

# Mit Geduld und Ausdauer zum Erfolg!

Prof. Dr. Matthias Sutter

*Wenn Sie vor die Wahl gestellt würden, 100 Franken heute oder 101 Franken morgen zu bekommen, was würden Sie wählen? Und warum ist das wichtig zu wissen? Weil es damit zu tun hat, wie jemand zwischen der Gegenwart und der Zukunft abwägt. Und das hat wiederum sehr viel mit Erfolg im Leben zu tun. Eine Vielzahl wissenschaftlicher Studien zeigt nämlich, dass Geduld und Ausdauer – im einleitenden Beispiel heißt das, auf die 101 Franken morgen zu warten – für langfristigen Erfolg in vielerlei Hinsicht sehr wichtig sind.*

## Das Marshmallow-Experiment

Die Entdeckung der Zusammenhänge zwischen Geduld und Ausdauer einerseits und Erfolg andererseits ist den „Marshmallow-Experimenten“ von Walter Mischel zu verdanken. In einem klassischen Marshmallow-Experiment können Kinder – meist im Alter von vier bis sechs Jahren – zwischen einer kleinen Belohnung jetzt gleich oder einer größeren Belohnung etwas später wählen. Das kann etwa die Wahl zwischen einem Gummibärpäckchen sofort oder zwei Päckchen nach 15 Minuten sein. In verschiedenen Langzeitstudien wurde gezeigt, dass auf Kinder, die auf die größere Belohnung warten können, anstatt die kleinere Belohnung sofort zu nehmen, im Erwachsenenalter im Durchschnitt folgende Aussagen zutreffen:

- Sie sind besser ausgebildet aufgrund besserer Noten in der Schule und einem längeren Durchhaltevermögen, dem berühmten „Sitzfleisch“. Die besseren Noten beziehen sich auch auf die Verhaltensnoten in der Schule, die als guter Indikator für Verlässlichkeit und Disziplin an einem späteren Arbeitsplatz gelten.
- Sie haben bessere Berufschancen und damit einhergehend ein höheres Einkommen, was sie seltener in finanzielle Schwierigkeiten bringt. Aufgrund der höheren Ausbildung haben sie häufiger führende Positionen, in denen das höhere Ausmaß an Selbstbestimmung die Zufriedenheit am Arbeitsplatz positiv beeinflusst.
- Sie haben allgemein einen besseren Gesundheitszustand, was für beruflichen Erfolg eine wichtige Voraussetzung ist.

Praktisch dieselben Zusammenhänge finden sich in Studien mit Jugendlichen (etwa aus Tirol, wie mehrere meiner Arbeiten zeigen) oder Erwachsenen. Wenn man letztere beispielsweise wählen lässt zwischen 100 Franken sofort oder 110 Franken in einem Monat, dann treffen auf die Geduldigeren – die auf die 110 Franken warten – die oberen Aussagen im Wesentlichen auch zu. Selbstverständlich sind neben der Geduld noch andere Faktoren, wie die Intelligenz oder der familiäre Hintergrund, für den Erfolg sehr bedeutsam. Jedoch spielt Geduld eine erstaunlich große Rolle und kann in vielen Fällen eine geringere Intelligenz oder ungünstigere familiäre Rahmenbedingungen kompensieren.

## Die Verlässlichkeit der Umgebung

Die Fähigkeit, geduldig warten bzw. ausdauernd auf ein Ziel in der Zukunft hinarbeiten zu können, wird wesentlich von der Verlässlichkeit der Umgebung beeinflusst. Das gilt für die familiäre Privatsphäre ebenso wie für das Umfeld in einem Unternehmen. Psychologische Studien zeigen, dass Kinder weniger zukunftsorientierte Entscheidungen treffen, wenn sich wichtige Bezugspersonen als unzuverlässig erwiesen haben. Das liegt daran, dass zukunftsorientierte Entscheidungen voraussetzen, dass

das Ziel in der Zukunft erreicht werden kann und dass sich die Bezugspersonen an Versprechungen halten werden. Das gilt nicht nur in Familien, sondern auch in Unternehmen.

In vielen Fällen ist es für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens notwendig, dass die Mitarbeiter Anreize zur Verfolgung langfristiger Ziele haben, beispielsweise bei der Entwicklung eines neuen Produkts oder der Implementierung eines Projekts. Solche Anreize bestehen häufig aus Beförderungen, Gehaltserhöhungen, Bonuszahlungen oder Auszeichnungen. Es wäre für ein Unternehmen fatal, nach der angestrebten Zielerreichung die gegebenen Versprechen nicht einzuhalten. Eine solche Enttäuschung würde die Motivation der Mitarbeiter stark negativ beeinflussen. Wenn die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens erst einmal erschüttert ist, dann braucht es sehr viel Aufwand, um wieder Vertrauen herzustellen, dass sich die Arbeit für das Erreichen langfristiger Ziele auszahlt.

### **Geduldige, ausdauernde Topmanager und Unternehmenserfolg**

Eine Befragung von ca. 250 Tiroler Unternehmen – durchgeführt von meinem Innsbrucker Kollegen Kurt Matzler – zeigt darüber hinaus einen bemerkenswerten Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften von Topmanagern und dem Erfolg der jeweiligen Unternehmen. Bejahende Antworten auf die Fragen, ob jemand Versuchungen widerstehen kann oder gut darin ist, auf langfristige Ziele hinzuarbeiten, hängen positiv mit dem jeweiligen Unternehmenserfolg hinsichtlich seiner Rentabilität oder dem Innovationsgrad zusammen.

### **Der Einfluss der Schulen**

Aktuell entsteht eine Reihe von Forschungsarbeiten, die der Frage nachgehen, wie Geduld schon im jungen Alter gefördert werden kann. Erste Ergebnisse zeigen, dass Interventionen in der Schule dazu beitragen können. Das hat eine große bildungspolitische Bedeutung, zeigen doch verschiedene Studien, dass mehr Geduld Startnachteile beim familiären Hintergrund oder dem IQ zumindest teilweise kompensieren können.

### **Für Interessierte**

Sutter, M. (2018). *Die Entdeckung der Geduld – Ausdauer schlägt Talent* (2. Auflage). Salzburg, Österreich: Ecowin.

### **Autor**

Prof. Dr. Matthias Sutter, geboren 1968, ist Direktor am Max Planck Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern in Bonn und Professor für Experimentelle Wirtschaftsforschung an den Universitäten Köln und Innsbruck. Er hat Volkswirtschaft studiert und erforscht vor allem folgende Themen: Ökonomisches Entscheidungsverhalten von Kindern und Jugendlichen, Teamentscheidungen und die Bedeutung von Geduld für ökonomische Entscheidungen