *Tapferkeit*, *Mut* und *Furchtlosigkeit*.

Wenn wir an Beharrlichkeit denken, insbesondere angesichts von Gefahren, stellen wir uns den Helden vor, der dem Tod ins Auge sieht oder am Abgrund steht und weitermacht, wo andere aufgeben würden.

Mittlerweile sind Leute, die aufgeben, Feiglinge.

In einer Welt, die Durchhaltevermögen fast universell als den Weg zu Ehre und Erfolg betrachtet, ist Beharrlichkeit der Star. Aufgeben ist inzwischen entweder der Bösewicht (ein zu überwindendes Hindernis) oder häufiger noch ein Nebendarsteller (der nur als »Handlanger 3« oder »feiger Soldat« erwähnt wird).

In Euphemismen verpackt

Im Februar 2019 verkündete Lindsey Vonn, eine der berühmtesten Sportlerinnen der Welt, auf Instagram, dass sie sich vom Skirennen verabschieden werde: »Mein Körper ist zu kaputt, um wiederhergestellt werden zu können, und gewährt mir nicht die Abschlusssaison, die ich mir erträumt hatte. Mein Körper schreit *Stopp*, und es ist an der Zeit, dass ich auf ihn höre.«

Nachdem sie näher auf eine Reihe von neueren Verletzungen, Operationen und Rehamaßnahmen eingegangen war (die sie größtenteils zuvor nicht erwähnt hatte), fügte sie die folgende Botschaft hinzu: »Ich sage immer: ›Gib niemals auf!‹ Deshalb sage ich all den Jungs und Mädels da draußen und meinen Fans, die mir aufmunternde Nachrichten geschrieben haben, dass ich nicht aufgebe! Ich beginne nur ein neues Kapitel.«

Im ersten Teil ihrer Mitteilung erklärt Vonn sehr deutlich, dass sie mit dem Wettkampf-Skisport aufhört. (Übersetzung: Sie gibt auf.) Doch dann, im zweiten Teil der Mitteilung, streitet sie eben dieses gerade angekündigte Aufgeben aus vollem Herzen ab und verpackt es stattdessen in den Euphemismus »ein neues Kapitel beginnen«.

Wenn irgendjemand das Recht hat, voller Stolz aufzugeben, ohne dass sein Schmiss und seine Beharrlichkeit infrage gestellt werden, dann ist es Lindsey Vonn. Die Geschichten ihrer Comebacks nach schweren Unfällen sind beinahe genauso beeindruckend wie ihre beispielelose Erfolgsbilanz. Nachdem sie bei den Olympischen Spielen 2006 einen entsetzlichen Unfall hatte und mit einem Hubschrauber ins Krankenhaus geflogen worden war, versuchte sie sich zwei Tage später ohne Erlaubnis der Ärzte wieder hinauszuschleichen und ein weiteres Rennen zu fahren.

Im Jahr 2013 erlitt sie einen Riss des Kreuzbands und des medialen Kollateralbands sowie einen weiteren Bruch, wurde operiert, machte eine zermürbende Reha, verletzte sich dann erneut an den beiden zusammengefügten Bändern und durchlief denselben Prozess *noch einmal*. Sie verpasste die Olympiade in Sotchi und einen Großteil von 2014, doch dann kehrte sie zurück und gewann zwischen Ende 2014 und Anfang 2018 weitere dreiundzwanzig Weltmeisterschaften.

Wenn es Lindsey Vonn schon so schwerfällt zu sagen, dass sie aufgibt, stellen Sie sich mal vor, wie schlimm es erst für uns normale Sterbliche ist. Der Gedanke an das Aufgeben ist eine so bittere Pille, dass wir sie mit einem Löffel Zucker einnehmen müssen. Oder in diesem Fall mit einem Löffel Euphemismen, deren bekanntester der »Wendepunkt« ist.

Wenn Sie sich mal irgendeine Bestsellerliste von Büchern anschauen, stellen Sie fest, dass Titel mit *Wende* darin ungeheuer beliebt sind. Es gibt *Wendepunkt*, *Am Wendepunkt*, *Machtwende*, *Mein Wendepunkt*, *Wende in die Zukunft* und vieles mehr.

Ich will natürlich gar nichts Schlechtes über diese Bücher sagen. Aber egal ob Sie nun sagen »Wendepunkt« oder »ein neues Kapitel aufschlagen« oder »strategischer Richtungswechsel«, das alles ist der Definition gemäß ein Aufgeben. Wenn man das Aufgeben von all seinen negativen Konnotationen befreit, ist es letztlich nichts weiter als die Entscheidung, mit etwas aufzuhören, das Sie begonnen haben.

Wir sollten den Gedanken ablegen, dass wir die Vorstellung des Aufgebens in eine Blase packen und weich gekocht servieren müssen. Schließlich gibt es viele Umstände, unter denen Aufgeben die richtige Entscheidung ist, besonders wenn die Welt Ihnen sagt, dass Sie es tun sollten, und Ihre Nieren versagen oder Sie andere karrierezerstörende Verletzungen haben. Oder Sie stecken in einer jämmerlichen Ehe oder haben einen aussichtslosen Job oder einen Vorgesetzten, den Sie hassen.

Warum lässt man diesem Wort die Voldemort-Behandlung zuteilwerden (Das-Wort-das-nicht-genannt-werden-darf)?

Als man das Fleisch noch beim Metzger um die Ecke kaufte, kursierten überall Witze darüber, wie man von der Fleischwaage übers Ohr gehauen wurde. Einer der Lieblingsgags des Borschtsch-Gürtel-Come-dians Milton Berle zu diesem Thema lautete: »So langsam zweifle ich

an der Genauigkeit meines Metzgers. Neulich ist eine Fliege auf seiner Waage gelandet. Sie wog viereinhalb Pfund.«

Was Berle hier aufgriff, war das im Borschtsch-Gürtel gängige Motiv des Metzgers, der die Waage manipuliert, meist indem er heimlich den Daumen darauf legte, um Kunden zu betrügen. Auch ein Jahrmarkt-Glücksrad konnte mit irgendeiner Vorrichtung manipuliert werden, sodass es immer an einem bestimmten Punkt der Umdrehung anhielt und dadurch eine Auszahlung verhinderte. Die Rouletteräder in schummrigen Hinterzimmern konnten auf ähnliche Weise gezinkt werden, ebenso wie die Würfel eines spontanen Craps-Spiels.

Wenn es ums Aufgeben geht, ist die Waage auch manipuliert. Muhammad Ali, Lindsey Vonn, die Zitate, die Sprache und die Euphemismen sagen uns, dass ein kognitiver und verhaltensmäßiger Daumen die Waagschale in Richtung Durchhalten drückt, wenn es darum geht, das Weitermachen gegen das Aufhören abzuwägen.

Was die Wissenschaft sagt

In Anbetracht dessen, wie die Waage in Richtung Durchhaltevermögen manipuliert ist und wie wir Menschen bewundern, die als Helden ausharren, sollte es uns nicht überraschen, wie beliebt Bücher über die Kraft der Ausdauer sind, so zum Beispiel Angela Duckworths *Grit* und Malcolm Gladwells *Überflieger* (mit seiner berühmten 10.000-Stunden-Regel).

Dass solche Bücher ein derart großes begeistertes Publikum erreichen, deutet auf einen Mangel an Durchhaltevermögen der *Conditio humana* hin.

Wer jedoch *Grit* so versteht, dass Beharrlichkeit unabhängig vom Kontext immer eine Tugend sei, der legt Angela Duckworths Arbeit falsch aus. Sie würde niemals sagen: »Bleib einfach dran, dann hast du Erfolg.« Sie selbst schrieb darüber, wie wichtig es ist, vieles auszuprobieren (was das Aufgeben vieler anderer Dinge erfordert), um das zu finden, bei dem man gern bleiben möchte. Duckworth, deren Buch die Wichtigkeit des Durchhaltevermögens behandelt, würde sicherlich zu-

stimmen, dass das Erkennen des richtigen Zeitpunkts zum Aufgeben eine förderungswürdige Fähigkeit ist.

Ausdauer mag den Kampf um die öffentliche Meinung gewonnen haben, doch gibt es auch gute Gründe dafür, früher und häufiger aufzugeben.

Ganze Wissenschaftsbereiche beschäftigen sich mit der menschlichen Neigung, zu lange auszuharren, besonders angesichts schlechter Nachrichten. Das reicht von den Wirtschaftswissenschaften über die Spieltheorie bis zur Verhaltenspsychologie und umfasst Themen von den versunkenen Kosten über den Status-quo-Fehler und die Verlustangst bis zum eskalierenden Commitment und noch darüber hinaus.

Mit die einprägsamsten Arbeiten über die Tendenz, übermäßig lange an etwas festzuhalten, und besonders über die Umstände, unter denen wir das tun, stammen von Daniel Kahneman und Richard Thaler. Kahneman hat 2002 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften gewonnen, Thaler erhielt denselben Preis 2017. Wenn zwei Nobelpreisträger über ein Thema gleicher Meinung sind, sollte das unsere Aufmerksamkeit wecken.

Und die Wissenschaft sagt uns, dass wir uns jeden Tag in kleinen und großen Dingen verhalten wie Muhammad Ali, dass wir zu lange an etwas festhalten, obwohl wir Signale dafür erhalten, dass wir loslassen sollten.

Dieses Buch soll ein besseres Verständnis für die Kräfte schaffen, die guten Entscheidungen darüber entgegenstehen, was man wann aufgeben sollte, sowie über die Umstände, unter denen wir nicht aufgeben wollen. Es soll uns allen helfen, das Aufhören positiver zu sehen, damit wir unsere Entscheidungen verbessern können. Ich habe das Material in vier Teile mit drei Einschüben aufgliedert.

Teil 1 spricht sich dafür aus, dass die Entscheidung zum Aufgeben eine Fähigkeit ist, die zu entwickeln sich lohnt. In Kapitel 1 wird die Frage beantwortet, warum das Aufgeben unser bestes Werkzeug für die Entscheidungsfindung bei Ungewissheit ist, denn es ermöglicht uns einen Kurswechsel, nachdem neue Informationen zur Verfügung stehen. Ich untersuche darin auch, warum eben jene Ungewissheit, die das Aufhören zu einer so wertvollen Option macht, dieses gleichzeitig

so schwer machen kann. In Kapitel 2 wird ergründet, warum sich ein rechtzeitiger Ausstieg oft wie ein verfrühter Ausstieg anfühlt. Aufgeben ist letztlich ein Prognoseproblem, das heißt, der Zeitpunkt zum Aufgeben ist eine Frage dessen, ob die Zukunft düster aussieht, nicht, ob die Gegenwart düster ist. Und es ist schwer, aus einer rosigen Gegenwart auszusteigen. Kapitel 3 befasst sich mit der Wissenschaft des Aussteigens und zeigt, dass wir alle dazu neigen, unsere Weitermachen-/Aufhören-Entscheidungen mangelhaft zu kalibrieren: Insbesondere halten wir zu lange durch, wenn die Welt uns schlechte Nachrichten übermittelt, doch erhalten wir gute Nachrichten, steigen wir zu frühzeitig aus.

In Teil 2 geht es um die Frage, inwiefern Ihre Ausstiegsentscheidung davon beeinflusst wird, ob Sie gewinnen oder verlieren («in der Verlustzone»). Kapitel 4 erläutert das Konzept des eskalierenden Commitments, bei dem wir auf schlechte Nachrichten reagieren, indem wir unser Engagement bei einer zum Scheitern verurteilten Aktivität noch *verstärken*. Kapitel 5 beschreibt, warum versunkene Kosten das Aufgeben so schwer machen. Ich gehe auf die Angst vor Verschwendung ein und auf die Frage, wie sich Geld, Zeit, Mühe und andere Ressourcen, die wir in eine Aktivität investiert haben, negativ auf Entscheidungen über das Weitermachen auswirken. Kapitel 6 bietet Strategien für bessere Ausstiegsentscheidungen. Es zeigt, wie wichtig es ist, den schwierigsten Teil eines Projekts als Erstes anzugehen, und befasst sich mit der Entwicklung von Benchmarks, Kriterien und Signalen, den sogenannten K.-o.-Kriterien, die Ihnen ein früheres Abbrechen ermöglichen, wenn Weitermachen nicht mehr zu Ihrem Besten ist.

In Teil 3 gehe ich näher auf die kognitiven Verzerrungen ein, die das Abbrechen beeinträchtigen. Kapitel 7 befasst sich damit, wie das Eigentum sowohl an Dingen als auch an Ideen einen Kurswechsel erschwert, ebenso wie der starke Sog des Status quo. Ich beschreibe die dualen Effekte dessen, wie die Angst vor dem Ungewissen und die Angst vor dem Verlust in Verbindung mit einer Richtungsänderung uns davon abhalten, neue Wege zu erkunden. Kapitel 8 wirft einen Blick darauf, wie unsere Identität – und unser Wunsch nach einer beständigen Identität – zu einem Hindernis für den Ausstieg werden und uns dazu bringen können, das Commitment bis hin zu katastrophalen Entscheidungen zu eskalie-

ren. Kapitel 9 bietet eine weitere Strategie zur Vermeidung der kognitiven Verzerrungen, die das Aussteigen so schwer machen: ein Ausstiegscoach oder jemand, der unsere Situation von außen betrachten und uns helfen kann, den Kurs zu wechseln, wenn die Zeit dafür gekommen ist.

In Teil 4 untersuche ich das Problem der versunkenen Kosten. Wann immer wir einen bestimmten Weg einschlagen, entscheiden wir uns zugleich gegen einen anderen. Woher wissen wir, wann es an der Zeit ist, die eine Entscheidung zugunsten einer anderen, einer besseren fallen zu lassen? Kapitel 10 dreht sich um die Lektionen, die wir lernen, wenn wir zum Aufgeben gezwungen sind, und wie sich diese Lektionen präventiv anwenden lassen. Kapitel 11 betrachtet die Nachteile von Zielen. Denn obwohl Ziele von sich aus motivierend sind, können sie auch dazu veranlassen, an Dingen festzuhalten, die sich nicht länger lohnen. Dass man Ziele nur entweder erreichen oder verfehlen kann, passt nicht zu einer unbeständigen und flexiblen Welt, und der Wunsch, ein Ziel zu erreichen, kann uns davon abhalten, andere Wege oder Chancen zu erkennen, die uns offenstehen. Ich werde auch erläutern, warum jedes Ziel Vorbehalte sowie Erfolgsmarken auf dem Weg dorthin braucht.

Ich hoffe, mithilfe dieses Buches erkennen Sie, warum das Aufgeben begrüßenswert ist. Hier erfahren Sie, wie Sie diese Fähigkeit entwickeln und damit Ihr Leben bereichern können. Sie lernen es zu schätzen, Optionen zu haben, und können so die Dinge, an denen Sie dranbleiben wollen, besser verwirklichen. Wenn Sie immer weiter forschen, können Sie in (oder noch vor) einer sich wandelnden Welt flexibel Veränderungen vornehmen.

Um das klarzustellen: Es gibt viele schwierige Dinge, die weiterzuverfolgen sich absolut lohnt, und Resilienz wie auch Ausdauer werden Ihnen dabei helfen. Erfolg kommt nicht daher, dass man etwas aufgibt, bloß weil es schwierig ist. Aber Erfolg kommt auch nicht daher, sich an schwierigen Dingen festzuklammern, die es nicht wert sind.

Der Trick ist, herauszufinden, wann man weitermachen und wann man aufgeben sollte. Dieses Buch hilft Ihnen, die dafür notwendigen Instrumente zu entwickeln.

Legen wir also los. Es ist Zeit, das Aufgeben zu rehabilitieren.

TEIL 1

Ein Plädoyer für das Aufgeben

KAPITEL 1

Das Gegenteil einer großen Tugend ist auch eine große Tugend

AN KEINEM ORT DER WELT WÜRDTE MAN MEHR DURCH-
haltengeschichten erwarten – jedenfalls pro Höhenmeter – als in
den Gipfelregionen des Mount Everest. Eine derart erbarmungs-
lose Umgebung erfordert Hartnäckigkeit, nur allein um zu überleben,
ganz zu schweigen davon, den Gipfel zu erreichen. Sie haben sicher
schon viele solcher Geschichten gehört, auf alle Fälle die berühmtesten.

Und so ist der Everest auch ein geeigneter Ort, um ein Buch über die
Tugend des Aufgebens zu beginnen.

Diese Everest-Geschichte handelt von drei Bergsteigern, die Sie
wahrscheinlich nicht kennen: Dr. Stuart Hutchison, Dr. John Taske
und Lou Kasischke. Sie gehörten zu einer kommerziellen geführten
Mount-Everest-Expedition, angeboten von Adventure Consultants, in
den 1990er-Jahren eine der erfolgreichsten, angesehensten Agenturen,
die Bergsteiger auf die Gipfel brachte. Ihre diesjährige Expedition be-
stand aus drei Bergführern, acht Sherpas und acht Kunden.

Es dauert mehrere Wochen, in denen abwechselnd geklettert und
akklimatisiert und die Ausrüstung den Berg hochgetragen wird, ehe
die Expeditionsteilnehmer von Lager 4 aus, sofern das Wetter es zu-
lässt, den Gipfel zu erklimmen versuchen können. Hutchison, Taske
und Kasischke hatten sich miteinander angefreundet und kletterten in

diesem Jahr gemeinsam auf den zahlreichen Trecks zwischen dem Basislager (5300 Meter) und Lager 4 (7900 Meter).

Agenturen wie Adventure Consultants hatten es relativ unerfahrenen Kletterern möglich gemacht, den Gipfel des höchsten Berges der Welt zu besteigen. Man brauchte bloß 70.000 Dollar, um die Kosten abzudecken, genügend freie Zeit, um mehrere Monate in Nepal zu verbringen, und eine gute Kondition. Diese letzte Anforderung ist natürlich keine Garantie für Erfolg oder Sicherheit. Die Luft oberhalb von 7600 Metern ist zu dünn, um menschliches Leben für einen längeren Zeitraum zu ermöglichen. Darüber hinaus liegt die Durchschnittstemperatur während der Klettersaison bei minus 26 Grad.

Jeder, der den Gipfel erreicht (oder einigermaßen hoch den Berg hinaufgelangt), muss unter Bedingungen ausharren können, mit denen die meisten Menschen nicht klarkommen würden.

Im Basislager hatte der Expeditionsleiter den Kunden eingeschärft, wie wichtig es ist, sich streng an die Umkehrzeiten der täglichen Klettertouren den Berg hinauf zu halten, während sie vom Fuß des Mount Everest zu jedem Zwischenlager und schließlich zum Gipfel emporstiegen.

Dort im Basislager hatte der Expeditionsführer die Umkehrzeit für den Gipfeltag auf 13 Uhr festgesetzt.

Die Umkehrzeit ist, einfach ausgedrückt, die Zeit, zu der die Kletterer ihren Aufstieg stoppen müssen, selbst wenn sie ihr Ziel noch nicht erreicht haben, und zum Lager zurückkehren müssen. Umkehrzeiten sollen die Bergsteiger davor schützen, sich beim Abstieg in Gefahr zu bringen, der höhere Anforderungen stellt als der Aufstieg.

Beim Abstieg drohen Erschöpfung, Sauerstoffmangel (Hypoxie), Erfrierungen, Wetterumschlag, Verirren oder Desorientiertheit, der Sturz in Gletscherspalten und Dunkelheit, wenn man zu lange dem Gipfel entgegenstrebt. Dunkelheit und Müdigkeit erhöhen die Wahrscheinlichkeit, einen Fehler zu machen und auf dem schmalen Südostgrat abzurutschen, wo ein falscher Schritt Sie 2400 Meter tief nach Tibet oder 3600 Meter tief nach Nepal in den Tod stürzen lassen kann.

Tatsächlich verunglücken am Mount Everest achtmal so viele Menschen tödlich beim Abstieg wie beim Aufstieg.

Kein Kunde bringt all die notwendigen Opfer, um den Everest zu besteigen, in der Absicht, kurz vor dem Gipfel aufzugeben. Und der Sog des Gipfels beschränkt sich nicht auf die Amateurbergsteiger. Auch die Hilfsführer der Expeditionen beweisen ihre Qualifikation, indem sie den Everest besteigen, vielleicht mehrfach. Die Expeditionsleiter konkurrieren miteinander und vermarkten ihre Erfolge dadurch, dass sie ihre Kunden auf die Spitze des Berges bringen. Nicht mal die Sherpas sind gegen den Sog immun. Ihre Marktfähigkeit und ihr Ruf steigen mit jeder Gipfelbezwungung.

Die Umkehrzeiten sollen die Menschen davor schützen, schlechte Entscheidungen zu treffen und weiterzuklettern, wenn sie sich im Schatten des Gipfels befinden, und legen dem Kletterplan drei entscheidende Konzepte zugrunde. Das erste ist, dass Beharrlichkeit nicht immer eine Tugend ist. Ob es klug ist, weiter den Berg hinaufzusteigen, hängt sowohl von den Kletterbedingungen als auch vom Zustand der Kletternden ab. Wenn diese Bedingungen einen Abbruch erfordern, ist es eine gute Entscheidung, dem Signal Folge zu leisten.

Das zweite ist, dass ein Plan für den Zeitpunkt des Abbruchs lange festgelegt werden sollte, bevor Sie vor der Abbruchentscheidung stehen. Es trägt dem von Daniel Kahneman hervorgehobenen Umstand Rechnung, dass der schlechteste Zeitpunkt für eine Entscheidung dann ist, wenn man »mittendrin« steckt. Auf dem Mount Everest, wenn der Gipfel in Reichweite ist und Sie so viel geopfert haben, um es bis hierhin zu schaffen, sind Sie wahrlich mittendrin. An diesem Punkt sind Sie am wenigsten in der Lage, eine Entscheidung über Weitermachen oder Aufhören zu treffen. Deshalb werden die Umkehrzeiten lange vor Ihrer Konfrontation mit dieser Entscheidung festgelegt.

Das dritte und vielleicht wichtigste: Die Umkehrzeit dient der Erinnerung daran, dass das wahre Ziel beim Besteigen des Mount Everest nicht das Erreichen des Gipfels ist. Es ist verständlicherweise der Fokus enormer Aufmerksamkeit, aber das ultimative Ziel im weitesten, realistischsten Sinne ist es, sicher zum Fuß des Berges zurückzukehren.

Die unsichtbaren Männer auf dem Dach der Welt

Hutchison, Taske und Kasischke gehörten zu einer von drei Expeditionen, die den Gipfel am selben Tag zu erreichen versuchten. Die Bergspitze war überfüllt. Überfüllter, als sie sein sollte.

Am Vorabend hatte der Expeditionsführer mit der geringsten Erfahrung angekündigt, dass seine Gruppe nicht am nächsten Tag auf den Gipfel steigen würde. Doch gegen Mitternacht (um diese Zeit beginnt der Gipfeltag) kamen sie doch im Lager 4 an. Infolgedessen brach eine ungewöhnlich große Gruppe von vierunddreißig Personen von Lager 4 auf.

Hutchison, Taske und Kasischke steckten ganz am Ende des Trupps fest, hinter ein paar Bergsteigern aus jener Gruppe. Diese waren langsam und schwer zu überholen, weil sie dicht beisammen blieben. Das war ein Problem, denn man muss einen Großteil des Weges an einem einzelnen befestigten Seil entlangsteigen (erfahrene Kletterer wissen, dass man sich verteilen muss, damit schnellere Bergsteiger vorbeikönnen). Mit ihnen steckte auch der Expeditionsleiter von Adventure Consultant fest, den Hutchison irgendwann fragte, wie lange es dauern würde, bis sie den Gipfel erreichten.

Die Antwort lautete, ungefähr drei Stunden. An diesem Punkt begann der Expeditionsführer, schneller zu klettern im Versuch, die ungeübten Kletterer vor ihnen zu überholen.

Hutchison nahm Taske und Kasischke beiseite. Ein Blick auf ihre Uhren zeigte, dass es fast 11.30 Uhr war. Sie stiegen schon seit fast zwölf Stunden aufwärts. Alle drei erinnerten sich, dass ihr Expeditionsführer im Basislager gesagt hatte, 13 Uhr sei die Umkehrzeit am Gipfeltag.

Hutchison teilte seine Meinung mit: Ihr Gipfelanstieg war beendet. Es wäre lange nach 13 Uhr, bis sie den Gipfel erreichten, selbst wenn man etwas Spielraum einkalkulierte. Sie alle wussten, dass die Umkehrzeit sie vor den Gefahren während des Abstiegs schützen sollte. Aufgrund der rauen Umgebung in 7900 Metern und mehr Höhe war ein überaus wahrscheinliches Ergebnis all dieser Gefahren natürlich der Tod.

Taske stimmte einer Umkehr zu, doch Kasischke wollte nicht aufgeben. Er brauchte den Gipfel des Everest, um den letzten von »Sieben Gipfeln« zu bezwingen, die höchsten Berge auf jedem Kontinent. Die Sieben Gipfel erfordern einen beträchtlichen Einsatz von Zeit und Geld. Etliche dieser Gipfel befinden sich in abgelegenen, schwer erreichbaren Gegenden. (Wenn Sie glauben, es wäre schwer, auf den Everest zu gelangen, versuchen Sie mal, eine Reise zum Vinson-Massiv zu planen, dem höchsten Punkt der Antarktis.) Ein Abbruch hätte bedeutet, dieses Ziel für mindestens ein Jahr aufzugeben.

Hutchison und Taske schafften es, Kasischke zu überreden, und um 11.30 Uhr stellten sie den Versuch der Gipfelbesteigung ein. Sie kehrten um und schafften sicher und ohne Zwischenfälle den Weg zurück zum Lager 4 und später vom Berg hinunter.

Es liegt wohl auf der Hand, warum das keine berühmte Geschichte ist. Schließlich ist sie ziemlich ereignislos. Die Helden unserer Geschichte standen drei Stunden vor dem Gipfel des Mount Everest, befolgten die Regeln und brachen ihren Aufstieg zur Bergspitze ab. Sie sahen niemals dem Tod ins Auge. Stattdessen drehten sie um und lebten.

Das ist höhepunktlos. Nicht gerade der Stoff, aus dem Filme gemacht werden.

Das Lustige ist aber: Falls Sie schon Bücher über den Everest gelesen oder Filme darüber gesehen haben, möchte ich darauf wetten, dass Sie die Story von Hutchison, Taske und Kasischke schon mal gehört haben.

Sie erinnern sich bloß nicht daran.

Unsere drei Bergsteiger waren Teil der Klettersaison von 1996, die in Jon Krakauers bekanntem Buch *In Eisige Höhen* nachgezeichnet wird, ebenso wie in der viel beachteten Dokumentation *Everest* von 1998 und dem Spielfilm von 2015 mit demselben Titel. Ihr Expeditionsleiter war Rob Hall, einer der angesehensten Alpinisten der Welt. Hall und vier andere Personen, die an diesem Tag den Gipfel erreichten, starben an unterschiedlichen Stellen ihres Abstiegs auf dem Rückweg zum Lager 4.

Hall war auch jener Bergführer, der mit ihnen hinter der Gruppe feststeckte, ihnen sagte, dass sie noch drei Stunden vom Gipfel entfernt seien, und dann versuchte, die langsamen Kletterer vor ihnen zu überholen.