

DIE PSYCHOLOGIE DES STARTUP-SCHEITERNS

Warum gute Ideen an
Menschen, Macht und
Fehlentscheidungen sterben



Mathias Ellmann

Die Psychologie des Startup-Scheiterns

Warum gute Ideen an Menschen, Macht und Fehlentscheidungen sterben

Mathias Ellmann

ISBN: 978-3-6952-6023-2

Der Mythos des rationalen Startups

Die Paradoxie des Scheiterns

Startups scheitern trotz intelligenter Gründer, starker Finanzierung und innovativer Produkte – weil Unternehmen keine rationalen Maschinen sind. Sie sind soziale, psychologische, moralische, politische und kommunikative Systeme.

Ein stiller Zerfall

Unternehmen kollabieren selten plötzlich. Sie zerfallen langsam: zuerst in der Wahrnehmung, dann in der Kommunikation, dann in der Verantwortung – und zuletzt in ihren Ergebnissen.

Die zentrale Leitfrage

Warum treffen intelligente Menschen Entscheidungen, die ihre eigenen Unternehmen gefährden – obwohl sie Erfolg wollen?





KAPITEL I

Urteilskraft

Tatsachen, Argumente und die Grenzen kollektiver Wahrnehmung

Tatsachen vs. Bewertungen: Das Grundproblem

Was sind Tatsachen?

Tatsachen sind beobachtbar, überprüfbar, messbar und prinzipiell widerlegbar.

📌 Beispiel: „Die Nutzerbindung liegt nach drei Monaten bei 12 Prozent.“

Was sind Bewertungen?

Bewertungen sind Interpretationen – subjektive Deutungen, die Tatsachen mit Bedeutung aufladen.

⚠️ Beispiel: „Der Markt liebt unser Produkt.“ – „Die Nutzer verstehen unsere Vision noch nicht.“

Wo kollektive Selbsttäuschung beginnt

Aus „10.000 Nutzer haben sich registriert“ wird „Der Markt liebt uns.“ Genau hier beginnt die Verschiebung – und genau hier beginnt kollektive Selbsttäuschung.

Gruppen stabilisieren gemeinsame Interpretationen, während widersprechende Informationen abgewehrt, relativiert oder umgedeutet werden. Groupthink und kognitive Dissonanz wirken als strukturelle Verstärker dieser Dynamik.

„Besonders gefährlich wird dies, wenn ganze Organisationen beginnen, gemeinsam dieselben Deutungen zu stabilisieren.“

Argumentative Fehlermuster in Startups



Falsche Kausalität

„Seit dem neuen Branding steigen die Nutzerzahlen.“
Zeitliche Abfolge wird mit Ursache verwechselt.



Survivorship Bias

Gründer analysieren Apple und Airbnb, ignorieren die Tausenden, die mit identischen Strategien scheiterten – und ziehen verzerrte Schlussfolgerungen.



Gruppendenken

„Alle im Team glauben daran.“ Kollektive Überzeugung garantiert keine Realität. Gruppen verlieren zugunsten von Zusammenhalt ihre kritische Urteilskraft.



Falsche Dichotomien

„Entweder wir skalieren aggressiv oder wir sterben.“
Alternativen werden systematisch unsichtbar gemacht.



KAPITEL II

Kognitive Verzerrungen

Systematische Denkfehler und ihre organisationalen Konsequenzen

Confirmation Bias & Overconfidence

Confirmation Bias

Menschen suchen, gewichten und erinnern bevorzugt Informationen, die bestehende Überzeugungen bestätigen. Im Startup-Kontext bedeutet das: Positive Nutzerreaktionen werden intensiv wahrgenommen; sinkende Retention und fehlende Zahlungsbereitschaft werden als „vorübergehend“ interpretiert. Widersprechende Informationen werden ignoriert, relativiert, angegriffen oder umgedeutet.

Overconfidence Bias

Vergangene Erfolge verstärken Selbstüberschätzung. Die Überzeugung lautet: „*Wir sind anders. Die üblichen Regeln gelten für uns nicht.*“ Dies führt zu überhasteter Skalierung, aggressivem Hiring, unrealistischen Forecasts und ignorierten Risiken. Selbstvertrauen erscheint nach außen als Führungsstärke – und schwächt intern die Korrekturfähigkeit.



Sunk Cost Fallacy, KPI-Fetischismus & Kontrollillusion

1

Sunk Cost Fallacy

„Wir können jetzt nicht aufgeben — wir haben schon zu viel investiert.“ Organisationen eskalieren Verluste, weil vergangene Investitionen psychologisch gerechtfertigt werden müssen. Die entscheidende Frage bleibt ungestellt: *Würden wir diese Entscheidung heute noch einmal treffen?*

2

KPI-Fetischismus

Hohe Registrierungszahlen ohne Nutzung, steigende Downloads ohne Kundenbindung. Goodharts Gesetz: Sobald eine Kennzahl selbst zum Ziel wird, verliert sie häufig ihren ursprünglichen Aussagewert.

3

Kontrollillusion

Dashboards und Forecasts vermitteln Beherrschbarkeit. Struktur wird mit Realität verwechselt — eine der subtilsten und folgenreichsten Verzerrungen im Managementalltag.

Narrative als kollektive Verzerrung



Organisationsnarrative und ihre Wirkung

Narrative wie „Wir verändern die Welt“ oder „Der Markt ist nur noch nicht bereit“ können kurzfristig motivierend wirken. Langfristig verhindern sie jedoch Selbstkorrektur und immunisieren die Organisation gegen notwendige Richtungswechsel.



Typische Narrative:

„Kritiker verstehen unsere Vision nicht.“
„Growth löst später alle Probleme.“

Kulturelle Verstärker

Startup-Kulturen verstärken Verzerrungen aktiv: durch Heroisierung von Gründern, permanentes Optimismus-Signaling, Wachstumsfetischismus und soziale Bestrafung kritischer Stimmen. Eine Kultur, die Zweifel als Schwäche behandelt, verliert ihre Frühwarnsysteme.

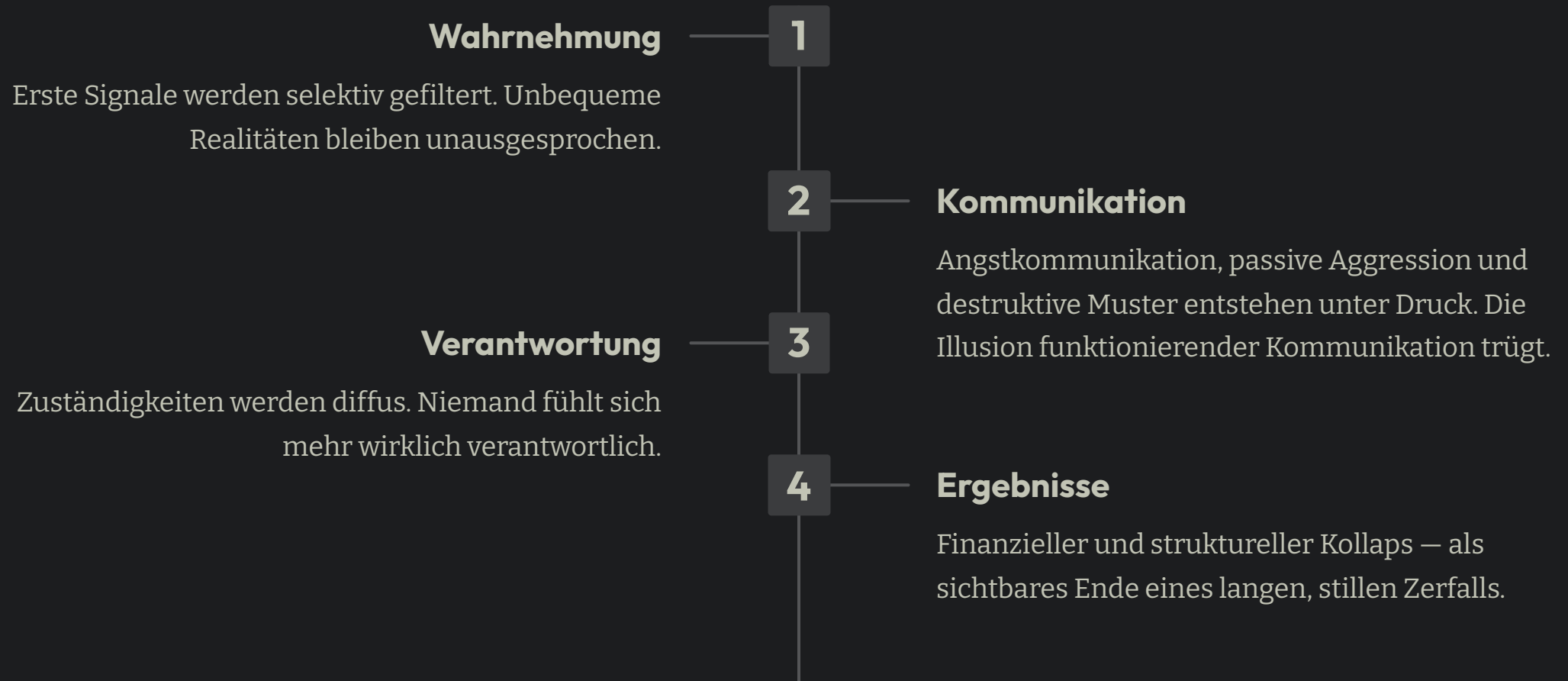


KAPITEL III

Soziale Dynamiken

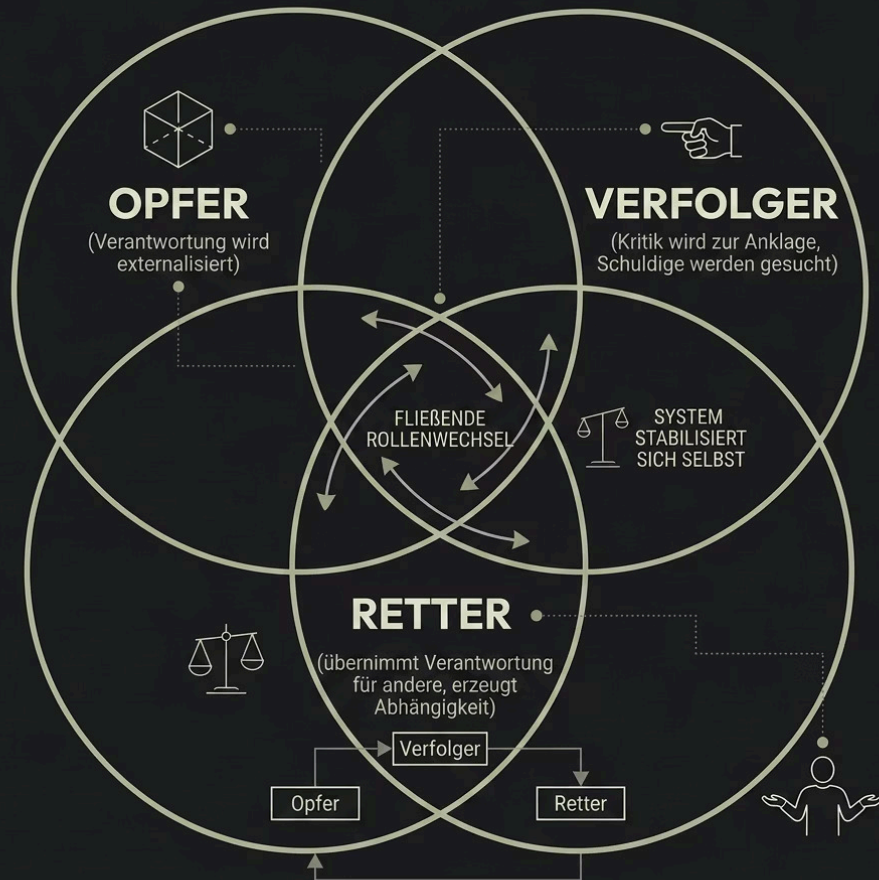
Kommunikationszerfall, Rollenspiele und die Erosion kollektiver
Urteilsfähigkeit

Kommunikationszerfall: Der erste Bruch



Unternehmen zerbrechen kommunikativ, bevor sie finanziell scheitern. Das Gegenprinzip: **Beobachtung statt Bewertung** – sachorientierte Kommunikation erfordert die konsequente Trennung von Wahrnehmung und Interpretation. Offenheit braucht Form: Konstruktive Kommunikation ist keine Frage des Charakters, sondern der Struktur und psychologischen Sicherheit.

Das Drama-Dreieck im Startup



Die drei Rollen

- **Opfer:** „Wir werden von Investoren, Markt und Konkurrenz nicht verstanden.“ Verantwortung wird externalisiert.
- **Verfolger:** Kritik wird zur Anklage. Konflikte eskalieren, Schuldige werden gesucht statt Lösungen.
- **Retter:** Führungskräfte übernehmen Verantwortung für andere, erzeugen Abhängigkeit statt Eigenverantwortung.

□ Rollenwechsel sind fließend – Retter werden zu Verfolgern, Opfer zu Rettern. Das System stabilisiert sich selbst und erzeugt künstliche Intensität als soziale Belohnung.

The image features a dark background on the right side with white text. On the left side, there is a vertical strip of a photograph showing a multi-story building facade with a prominent vertical crack and some horizontal cracks. This photograph is overlaid on a series of overlapping geometric shapes in various shades of green and white, including squares and circles. The overall aesthetic is modern and minimalist.

KAPITEL IV

Organisationa ler Zerfall

Verantwortungsdiffusion, Machtstrukturen und der Verlust gemeinsamer
Realität

Verantwortungsdiffusion: Das Startup-Paradox

Das Paradox kollektiver Verantwortung

Je mehr Menschen formal verantwortlich sind, desto weniger fühlt sich jeder Einzelne tatsächlich verantwortlich. Die Illusion kollektiver Verantwortung ist eine der folgenreichsten Fehlfunktionen wachsender Organisationen.

Die Sprache verantwortungsloser Organisationen

Passivkonstruktionen, unklare Zuständigkeiten und kollektive Formulierungen ohne individuelle Bindung sind die sprachlichen Symptome struktureller Verantwortungslosigkeit.

„Macht ohne Verantwortung ist das destruktivste Muster – Führung, die entscheidet, aber nicht haftet, zerstört Vertrauen und Kultur.“



Machtstrukturen & Gründerkult

Macht verändert Wahrnehmung

Selbstüberschätzung, Isolation von Führungskräften und die systematische Verdrängung von Wahrheit durch Loyalität sind die psychologischen Wirkungen konzentrierter Macht.

Die Entstehung des Gründerkultes

Gründerkult entsteht, wenn charismatische Persönlichkeit mit richtiger Urteilskraft verwechselt wird. Es entstehen Angstsysteme – Kritik verstummt, moralische Entkopplung setzt ein.

Macht und Kommunikationszerfall

Je konzentrierter die Macht, desto stärker verzerrt sich der Informationsfluss nach oben. Führung verliert den Zugang zur Realität – und bemerkt es oft nicht.

Konflikt, Eskalation & Kulturzerfall



Der Mythos harmonischer Startups

Konfliktvermeidung erzeugt keine Harmonie – sie erzeugt Eskalationsspiralen und psychologische Unsicherheit. Machtkämpfe verlagern sich unter die Oberfläche; Loyalität verdrängt Wahrheit.

Der unsichtbare Zerfall

Kulturzerfall ist unsichtbar: Er beginnt in der Wahrnehmung, setzt sich in der Kommunikation fort und endet im Verlust gemeinsamer Realität. Die frühe Phase bleibt oft unerkannt.

- ✓ **Konfliktfähigkeit als Reifeindikator:** Organisationen, die Konflikte produktiv verarbeiten, sind stabiler als solche, die sie vermeiden.

KAPITEL V

Entscheidung sarchitekturen

Warum Intelligenz allein keine guten Entscheidungen garantiert



Warum intelligente Gründer dumme Entscheidungen treffen

→ **Intelligenz ≠ Urteilskraft**

Hochintelligente Menschen können komplexe Systeme verstehen und gleichzeitig unzureichende Argumente akzeptieren. Das Paradox intelligenter Fehlentscheidungen ist wissenschaftlich gut belegt.

→ **Emotionale Bindung & Commitment-Eskalation**

Emotionale Bindung an Ideen und Eskalation von Commitment sind die häufigsten Entscheidungsfallen. Der Mythos des unbeirrbaren Visionärs verschärft diese Dynamik.

→ **Kritik als persönlicher Angriff**

Warnsignale werden ignoriert, weil Kritik am Unternehmen sich anfühlt wie Kritik an der eigenen Person. Die Grenze zwischen Gründeridentität und Unternehmensrealität verschwimmt unter Druck.

Entscheidungsarchitekturen: Schutz vor Entscheidungsillusion

PrOACT-Prozess

Strukturierte Analyse von Problem, Ziel, Alternativen.



Fehleranalyse

Ursachenforschung statt Schuldzuweisung, fördert Sicherheit.

Red Teams

Institutionelle Gegenargumente gegen Gruppendenken einsetzen.

Strukturierte Entscheidungsprozesse schützen vor Entscheidungsillusion – spontane Rationalität ist eine Illusion.

PrOACT als Rahmen

Das PrOACT-Modell bietet einen strukturierten Entscheidungsprozess, der organisationale Verzerrungen systematisch adressiert und die Illusion spontaner Rationalität unterbricht.

Red Teams & Gegenargumente

Institutionelle Schutzmechanismen gegen Gruppendenken und Bestätigungsfehler: Gegenargumente werden systematisch eingeholt und ernst genommen.

Fehleranalyse statt Schuldzuweisung

Lernende Entscheidungsprozesse erfordern psychologische Sicherheit und probabilistisches Denken. Fehler sind Datenpunkte – keine moralischen Urteile.

KAPITEL VI

Antifragile Organisationen

Was gesunde Organisationen auszeichnet – und was sie von anderen unterscheidet



Gesunde Organisationen: Was sie auszeichnet



Psychologische Sicherheit

Menschen sprechen Zweifel, Fehler und Risiken aus, ohne Sanktionen zu fürchten. (Edmondson 2018)



Offene Kommunikation

Verantwortung statt Schuldverschiebung. Integrität und Vertrauen als kulturelle Grundlage.



Faktenorientierung

Realität wird ehrlich kommuniziert. Fehler werden analysiert, nicht personalisiert.



Begrenzung von Macht

Gesunde Organisationen sind nicht perfekt – aber lernfähig und selbstkorrigierend. Macht wird strukturell begrenzt.

Synthese: Die 5 Grundelemente richtiger Urteilskraft

Richtige Urteilskraft ist das tragende Fundament organisationaler Reife.



1. Tatsachen von Bewertungen trennen

Beobachtung und Interpretation konsequent unterscheiden.



2. Argumente prüfen

Prämissen, Schlussfolgerungen und Gegenargumente systematisch analysieren.



3. Verzerrungen erkennen

Eigene kognitive Grenzen bewusst wahrnehmen und institutionell korrigieren.



4. Klar denken

Unsicherheit aushalten, ohne sie zu simulieren oder zu verdrängen.



5. Fair urteilen

Verantwortung übernehmen, moralische Integrität bewahren, Menschen als Zweck behandeln.

Quellen und theoretische Grundlagen I

Ellmann, Mathias: *Die Psychologie des Startup-Scheiterns. Warum gute Ideen an Menschen, Macht und Fehlentscheidungen sterben.* ISBN: 978-3-6952-6023-2.

Grundlage der Präsentation; organisationale Fehlentscheidungen, Kommunikationszerfall, Verantwortung, Urteilskraft und psychologische Dynamiken in Startups.

Startup-Dynamiken & organisationales Scheitern

Eisenmann, Tom: *Why Startups Fail: A New Roadmap for Entrepreneurial Success.* Currency, New York, 2021.

Strukturelle Ursachen des Startup-Scheiterns und organisationale Fehlentwicklungen.

Wasserman, Noam: *The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup.* Princeton University Press, Princeton, 2012.

Gründerkonflikte, Machtstrukturen, Rollenprobleme und Führungsdynamiken in Startups.

Ries, Eric: *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.* Crown Business, New York, 2011.

Iterative Lernprozesse, Marktvalidierung und organisationale Anpassungsfähigkeit.

Kognitive Verzerrungen & Fehlentscheidungen

Kahneman, Daniel: *Schnelles Denken, langsames Denken.* Siedler Verlag, München, 2012.

Dual-Process-Theorie, intuitive Fehltritteile und systematische Denkverzerrungen.

Tversky, Amos; Kahneman, Daniel: "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases." *Science*, 185(4157), 1124–1131, 1974.

Heuristiken und Biases als Grundlage organisationaler Fehlentscheidungen.

Nickerson, Raymond S.: "Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises." *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220, 1998.

Bestätigungsfehler und selektive Wahrnehmung in Gruppen und Organisationen.

Arkes, Hal R.; Blumer, Catherine: "The Psychology of Sunk Cost." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124–140, 1985.

Sunk-Cost-Fallacy und Eskalation irrationaler Entscheidungen.

Staw, Barry M.: "The Escalation of Commitment to a Course of Action." *Academy of Management Review*, 6(4), 577–587, 1981.

Commitment-Eskalation trotz negativer Evidenz.

Quellen und theoretische Grundlagen II

Gruppenprozesse & Kommunikationsdynamiken

Janis, Irving L.: *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. 2. Aufl., Houghton Mifflin, Boston, 1982.
Gruppendenken und Verlust kritischer Urteilskraft.

Festinger, Leon: *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press, Stanford, 1957.
Psychologische Selbstrechtfertigung widersprüchlicher Entscheidungen.

Karpman, Stephen B.: "Fairy Tales and Script Drama Analysis." *Transactional Analysis Bulletin*, 7(26), 39–43, 1968.
Drama-Dreieck und destruktive Rollenstrukturen in Konfliktsystemen.

Edmondson, Amy C.: *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, Hoboken, 2018.
Psychologische Sicherheit als Voraussetzung offener Kommunikation und organisationalen Lernens.

Entscheidungsarchitekturen & organisationale Reife

Hammond, John S.; Keeney, Ralph L.; Raiffa, Howard: *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*. Harvard Business Review Press, Boston, 2015.
PrOACT-Modell und strukturierte Entscheidungsprozesse.

Goodhart, Charles A. E.: "Problems of Monetary Management: The U.K. Experience." In: *Monetary Theory and Practice*, 91–121, 1984.
Goodharts Gesetz und KPI-Fetischismus.

Darley, John M.; Latané, Bibb: "Bystander Intervention in Emergencies: Diffusion of Responsibility." *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(4), 377–383, 1968.
Verantwortungsdiffusion in Gruppen und Organisationen.

Taleb, Nassim Nicholas: *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House, New York, 2012.
Lernfähigkeit, Resilienz und antifragile Organisationsstrukturen.

Macht, Moral & gesellschaftliche Ordnung

Kant, Immanuel: *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Reclam, Stuttgart, verwendete Ausgabe nach Angabe: 2020.
Menschenwürde, Verantwortung und moralische Urteilskraft.

Weber, Max: *Wirtschaft und Gesellschaft*. Mohr Siebeck, Tübingen, 1922.
Macht, Herrschaft und organisationale Strukturierung.

Foucault, Michel: *Überwachen und Strafen: Die Geburt des Gefängnisses*. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1976.
Machtmechanismen, Disziplinierung und Kontrollstrukturen.