

Fehlentscheidungen

Inhalt der zusätzlichen Online-Kapitel

1 Wünsche und Motivationen	3
1.1 Eskalierendes Commitment	3
1.1.1 Begriff	3
1.1.2 Beispiele	5
1.1.3 Studie	8
1.1.4 Erklärung	10
1.1.5 Zusammenhänge	14
1.1.6 Würdigung	15
1.1.7 Literatur	17
2 Wahrnehmen und Denken	19
2.1 Framing	19
2.1.1 Begriff	19
2.1.2 Beispiele	20
2.1.3 Studie	23
2.1.4 Erklärung	25
2.1.5 Zusammenhänge	32
2.1.6 Würdigung	34
2.1.7 Literatur	35
3 Das Soziale	37
3.1 Gruppendenken	37
3.1.1 Begriff	37
3.1.2 Beispiele	40
3.1.3 Studie	44
3.1.4 Erklärung	45
3.1.5 Zusammenhänge	51

3.1.6 Würdigung	53
3.1.7 Literatur	55
4 Selbst	59
4.1 Selbstwertdienliche Attributionen	59
4.1.1 Begriff	60
4.1.2 Beispiele	62
4.1.3 Erklärung	64
4.1.4 Zusammenhänge	67
4.1.5 Studie	68
4.1.6 Würdigung	70
4.1.7 Literatur	71
5 Logik und Wahrscheinlichkeit	73
5.1 St.-Petersburg-Paradox	73
5.1.1 Begriff	73
5.1.2 Erklärung	75
5.1.3 Studie	80
5.1.4 Zusammenhänge	81
5.1.5 Beispiele	82
5.1.6 Würdigung	83
5.1.7 Literatur	85
6 Katalog der Entscheidungsdefekte	87
6.1 Begriffe und Beispiele	87
6.1.1 Übersicht	90
6.1.2 Literatur	155

1 Wünsche und Motivationen

1.1 Eskalierendes Commitment

Danton. *Wo die Notwehr aufhört, fängt der Mord an; ich sehe keinen Grund, der uns länger zum Töten zwänge.*

Robespierre. *Die soziale Revolution ist noch nicht fertig; wer eine Revolution zur Hälfte vollendet, gräbt sich selbst sein Grab. Die gute Gesellschaft ist noch nicht tot, die gesunde Volkskraft muß sich an die Stelle dieser nach allen Richtungen abgekitzelten Klasse setzen. Das Laster muß bestraft werden, die Tugend muß durch den Schrecken herrschen.*

Georg Büchner, Dantons Tod. 1. Akt, 6. Szene

1.1.1 Begriff

Menschen lassen sich von einem einmal eingeschlagenen Kurs oft selbst dann nicht abbringen, wenn sich immer deutlicher abzeichnet, dass der eingeschlagene Kurs in die Irre führt. Festlegungen auf eine Verhaltensweise oder eine Verhaltensstrategie (das „Commitment“) werden nicht in Frage gestellt, sondern weiter befestigt. Selbstverständlich ist es unumgänglich, dass man sich auf irgendein Verhalten festlegt, denn wenn man sich auf nichts einließe und sich auf nichts festlegte, könnte man nicht ein einziges Ziel erreichen. Commitment ist also ein „normales“ Phänomen. Problematisch wird die Festlegung auf ein ganz bestimmtes Verhalten allerdings, wenn man sie nicht auch wieder aufgeben kann, wenn das Commitment also gewissermaßen eingefroren ist und sich gegenüber besseren Einsichten verschließt – oder sich vielleicht sogar verstärkt, also *eskaliert*, gerade dann, wenn es eigentlich geboten ist, sich von ihm wieder zu lösen.

Die damit bezeichnete Begriffsfassung des eskalierenden Commitments (vgl. u.a. Bowen 1987) wird allerdings nicht von allen Autoren

geteilt. Barry Staw, von dem einige der „klassischen“ Commitment-Studien stammen, wählt eine „harmlosere“ Begriffsfassung. Hiernach ist der Aspekt, dass jemand bei einer Verhaltensweise verharrt, obwohl er oder sie es besser wissen müsste oder könnte, kein notwendiger Begriffsbestandteil des eskalierenden Commitments. Eine Eskalationssituation sei – so Staw – bereits dadurch hinreichend gekennzeichnet, dass die handelnde Person die Misserfolge ihres Verhaltens erkennt und dennoch ihren Verhaltenskurs beibehält; ob es nun *besser* ist, die Verhaltensweise aufzugeben oder beizubehalten, spielt für Staw keine Rolle (Staw 1997, S. 197). Dann ist es aber eigentlich auch nicht sehr erstaunlich, dass Personen ihre einmal gewählte Verhaltensweise häufig beibehalten. Die Frage, warum sich Personen gegen bessere Einsichten verschließen, spielt in der Staw-schen Begriffsfassung keine Rolle, sondern nur, warum sie sie häufig nicht beachten und warum sie häufig bei einer einmal getroffenen Entscheidung bleiben statt sie aufzugeben und warum sie manchmal ihre Anstrengungen (ihre Investitionen, ihre aufgebrachte Zeit) bei der Weiterverfolgung ihrer Ziele verstärken.

Nicht selten werden das Eskalationsphänomen und das Sunk Cost Phänomen gleichgesetzt (z. B. Kanodia/Bushman/Dickhaut 1989, S. 60; Brockner 1995, S. 164). Tatsächlich existieren aber deutliche Unterschiede. Damit man von einer Eskalation sprechen kann, muss man voraussetzen, dass jemand sein Verhalten beibehält, obwohl sich – auch für ihn selbst – deutlich erkennbar der Misserfolg abzeichnet und er sogar noch weitere „Investitionen“ tätigt, um den eingeschlagenen Weg weitergehen zu können. Das ist kein konstituierendes Merkmal des Sunk Cost Phänomens, bei diesem geht es lediglich darum, dass eine frühere „Investition“ dazu motiviert, diese Investition bei einer jetzigen Entscheidung zu berücksichtigen, obwohl sie hierfür irrelevant ist (vgl. den Abschnitt zu Verlorenen Kosten in diesem Buch). Dass es sich um zwei verschiedene Sachverhalte handelt, wird auch daran deutlich, dass zu ihrer Erklärung unterschiedliche theoretische Ansätze heranzuziehen und unterschiedliche Einflussfaktoren zu betrachten sind. Sunk Cost Denken beispielsweise ist *eine* Determinante (und nicht die einzige) des eskalierenden Commitments. Möglicherweise kommt es zur Gleichsetzung des Commitment- und des Sunk-Cost-Phänomens durch ein positivistisches Vorurteil der jeweiligen Forscher, das einzig auf das Verhalten blickt und die psychischen Vorgänge, die das Verhalten veranlassen, vernachlässigt. Denn auf der Verhaltensebene gibt es in der Tat viele Gemeinsamkeiten. Psychologisch ist der Unterschied aber

gravierend. Berücksichtigt man bei seinen Entscheidungen in unangemessener Weise versunkene Kosten, dann sieht man darin keinen Fehler, man denkt nicht einmal daran, dass dies ein Fehler sein könnte. Beim eskalierenden Commitment dagegen bemerkt man sehr wohl, auch wenn man sich das nicht immer eingestehen will, dass etwas „schief läuft“, dieses Bewusstsein gehört mit zur Definition des eskalierenden Commitments. Beim Sunk Cost Fehler sieht man sich also gewissermaßen „im Recht“, beim eskalierenden Commitment schließt man die Augen.

1.1.2 Beispiele

Beispiele für eskalierendes Commitment findet man im Großen und Kleinen, im Alltag und in weltgeschichtlichen Vorgängen. Jeder kennt Autofahrer, die „stur“ weiterfahren, obwohl längst klar ist, dass sie sich verfahren haben und sich neu orientieren sollten. Ebenso dürfte jeder schon einmal die Erfahrung gemacht haben, dass er in ein Gespräch verwickelt wird, das keinen guten Verlauf nimmt und das er dennoch endlos weiterführt, statt es zu unterbrechen, um es vielleicht an einem anderen Tag mit größerer Gelassenheit fortzuführen. Eskalierendes Commitment zeigt sich beispielsweise auch in der sprichwörtlichen Nibelungentreue, die bedingungslos der fragwürdigen Politik der Führer folgt und in Kriegen, die, obwohl längst verloren, um einer verqueren Sache willen weitergeführt werden. Man hält an Investitionsprojekten fest und stockt sie sogar noch mit weiteren Mitteln auf, obwohl die bisherigen Kostenzuwächse bereits die zu erwartenden Erlöse vollständig aufgezehrt haben; man widmet seine Kraft wirren Ideen, an die man selbst nicht mehr glaubt; man stochert in den Empfindlichkeiten seiner Mitmenschen herum und provoziert ein erneutes Aufbrechen von mühsam beigelegten Konflikten, statt Ruhe zu geben und sich produktiven Tätigkeiten zuzuwenden.

Barry Staw und Jerry Ross schildern das Phänomen des eskalierenden Commitments anhand von zwei prominenten Ereignissen: der Weltausstellung 1986 und der Planung des Shoreham-Atomkraftwerks (Ross/Staw 1986; Staw/Ross 1987, S. 1993). Das Konzept für die Weltausstellung in Vancouver sah Investitionen in Höhe von 78 Millionen Dollar vor, tatsächlich zeigte sich rasch, dass diese Zahl völlig illusorisch war. Aber obwohl die Kosten wuchsen und wuchsen (auf schließlich 1,5 Milliarden

Dollar) und das zu erwartende Defizit ebenso (es summierte sich schließlich auf eine Summe von etwa 300 Millionen Dollar – einkalkuliert wurden ursprünglich 6 Millionen Dollar), hielt die Regierung an dem Projekt fest. Für die Errichtung des Atommeilers in Shoreham wurden ursprünglich 75 Millionen Dollar angesetzt, tatsächlich wuchsen die Kosten innerhalb von 23 Jahren auf über 5 Milliarden Dollar an. Schließlich wurde das Projekt aufgegeben, ohne dass das Kraftwerk je in Betrieb genommen wurde. Drummond (1998) schildert das Scheitern des Londoner Börsenhandelssystems Taurus, Hertweck (2003) untersucht den Verlauf fehlgesteuerter Software-Entwicklungsprojekte, Schwenk und Tang (1989) berichten über das Festhalten an einer rückständigen Technologie in der amerikanischen Stahlindustrie. Untersucht wurden daneben fehlerhafte Personalentscheidungen (Schoorman 1988; Drummond 1997) und unkluge Akquisitionen (Kisvalfi 2000). Brandstätter (2003) beschreibt Probleme der Zielbindung und Zielablösung im privaten Bereich, etwa bei der Entscheidung, sich sportlich zu betätigen. Elemente des eskalierenden Commitments finden sich geradezu exemplarisch im Niedergang der Pan American Airways. Die Ende der 1970er Jahre eingeleitete Deregulierung des Luftverkehrs bescherte dem bis dato sehr erfolgreichen Unternehmen erhebliche Probleme, auf die das Management nur unzureichende Antworten fand. Das Unternehmen geriet in größere Liquiditätsschwierigkeiten, was dazu führte, dass man sich nacheinander von dem hochprofitablen Pan Am-Building in New York, von seiner erfolgreichen internationalen Hotelkette und schließlich von der wirtschaftlich gut laufenden Pazifik-Route trennte. Eine wesentliche Ursache für diese wenig vernünftigen Entscheidungen findet sich im Selbstverständnis des Unternehmens. Pan Am war eine traditionsreiche und renommierte Luftverkehrsgesellschaft, die in mancherlei Hinsicht Pionierarbeit geleistet und sich nicht zuletzt beim Aufbau der Nordatlantik-Route hervorgetan hatte. Aus dieser Tradition wollte man sich nicht verabschieden. Daher trennte man sich relativ leicht von den als randständig angenommenen wirtschaftlichen Aktivitäten, von seinem Kerngeschäft wollte man sich nicht verabschieden, sich ganz vom Luftfahrtgeschäft zurückzuziehen und stattdessen in alternative Geschäftsfelder zu investieren, kam nicht in Frage (Sipika/Smith 1993; Bennett 2002). Von einem Wirtschaftsunternehmen erwartet man ein anderes Vorgehen, die wirtschaftliche Rationalität verlangt dort zu investieren, wo die Ertragsaussichten am größten sind. Aber, wie das Beispiel der Pan Am zeigt, setzt der Rekurs auf ein Commitment andere Schwerpunkte, wichti-

ger als wirtschaftlicher Erfolg kann es für die handelnden Personen sein, der eigenen Identität treu zu bleiben.

Auch in der belletristischen Literatur finden sich bemerkenswerte Fälle von eskalierendem Commitment. Wie sehr man sich bei anhaltendem Misserfolg in ein Ziel verrennen und wie sehr das Geschehen damit immer mehr eskalieren kann, zeigt eindrücklich die Geschichte des Michael Kohlhaas. Heinrich von Kleist schildert in seiner gleichnamigen Novelle, wie sich der Rosshändler Kohlhaas von einem der „rechtschaffendsten“ zu einem der entsetzlichsten Menschen seiner Zeit entwickelt. Ausgangspunkt der Handlung ist ein relativ geringer Schaden, den dem Kohlhaas durch Fürstenwillkür entsteht: Der Junker Wenzel von Tronka beschlagnahmt zwei der Kohlhaasschen Pferde als Faustpfand für die ausstehende Entrichtung einer zweifelhaften Wegesteuer. In seiner Obhut werden die Pferde vernachlässigt und als Ackergäule vernutzt. Der Knecht Herse, von Kohlhaas mit der Beaufsichtigung der Pferde beauftragt und bei Tronka zurückgelassen, wird übel zugerichtet. Die Klage, die Kohlhaas einreicht wird willkürlich niedergeschlagen, die Obrigkeit, an die sich Kohlhaas wendet, weist ihn ab, seine Frau Lisbeth kommt bei der Überbringung eines Bittschreibens beim brandenburgischen Kurfürsten ums Leben. Aus diesem und weiterem echten und vermeintlichen Unrecht gewinnt die Geschichte ihre eigentümliche Dynamik. Kohlhaas sammelt seine Knechte und überfällt die Burg des Missetäters Tronka, kann dessen aber nicht habhaft werden. Er erklärt ihm den „gerechten“ Krieg und verfolgt ihn quer durch das Land. Seine kleine Gruppe wächst zu einer Privatarmee, die brandschatzend umherzieht, Wittenberg und schließlich sogar Leipzig überfällt. Getrieben wird Kohlhaas von seinem Gerechtigkeitssinn, das sich mit Rachegelüsten gegen den Tronka auflädt und schließlich gegen den Staat wendet, der ihm nicht zu seinem Recht verhilft. Schließlich kommt es dann doch zu einem Urteil durch das Dresdner Hofgericht. Der Junker Wenzel wird verurteilt, er muss die geschundenen Pferde „dickfüttern“ und eine zweijährige Gefängnisstrafe verbüßen. Auch gegen Kohlhaas wendet sich das Recht, dem er sich bereitwillig ergibt: Er stirbt für den von ihm gebrochenen Landfrieden unter dem Fallbeil.

Die Eskalation von Commitment kann schwerwiegende Folgen haben. Die angeführten Beispiele sprechen für sich. Allerdings ist es nicht immer einfach, zu entscheiden, ob tatsächlich ein „pathologisches“ Festhalten an einem fehlgeleiteten Kurs vorliegt. Um die Unvernunft eskalierenden Verhaltens zu demonstrieren, werden, wie oben beschrieben, häufig Projekte

zitiert, deren Kostenprognosen ständig nach oben korrigiert werden müssen. Tatsächlich muss in diesen Fällen aber keinesfalls immer ein eskalierendes Commitment vorliegen, für die Kostenkorrektur können Preissteigerungen, unvorhersehbare Hindernisse und nachträglich eingebrachte neue Wünsche verantwortlich sein, zu denen man sich offen bekennen kann. Eskalierendes Commitment liegt nur dann vor, wenn die starke Bindung an den Verhaltenskurs mit einem gewissen Wirklichkeitsverlust verbunden ist, also mit einer verzerrten Wahrnehmung der Handlungssituation und/oder einer Entfremdung von den eigenen Bedürfnissen – ein Fall, der leider nicht allzu selten auftritt.

1.1.3 Studie

Die dominierende Forschungsmethode bei der Untersuchung des eskalierenden Commitments ist jedoch nicht, wie die genannten Beispiele nahelegen könnten, die Feldforschung, sondern die Laborstudie. Die Versuchsteilnehmer bekommen z.B. unlösbare Aufgaben gestellt und es wird geprüft, ob sie daran verweilen, auch wenn es kostspielig ist, die Zeit verstreichen zu lassen (z.B. weil sich dies in Abzügen von der vereinbarten Belohnung niederschlägt). Oder sie bekommen die fiktive Aufgabe in verschiedene Projekte zu investieren. Hierzu erhalten sie Informationen darüber, welche dieser Projekte sich als mehr oder weniger erfolgreich erwiesen haben. Anschließend müssen sie Folgeinvestitionen in diese Projekte tätigen. Dabei stellt sich häufig heraus, dass vorderhand erfolglose Projekte besser bedacht werden als erfolgreiche Projekte, insbesondere dann, wenn in diese Projekte sehr hohe Erstinvestitionen gesteckt wurden.

Ein sehr schönes Beispiel für die Analyse von konkreten Einzelfällen des eskalierenden Commitments liefert die Fallstudie von Helga Drummond (2004) über den Niedergang eines Friseurladens in einer englischen Industriestadt (die folgende Darstellung ist entnommen aus Martin 2005). Val hatte ihren Salon in den sechziger Jahren von ihrer damaligen Chefin übernommen. Sie erfüllte sich damit ihren großen Wunsch, denn sie wollte schon immer ihr eigenes Geschäft aufmachen. Sie will aber nicht nur selbstständig sein, sie will auch „für sich bleiben“, d.h. sie will keine Mitarbeiter einstellen, denn damit würde sie sich – so ihre Aussage – zu ihren eigenen auch noch die Probleme anderer Leute aufladen. Anfangs recht

einträglich, wird die wirtschaftliche Situation zwar nur schleichend, dafür aber beständig, immer prekärer. Das Inventar veraltet, die Möbel nutzen sich ab, Feuchtigkeit setzt sich fest, die einst hellen Vorhänge werden grau und unansehnlich. Der Kundenkreis beschränkt sich auf eine immer kleiner werdende Gruppe älterer Damen aus den ärmeren Schichten der Stadt. Entsprechend niedrig ist der Preis, den Val verlangt, er liegt für ihren Standardschnitt „Shampoo und Set“ etwa bei einem Drittel dessen, was andere Frisiersalons verlangen. Ein Großteil der Einnahmen wird von der Miete verschlungen, und obwohl sie keine Investitionen tätigt, verbleibt Val ein Einkommen, das unter dem Sozialhilfeneuveau liegt. Im Ganzen sind die Inhaberin und ihr Geschäft gewissermaßen in ihren Anfangsgründen, also in den 1960er Jahren, stecken geblieben. Warum aber? Warum hat Val nichts gegen den Abwärtstrend unternommen, warum hat sie sich nicht weitergebildet und damit die Möglichkeit erworben, ihr Angebot zu erweitern, warum hat sie ihr Geschäft nicht renoviert, um neue Kunden geworben oder aber, warum hat sie nicht ganz einfach aufgegeben und sich um eine lukrative Beschäftigung in einem florierenden Salon bemüht? Drummond trägt eine ganze Reihe von Gründen zusammen um die – wie sie sagt – Verfangenheit von Val in der zerrinnenden Zeit zu erklären. Bereits der Beginn sei „kurzsichtig“ gewesen. Das Inventar, das Val übernommen hatte, war bereits über zwanzig Jahre alt und eigentlich nichts mehr wert. Der übergroße Wunsch ein eigenes Geschäft zu besitzen, habe die Situation als rosiger erscheinen lassen, als sie war. Dieser Lebenswunsch hindere Val daran, ihrer Situation zu entrinnen. Dazu komme eine große Risikoscheu, die Angst, den Herausforderungen von Veränderungen nicht gewachsen zu sein. Auf ihr sinkendes Einkommen reagiert Val mit Selbsttäuschung. Die Tatsache, dass der wirtschaftliche Abstieg schlechend vonstattengeht, macht es Val leicht, über ihre Situation einfach nicht nachzudenken und Ritualen zu folgen, die das Geschehen als „Business as Usual“ erscheinen lassen. Als Beispiel für ein solches Ritual nennt Drummond die Angewohnheit von Val, trotz der geringen Zahl ihrer Kundinnen ein überdimensioniertes Auftragsbuch für die Terminvereinbarung zu verwenden. Im Kern sind es Prozesse der Selbstrechtfertigung – so die Analyse von Drummond – die für Vals Verfangensein in ihrer misslichen Situation verantwortlich sind. „Aufzugeben“ hieße, fundamental gescheitert zu sein. Einen eigenen Frisiersalon ihr eigen zu nennen, besitzt für Val eine kaum zu überbietende symbolische Bedeutung und die Selbstständigkeit ist in einem derart starken Maße Teil ihres Selbstverständnisses, dass

sie die Realität auch nur aus diesem Blickwinkel betrachten kann. Das Verlassen des einmal eingeschlagenen Pfades würde nicht nur ihre Existenzgrundlage in Frage stellen, sondern auch Vals eigene Identität. Daher geht es eigentlich auch gar nicht um Selbstrechtfertigung (jedenfalls nicht in einem oberflächlichen Sinne), Val „rechtfertigt“ ihr Weitemachen nicht: sie sieht gar keinen Grund für eine Rechtfertigung.

1.1.4 Erklärung

(1) Wie bei vielen anderen Entscheidungsdefekten, lässt sich auch das „irrationale“ eskalierende Commitment „rational“, d. h. mit Hilfe der Rational Choice Theorie erklären (Martin 2011). Der „Trick“ besteht darin, eine Nutzengröße zu finden, die die offensichtlichen Nachteile, die einem aus dem falschen Verhaltenskurs erwachsen, überkompensiert. Ein Beispiel ist die Erklärung des eskalierenden Commitments durch Reputationseffekte. Etwas vereinfacht ausgedrückt lautet die Argumentation wie folgt: Wenn die mangelnden Erfolgsaussichten nur dem Entscheider bekannt sind, dann ist es für ihn vernünftig weiterzumachen, weil ihm der Abbruch negativ als Versagen ausgelegt werden könnte Kanodia/Bushman/Dickhaut 1989). Man kann sich angesichts dieses bescheidenen Erklärungsmusters fragen, ob man hier wirklich von einer rationalen Erklärung sprechen kann oder ob nicht eher so etwas wie eine Rationalisierung (durch Theorie) vorliegt. Nicht zu leugnen ist indessen, dass es manchmal rational sein kann, eine Entscheidung weiterzuführen, auch wenn die Prognosen immer schlechter werden. Es gibt so etwas wie eine rationale Eskalation. Wer glaubhaft macht, dass er zu allem entschlossen ist, wer die Brücken hinter sich verbrennt, wer offenbar „verrücktspielt“, der kann andere beeindrucken, ermüden, zurückweichen lassen und er kann mit forciertem Mitteleinsatz auch einen überrumpelten Gegner niederwerfen. Eskalierendes Commitment kann also kalkuliert sein und damit in gewisser Weise rational – allerdings in Grenzen. Eskalierende Entwicklungen entfalten oft eine unberechenbare Dynamik, die alle Beteiligten in den Abgrund reißen kann, wer eine solche Entwicklung anstößt, den wird man daher nicht rational nennen wollen. Doch davon ganz abgesehen ist es generell nicht angebracht, eine taktische Eskalation mit dem eskalierenden Commitment zu

verwechseln, bei Letzterem handelt es sich um einen gänzlich anderen Sachverhalt, der sich eben gerade nicht als rational verstehen lässt.

(2) Das zeigt sich auch bei einem zweiten Erklärungsansatz, der sich ökonomischer Kategorien bedient und der das eskalierende Commitment als Ausdruck von Risikoverhalten begreift. Wie oben bereits beschrieben (vgl. den Abschnitt zu Framing-Effekten), verhalten sich Menschen gemäß der „Prospect Theory“ im Verlustbereich ihrer Nutzenerwartungen eher risikofreudig, im Gewinnbereich dagegen eher risikoscheu (Kahneman/Tversky 1979). So gesehen ist das Festhalten an einem einmal eingeschlagenen *bislang erfolglosen* Verhaltenskurs verständlich: Wenn man sich im Verlustbereich befindet ist die Neigung, zusätzliche Risiken einzugehen, größer, als wenn man sich im Gewinnbereich befindet, man wird also versucht sein, relativ (!) größere Investitionen zu tätigen, wenn es darum geht, zusätzliche Verluste zu vermeiden als wenn es darum geht, zusätzliche Gewinne zu erzielen (vgl. z. B. Schoorman u.a. 1994).

(3) Ein interessanter „kostentheoretischer“ Ansatz zur Erklärung von Eskalationsverhalten stammt von Veronika Brandstätter (2003). Danach befindet man sich gewissermaßen in einem unterschiedlichen mentalen Modus, je nachdem ob es darum geht, sich einem Ziel zuzuwenden oder sich von diesem Ziel wieder zu lösen. Bei der Zielannahme stehen die positiven Aspekte im Vordergrund, d.h. man sieht vor allem den Nutzen, der sich bei der Erreichung des Ziels einstellt. Bei der Zielablösung drängen sich dagegen Kostengrößen ins Bewusstsein, die Gedanken kreisen um die Frage, was man alles aufgibt, wenn man das Projekt einstellt. Das Verlustspektrum ist sehr groß, es reicht vom Aufwand, der notwendig ist, sich aufzuraffen und sich neuen Zielen zuzuwenden, über Aspekte wie den oben erwähnten, evtl. sich einstellenden Reputationsverlust bis hin zu einer Infragestellung tiefverwurzelter Hoffnungen und Träume. Aus diesem Grund ist es manchmal alles andere als leicht, sich von seinen Zielen zu trennen, erst wenn die Kosten übermäßig werden, wenn man sozusagen hautnah zu spüren bekommt, auf welchen Abwegen man sich befindet, wird man sich neue Ziele suchen, die ja auch nicht immer gleich parat stehen und die auch nicht immer eine hohe Anmutungsqualität haben.

(4) Viele psychologische Erklärungen des Zustandekommens von eskalierendem Commitment setzen am Bedürfnis nach „Selbstrechtfertigung“ an. Auch in der Studie von Drummond spielt dieser Gedanke ja eine gewisse Rolle. Allerdings bleiben die Forscher bei der Darstellung des zugrunde liegenden Wirkungsmechanismus oft einigermaßen undeutlich.

Staw (1997) beispielsweise schreibt: „Individuen ... können immer mehr Mittel in ein zum Scheitern verurteiltes Projekt stecken ... weil sie das Bedürfnis haben, ihre Entscheidungen zu rechtfertigen oder zu rationalisieren.“ (Staw 1997, S. 199) Das will nicht recht einleuchten. Das Festhalten an einem Fehler schafft schließlich den Fehler nicht aus der Welt. Will man das fehlerhafte Verharren verstehen, müssen beide der im Zitat enthaltenen Teilaussagen noch näher spezifiziert werden. So ist zu fragen, ob das Bedürfnis nach Rationalisierung (das in der zweiten Teilaussage angeprochen wird) tatsächlich und immer wirksam ist. Und was die Investition von Ressourcen in ein fehlgeleitetes Projekt betrifft (die erste Teilaussage), ist davon auszugehen, dass es auch andere Möglichkeiten gibt, das Rechtfertigungsbedürfnis zu befriedigen, als dadurch, dass man auf dem Misserfolgspfad bleibt. Offenbar ist die angebotene Erklärung von Staw zumindest unvollständig.

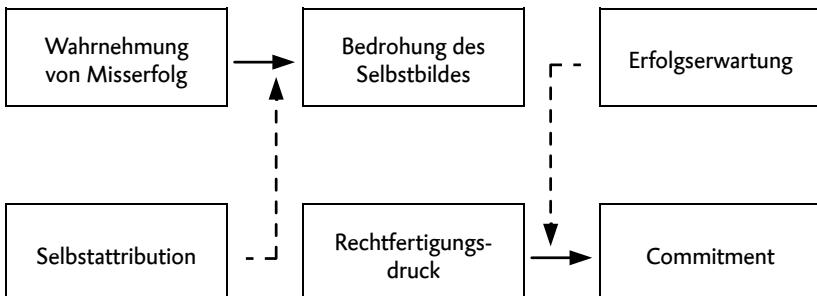


Abb. 1: Selbstrechtfertigung und Commitment

Um einen konkreten Fall eskalierenden Commitments befriedigend erklären zu können, ist also genauer anzugeben, warum in der gegebenen Situation das Rechtfertigungsbedürfnis zur Geltung kommt und warum dieses Rechtfertigungsbedürfnis durch eine Verstärkung des Commitments befriedigt wird. In Abbildung 1 ist beispielhaft ein entsprechendes Erklärungsschema wiedergegeben. Nicht mit jedem Misserfolg geht ein Rechtfertigungswang einher. Das geschieht nur, wenn man sich die Ursachen für den Misserfolg auch selbst zuschreibt. Außerdem muss der begangene „Fehler“ einigermaßen gravierend sein, da man ihn sonst leicht (weil keines weiteren Gedankens wert) übergeht. Zusätzlich muss der Fehler das eigene Selbstverständnis berühren, denn weshalb sollte man sonst sein Fehlverhalten vor sich selbst rechtfertigen müssen? Manchmal ist man ja

durchaus bereit, einen Fehler zu riskieren, ein Fehlschlag ist damit gewissermaßen schon einkalkuliert und er wird daher die persönliche Identität auch nicht in Frage stellen. Gerät man – aus welchen Gründen auch immer – dann aber doch unter Rechtfertigungsdruck, dann steigt damit noch nicht zwangsläufig auch das Commitment. Möglicherweise findet man ja einen Rechtfertigungsgrund, der in der Lage ist, die Bedrohung des Selbstbildes abzuwenden und der nur wenig psychische Kosten verursacht. Durch die Verstärkung des Commitments redet man sich gewissermaßen ein, gar keinen Fehler gemacht zu haben. Dies ist aber nicht die einzige mögliche Art, mit der misslichen Situation umzugehen und oft auch nicht diejenige, die sich aufdrängt. Möglicherweise gelingt es einem, den Fehler auch als einen notwendigen Lernschritt zu verstehen oder man verändert sein Selbstbild oder – der wohl häufigste Fall – man kann noch nicht recht erkennen, ob es sich tatsächlich um eine Fehlentscheidung handelt und wartet ab, was sich noch ereignen wird. Zusammengefasst: Die Selbstrechtfertigungsthese ist unvollständig, damit sich eine befriedigende Erklärung ergibt, müssen zusätzliche Überlegungen angestellt werden.

(5) Nicht wenige Autoren sehen im Sunk Cost Effekt die zentrale Ursache für das eskalierende Commitment. Dieser allgemeine Anspruch kann sicher nicht aufrechterhalten werden, aber soweit Sunk Cost Denken für das Weiterverfolgen unproduktiver Verhaltensweisen eine Rolle spielt, kommen natürlich auch die Erklärungsansätze für die „Versunkenen Kosten“ in Betracht. Streng genommen liegt hier aber eine zweistufige Erklärung vor. Denkbar sind die folgenden Fälle:

(a) Direkte Erklärung:

Unmittelbare Determinanten des eskalierenden Commitments
→ eskalierendes Commitment

(b) Indirekte Erklärung:

Determinanten des Sunk Cost Denkens
→ Sunk Cost Denken
→ eskalierendes Commitment

(c) Indirekte Erklärung:

Determinanten von Determinanten des eskalierenden Commitments
→ Determinanten des eskalierenden Commitments
→ eskalierendes Commitment

Wie man daran sieht, lässt sich die Erklärung des eskalierenden Commitments beliebig nach hinten verlängern. Dies gilt aber nicht nur für das Sunk Cost Phänomen (Fall b), sondern auch für alle anderen Einflussgrößen des eskalierenden Commitments (Fall c), also z.B. auch für die Risikowahrnehmung oder die Selbstrechtfertigung, worauf im Folgenden eingegangen sei.

1.1.5 Zusammenhänge

Es gibt nicht den einen durchschlagenden Bestimmungsgrund, es können vielmehr ganz unterschiedliche Ursachen für eskalierendes Commitment verantwortlich sein (Teger 1980; Schwenk 1985; Staw/Ross 1987; Brockner 1992; Staw 1997; Zardkoohi 2004). Die verschiedenen Verhaltensdeterminanten können sich ergänzen und damit ihre Wirkung auf das Commitment verstärken, sie können sich aber auch gegenseitig ausgleichen. Personen, die von einem sehr starken Optimismus beseelt sind, lassen sich beispielsweise selbst von sehr ungünstigen Entwicklungen nicht allzu sehr beeindrucken. Optimismus hat deswegen aber nicht *notwendigerweise* auch eskalierendes Commitment zur Folge, Optimismus fördert lediglich die *Neigung* einen schwierigen Verhaltenskurs beizubehalten. Man kann also nicht sagen: „Personen mit großem Optimismus werden immer ein eskalierendes Commitment entwickeln“, es sind lediglich Aussagen der folgenden Art möglich: „Je größer der Optimismus einer Person, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich in einem eskalierenden Commitment verfängt.“ Ähnliches gilt für Personen, die sich stark am Urteil anderer Personen orientieren und denen daher das Eingeständnis schwer fällt, einen Fehler gemacht zu haben und sich korrigieren zu müssen. Letzteres kann auch deswegen schwerfallen, weil es nicht mit der sozialen Rolle vereinbar ist, die man zu spielen hat. So erwartet man beispielsweise von Führungspersonen Durchhaltevermögen und widerspruchsfreies Verhalten, bricht eine Führungskraft ein wichtiges Projekt ab, dann wird dies nicht sonderlich positiv vermerkt und daher konsequenterweise vermieden. Daneben können auch politische Gründe zur Geltung kommen. Nicht selten setzen sich machtvolle Koalitionen für die Weiterführung fragwürdiger Projekte ein, weil sie sich davon Vorteile versprechen und sie kümmern sich nicht sonderlich um die negativen Aus-

wirkungen, die das Projekt für andere haben kann. Und auch organisationale Trägheit kann ein Grund dafür sein, einen eingeschlagenen Weg weiterzuverfolgen, denn zwischen der Wahrnehmung eines Problems und seiner Lösung liegen oft bürokratische Hürden, die verhindern, dass ein fehlgeleitetes Projekt einfach aufgegeben wird. Umgekehrt kann man mit bürokratischen Regeln aber auch einem ungesteuerten Ausufern von Projekten entgegenwirken, z.B. durch das Festlegen von Budgetgrenzen (Tan/Yates 2002) oder dadurch, dass man für die Beantragung und Verlängerung von Projekten strenge Anforderungen definiert.

An dieser Stelle kann nicht auf alle denkbaren Bestimmungsgründe eingegangen werden, die eine Intensivierung der Anstrengungen in einem fehllaufenden Projekt befördern. Hingewiesen sei lediglich noch auf die Bedeutung von Persönlichkeitseigenschaften und der Informationslage. Eine für das Commitment wichtige Persönlichkeitseigenschaft ist die soziale Ängstlichkeit. Personen, die sich beispielsweise davor fürchten, dass ihr Misserfolg mit herabsetzenden Bemerkungen kommentiert wird, sträuben sich naturgemäß stark gegen das Zugeständnis und die Einsicht, dass ihr in Frage stehendes Projekt fehlgelaufen sein könnte. Die Tendenz zur Realitätsverleugnung wird noch verstärkt, wenn man ohnehin bereits unter Beobachtung steht und wenn sich für den Abbruch des Projekts keine guten „Ausreden“ anführen lassen. Bei der Entscheidung für oder gegen die Fortführung eines Projekts kommt es außerdem ganz wesentlich auf die Definition der Situation an. Wenn beispielsweise immer wieder die Kosten des Abbruchs in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt werden, dann wird einen das nicht unberührt lassen. Und zu guter Letzt bestimmt auch die Datenlage das Eskalationsverhalten, je weniger verlässlich Prognosen über das weitere Schicksal eines Projektes sind, desto mehr Deutungsspielräume bleiben dem Entscheider, die er nach je eigener Willkür nutzen kann.

1.1.6 Würdigung

Der richtige Umgang mit den eigenen Festlegungen ist manchmal schwierig. Das liegt schon in der Natur der Sache. Will man anspruchsvolle Ziele erreichen, dann sind Ausdauer und ordentliche Nehmerqualitäten nötig, denn wer sich von jedem Rückschlag aufhalten lässt, wird wenig leisten.

Andererseits sollte man sich nicht „verrennen“, also auch die Fähigkeit aufbringen, einen einmal eingeschlagenen Weg wieder zu verlassen. „Commitment“ ist also ein Balanceakt und je nachdem in welche Richtung man blickt, scheinen ganz gegensätzliche Bewegungen angebracht zu sein. Dennoch ist es natürlich sinnvoll, sich gegen die Gefahr der Erstarrung oder der Eskalation zu wappnen. Am besten setzt man an den Bestimmungsgründen des Commitments an. Andererseits liegt hier ein zweiter Grund, sich mit allzu einfachen Ratschlägen zurückzuhalten. Wie oben beschrieben, neigen Personen mit einem ausgeprägten Optimismus stärker als pessimistische Personen dazu, Warnsignale über Fehlentwicklungen nicht allzu ernst zu nehmen. Wird man deswegen jemandem seinen Optimismus nehmen wollen? Schließlich gibt es kaum eine bessere Motivationsquelle als Zuversicht – und außerdem führt Optimismus nicht zwangsläufig zu einem eskalierenden Commitment. Und was für den Optimismus gilt, gilt auch für die anderen oben angeführten Bestimmungsgründe.

Trotz dieser Schwierigkeiten gibt es eine Reihe von Verhaltensregeln, deren Beachtung die Gefahr eskalierenden Commitments eindämmen dürfte. Empfehlenswert ist beispielsweise die regelmäßige Überprüfung der Motivlage. Man sollte sich also fragen, was dafür spricht, auf seinem einmal eingeschlagenen Weg zu verharren: Geht es weiterhin darum, sein Ziel zu erreichen oder geht es nur noch darum, „Recht zu behalten“? Hat man eigentlich noch das ursprüngliche Ziel im Auge oder hat sich das Ziel verändert? Auch sollte man sich fragen, ob einem das Ziel noch dasselbe bedeutet, wie bei der ursprünglichen Entscheidung und wenn nein, was dafür verantwortlich ist. Außerdem sollte man möglichst unvoreingenommen überprüfen, welche „Kosten“ und welche „Alternativkosten“ dadurch entstehen, dass man auf seinem Weg beharrt, ob es also nicht besser, leichter, „kostengünstiger“ ist, einen anderen Weg einzuschlagen. Letztlich laufen diese Ratschläge auf den Appell hinaus, seine Ziele im Auge zu behalten und sich immer wieder neu darüber Gedanken zu machen, ob der eingeschlagene auch der richtige Weg ist. Das ist aber nicht genug, denn die angesprochene Vergewisserung sollte auch eine „Selbstvergewisserung“ sein. Man sollte sich also außerdem fragen, ob die Ziele, die man anstrebt, überhaupt noch den eigenen Vorstellungen entsprechen und umfassender: ob sie zum eigenen Selbstbild passen, aber auch, ob es nicht sinnvoll sein kann, seine eigenen Vorstellungen, Wünsche, Einstellungen und seinen Lebensstil zu verändern, weil man mit dem Commitment „eigentlich“ nicht recht leben kann.

1.1.7 Literatur

- Bennett, Simon: Victim of History? In: Risk Management (2002) 4, S. 23–43.
- Bowen, Michael G.: The Escalation Phenomenon Reconsidered. In: Academy of Management Review (1987) 12, S. 52–66.
- Brandstätter, Veronika: Persistenz und Zielablösung. Göttingen 2003.
- Brockner, Joel: How to Stop Throwing Good Money after Bad: Using Theory to Guide Practice. In: Schroeder, G. A. (Hrsg.): Social Dilemmas. S. 163–182. Westport 1995.
- Brockner, Joel: The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action. In: Academy of Management Review (1992) 17, S. 39–61.
- Drummond, Helga: Giving It a Week and Then Another Week. In: Personnel Review (1997) 26, S. 99–113.
- Drummond, Helga: It Looked Marvellous in the Prospectus. In: Journal of General Management (1998) 23, S. 73–87.
- Drummond, Helga: See you Next Week? In: International Small Business Journal (2004) 22, S. 487–502.
- Hertweck, Dieter: Escalated Commitment als Ursache gescheiterter DV-Projekte. Wiesbaden 2003.
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos: Prospect Theory. In: Econometrica (1979) 47, S. 263–291.
- Kanodia, Chandra/Bushman, Robert/Dickhaut, John: Escalation Errors and the Sunk Cost Effect. In: Journal of Accounting Research (1989) 27, S. 59–77.
- Kisvalfi, Veronika: The Threat of Failure, the Perils of Success and CEO-Character. In: Organization Studies (2000) 21, S. 611–639.
- Kleist, Heinrich von: Michael Kohlhaas. Stuttgart 2007. Originalausgabe „Erzählungen“ Berlin 1810.
- Martin, Albert: Eskalierendes Commitment. In: Schriften des Instituts für Mittelstandsfororschung der Universität Lüneburg. Heft 29. Lüneburg 2005.
- Martin, Albert: Handlungstheorie. Darmstadt 2011.
- Ross, Jerry/Staw, Barry M.: Expo 86: Escalation Prototype. In: Administrative Science Quarterly (1986) 31, S. 274–297.
- Schoorman, F. David/Mayer, R. D./Douglas, C. A./Hetrick, C. T.: Escalating of Commitment and the Framing Effect. In: Journal of Applied Social Psychology (1994) 24, S. 509–528.
- Schoorman, F. David: Escalation Bias in Performance Appraisals. In: Journal of Applied Psychology (1988) 73, S. 58–62.
- Schwenk, Charles R./Tang, M-Je: Economic and Psychological Explanations for Strategic Persistence. In: Omega International Journal of Management Science (1989) 17, S. 559–570.
- Schwenk, Charles R.: Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action. In: The Academy of Management Review (1985) 11, S. 298–310.

- Sipika, Chris/Smith, Denis: From Disaster to Crisis. In: *Journal of Contingencies and Risk Management* (1993) 1, S. 138–151.
- Staw, Barry M./Ross, Jerry: Organizational Escalation and Exit: The Case of the Shoreham Nuclear Power Plant. In: *Academy of Management Journal* (1993) 36, S. 701–732.
- Staw, Barry M./Ross, Jerry: Understanding Escalation Situation. In: *Research in Organization Behavior* (1987) 1, S. 39–78.
- Staw, Barry M.: The Escalation of Commitment. In: Shapira, Z. (Hrsg.): *Organizational Decision Making*, S. 191–215. Cambridge 1997.
- Tan, Hun-Tong/Yates, J. Frank: Financial Budgets and Escalation Effects. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (2002) 87, S. 300–322.
- Teger, Allan: Too Much Invested to Quit. New York 1980.

2 Wahrnehmen und Denken

2.1 Framing

*Dem Reinen ist alles rein – so spricht das Volk.
Ich aber sage euch: den Schweinen wird alles Schwein!*
Friedrich Nietzsche, Also sprach Zarathustra,
Kapitel Von alten und neuen Tafeln, Abschnitt 14

2.1.1 Begriff

Die Darstellung eines Problems beeinflusst dessen Wahrnehmung und entsprechend auch seine Lösung. Eine Information steht nie für sich allein, immer ist es der Kontext, der einer Beobachtung, einer Aussage, einem Gedanken, Bedeutung gibt. Ob ich Regenwetter begrüße oder beklage, hängt davon ab, ob ich den Regen nach einer langen Trockenperiode herbeigesehnt habe oder ob er dem ohnehin schon kalten und tristen Wetter eine weitere unerquickliche Qualität beimischt. Es ist also eigentlich eine Binsenweisheit, dass wir uns gedanklich immer innerhalb eines „Rahmens“, eines „Frames“ bewegen, den wir – und das ist ein wichtiges Charakteristikum von Framing-Effekten – als gegeben hinnehmen und nicht weiter hinterfragen. In der entscheidungstheoretischen Literatur findet man eine relativ enge Begriffsverwendung. Die bekannten Studien von Kahneman und Tversky zum Framing beispielsweise beziehen sich auf „Frames“, die geeignet sind, die geäußerten Präferenzen zu beeinflussen, den Entscheidungsalternativen ein besonderes Aussehen zu geben und die Handlungssituation in ein besonderes Licht zu stellen (Tversky/Kahneman 1981; 1986). In der verhaltenswissenschaftlichen Forschung findet man eine sehr viel breitere und facettenreichere Beschäftigung mit Kontexteffekten: „Framing bedeutet, einen Aspekt der wahrgenommenen Realität auszuwählen und herauszuheben ... woraus sich je spezifische Besonderheiten ergeben im Hinblick auf die Problemdefinition, die Interpretation von Kausalitäten, die moralische Bewertung und/oder auf

Handlungsempfehlungen.“ (Entman 1993, S. 52) Ein Beispiel sind Ursachenzuweisungen. Je nachdem, in welchem Zusammenhang man beispielsweise über Armut diskutiert, wird den Armen oft ein deutlich unterschiedliches Maß an Verantwortung für ihre Situation zugeschrieben. Werden Einzelfälle betrachtet, dann erfolgt normalerweise eine interne Attribuierung, d.h. man weist den Armen die Schuld für ihre Armut zu, betrachtet man dagegen die Strukturen der Armut, dann erfolgt eher eine externe Attribuierung, d.h. die „Schulduweisung“ richtet sich auf die gegebenen sozialen Verhältnisse (Iyengar 1991).

Beim Framing-Effekt handelt es sich um einen Darstellungseffekt: die in Frage stehende Information wird zwar in einen unterschiedlichen Frame gestellt und ändert damit ihr Aussehen, ihr Gehalt verändert sich damit aber nicht, es geht also um ein und dieselbe Information, die unterschiedlichen Frames fügen ihr nichts hinzu, sie nehmen ihr auch nichts weg. Verändert der Frame den Gehalt der Information, dann spricht man besser nicht von einem Framing-Effekt, denn schließlich ist es nur vernünftig, unterschiedliche Informationen auch unterschiedlich zu behandeln.

2.1.2 Beispiele

Die Balkankriege in den 1990er Jahren wurden sehr unterschiedlich beurteilt, je nachdem, in welchem politischen Denkrahmen man sie betrachtete. Für viele Politiker in den westlichen Ländern waren sie Genozid-Bewegungen, andere sahen in ihnen dagegen „lediglich“ Ausschläge von jahrhundertealten Rivalitäten, die durch den Umbruch in Osteuropa und das entstandene politische Vakuum an die Oberfläche gerieten. Entsprechend unterschiedlich waren die Vorschläge, wie man sich dieser Situation stellen sollte (Nelson/Oxley/Clawson 1997). Weitere Framing-Beispiele aus dem politischen Bereich findet man bei der Beurteilung der Bewerber um politische Ämter. Häufig geht es (nicht zuletzt in der Berichterstattung der Medien) darum, welche Person „besser dasteht“, d.h. darum, wem es eher gelingt, sich in der Wählergunst zu profilieren. Wahlen scheinen dann Wettkämpfe zwischen Personen zu sein, die Vorstellung, es ginge um Sachfragen und darum, welche Beiträge die Kandidaten zur Lösung der gesellschaftlichen Probleme anbieten, tritt dagegen in den Hintergrund (Patterson 1993).

Viele Beispiele zum Framing findet man im Bereich Gesundheit und Vorsorge. Frauen sollen – so lautet jedenfalls ein häufig geäußerter ärztlicher Rat – sorgsam auf Symptome achten, die auf das Entstehen eines Brustkarzinoms hinweisen können. Dessen ungeachtet scheuen sich viele Frauen, regelmäßig ihre Brust auf eine mögliche Knotenbildung hin abzutasten. Sie empfinden diese Untersuchung als riskant, denn schließlich könnte sich ja ein unerfreulicher Befund ergeben. Wie Studien zeigen, steigt die Bereitschaft die Untersuchung durchzuführen, wenn die möglichen „Verluste“ herausgestellt werden, die sich durch den Verzicht auf die Selbstuntersuchung einstellen können. Wird der „Nutzen“ der Untersuchung herausgestellt, verbessert sich die Beteiligungsrate dagegen nicht (Meyerowitz/Chaiken 1987; Salovey/Williams-Piehota 2004).

Framing bewirkt Selektivität. Man betrachtet Sachverhalte unter einer eingeschränkten Perspektive, man konzentriert sich – perspektivisch verzerrt – auf ausgewählte Aspekte und übersieht dabei andere, gleichermaßen wichtige, Elemente der Handlungssituation, also z. B. Ideen, Gelegenheiten, Sachen und Personen. In einer Studie von Huber, Neale und Northcraft (1987) ging es beispielsweise um die Frage, wie viele Bewerber um eine Stelle zu einem Auswahlgespräch eingeladen werden sollten. Die Teilnehmer an dem Experiment erhielten das Anforderungsprofil der Stelle sowie die Bewerbungsunterlagen von 20 Kandidaten. Eine Hälfte der Teilnehmer sollte entscheiden, wer eingeladen wird, die andere Hälfte sollte entscheiden, wer *nicht* eingeladen wird. Im ersten Fall wurden relativ wenige, im zweiten Fall dagegen relativ viele Personen eingeladen. Erklärbar ist dieser Unterschied z. B. dadurch, dass im „negativen Frame“ (wen nicht einladen?) die Befürchtung besteht, einen geeigneten Kandidaten zu übersehen, eine Überlegung, der im „positiven Frame“ (wen einladen?) geringere Bedeutung beigemessen wird. Interessant an diesem Ergebnis ist aber auch, dass der beschriebene Effekt nur auftrat, wenn die Versuchsteilnehmer explizit auf die hohen Kosten einer falschen Entscheidung hingewiesen wurden (ein weiterer „Frame“ neben dem geschilderten „Einschluss oder Ausschluss“-Frame).

Aus dem ganz normalen Alltag sind uns Framing-Effekte wohl vertraut. Wir können sehr ärgerlich reagieren, wenn uns jemand in fahrlässiger Weise die Vorfahrt nimmt. Manchmal nehmen wir das Ereignis aber auch sehr gelassen hin, z. B. wenn wir in angenehmer Begleitung fahren und uns die gute Laune nicht nehmen lassen wollen. Befinden wir uns dagegen ohnehin bereits in einer verärgerten Stimmung, dann neigen wir

leicht dazu, das Fehlverhalten als kriminellen Akt eines verantwortungslosen Verkehrsrowdys zu brandmarken, der sofortige und harte Bestrafung verdient. Ein anderes Beispiel betrifft unseren Umgang mit Kritik. Unter bestimmten Umständen bitten wir um eine ehrliche Einschätzung unserer Leistungen und empfinden das „Feedback“ als sehr hilfreich. Ein andermal weisen wir dagegen selbst eine ganz vorsichtig vorgetragene kritische Aneutung als kränkend zurück.

Framing-Effekte haben es mit Informationen zu tun und Informationen sind heikel, sie können, wie oben bereits beschrieben wurde, z. B. nicht alleinstehen, ihres Kontextes beraubt werden sie häufig nicht nur missverstanden, sondern ganz anders verstanden, was ja oft durchaus beabsichtigt ist. Johannes Rau wird das Zitat zugeschrieben: „Traue niemals einem Zitat, das du nicht selbst aus dem Zusammenhang gerissen hast.“ Schon die Wortbedeutung verändert sich durch unterschiedliche Verwendungszusammenhänge. Wer in einem verantwortungsvollen Finanzberuf tätig ist, empfindet es wahrscheinlich als Lob, wenn man ihn als pedantisch beschimpft, allerdings nur, wenn dies im Hinblick auf seine Tätigkeit geschieht und nicht etwa innerhalb einer Diskussion über die Art und Weise, wie er seine Kinder erzieht.

Einen bedeutsamen Rahmen setzt das Vertrauen, mit dem man einer Sache entgegentritt. Ein ernstgemeintes Friedensangebot eines Gegners beispielsweise wird – eben wegen der unterstellten Gegnerschaft – häufig nicht als solches anerkannt, sondern gilt nur als besonders perfider Trick. Überhaupt sind vorgeprägte Einstellungen die wichtigsten Rahmengeber. Unschuldige Sachverhalte werden so leicht zu Belegen des ohnehin schon Gewussten: Als Othello das verlorengegangene Taschentuch Desdemonas in den Händen Cassios erblickt, sieht er darin – völlig verblendet – nur den endgültigen Beweis für die Untreue seiner Frau. Wie wirkungsvoll der Rahmen selbst schon einfache Wahrnehmungen bestimmen kann, wird eindrücklich durch eine Sinnestäuschung belegt, die erstmals von Franz Müller-Lyer beschrieben wurde. Danach erscheint uns eine Linie mehr oder weniger lang, je nachdem, ob sie von ein- oder abgehenden Pfeilsymbolen eingerahmt wird (Abbildung 2).

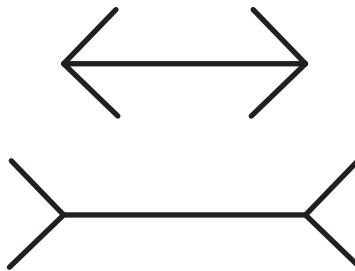


Abb. 2: Die Müller-Lyer-Täuschung

2.1.3 Studie

Es gibt zahlreiche Studien zu Framing-Effekten und zwar ebenso im weiteren Bereich der allgemeinen Verhaltensforschung wie im engeren Bereich der Entscheidungsforschung. Man findet vor allem Laborstudien, daneben gibt es aber auch eine Reihe von eher komplexen Studien in angewandten Kontexten zu Themen wie Gesundheit, Wahlen, Verhandeln und zum Kaufverhalten (Übersichten liefern Kühberger 1998; Levin/Schneider/Gaeth 1998; Hodgkinson u. a. 1999; Stocké 2002; McDermott 2004; Tenbrunsel/Northcraft 2010). In der Entscheidungsforschung hat das „Asian Disease Problem“ von Daniel Kahneman und Amos Tversky besondere Aufmerksamkeit gefunden. Dabei handelt es sich um eine einfache Aufgabe in einer Serie von ähnlichen Aufgaben, die die beiden Forscher ihren Studenten vorlegten (Tversky/Kahneman 1981). Die Aufgabe hat zwei Varianten, sie lauten:

Problem 1:

Die Vereinigten Staaten bereiten sich auf den Ausbruch einer ungewöhnlichen Asiatischen Krankheit vor. Es wird erwartet, dass diese Krankheit 600 Personen töten wird. Es gibt zwei alternative Programme, diese Krankheit zu bekämpfen. Gehen Sie davon aus, dass die genauen wissenschaftlichen Schätzungen dieses Problems die folgenden Ergebnisse erbringen wird:

- Wird Programm A durchgeführt, dann werden 200 Personen gerettet.
- Wird Programm B durchgeführt, besteht eine 1/3 Wahrscheinlichkeit

dafür, dass 600 Personen gerettet werden und eine 2/3 Wahrscheinlichkeit, dass keine Menschen gerettet werden.

Welches Programm würden Sie befürworten?

Problem 2:

Die Vereinigten Staaten bereiten sich auf den Ausbruch einer ungewöhnlichen Asiatischen Krankheit vor. Es wird erwartet, dass diese Krankheit 600 Personen töten wird. Es gibt zwei alternative Programme, diese Krankheit zu bekämpfen. Gehen Sie davon aus, dass die genaue wissenschaftliche Schätzung dieses Problems die folgenden Ergebnisse erbringen wird:

- Wird Programm C durchgeführt, werden 400 Personen sterben.
- Wird Programm D durchgeführt, besteht eine 1/3 Wahrscheinlichkeit dafür, dass niemand sterben wird und eine 2/3 Wahrscheinlichkeit, dass 600 Personen sterben werden.

Welches Programm würden Sie befürworten?

Das Ergebnis fällt deutlich aus. Von den 152 Personen, die mit dem Problem 1 konfrontiert wurden, wählten 72 % das Programm A und entsprechend 28 % das Programm B. Konfrontiert mit der Problemformulierung 2 ist das Ergebnis fast spiegelverkehrt: Von den 155 Personen, die mit Problem 2 konfrontiert wurden, wählten 22 % das Programm C und entsprechend 78 % das Programm D. Tatsächlich führen ja alle Programme zum selben Ergebnis – es ist also eindeutig die Formulierung, die den Unterschied macht. Sie gibt dem Denken jeweils einen anderen Rahmen vor. Durch die Problemformulierung 1 wird die Aufmerksamkeit auf die Rettung von Menschenleben gelenkt. Das führt dazu, dass die „sichere Alternative“ (es werden mit Sicherheit 200 Leben gerettet) gewählt wird. Die Problemformulierung 2 stellt dagegen auf den Verlust von Menschenleben ab. Hier wird die „Wahrscheinlichkeitsalternative“ bevorzugt.

Der beschriebene Präferenzwechsel konnte im Übrigen nicht nur bei Studierenden festgestellt werden, auch Universitätskollegen und Ärzte, denen die geschilderte Aufgabe vorgelegt wurde, entschieden sich ganz ähnlich wie die Studierenden. Und dies gilt auch für strukturgleiche und strukturähnliche Aufgaben. McNeil u.a. (1982) beispielsweise fragten nach der bevorzugten Behandlungsmethode bei einer schweren Erkrankung (Operation oder Bestrahlung). Die Frage wurde einmal in einem Überlebens-Frame (90 % überleben die Operation) gestellt und einmal in

einem Sterbe-Frame (10% überleben die Operation nicht). Die Präferenz für die Bestrahlungsmethode stieg im Sterbe-Frame gegenüber dem Überlebensframe stark an – und zwar sowohl bei Ärzten als auch bei Patienten.

2.1.4 Erklärung

Wie die weiter oben angeführten Beispiele zeigen, finden sich Framing-Phänomene in sehr unterschiedlichen Verhaltensbereichen und sie betreffen auch sehr unterschiedliche Verhaltensaspekte. Entsprechend unterschiedlich fallen auch die Ansätze aus, die zur Erklärung des Framing-Verhaltens herangezogen werden.

(1) Viele der in der Entscheidungsforschung beschriebenen Framing-Effekte – so auch die Ergebnisse zum „Asian Disease Problem“ – lassen sich sehr gut mit Hilfe der „Prospect Theory“ von Kahneman und Tversky erklären (Kahneman/Tversky 1979; Kahneman 2003). Diese Theorie weicht in mehrfacher Hinsicht von der Standard-Nutzentheorie ab. Gemäß der zuletzt genannten Theorie nehmen Menschen bei ihren Entscheidungen Nutzenabwägungen vor, die sie mit der Wahrscheinlichkeit des Eintretens der (erwünschten und unerwünschten) Konsequenzen ihres Handelns gewichten. Auch die Prospect-Theory folgt dieser Grundüberlegung, sie fügt ihr allerdings verschiedene verhaltenswissenschaftliche und empirische Einsichten hinzu. So unterscheiden Kahneman und Tversky beispielsweise zwei Entscheidungsphasen. In der Aufbereitungsphase geht es um eine vorläufige Klärung des Entscheidungsproblems, wobei es bei diesem „editing“ oft zu Vereinfachungen kommt. Bei der Gegenüberstellung der Nutzenerwartungen orientieren sich Menschen – so jedenfalls die Annahme der Prospect Theory – außerdem nicht an den absoluten Nutzengrößen, sondern an den möglichen Gewinnen und Verlusten der Verhaltensalternativen. Eine solche Betrachtung setzt die Existenz eines Referenzpunktes voraus, der festlegt, ob es sich beim jeweiligen Handlungsergebnis um einen Gewinn oder um einen Verlust handelt. In der zweiten Entscheidungsphase geht es um die Auswahl der Alternative mit dem größten Nutzen. Die Bewertung der Alternativen wird von zwei Größen bestimmt, zum einen von dem Nutzengewicht und zum zweiten vom Nutzenverlauf. Das Nutzengewicht orientiert sich zwar – ähnlich wie bei der Standard-Nutzen-Theorie – an der Wahrscheinlichkeit, mit der die

jeweiligen Ergebnisse eintreten werden. Es ist jedoch nicht identisch damit. Im Bereich geringer Wahrscheinlichkeiten ist das Nutzengewicht höher als der Wahrscheinlichkeitswert (es gibt sozusagen ein „overweighting“), womit man beispielsweise erklären kann, warum Personen an Lotterien teilnehmen. Ansonsten sind die Werte der Entscheidungsgewichte kleiner als die Wahrscheinlichkeitswerte und die Diskrepanz zwischen den Entscheidungsgewichten und den Wahrscheinlichkeitswerten wird mit zunehmenden Wahrscheinlichkeitswerten immer größer („subproportionality“) – so jedenfalls die empirische Verallgemeinerung, die Kahneman und Tversky vornehmen. Bei der Betrachtung des Nutzenverlaufs werden in der Prospect Theory – wie bereits erwähnt – nicht die absoluten Nutzengrößen betrachtet, sondern die positiven und negativen Abweichungen vom Referenzpunkt. Ein wichtiges Element der Prospect Theory ist außerdem, dass sich die Nutzenverläufe im positiven Bereich und im negativen Bereich nicht spiegelbildlich verhalten. Zwar hat die Nutzenkurve – wie auch sonst in der Nutzentheorie – einen konkaven Verlauf, d. h. mit zunehmendem Gewinn steigt auch der Nutzen, aber der Nutzenzuwachs wird immer geringer und im negativen Bereich verläuft die Nutzenkurve konvex, d. h. mit zunehmendem Verlust wird der negative Nutzen immer größer, und die relative Nutzeneinbuße steigt immer mehr an. Allerdings – und dies ist ein entscheidender Punkt – im negativen Bereich ist die Nutzenkurve steiler als im positiven Bereich (Abbildung 3).

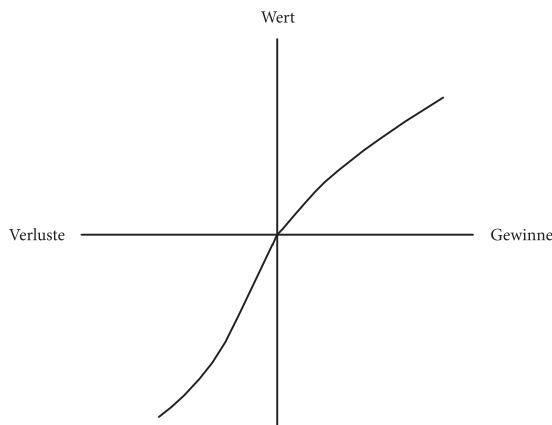


Abb. 3: Nutzenverlauf nach der Prospect Theory
(Kahneman/Tversky 1979, S. 279)

Und damit lässt sich auch erklären, warum sich Menschen im Verlustbereich eher risikofreudig, im Gewinnbereich dagegen eher risikoscheu verhalten. Befindet man sich in der Gewinnzone, dann bringt ein zusätzlicher Gewinn nur einen relativ geringen Nutzenzuwachs. Das Risiko, das man eingeht, um einen höheren Nutzen zu erreichen, zahlt sich also unter Umständen gar nicht aus. Im Verlustbereich ist der positive Gewinnzuwachs, den man durch Reduktion des Verlusts erreichen kann, das Risiko oft wert, das man eingeht, um zu besseren Ergebnissen zu gelangen. Das Verhalten angesichts des Problems der Asiatischen Krankheit wird damit plausibel: Die Formulierung, die auf die Sterbequote abhebt, gibt einen Denkrahmen vor, der die Verluste akzentuiert, hier riskiert man mehr als in einem „Gewinnrahmen“, der auf das sichere Ergebnis setzt. Ähnlich ist es bei der weiter oben angeführten Studie über die Selbstuntersuchung. Das Risiko, mit einem unerfreulichen Ergebnis konfrontiert zu werden, schafft einen „Verlustrahmen“ und innerhalb eines solchen Rahmens reagiert man sensibler auf die Wahrnehmung von negativen als auf die Wahrnehmung von positiven Konsequenzen.

(2) Das Experiment „Asiatische Krankheit“ gehört zur Gruppe von Experimenten, die sich mit dem Einfluss der Risikowahrnehmung auf die Entscheidungsfindung befassen („risky choice framing“). Levin, Schneider und Gaeth (1998) grenzen diesen Typus von zwei weiteren Gruppen von Experimenten ab. Beim „Merkmals-Framing“ geht es um die Beurteilung von Objekten (Personen, Sachen, Sachverhalte, Ereignisse usw.). Diese fällt sehr unterschiedlich aus, je nachdem, ob man zur Beschreibung des Objekts auf die positiven oder negativen Attribute abstellt: Von einem Beefsteak kann man beispielsweise sagen, dass es zu 80 % aus Beef oder dass es zu 20 % aus Fett besteht, eine Urlaubsgegend hat 70 % helle oder 30 % trübe Tage, ein Glas ist halb voll oder halb leer usw. Beim „Ziel-Framing“ geht es um die Betonung der positiven Konsequenzen, die aus einem bestimmten Verhalten resultieren, im Gegensatz zur Betonung der negativen Konsequenzen bei Unterlassen der Handlung (etwa bei der Frage, ob man Kreditkarten nutzen soll). Alle drei Framing-Effekte sind Ausdruck des so genannten Wert-Framings, d.h. sie stehen alle in Verbindung mit positiven oder negativen Aspekten des Handelns. Entsprechend bietet es sich an, die Framing-Effekte auf die Sensibilität gegenüber diesen Aspekten zurückzuführen. Tatsächlich rekurrieren Levin, Schneider und Gaeth bei ihrer Erklärung von Framing-Effekten auf einen „negativity bias“, also auf eine Voreingenommenheit, die negativen Informationen ein unange-

messen starkes Gewicht beimisst. Man kann allerdings bezweifeln, dass es mit dieser Asymmetrie getan ist. Es ist eher zu vermuten, dass in dieser Betrachtung eine theoretische Vereinseitigung steckt. Denn warum sollte man auf negative Informationen immer stärker reagieren als auf positive Informationen? Es gibt schließlich Gelegenheiten, in denen die Verlockungen des Positiven größer sind als die Schrecknisse des Negativen. Es kann also beides vorkommen, man kann sich von den negativen Informationen stärker beeindrucken lassen als von den positiven, manchmal ist es aber auch umgekehrt.

(3) Framing Effekte sind irgendwie paradox, denn sie zeigen, dass es trotz identischer Informationen zu unterschiedlichen Urteilen und Entscheidungen kommen kann. Dafür gibt es eigentlich nur zwei Erklärungen. Die erste lautet, dass die Informationen wohl identisch sein mögen, diese aber in unterschiedlichen Zusammenhängen jeweils etwas anderes bedeuten. Die zweite Erklärung macht geltend, dass mehr in den Informationen enthalten ist, als es den Anschein hat, dass also, streng genommen, doch keine identischen Informationen vorliegen. In diesem zweiten Erklärungsansatz steckt ja auch der eigentliche Clou der Kahneman-Tversky-Studien zum Framing. Die Art der Darstellung ist nicht so unschuldig, wie man meinen könnte, sie enthält vielmehr bestimmte, die Aufmerksamkeit lenkende Hinweise. In der Schilderung des Problems der Asiatischen Krankheit steckt z.B. in der einen Versuchsbedingung die Aufforderung auf die Verluste zu achten und in der anderen Versuchsbedingung wird der Versuchsteilnehmer explizit auf die möglichen Gewinne hingewiesen. Es ist die damit bewirkte selektive Aufmerksamkeit, die dafür sorgt, dass einmal der Verlustframe und ein andermal der Gewinnframe „aktiviert“ wird. Volker Stocké (2001) weist darauf hin, dass in den Framing-Experimenten und in der sprachlichen Vermittlung der Aufgaben daneben oder stattdessen auch noch andere Handlungs- bzw. Denkaufforderungen enthalten sind, etwa die, dass explizit angegebene Wahrscheinlichkeiten wichtiger sind als Wahrscheinlichkeiten, die man erst ausrechnen muss.

(4) Außerdem werden die Informationen oft vereinfacht. So kann es sein, dass man die Information, die in einer konkreten Wahrscheinlichkeitsangabe steckt, nicht vollständig ausschöpft, sondern sie sich nach je eigenem Verständnis zurechtlegt. Man denkt also z.B. nicht darüber nach, was mit der oder der Erfolgswahrscheinlichkeit gemeint ist, sondern hält lediglich fest, dass eine gewisse Aussicht besteht, ein positives Ergebnis zu erzielen oder dass ein gewisses Risiko besteht, ein negatives Ergebnis zu

erzielen (Stocké 2001, S. 93). Dieses Beispiel ist aber streng genommen keine Illustration der gerade diskutierten Auflösung des Framing-Paradoxes (in der Experimentsituation stecken mehr Informationen als der Experimentator vermutet!), es illustriert vielmehr die erstgenannte Erklärung, wonach nicht so sehr die „objektiv“ vorgelegten Informationen zählen als vielmehr, wie diese „subjektiv“ gedeutet werden (bei der Interpretation von Informationen kommt es auf den Zusammenhang an!). In einer Studie von Bless u. a. (1998) stellte sich beispielsweise der typische Präferenzwechsel“ nur dann ein, wenn die Aufgabe „Asiatische Krankheit“ als medizinisches, nicht dagegen, wenn sie als statistisches Problem gekennzeichnet wurde. Stocké geht auf eine Studie von Lighthart und Lindenberg (1994) ein. Hierin hatten die Versuchsteilnehmer den Preis für ein Buch festzulegen. Die Verkäufer agierten in dem einen Fall als „Studenten“, im anderen Fall als „Buchhändler“. Die Käufer waren entweder Fremde, Bekannte oder Freunde. Die geringste Preisforderung stellte erwartungsgemäß der studentische Freund. Wie man leicht sieht, geht es in diesem Experiment aber gar nicht um einen Darstellungs-, sondern um einen Rolleneffekt und damit auch nur bedingt um den klassischen Framing-Effekt. Dennoch wird darin natürlich sehr schön demonstriert, wie wichtig der jeweilige Verhaltensrahmen ist.

Die angeführten Beispiele zeigen außerdem zwei weitere Dinge. Erstens machen sie deutlich, dass Experimentsituationen sich von anderen realen Situationen nicht grundlegend unterscheiden. Sie enthalten Informationen und mehr oder weniger direkte weitere Hinweisreize, die von den Teilnehmern erst noch interpretiert werden müssen. Und letztlich ist es daher nicht das experimentelle Setting, sondern die jeweilige Deutungsleistung der Teilnehmer, die deren Verhalten bestimmt. Zweitens erweisen sich Framing-Effekte damit als das, was sie sind, nämlich ganz natürliche und wenig erstaunliche Phänomene. Es ist immer die Situation der Definition, die darüber entscheidet, wie man über etwas nachdenkt und zu welchen Schlüssen man kommt (Martin 2011). Allenfalls erstaunlich ist, wie leicht sich das Denken durch diesen oder jenen Hinweisreiz irritieren oder gar lenken lässt.

(5) Tversky und Kahneman geht es in einem weiteren Sinn nicht nur um die Frage, ob Situationsmerkmale die Aktualisierung eines Frames stimulieren. Bedeutsam sind für sie vor allem auch die Fälle, in denen es zu einem grundsätzlichen „Wechsel der Perspektiven“ kommt. Als Beispiel erwähnen die Autoren die Geschichte von Odysseus, der sich – in weiser

Voraussicht seiner mutmaßlichen Reaktion auf den Sirenengesang – an den Mast seines Schiffes binden ließ (Tversky/Kahneman 1981, S. 457). Wie es zu derartigen kreativen Leistungen kommt, wird von ihnen leider nicht näher erörtert.

(6) Entsprechend der Vielfalt von Framing-Effekten gibt es auch eine Vielzahl von darauf gerichteten Erklärungen. Auf drei weitere Framing-Effekte sei kurz eingegangen, auf Denkrahmen, die durch Einstellungen, den sozialen Kontext und durch die Anordnung der verfügbaren Informationen gesetzt werden. *Reihenfolgeeffekte* findet man zum Beispiel in vielen Befragungen. Diese zu beachten ist wichtig, weil sie die Ergebnisse in ein je eigenes Licht stellen. Norbert Schwarz und Fritz Strack (1991) beispielsweise untersuchten die Korrelation zwischen der Lebenszufriedenheit und befriedigenden Sozialkontakten, genauer fragten sie danach, ob es bei amerikanischen Studenten eine Korrelation zwischen dem Dating-Verhalten und der Zufriedenheit gibt. Dabei variierten sie die Anordnung der diesbezüglichen Fragen:

Reihenfolge 1:

- Wie glücklich sind Sie mit Ihrem Leben im Allgemeinen?
Wie oft verabreden Sie sich normalerweise?

Reihenfolge 2:

- Wie oft verabreden Sie sich normalerweise?
Wie glücklich sind Sie mit Ihrem Leben im Allgemeinen?

Im ersten Fall betrug die Korrelation $r = -0,12$, im zweiten Fall dagegen $r = 0,66$. Die Autoren erklären diesen Effekt mit der jeweiligen Verfügbarkeit von Informationen. In der zweiten Reihenfolge werden die Befragten auf eine wichtige Information hingewiesen, die ihnen bei der Beantwortung der allgemeineren Frage nicht so ohne weiteres in den Sinn gekommen wäre. Entsprechend groß ist das Gewicht, das ihr bei dem allgemeinen Zufriedenheitsurteil gegeben wird. Die Frage, welche Bedeutung dem speziell herausgehobenen Aspekt für die Zufriedenheit tatsächlich zukommt, wird damit natürlich nicht beantwortet.

Ein nachgerade „klassischer“ Framing-Effekt ergibt sich durch die schlichte *Anwesenheit Dritter*, denn es macht häufig einen großen Unterschied, ob man bei seinem Verhalten beobachtet wird oder nicht. Sportliche Höchstleistungen beispielsweise werden selten in aller Einsamkeit

erzielt, wenn die ganze Welt zuschaut (z. B. bei Olympischen Spielen), wachsen Athleten dagegen häufig über sich hinaus. Die Sozialpsychologie hat sich schon früh mit dem Phänomen des Beobachtereinflusses beschäftigt und kommt zu dem Ergebnis, dass sich die Anwesenheit von dritten Personen sowohl positiv als auch negativ auf die Leistung auswirken kann (vgl. Schulz-Hardt u.a. 2001). Den Impuls für besondere Anstrengungen setzen das Wissen um die Beobachtung und ein dadurch gesteigertes Erregungsniveau. Ob hieraus eine Leistungssteigerung oder -verminderung resultiert, bestimmt sich – das zeigen verschiedene Studien – nach dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabe. Bei einfachen Aufgaben lassen sich die Verhaltensabläufe routinisieren und optimieren, bei schwierigen Aufgaben ist dies nur eingeschränkt möglich, weshalb es hier leicht zu Stockungen und unangemessenen Reaktionen kommen kann. Nach Blascovich u.a. (1999) kommt es vor allem darauf an, wie man die eigene kognitive und motivationale Ressourcenlage einschätzt. Verfügt man über viele Ressourcen, stellt man sich einer „Herausforderung“, verfügt man über wenige Ressourcen, erlebt man die Situation als „Bedrohung“ mit entsprechend negativen Auswirkungen auf die Verhaltenssouveränität (Schulz-Hardt u.a. 2002).

Dass *Einstellungen* das Denken prägen, erschließt sich bereits bei Betrachtung des Einstellungsbegriffs: Einstellungen sind Bereitschaften in bestimmter Weise zu denken, sie lösen gegenüber dem jeweiligen Einstellungsobjekt spezifische Empfindungen und Verhaltenstendenzen aus. Wer eine festgefügte negative Einstellung gegenüber bestimmten Personen, Objekten, Sachverhalten oder Ereignissen entwickelt hat, wird ihnen mit Vorbehalten begegnen, sie besonders kritisch betrachten, sich nicht leicht von ihren Vorzügen beeindrucken lassen usw. Eine Person mit einer eher elitären Haltung wird in der Erhebung von Studiengebühren eher die positiven Konsequenzen sehen, eine Person mit einer eher egalitären Haltung dagegen deren negative Konsequenzen. Aber nicht nur bestehende Einstellungen wirken rahmensetzend, auch der Prozess der Einstellungsbildung wird von Rahmenbedingungen bestimmt. Richard Petty und John Cacioppo (1986) beschreiben in ihrem Elaboration-Likelihood-Modell zwei Wege, die zu Überzeugungsänderungen führen können, den zentralen und den peripheren Weg. Welcher Weg beschritten wird, hängt von der Relevanz ab, die die in Frage stehende Sache für einen hat. Ist die Angelegenheit von hoher persönlicher Relevanz, wird der zentrale Weg gewählt, d. h. man setzt sich intensiv mit dem Problem und mit den jeweiligen Argu-

menten für oder gegen die Sache auseinander. Ist die persönliche Relevanz dagegen gering, dann orientiert man sich bei seiner Meinungsbildung an eher nebensächlichen Aspekten, etwa am Ansehen der Personen, die eine bestimmte Auffassung vertreten.

2.1.5 Zusammenhänge

„Der Rahmen, den ein Entscheider übernimmt, wird teilweise von der Formulierung des Problems bestimmt und teilweise von Normen, Ge-wohnheiten und persönlichen Eigenschaften des Entscheiders.“ (Tversky/ Kahneman 1981, S. 453) Wie bei anderen Sachverhalten sonst auch, lassen sich die Determinanten des Framing-Verhaltens entweder den persönlichen Dispositionen oder aber den situativen Bedingungen zuordnen (vgl. u.a. Kühberger 1998; Maule/Villejouert 2007). Eine wichtige situative Größe ist beispielsweise die Zeit, die zur Entscheidungsfindung zur Verfügung steht, ein anderer wichtiger Punkt ist, ob man seine Entscheidung begründen muss oder nicht und inwieweit man methodische Hilfsmittel bei seiner Entscheidungsfindung in Anspruch nimmt. Je mehr Zeit man hat und je mehr man dazu angehalten ist, über ein Problem nachzudenken, desto weniger wird man sich von reinen Darstellungseffekten beeindrucken lassen (vgl. z.B. Hodgkinson u.a. 2002; vgl. aber auch zu einer Gegenposition LeBoeuf/Shafir 2003). Wie leicht man sich dem Framing auslieft oder wie sehr man davor gefeit ist, die erstbeste Denkschablone zu verwenden, hängt unter anderem von Persönlichkeitseigenschaften ab. Man kann wenig oder auch viel Freude am Denken haben, man kann geradezu ein Bedürfnis zum Denken entwickeln und entsprechend eine größere Immunität gegen die unbedachte Übernahme von Denkrahmen entwickeln (Sieck/Yates 1997). Allerdings können einen fest verankerte Einstellungen ebenfalls davor bewahren, sich vom jeweiligen Framing beeindrucken zu lassen. In einer Studie von Druckman (2001) zum Problem „Asiatische Krankheit“ wurden statt der Programme A und B das „Programm der Republikanischen Partei“ und das „Programm der Demokratischen Partei“ gegenübergestellt. In diesem Fall ging von der Risiko-Rahmung kein Einfluss aus, entscheidend war vielmehr die Parteiloyalität (Druckman 2001).

Wie bei jeder anderen Erklärung ist es auch im Hinblick auf das Fra-

ming sinnvoll, die Anbindung der in der empirischen Literatur untersuchten Einflussgrößen an theoretisch fundierte Konstrukte zu suchen. Gemäß der Prospect Theory beispielsweise kommt der Wahl des Referenzpunktes zentrale Bedeutung zu, weil er darüber entscheidet, welche Ergebnisse der Gewinn- oder der Verlustzone zugeschlagen werden und entsprechend, in welchem Denkrahmen man sich jeweils befindet. Zwei wichtige Determinanten des Referenzpunkts sind das Anspruchsniveau und die soziale Normierung (Kahneman/Tversky 1979). Das Anspruchsniveau setzt gewissermaßen den subjektiven Zufriedenheitspunkt. Soziale Normen tragen dagegen an die Beurteilung des Nutzens etwas Fremdes heran; ein Ergebnis oder ein Verhalten, mit dem man selbst durchaus zufrieden wäre, verliert damit unter Umständen seinen Wert. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn das Tempo, mit dem man sein Studium absolviert, auf Missbilligung stößt und man sich davon anstecken lässt oder wenn man sich, um den Anforderungen potenzieller Arbeitgeber zu genügen, um möglichst gute Noten bemüht, obwohl einem diese eigentlich ziemlich gleichgültig sind. Mit diesem letzten Beispiel ist bereits eine weitere Erklärungsstufe angesprochen, denn man braucht nicht dabei stehenzubleiben, die Wirkungsweise der Einflussgrößen auf das Framing zu untersuchen, von Interesse ist ebenso, wovon wiederum die Einflussgrößen selbst bestimmt werden.

Schließlich und endlich ist außerdem von Interesse, unter welchen Bedingungen die unterstellten Zusammenhänge tatsächlich bestehen. Ein Beispiel für eine solche Bedingung (oder „Moderatorgröße“) ist die Stimmung. Nach einer Studie von Keller, Lipkus und Rimer (2003) lassen sich Personen in einer guten Stimmung leichter von Informationen überzeugen, die mögliche Verluste akzentuieren, während Personen in einer schlechten Stimmung stärker von Informationen beeinflusst werden, die die Aufmerksamkeit auf mögliche Gewinne lenken. Dieses Ergebnis ist nicht zuletzt deswegen interessant, weil es der Theorie widerspricht, wonach man sich eine positive Stimmung nicht durch negative Informationen verderben lassen will und das Negative daher gerne ignoriert. Wegener, Petty und Klein, die diese Theorie vertreten, kommen in einer entsprechenden Studie denn auch zu einem Ergebnis, das ihre Hypothesen bestätigt (Wegener/Petty/Klein 1994). Keller, Lipkus und Rimer machen demgegenüber geltend, dass es in dem Experiment von Wegener, Petty und Klein lediglich um hypothetische Entscheidungen ohne persönliche Konsequenzen zu Studienangelegenheiten geht, während sich ihre eigenen

Studien mit Entscheidungen befassen, die weitreichende Konsequenzen aufweisen (es geht dabei um die Teilnahme an einer Mammographie-Untersuchung). Immer dann, wenn eine Entscheidung weitreichende Konsequenzen habe, ließe man sich von einer positiven Stimmung nicht davon abhalten, auch negative Konsequenzen zur Kenntnis zu nehmen (vgl. auch Isen 1993).

2.1.6 Würdigung

Verschiedentlich findet man die Auffassung, Framing-Effekte gebe es nur bei unwichtigen Problemen, sie ließen sich einfach vermeiden und dort, wo es auf rationale Entscheidungen ankäme (z. B. auf Märkten), würden die Akteure entsprechende Entscheidungsdefekte ganz zwangsläufig abschütteln. Alle drei Auffassungen sind falsch. Framing ist – jedenfalls in seinem allgemeinen Sinn – eine Naturtatsache und damit „unhintergehbar“. Menschen handeln wegen ihrer beschränkten Fähigkeiten zwangsläufig auf der Grundlage eines sehr selektiven Weltbildes. Sie finden keine Situationen vor, die sich ihnen von selbst erschließen, die sie nur zur Kenntnis nehmen müssen um sie damit auch schon vollständig zu durchschauen. Bei der Analyse einer Situation müssen zahlreiche Bestimmungsleistungen vorgenommen werden, über deren Gültigkeit man lediglich Vermutungen anstellen kann (sofern sie einem überhaupt bewusst sind). Menschen nehmen bei der Definition ihrer Handlungssituation aber nicht nur Vereinfachungen vor, sie sehen sie immer auch unter einer selektiven Perspektive. Keine Handlung steht nämlich überzeitlich für sich, alle Verhaltensweisen sind vielmehr Elemente eines Handlungsstromes und können ohne Berücksichtigung ihres Verlaufs gar nicht richtig verstanden werden. Die Gedanken und Motivationen, die im Vor- und Umfeld einer konkreten Handlung angesiedelt sind, bestimmen in erheblichem Maße die Wahrnehmung und entsprechend auch die Definition der Situation, es ist daher in gewissem nachdrücklichen Sinn der Bewusstseinskontext, der das Bewusstsein bestimmt. Aus dieser grundsätzlichen, gewissermaßen ontologischen, Bedeutung von Framing-Prozessen folgt nun allerdings nicht, dass man einzelnen Framing-Effekten hilflos ausgeliefert wäre. Man kann sich z. B. durchaus bewusst machen, dass man in einem „Verlust-Frame“ zu riskantem Verhalten neigt, dass bestimmte Einstellungen

unser Urteilsvermögen beeinträchtigen und dass wir in bestimmten Stimmungslagen keine Entscheidungen treffen sollten. Aber das geschieht nicht von selbst, wir müssen dafür Sensibilitäten entwickeln und wachsam sein, psychische Leistungen, die nicht „kostenfrei“ zu haben sind.

2.1.7 Literatur

- Blascovich, Jim/Mendes, Wendy B./Hunter, Sarah B./Salomon, Kristen: Social ‚Facilitation‘ as Challenge and Threat. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1999) 77, S. 68–77.
- Bless, Herbert/Betsch, Tilmann/Franzen, Axel: Framing the Framing Effect. In: *European Journal of Social Psychology* (1998) 28, S. 287–291.
- Druckman, James N.: Using Credible Advice to Overcome Framing Effects. In: *Journal of Law, Economics, and Organization* (2001) 17, S. 62–82.
- Entman, Robert M.: Framing. *Journal of Communication* (1993) 43, S. 51–58.
- Hodgkinson, Gerald P./Maule, A. John/Bown, Nicola J./Pearman, Alan D./Glaister, Keith W.: Further Reflections on the Elimination of Framing Bias in Strategic Decision Making. In: *Strategic Management Journal* (2002) 23, S. 1069–1076.
- Huber, Vandra L./Neale, Margaret A./Northcraft, Gregory B.: Decision Bias and Personnel Selection Strategies. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1987) 40, S. 136–147.
- Isen, Alice M.: Positive Affect and Decision Making. In: Lewis, M./Haviland, J. M. (Hrsg.): *Handbook of Emotions*. S. 261–277. New York 1993.
- Iyengar, Shanto: Is Anyone Responsible? Chicago 1991.
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos: Prospect Theory. In: *Econometrica* (1979) 47, S. 263–291.
- Kahneman, Daniel: Maps of Bounded Rationality. In: *The American Economic Review* (2003) 93, S. 1449–1475.
- Keller, Punam A./Lipkus, Isaac M./Rimer, Barbara K.: Affect, Framing, and Persuasion. In: *Journal of Marketing Research* (2003) 40, S. 54–64.
- Kühberger, Anton: The Influence of Framing on Risky Decisions. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1998) 75, S. 23–55.
- LeBoeuf, Robyn A./Shafir, Eldar: Deep Thoughts and Shallow Frames. In: *Journal of Behavioral Decision Making* (2003) 16, S. 77–92.
- Levin, Irwin P./Schneider, Sandra L./Gaeth, Gary J.: All Frames are not Created Equal. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1998) 76, S. 149–188.
- Lighthart, Paul A. M./Lindenberg, Siegwart M: Solidarity and Gain Maximization in Economic Transactions. In: Lewis, A./Wärneryd, K. E. (Hrsg.): *Ethics and Economic Affairs*. S. 215–230. London 1994.

- Martin, Albert: Handlungstheorie. Darmstadt 2011.
- Maule, John/Villejouert, Gaëlle: What Lies Beneath: Reframing Framing Effects. In: Thinking and Reasoning (2007) 13, S. 25–44.
- McDermott, Rose: Prospect Theory in Political Science. In: Political Psychology (2004) 25, S. 289–312.
- McNeil, Barbara J./Pauker, Stephen G./Sox, Harold C./Tversky, Amos: On the Elicitation of Preferences for Alternative Therapies. In: New England Journal of Medicine (1982) 306, S. 1259–1262.
- Meyerowitz, Beth E./Chaiken, Shelly: The Effect of Message Framing on Breast Self-Examination. In: Journal of Personality and Social Psychology (1987) 52, S. 500–510.
- Nelson, Thomas E./Oxley, Zoe M./Clawson, Rosalee A.: Towards a Psychology of Framing Effects. In: Political Behavior (1997) 19, S. 221–246.
- Patterson, Thomas E.: Out of Order. New York 1993
- Petty, Richard E./Cacioppo, John T.: Communication and Persuasion. New York 1986.
- Schulz-Hardt, Stefan/Greitemeyer, Tobias/Brodbeck, Felix C./Frey, Dieter: Sozialpsychologische Theorien zu Urteilen, Entscheidungen, Leistung und Lernen in Gruppen. In: Frey, D./Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie. Band 2, S. 13–46. Bern 2001.
- Schwarz, Norbert/Strack, Fritz: Evaluating One's Life. In: Strack, F./Argyle, M./Schwarz, N. (Hrsg.): Subjective Well-Being. S. 27–48. Oxford 1991.
- Sieck, Winston/Yates, J. Frank: Exposition Effects on Decision Making. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes (1997) 70, S. 207–219.
- Stocké, Volker : Framing und Rationalität. München2002.
- Stocké, Volker: Framing ist nicht gleich Framing. In: Druwe, U./Kunz, V./Plümper, T. (Hrsg.): Jahrbuch für Handlungs- und Entscheidungstheorie. S. 75–105. Opladen 2001.
- Tenbrunsel, Ann E./Northcraft, Gregory : In the Eye of the Beholder. In: Kramer, R. M./Tenbrunsel, A. E./Bazerman, M. H. (Hrsg.): Social Decision Making. S. 95–116. New York 2010.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel: Rational Choice and the Framing of Decisions. In: Journal of Business (1986) 59, S. 251–278.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel: The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. In: Science (1981) 211, S. 453–458.
- Wegener, Duane T./Petty, Richard E./Klein, David J.: Effects of Mood on High Elaboration Attitude Change. In: European Journal of Social Psychology (1994) 24, S. 25–43.

3 Das Soziale

3.1 Gruppendenken

Right or Wrong, My Country!
Stephen Decatur (1779–1820)

3.1.1 Begriff

Im Gruppendenken zeigt sich exemplarisch die Macht des Sozialen. Menschen sind nicht die autonomen und souverän handelnden Subjekte, für die sie sich gern halten. Das können sie schon deswegen nicht sein, weil ihr Leben in der Gemeinschaft durch zahlreiche Gesetze, Vorschriften, Regeln, Sitten und Gebräuche und Riten vorbestimmt und festgelegt wird. Wer versucht, sich diesen Vorgaben zu entziehen, dem droht die soziale Ausgrenzung, er erntet Unverständnis, Feindschaft, Verachtung und Vereinsamung. Die eigentliche Macht des Sozialen steckt aber nicht allein in der Unerbittlichkeit sozialer Reglementierungen, sondern ebenso sehr, wenn nicht noch mehr, in der lautlosen Vereinnahmung des persönlichen Denkens, Empfindens und Wollens. Dass soziale Anschauungen, Kultur und Konvention so große Macht über das individuelle Denken haben, ist einerseits nicht erstaunlich, wenn man bedenkt, dass es lange dauert, bis ein Mensch „erwachsen“ wird, wie viel Fürsorge, Anleitung und Erziehung es braucht, bis er sein Leben selbstständig führen kann. Andererseits ist es aber doch erstaunlich, weil sich nach der kulturell so bedeutsamen Epoche der Aufklärung das Ideal des autonomen Subjekts etabliert hat, die Vorstellung, dass Menschen ihr Leben eigenverantwortlich und selbstbestimmt führen sollten. Es mag daher verwunderlich sein, dass gerade in den „entwickelten“ Ländern die Klage über die Zurückdrängung der Persönlichkeit und über die Gefahr der Vermassung so häufig zu hören ist (Le Bon 1908; Ortega y Gasset 1932; Riesman 1950; Rattner/Danzer 2006). Doch steckt

darin wahrscheinlich gar kein Widerspruch, sondern lediglich der Ausdruck eines Mangelempfindens, das zwangsläufig entstehen muss, wenn man die Ansprüche sehr hoch ansetzt, so dass die Wirklichkeit daneben nur schwer bestehen kann. Das Verhältnis des Einzelnen zur Masse ist nur *eine* Facette im Verhältnis von menschlicher Psyche und sozialem Zwang (Elias 1939; Fromm 1941; Dreitzel 1968; Sennett 1983; Foucault 2005). Um ein umfassenderes und gleichzeitig prägnanteres Bild der sozialen Vereinigung des Menschen zu erhalten, ist es notwendig, genauer auf die unterschiedlichen Sphären und Segmente gesellschaftlichen Einflusses einzugehen. Neben dem Zeitgeist und historischen Trends wären also auch klassen-, schicht- und milieuspezifische Besonderheiten sowie generationalen- und kohortenspezifische Aspekte zu betrachten und die Funktionsbereiche der Gesellschaft (Politik, Wirtschaft, Kultur, Familie, Bildung usw.) wären ebenfalls einer näheren Analyse zu unterziehen, wobei wiederum z.B. nach Institutionen, Positionen, Rollen und Beziehungsstrukturen (Kommunikation, Interaktion, Macht usw.) zu differenzieren wäre.

Charakteristisch für moderne Gesellschaften ist deren „organisationale Verfasstheit“. Man kann fast behaupten, dass das gesellschaftliche Leben erheblich entprivatisiert ist und maßgeblich in Organisationen stattfindet (in Unternehmen, Behörden, Schulen, Vereinen, Parteien, Gewerkschaften, Kirchen, Freizeiteinrichtungen usw.). Das ist natürlich für unsere Frage von höchster Relevanz, weil die Spezifika der jeweiligen Organisationen, d.h. die dort etablierten Vorstellungen und Regeln in ganz besonderem Maße das Denken und Handeln ihrer Mitglieder prägen. Und innerhalb der Organisationen sind es wiederum kleinere soziale Einheiten, etwa Funktionsbereiche wie Vertrieb, Verwaltung, Konstruktion, Controlling, Produktion usw., die ihre je spezifischen Regeln herausbilden sowie in noch engerem Rahmen Kleingruppen, also Arbeitsgruppen, Projektgruppen, Führungsteams, Beratungs- und Entscheidungsgremien, wobei zu beachten ist, dass deren Grenzen zu anderen Segmenten des sozialen Feldes fließend sind. Von großer Bedeutung sind außerdem nicht nur die formal festgelegten Gruppenzugehörigkeiten; mindestens ebenso wichtig sind die informalen Verbindungen und Beziehungen. Wie man sieht, ist der Mensch allerorten und in starkem Maße in soziale Zusammenhänge eingebunden. „Gruppendenken“ ist *eine* Erscheinungsform des sozialen Einflusses, der sich hieraus ergibt. Der Begriff richtet sich auf eine sehr eng umgrenzte Kategorie sozialer Systeme, nämlich auf fest installierte Kleingruppen und hier insbesondere auf Entscheidungsgruppen. Sehr

stark geprägt ist die wissenschaftliche Behandlung des Gruppendenkens von der Begriffsbildung durch Irving Janis und von dessen Ausführungen in seinem Buch „Victims of Groupthink“, in dem er das übertriebene und damit im Kern verfehlte Streben nach Übereinstimmung im Denken und Handeln von Gruppen beschreibt. Janis hat das Phänomen des Gruppendenkens selbstverständlich nicht als erster entdeckt. Es ist so alt wie die Menschheitsgeschichte und seine manchmal schlimmen Folgen wurden entsprechend schon häufig beklagt. Ein naher Verwandter des Begriffs des Gruppendenkens ist der des Gruppendrucks. Die Bedeutung des Gruppendrucks für das Kommunikationsverhalten und für den GruppenkonSENS wurde bereits in einem Experiment von Leon Festinger und John Thibaut aus dem Jahr 1951 untersucht. Muzafer Sherif (1956) zeigte in seiner beeindruckenden Studie über das Gruppenverhalten in einem Ferienlager, wie leicht sich Gruppenidentitäten herausbilden können und wie unvermittelt hieraus Rivalitäten, Stereotype und Abwertungen der „Fremdgruppe“ entstehen. James March und Herbert Simon (1958) stellen auf die schädlichen Wirkungen des Gruppendrucks auf die Entscheidungsfindung ab, insbesondere darauf, wie leicht Minderheitenmeinungen unterdrückt werden. Robert Merton beschreibt die Überkonformität in solidarischen Eigengruppen, die insbesondere in bürokratischen Strukturen gedeiht (Merton 1949) und auch Anthony Downs (1967) weist auf die Gefahren einer übertriebenen und fehlgeleiteten Solidarität in Bürokratien hin. Eine andere begriffliche Verwandte des Gruppendenkens ist die Gruppenkohäsion. Bereits in den berühmten Hawthorne-Experimenten aus den 1920er Jahren wird ihre disziplinierende Rolle im Gruppengeschehen erkannt (Roethlisberger/Dickson 1939). William Whyte (1952) verwendet als einer der Ersten ganz explizit den Begriff des Gruppendenkens. Er versteht darunter die Auffassung, dass alle Gruppenmitglieder dieselben Ziele verfolgen. Janis definiert Gruppendenken als „... eine Art des Denkens, in die Menschen verfallen, wenn sie eng in eine kohäsive Binnengruppe („in-group“) eingebunden sind, wenn das Streben der Mitglieder nach Einmütigkeit den Wunsch nach einer realistischen Beurteilung alternativer Vorgehensweisen beiseite drängt ... eine Schädigung der mentalen Effizienz, Realitätswahrnehmung und moralischen Urteilsfähigkeit, die aus einem hohen (Binnen-) Gruppendruck entsteht.“ (Janis 1972, S. 9). Ob in einer konkreten Situation Gruppendenken gegeben ist, erschließt sich (nach Janis) aus dem Vorliegen von acht Symptomen, die sich zu drei Obergruppen zusammenfassen lassen:

- (1) Überbewertung der eigenen Gruppe (Illusion der Unverwundbarkeit, Glaube an die überlegene Moral der Gruppe),
- (2) Voreingenommenheit gegenüber den eigenen Lösungen und gegenüber Dritten (kollektive Rationalisierung, Stereotypisierung externer Gruppen),
- (3) Konformitätsdruck (Selbst-Zensur, Illusion der Einmütigkeit, direkter Druck auf Abweichler, selbst ernannte Gesinnungswächter).

Janis vertritt die Auffassung, dass man nur dann das Vorliegen von Gruppendenken diagnostizieren sollte, wenn ausnahmslos alle der angeführten Symptome gegeben sind, und wenn gleichzeitig bestimmte Situationsbedingungen vorliegen, insbesondere eine hohe Kohäsion und starker Stress (s. u.). Außerdem sei darauf zu achten, ob auch die von ihm beschriebenen Entscheidungsdefekte vorliegen, also z. B. eine ungenügende Informationssammlung und der Verzicht auf die Ausarbeitung von Handlungsalternativen, denn nur dann könne man wirklich von Gruppendenken sprechen (Janis 1989, S. 60; einen Versuch, das Gesamtmodell empirisch abzubilden, findet man bei Moorhead/Montanari 1986). Diese Extremposition lässt sich kaum durchhalten. Esser und Lindoerfer (1989) weisen zu Recht darauf hin, dass das Groupthink-Phänomen kein scharf abgegrenztes Erscheinungsbild aufweist, und dass es sich hierbei eher um eine Art Syndrom handelt, das in seiner konkreten Ausprägung ganz zwangsläufig undeutlich bleiben muss. Es ist auch unerfindlich, was dagegen spricht, die einzelnen Teilespekte dieses Syndroms (so das Groupthink-Phänomen denn überhaupt als solches gelten kann) jeweils für sich zu betrachten, schließlich sind Faktoren wie Selbstüberschätzung, die Abwertung von Fremdgruppen oder ein hoher Konformitätsdruck alle auch für sich gewichtig genug, um eine vernünftige Entscheidungsfindung zu beeinträchtigen.

3.1.2 Beispiele

Den Anstoß für die Entwicklung seiner Theorie zum Gruppendenken erhielt Janis durch die Schilderungen Arthur Schlesingers (eines engen Mitarbeiters Kennedys) über die Beratungen im Weißen Haus im Umfeld der Kuba-Krise. Das Zustandekommen der Entscheidung, die Exilkubaner bei

ihrem Invasionsversuch zu unterstützen steht denn auch am Anfang und im Mittelpunkt der Erörterungen von Janis. Bereits Eisenhower wollte den Diktator Fidel Castro stürzen, scheute aber eine direkte Militäraktion. Der amerikanische Geheimdienst CIA betrieb die Aufstellung, Ausbildung und Ausrüstung einer kubanischen Partisanenarmee, die in Kuba landen und Castro aus seinem Amt entfernen sollte. Tatsächlich hatte der amerikanische Geheimdienst aber völlig irrite Vorstellungen von der Volksstimung auf Kuba. Die Verantwortlichen im CIA nahmen an, die Castro-Armee sei von antikommunistischen Elementen unterwandert und werde nach dem ersten Schlag der Invasoren auseinanderbrechen. Sie konnten sich mit ihren Vorstellungen in den Beratungen der Kennedy-Administration weitgehend durchsetzen. Dabei hatte der neu gewählte Präsident ganz bewusst und im Gegensatz zu früheren Regierungen nicht Politiker, sondern eher unabhängige Persönlichkeiten in seinen engsten Beraterkreis aufgenommen. Tatsächlich erwiesen sich die neuen Männer im Weißen Haus aber als sehr unkritisch gegenüber den Informationen des amerikanischen Geheimdienstes und wenig aufgeschlossen gegenüber Informationen, die deutlich zeigten, dass dessen Pläne wenig erfolgversprechend waren. Sie ließen den Gedanken, dass die Kuba-Invasion scheitern könnte, gar nicht erst aufkommen. Kennedy selbst wurde erst nachdenklich, als man ihm unter anderem von Seiten der UNO klar machte, dass die Interventionspläne anderen Regierungen bekannt seien und dort auf starke Ablehnung stießen. Aber statt nun das Unternehmen entweder ganz abzusagen oder es mit massivem Mitteleinsatz durchzuführen, rang sich Kennedy halbherzig dazu durch, die Exilkubaner zwar logistisch zu unterstützen, aber sonst ohne jede Unterstützung durch US-Streitkräfte operieren zu lassen. Der Invasionsversuch wurde also unternommen, obwohl zahlreiche Informationen darauf hinwiesen, dass das Unternehmen scheitern musste. Janis geht in seinem Buch auf drei weitere politisch folgenreiche Entscheidungen ein, deren Umsetzung jeweils in einem Fiasko endeten: das Eingreifen der USA in den Koreakrieg, die Eskalation des militärischen Engagements der USA in Vietnam, die Ignoranz der amerikanischen Flottenführung gegenüber Warnungen vor einem bevorstehenden Angriff der Japaner auf Pearl Harbour. In der zweiten Auflage seines Buches beschreibt Janis außerdem das Vorgehen der Nixon-Gruppe bei ihrem Versuch, das Watergate-Geschehen zu vertuschen und er geht kurz auf die Appeasementpolitik Chamberlains gegenüber Hitler ein. Es gibt mittlerweile eine Reihe von weiteren Studien, die sich mit der politi-

schen Entscheidungsfindung im Lichte des Groupthink-Modells befassen. Beispiele sind die fehlende Vorbereitung Israels auf den Angriff der arabischen Staaten im Jahr 1973, die Entscheidung der Nazi-Führung, Russland anzugreifen, der Falklandkrieg, die missglückte Befreiung der Angehörigen der US-Botschaft in Teheran im Jahr 1980, die Iran-Kontra-Affäre sowie der erste und zweite Golfkrieg (Esser 1998; Yetiv 2003; Badie 2010). Studien zum Gruppendenken außerhalb der im engeren Sinne politischen Sphäre finden sich nur wenige. Sehr intensiv beschäftigt hat sich die Forschung mit den gruppendiffusiven Vorgängen im Umfeld der Challenger-Katastrophe (Vaughan 1992). Fälle aus dem Bereich der Wirtschaft wurden bislang sehr selten und nicht in der Tiefe behandelt wie die aus dem politischen Bereich. Ein interessantes Beispiel ist die missglückte Markteinführung des Ford „Edsel“ im Jahr 1958, eines Luxusgefährts, das sich als „falsches Auto zu falscher Zeit“ erwies (Huseman/Driver 1979).

Im Übrigen gibt es zahlreiche Studien, die sich nicht des spezifischen Modellrahmens von Janis bedienen, dessen ungeachtet aber ebenfalls die Beeinträchtigungen der Entscheidungsqualität belegen, die von den im Janis-Modell angeführten Defekten der Entscheidungsfindung ausgehen können. Auch liefert das Alltagsgeschehen eindrückliche Beispiele für *Konformismus*, Selbstüberschätzung und Ausgrenzung. Die Neigung sich gesellschaftlichen Strömungen hinzugeben und gedankenlos dem Vorbild von Bezugsgruppen zu folgen sieht man im Hin und Her der Mode ebenso wie im Nachplappern der gerade gängigen Klischees und in der fraglosen Übernahme von überkommenen (auf Außenstehende und nachfolgende Generationen mitunter „komisch“ wirkenden) Bräuchen und Alltagsgewohnheiten. Viele Fälle der Konformität (etwa in den gerade angeführten Bereichen) mögen eher harmlos sein, bedrohlich wird die Sache, wenn Konformismus von einem distanzlosen und überangepassten Geist getragen wird, wenn die Folgebereitschaft in blinden Gehorsam und in Führerglauben mündet, also wenn Konformität in Konformismus übergeht. Auf die zahllosen schlimmen Auswüchse, die damit verbunden sind und die den Lauf der menschlichen Geschichte geprägt haben, sei an dieser Stelle nur verwiesen. Aber auch im vermeintlich „Kleinräumigen“ zeitigt der Konformismus üble Folgen. Ein viel zitiertes Beispiel liefert die Dreyfus-Affäre, in der fehlgeleiteter Korpsgeist den eigentlichen Schuldigen gedeckt und den Unschuldigen zum Opfer von Vorurteilen und Ressentiments machten (Zola 1898). Nur erschüttert zur Kenntnis nehmen kann man Ereignisse wie die in Jonestown, bei der sich mehr als 800 Personen im

blind Gehorsam gegenüber Jim Jones, dem Sektenführer des „People's Temple“, kollektiv selbst umgebracht haben (Oshero 1988). Ein instruktives Experiment zum Konformitätsverhalten stammt von Stanley Schachter (1951). Er schleuste in Diskussionsrunden „Abweichler“ ein, die sich entweder von der in der Gruppe herrschenden Meinung überzeugen ließen oder auch nicht. Wie kaum anders zu erwarten war, machte sich der Nonkonformist wenig beliebt, der Anpasser wurde dagegen sehr positiv beurteilt. In der belletristischen Literatur wird das Phänomen des Mitläufertums sehr häufig und auch in seinen traurigen Erscheinungsformen mitunter sehr eindrücklich behandelt („Der Untertan“, „Mephisto“, „Billard um halb zehn“, „Deutschstunde“ usw.). Inwieweit sich die Leserschaft in ihrem alltäglichen Handeln davon beeindrucken lässt, sei dahingestellt.

Auch das zweite zentrale Merkmal des Gruppendenkens, die überbordende *Selbstüberschätzung* z.B. von Eliten und Führungsriegen ist ein beliebtes Thema literarischer und wissenschaftlicher Beiträge, zumal die Haltungen, die sich mit der Selbstüberschätzung verknüpfen (Dünkel, Borniertheit, Selbstherrlichkeit und Besserwisserei), dankbare Objekte für – je nachdem – Amusement oder moralische Entrüstung sind. Zu Selbstüberschätzung verführt insbesondere Erfolg, vielen vermittelt er das Gefühl von Überlegenheit und er gibt der Vorstellung Auftrieb, man könne es sich nun leisten, die Dinge etwas nachlässiger und gemächlicher anzugehen als andere. Im internationalen Fußball ist es zur stehenden Rede geworden, dass es keine kleinen Gegner mehr gebe, was wohl kaum den Tatsachen entspricht, sondern eher eine Beschwörungsformel ist, die sich gegen die von Trainern gefürchtete Neigung der Spitzenteams richtet, ihre Gegner leichtfertig zu unterschätzen. Ein eindrückliches Wirtschaftsbeispiel für die Gefahr, die entsteht, wenn man in die „Erfolgsfalle“ gerät, lieferte in den 1970er Jahren die Schweizer Uhrenindustrie, die großenteils die digitale Revolution verschlief. Eindrückliches Anschauungsmaterial für Selbstüberschätzung lieferte auch das Management der Firma Porsche, das – getragen von einer für deren Verhältnisse ansehnlichen Erfolgssträhne – versuchte, mit Hilfe von zweifelhaften Finanztransaktionen, den Marktführer zu übernehmen. Selbstüberschätzung resultiert aber nicht ausschließlich aus Erfolgserlebnissen und einem sich hierauf möglicherweise gründenden Selbstbewusstsein. Viel häufiger ist Selbstüberschätzung einfach ein Mittel zur Angstbewältigung. Gruppendynamisch verstärkt kann daraus hochgradig neurotisches Verhalten entstehen. Und damit hängt auch das dritte zentrale Merkmal des Gruppendenkens zusammen,

die *Aufspaltung der Welt in einen inneren und einen äußeren Bereich*, die Entgegensetzung von „Wir“ und „Ihr“, die Einteilung in Gläubige und Ungläubige, Übermenschen und Untermenschen, Freund und Feind. Dass insbesondere Politiker gern mit Feindbildern operieren ist schlimm genug, vielleicht noch schlimmer ist, dass sie diese oft sogar für wahr halten. Das ist in anderen Lebensbereichen, also z.B. in der Wirtschaft, nicht anders. Dort sieht man im Mitbewerber sehr leicht den Rivalen, im Konkurrenten den Gegner und im Profiteur den Gauner. Und wenn die wirtschaftliche Lage zu Besorgnis Anlass gibt, findet sich auch die passende Rhetorik und man kann dann zum Beispiel in der Zeitung lesen, dass der harte Wettbewerb inzwischen in einen Wirtschaftskrieg umgeschlagen ist.

3.1.3 Studie

Im Zentrum des Groupthink-Modells von Janis steht die „Gruppenkohäsion“. Diese Variable findet in der Sozialpsychologie und der Organisationspsychologie traditionell große Beachtung (Mullen/Copper 1994). Ein einfaches, aber eindrückliches Beispiel für die Bedeutung der Gruppenkohäsion für die Konformitätsneigung liefert eine Studie von Albert und Bernice Lott aus dem Jahr 1961. Gegenstand ihres Experiments war das Konformitätsverhalten von 15 Freundesgruppen mit je 6 bis 10 Gruppenmitgliedern. Nachdem sich die Versuchsleiter vorgestellt und den Zweck des Treffens (die Diskussion eines hochschulpädagogischen Problems) erläutert hatten, wurden die Teilnehmer mit folgender Frage konfrontiert: „Wir wollen gern wissen, wie sehr Sie die anderen Gruppenmitglieder mögen.“ Ihre Einschätzungen – zu jedem der anderen Gruppenmitglieder (diesen wurde für alle sichtbar ein bestimmter Buchstabe zugeordnet) – verzeichneten die Studenten anhand von 9-Punkte-Skalen in einem Notizheft. Anschließend diskutierten die Gruppen die These, dass sich der durchschnittliche Student einzig für sich selbst interessiere, die Probleme in seiner Gemeinde, seines Landes und der Welt ihn nicht berührten, dass er selbstzufrieden, faul und ichbezogen sei. Nach 30 Minuten wurde die Diskussion beendet und die Teilnehmer hielten den Grad ihrer Zustimmung zu der These (wiederum anhand einer 9-Punkte-Skala) in ihrem Notizheft fest. Die Hefte wurden eingesammelt und während die Versuchsleiter die Auswertung vornahmen, hörten die Studenten (zum

Schweigen angehalten) die ersten 5 Minuten der Siebenten Symphonie von Prokofjew. Anschließend wurde Ihnen erläutert, dass Entspannung durch Musik dazu führt, dass man im Stillen nochmals in aller Ruhe die Argumente für die verschiedenen Meinungen reflektiert. Danach wurde den Studenten das Ergebnis der Auswertung bekanntgegeben, allerdings in genau entgegengesetzter Ausprägung zum tatsächlichen Ergebnis, d. h. den Gruppen, die der These mehrheitlich zustimmten, wurde gesagt, dass die Gruppe mehrheitlich die These ablehnte – und umgekehrt. Schließlich wurde den Gruppenmitgliedern „nochmals die Chance gegeben“ ihre Meinung zu überdenken und die Studenten verzeichneten erneut den Grad der Zustimmung zu der These in ihrem Notizheft. Zur Bestimmung der Kohäsion wurde das Ausmaß des „sich gegenseitig Mögens“ in den Gruppen anhand der Skalenangaben errechnet (in der Studie geht es also um die Kohäsion, die sich auf die affektive Seite der Beziehungen gründet). Das Ausmaß der Konformität wurde bestimmt durch den Anteil der Personen, die ihre Meinung aufgrund des gegenläufigen (vermeintlich gruppengetreuen) Ergebnisfeedbacks korrigierten. Das Ergebnis ist eindeutig, beide Maße korrelieren sehr hoch miteinander ($\tau = 0,54$). Lott und Lott bieten hierfür eine schmucklose Erklärung an: Gruppenmitglieder fungieren schlachtweg als sekundäre Verstärker. Je kohäsiver eine Gruppe ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit für gemeinsame positive Erlebnisse (diese sind ja auch eine wesentliche Ursache für die hohe Gruppenattraktivität und damit die hohe Kohäsion). Das Zusammensein in der Gruppe geht mit der Erwartung auf weitere Belohnungen einher, die man nicht durch abweichende Meinungen gefährden will.

3.1.4 Erklärung

- (1) Die zentrale Rolle für das Entstehen des Gruppendenkens spielt für Janis – wie eben schon erwähnt – die Kohäsion der Gruppe, wobei es ihm (ähnlich wie im Experiment von Lott und Lott) primär um die affektiven Bindungskräfte geht. Die Kohäsion ist allerdings nur eine notwendige, keine hinreichende Bedingung. Gruppendenken entsteht aus einer hohen Kohäsion nur in Verbindung mit zwei weiteren Größen, einer bedrohlichen Handlungssituation und der Existenz bestimmter organisationaler Defekte, die die Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder beeinträchtigen.

Sind diese ungünstigen Bedingungen gegeben, dann reagieren Gruppen wenig rational. Der Grund hierfür liegt im Wesentlichen in der „Psychologik“, wonach starke Bedrohungen nicht nur als rein sachliche Probleme wahrgenommen werden, sondern auch und vor allem als Gefahren empfunden werden, die sich auf die Gruppe insgesamt und auf deren Zusammenhalt richten. Die Gruppenmitglieder werden versuchen, den Bedrohungsgefühlen dadurch zu begegnen, dass sie nach Sicherheitssurrogaten greifen und sozialer Verunsicherung aus dem Wege gehen. Die Gruppenmitglieder werden also alles vermeiden, was den Zusammenhalt in ihrer Gruppe gefährden könnte. Es ist zu beachten, dass der übergroße Wunsch nach Einigkeit in dieser Situation nicht etwa „repressiv“ von außen an die einzelnen Gruppenmitglieder herangetragen wird (etwa durch Drohungen des Führers), sondern aus einer inneren Motivation entsteht. Gruppendenken ist nach Janis also im Wesentlichen ein sozio-emotionales Phänomen. Allerdings hängt dessen Erscheinungsbild sehr stark auch von strukturellen Vorbedingungen ab. Hierzu zählt Janis beispielsweise die Isolation der Gruppe, also die Frage, ob sich die Gruppe gegenüber Dritten abschließt, inwieweit sie externe Personen in ihre Beratungen einbezieht usw. Eine weitere strukturell bedeutsame Größe ist die Homogenität der Gruppenmitglieder. Je mehr sich die Gruppenmitglieder im Hinblick auf ihren sozialen Hintergrund und im Hinblick auf ihre ideologischen Auffassungen gleichen, desto größer ist die Gefahr, dass sie versuchen, den emotionalen Herausforderungen auszuweichen und Zuflucht zum Gruppendenken suchen. Erschwert wird dieser Fluchtweg allerdings, wenn es fest etablierte Normen gibt, die die Gruppe zu einem methodischen Vorgehen verpflichten. Und auch die Führung spielt eine wichtige Rolle: gibt es keine Tradition, die den Führer auf einen vorurteilsfreien Führungsstil festlegt, dann besteht die Gefahr, dass in Stresssituationen das Gruppendenken Raum greift. Wie die angeführten Variablen genau zusammenwirken, wird von Janis nur angedeutet. In der Literatur findet man denn auch unterschiedliche Interpretationen dazu, welche Wirkungsmechanismen denn nun genau am Werke sind (Martin/Bartscher-Finzer 2004).

(2) Eine sehr geradlinige Erklärung der Wir-Ihr-Ausgrenzung des Gruppendenkens bietet die soziale Identitätstheorie von Henri Tajfel. Herausgestellt wird in dieser Theorie das Bedürfnis der Menschen nach einer positiven sozialen Identität (Tajfel 1982). Die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe erschöpft sich danach nicht in dem Wunsch, konkrete Nutzenvorteile zu erzielen, die soziale Zugehörigkeit ist vielmehr Bestandteil

des eigenen Selbstverständnisses und damit auch eine wichtige Quelle des Selbstwertgefühls. Es ist daher nur natürlich, dass man versucht, die eigene Gruppe in ein möglichst positives Licht zu stellen. Das gelingt am leichtesten durch eine Abgrenzung gegenüber („weniger wertvollen“) Fremdgruppen. Empirisch lässt sich gut zeigen, dass es oft nur ganz oberflächlicher Unterscheidungsmerkmale bedarf um sich einer Gruppe zugehörig zu fühlen und dass bereits die Kategorisierung des sozialen Feldes in eine Binnen- und eine Außengruppe genügt, um ein deutliches Abgrenzungsverhalten zu provozieren. Vorbehalte gegenüber Fremdgruppen ergeben sich selbst dann, wenn objektiv gesehen keinerlei Konflikte (Konkurrenz, Bedrohung usw.) vorliegen. Wenn dies aber so ist, dann wird sich das Zugehörigkeits- und Besonderheitsgefühl noch erheblich steigern, wenn die Gruppe an einer gemeinsamen (wichtigen) Aufgabe arbeitet oder wenn sie sich gar als Schicksalsgemeinschaft versteht, die sich gegenüber einer fremden und potentiell feindseligen Umwelt behaupten muss.

(3) Menschen neigen nicht nur zu selbstwertdienlichen Attributionen (siehe den entsprechenden Abschnitt im vorliegenden Buch), sondern auch zur gruppenwertdienlichen Attribution („group serving bias“), d. h. sie überschätzen die Bedeutung und die Leistung ihrer Gruppe (Forsyth/Schlenker 1977). Eine gute Gruppenbewertung färbt natürlich auch auf die Selbstbewertung ab. Donald Taylor und Janet Doria (1981) betrachten den interessanten Fall, in dem es zu einem Konflikt zwischen Selbst- und Gruppenbeurteilung kommen kann. Wenn die Gruppe erfolgreich ist und man selbst ebenfalls eine gute Leistung zeigt, dann ist der Fall meistens unproblematisch, d. h. man wird die Lorbeeren gern für sich in Anspruch nehmen. Die eigene Leistung hat dann ganz entscheidend zur Gruppenleistung beigetragen, man muss bei dieser Einschätzung nicht die Gruppenleistung schmälern, es haben sozusagen alle gewonnen. Was geschieht aber, wenn die Leistung schlecht ist: schiebt man die Schuld hieran dann der Gruppe bzw. den übrigen Gruppenmitgliedern zu? Um diese Frage zu beantworten, betrachteten Taylor und Doria die Leistung und Ursachen-zuschreibungen in verschiedenen Sportteams (Eishockey, Basketball, Volleyball). Wie erwartet, konnten sowohl selbstwert- als auch gruppenwert-dienliche Attributionen beobachtet werden. Zeigt man sowohl selbst als auch das Team insgesamt eine gute Leistung, dann schreibt man sich einen großen Anteil am Teamerfolg selbst zu. Sind sowohl die eigene Leistung als auch die Teamleistung schlecht, dann gibt man sich keine Schuld am Misserfolg des Teams. Beide Ergebnisse können als Ausdruck einer selbstwert-

dienlichen Attribution gelten. Andererseits macht man für Erfolge sehr stark auch die Teamleistung verantwortlich, Misserfolge schreibt man dagegen seltener der schlechten Teamleistung zu. Das spricht für eine gruppenwertdienliche Attribution. Der interessante Fall ist nun der Vergleich zwischen der eigenen Leistung und der Leistung der Teamkollegen: In den Fällen, in denen ein Spieler selbst eine gute Leistung zeigt, führt er sein gutes Spiel zu einem erheblichen Anteil auf die Unterstützung durch seine Mitspieler zurück. Man teilt gewissermaßen den Ruhm des eigenen Erfolgs mit seinen Kollegen. Teilt man auch die Schmach persönlichen Misserfolgs? Nein, in den Fällen, in denen die eigenen Leistungen nicht sonderlich gut sind, gehen die Spieler in aller Regel nicht dazu über, dies den eigenen Teammitgliedern anzulasten. Dasselbe Beurteilungsmuster findet sich im Übrigen auch im Hinblick auf die Beurteilung der Trainerleistung, vom persönlichen Erfolg gibt man ihm gern etwas ab, man lastet ihm aber nicht das persönliche Versagen an.

Die angeführten Ergebnisse stehen im Widerspruch zu einigen Laborstudien, die eine Dominanz der selbstwertdienlichen Attributionen ermittelt haben. Taylor und Doria führen dies auf die Künstlichkeit von Laborsituationen zurück, in der es zu einer wirklichen Gruppenbildung gar nicht kommen könne. In der Echtsituation sei es dagegen höchst sinnvoll, wenn sich die Gruppenmitglieder mit einer Pflege ihres Egos zurückhielten und zu gruppenwertdienlichen Beurteilungen gelangten. Schließlich müsse man ja längerfristig miteinander auskommen, d.h. man ist aufeinander angewiesen und braucht eine positive Zukunftsperspektive. Man gibt den Teamkollegen gewissermaßen auch im Misserfolgsfall eine Art Kooperationskredit. Das ist zweifellos ein positiver Aspekt gruppenwertdienlicher Attribution. Allerdings folgt aus dem Tatbestand, dass gruppenwertdienliche Attributionen auch ihre positiven Seiten haben, keineswegs, dass sie deswegen auch „rational“ sind (Goncalo/Duguid 2008).

(4) Konformität ist der Normalfall, wir tun, was andere tun, wir halten uns an soziale Normen und Regeln. Daran ist kaum etwas bemerkenswert, zumal es ja durchaus zu wünschen ist, dass wir uns an Gesetze halten, moralische Gebote beachten (du sollst nicht lügen, stehlen usw.), uns nicht an der Kasse vordrängeln usw. – und dass wir uns an die in einer Gruppe geltenden Regeln halten. Andererseits gibt es nicht nur gute, sondern auch schlechte Gründe dafür, Vorschriften einzuhalten und soziale Erwartungen zu erfüllen. Wenn man in eine unbekannte Situation gerät, dann ist es beispielsweise nicht die schlechteste Strategie, sich daran zu orientieren,

wie sich die anderen Menschen verhalten und zwar umso mehr, je mehr man voraussetzen kann, dass diese besser wissen, was angebracht ist als man selbst. Die Erklärung für konformes Verhalten ist daher oft trivial, man verhält sich deswegen regelkonform, weil man damit seine Ziele am besten erreicht.

Wesentlich interessanter ist die Frage, warum sich Menschen sehr leicht durch soziale Mehrheiten in ihrem Urteil verunsichern und entsprechend in ihren Verhaltensweisen bestimmen lassen. In einem berühmten Experiment von Solomon Asch (1951) geht es um eben diese Frage. Die Versuchsperson muss die Länge einer vorgegebenen Linie mit der Länge von drei Vergleichslinien vergleichen. Die Lösung ist völlig eindeutig, ein Irrtum praktisch ausgeschlossen und dennoch wählen viele Versuchsteilnehmer die falsche Lösung und zwar deswegen, weil diese von den anderen (heimlich vom Versuchsleiter instruierten) Versuchsteilnehmern vorher gewählt wurde. Es besteht kein großer Druck, sich diesem falschen Urteil anzuschließen, dennoch ist er stark genug, das Offensichtliche zu leugnen – jedenfalls öffentlich. Und das ist ein zweiter Aspekt des Asch-Experiments. Die Befragung der Teilnehmer zeigt (was ja eigentlich auch jeder weiß), dass die öffentlich gezeigte Konformität oft nicht mit der privaten Überzeugung einhergeht. Konformes Verhalten ist also durchaus nicht mit einem blinden oder gläubigen Befolgen der Sozialstandards gleichzusetzen, es kann wohl kalkuliert und durchdacht sein. Interessant an der Konformität ist jedenfalls nicht das äußerliche Verhalten, sondern der *Konformismus*, der hinter konformem Verhalten stecken kann, d.h. die Bereitschaft, einem wie auch immer in Erscheinung tretenden Konformitätsdruck nachzugeben. In der sozialpsychologischen Literatur erklärt man diese Bereitschaft in aller Regel mit der Wirksamkeit des, der menschlichen Natur eingepflanzten, Bedürfnisses nach guten sozialen Beziehungen, dem Wunsch nach sozialer Anerkennung und der Angst vor sozialer Exklusion. Diese Angst ist umso größer, je weniger man auf soziale Unterstützung rechnen kann. Ist man ganz allein, ist die Hilflosigkeit entsprechend groß. Variiert man das Asch-Experiment und sorgt dafür, dass die Versuchsperson mit ihrer öffentlich geäußerten richtigen Auffassung nicht allein steht, dann steigt deren Bereitschaft, sich zu ihrer richtigen Einschätzung zu bekennen, deutlich an.

(5) Einen weiteren interessanten Erklärungsansatz liefert die „Social Impact Theory“ von Bibb Latané, obwohl es nicht ganz leicht fällt, diese Theorie inhaltlich einzuordnen. „[Die Social Impact Theory] ... kann als

Lampen-Theorie sozialer Beziehungen bezeichnet werden. Wie die Menge des Lichts, das auf eine Oberfläche fällt, eine multiplikative Funktion der ... Lichtintensität der Lampen ist, deren Nähe zur Oberfläche und der Zahl der Lampen, so ist die [soziale] Wirkung eine multiplikative Funktion der Stärke, Unmittelbarkeit und Zahl der Personen, die auf eine Person Einfluss nehmen.“ (Latané 1981, S. 344). Der wohl wichtigste Faktor, die „Stärke“ der Einflussquelle (also der Einfluss der Personen), ergibt sich aus deren Sichtbarkeit, Macht und Wichtigkeit, also aus Merkmalen, die sich wiederum aus Größen wie dem Status, dem Alter, der sozioökonomischen Stellung und der Art der Beziehung ergeben, die einen mit diesen Personen verbindet. Im Lichte der angeführten Theorie erscheinen die Akteure zunächst als passive Einflussobjekte, die ohne eigenen Willen ganz den sozialen Kräften ausgesetzt sind. Bei näherer Betrachtung ergibt sich jedoch ein gänzlich anderes Bild und zwar deswegen, weil die von Latané angeführten Determinanten der Konformität alles Beziehungsmerkmale sind und weil sich eine soziale Beziehung nie einseitig bestimmen lässt, sondern ganz maßgeblich durch die Handlungen und Unterlassungen beider Seiten geprägt wird.

(6) Konformismus und das Streben nach Übereinstimmung sind oft das Ergebnis einer „übertriebenen“ Identifikation. Wer sich mit anderen Personen, Gruppen oder Organisationen identifiziert, macht keinen Unterschied mehr zwischen den eigenen Zielen und den Zielen und Zwecken des Identifikationsobjekts. Ein gewisses Ausmaß an Identifikation wird normalerweise als durchaus positiv empfunden. Identifikation vereinfacht die Abstimmung zwischen den Gruppenmitgliedern, sie fördert die Leistungs- und Opferbereitschaft und sie liefert eine gute Grundlage für loyales Verhalten. Den Gruppenmitgliedern vermittelt die Identifikation das Gefühl dazugehören, sie verspricht Teilhabe am Ansehen und den Erfolgen der Gruppe und sie bietet Orientierung in einer oft komplexen Welt. Gelingt es den Gruppenmitgliedern allerdings nicht mehr, Distanz zu halten, verschwimmen die Grenzen zwischen Ich und Wir immer mehr, dann zeigt sich die „dunkle Seite“ der Identifikation (Dukerich/Kramer/Parks 1998). Es kommt zu einer Überidentifikation, man verschließt sich den Notwendigkeiten zur Veränderung, verteidigt die bestehenden Strukturen, lässt sich von vorgefassten Meinungen lenken, unterlässt kritische und gründliche Diagnosen und folgt unkritisch den Meinungsmachern und Führungspersonen. Charles Schwenk (2002) referiert zwei interessante Ansätze zur Erklärung von Überidentifikation. Der erste Ansatz nimmt

seinen Ausgang in der Feststellung, dass Menschen zu einer Art personaler Reifikation neigen, d. h. man verleiht sozialen Gruppierungen, Organisationen usw. eine je eigene Identität, man sieht in ihnen eigenständige Wesenheiten und vergisst, dass sie ja nur künstliche Gebilde sind, die unseren Zwecken dienen sollten. Diese Statuszuweisung geht oft mit einer Abwertung der eigenen Identität einher: Man geht davon aus, dass die eigene Identität nicht wertvoller sei als die soziale Identität (Colignon 1989). Der zweite Ansatz zur Erklärung der Überidentifikation befasst sich mit dem Prozess der Identitäts-Fixierung (McGregor/Little 1998). Danach entwickeln sich in den verschiedenen gesellschaftlichen Sphären, in denen man sich bewegt, unterschiedliche Identitäten heraus (z. B. eine Arbeitssubjektivität, eine Familienidentität, eine Bürgeridentität usw.). Normalerweise sind diese Identitäten eng miteinander verbunden, sie sind Ausdruck einer „reichhaltigen“ psychischen Struktur. Wenn sich die verschiedenen Identitäten verselbständigen, wenn es zu einer Fragmentierung der verschiedenen Identitäten kommt, dann verarmt die Psyche. Man sieht seine Situation und sein Handeln dann nur noch aus der Perspektive der jeweils zum Zuge kommenden Identität, man verliert gewissermaßen den Rückbezug zu sich selbst, zu einem ganzheitlichen Verständnis der Welt.

Es gibt eine ganze Reihe von weiteren Ansätzen zur Erklärung des Gruppendenkens. Besondere Beachtung verdienen hierbei die Überlegungen von t'Hart und von Whyte. Paul t'Hart (1990) nimmt eine Modifikation des Janisschen Modells vor und stellt dabei die Bedeutung des vorausseilenden Gehorsams und die Reduzierung des persönlichen Verantwortungsgefühls heraus, Glen Whyte (1998) betont dagegen die Bedeutung des Zusammenwirkens von organisationalen Defekten und der empfundenen Selbstwirksamkeit (zu einer Übersicht vgl. Martin/Bartscher-Finzer 2004).

3.1.5 Zusammenhänge

Zur „Wir-Ihr“-Aufspaltung, die eine zentrale Rolle im Gruppendenken spielt, finden sich viele einschlägige empirische Studien, insbesondere in der umfangreichen Literatur über Stereotype und Vorurteile. Die so genannte kognitive Wende in der Sozialpsychologie der 1960er Jahre lenkte den Blick insbesondere auf die Rolle der sozialen Kategorisierung bei der Vorurteilsbildung. Bernadette Park und Charles Judd (2005) sind der Auf-

fassung, dass es sich hierbei um eine sehr einseitige Forschungsperspektive handelt, der ganz wesentliche Bedingungen für das Entstehen von Vorurteilen aus dem Blick geraten sind. Stereotype komme hierbei nämlich weniger eine kausale als vielmehr eine rechtfertigende Rolle zu. Tatsächlich gibt es eine Vielzahl von Bestimmungsgrößen für das Entstehen von Vorurteilen (und die sie begleitenden Stereotype), die eher im motivationalen als im kognitiven Bereich angesiedelt sind. Zu nennen sind vor allem strukturelle Gegebenheiten wie z. B. die Konkurrenz um knappe Ressourcen, äußere Bedrohungen, die Suche nach einem Sündenbock, psychische Belastungen, persönliche Dispositionen (z. B. Autoritarismus), dualistische Weltbilder, Persönlichkeitseigenschaften (Ich-Stärke, Rigidität usw., vgl. Sibley/Duckitt 2008) sowie soziale Fähigkeiten wie Toleranz und Empathie. Viele dieser Bestimmungsgrößen wurden bereits in der klassischen Abhandlung über die „Natur des Vorurteils“ von Gordon Allport aus dem Jahr 1954 behandelt. In der soziologischen Literatur wurde die so genannte Kontakthypothese sehr intensiv diskutiert, also die Auffassung, dass sich bestehende Vorurteile auflösen, wenn die Angehörigen der Binnen- und der Fremdgruppe in persönlichen Kontakt treten und die Möglichkeiten erhalten, gemeinsame Erfahrungen zu machen. Vorbehaltlos bestätigen ließ sich diese Hypothese nicht, die einschlägige Forschung macht vielmehr geltend, dass es ganz entscheidend darauf ankommt, dass die Interaktionen in einem kooperativen Kontext stattfinden, dass hierbei eventuell bestehende Statusunterschiede nicht akzentuiert werden und dass die Autoritäten der jeweiligen Gruppen die Zusammenarbeit unterstützen (Petrigrew/Tropp 2000).

Die *Selbstüberschätzung* einer Gruppe kommt, wie oben beschrieben, am besten im so genannten „Group Serving Bias“ zum Ausdruck. Er ist am stärksten, wenn die Vergleichsgruppen einen deutlich niedrigeren Status haben als die Eigengruppe und wenn sich die Gruppe einer Bedrohung ausgesetzt fühlt (Heine/Lehman 1997). Von Bedeutung sind außerdem Kulturunterschiede, wobei die Zusammenhänge etwas verwickelter sind als man intuitiv vermuten würde. Es gibt – so Heine und Lehmann – nämlich einerseits prozess- und andererseits inhaltsbezogene Kulturbesonderheiten. Nordamerikaner legen beispielsweise (normalerweise) ein größeres Gewicht auf eine Selbstwertbestätigung als Japaner, die Gruppenzugehörigkeit liefert daher unter Umständen eine „Selbstbestätigungsleihe“ oder anders ausgedrückt, in Kulturen mit einem hohen Selbstbestätigungsbedürfnis ist verstärkt mit einem „Group Serving Bias“ zu rechnen.

Andererseits findet man in kollektivistischen Kulturen (also z. B. in der japanischen) eine deutlich stärkere Wertschätzung der Gruppe als in individualistischen Kulturen (also z. B. in der nordamerikanischen), weshalb diese „inhaltsbezogene“ Kulturbesonderheit erwarten lässt, dass es in kollektivistischen Kulturen häufiger zu einem „Group Serving Bias“ kommt.

Die zahlreichen empirischen Studien zum *Konformismus*, dem dritten Kernelement des Gruppendenkens, ermittelten eine starke Einflusswirkung unter anderem der folgenden Variablen: der Stärke des Konformitätsdrucks, der Verhaltensunsicherheit des Akteurs, dessen Bedürfnis nach Anerkennung, seines Selbstbewusstseins, seiner Identifikationsneigung, der Fähigkeit, sich zu wehren, des sozialen Rangs und der Reputation in der Gruppe (Aronson/Wilson/Akert 2002, S. 255ff.; Cialdini/Goldstein 2004).

Die angeführten Einflussgrößen für Konformismus, Selbstüberschätzung und für das „Wir-Ihr-Schema“, machen deutlich, dass es auf zwei Punkte ankommt, wenn es darum geht, ob sich Gruppendenken breit machen kann, erstens auf eine starke (bedrängende) Situation und zweitens auf schwache (hilfsbedürftige) Personen. Dieser Eindruck ergibt sich schon fast zwangsläufig aus der gewählten Blickrichtung, schließlich führt Gruppendenken zu Entscheidungsdefekten, und da liegt es natürlich nahe, vor allem darauf zu schauen, wie es zu den damit verbundenen Defiziten kommt. Dabei sind Gruppenentscheidungen nicht von vornherein defizitär, sie sind im Gegenteil oft wesentlich besser als Einzelentscheidungen. Und manchmal nähern sich Gruppen auch dem Ideal (innerhalb der naturgegebenen Beschränkungen), nämlich so souverän, d. h. intelligent und verantwortungsvoll zu handeln, wie es sich ein Gruppenmitglied nur wünschen kann.

3.1.6 Würdigung

Wenn Menschen nicht allein, sondern gemeinsam mit anderen Entscheidungen treffen, dann ergeben sich daraus zunächst einmal viele Vorteile. Beispielsweise weiß eine Gruppe einfach mehr als ein Einzelner, außerdem bringen die Gruppenmitglieder in aller Regel unterschiedliche Fähigkeiten ein, was die Qualität der Entscheidung verbessern dürfte. Eine gute Arbeitsteilung steigert die Effizienz und auch die motivationale Seite des

Gruppenlebens weist Pluspunkte auf, man kann sich gegenseitig ermutigen, unterstützen und ganz allgemein für ein positives Arbeitsklima sorgen. Leider stehen diesen Vorteilen manchmal erhebliche Nachteile gegenüber. Die gemeinsame Entscheidungsfindung funktioniert oft nicht reibungslos, es entstehen gewissermaßen Prozessverluste zum Beispiel durch Verständigungsprobleme. Informationen sprechen ja nicht für sich, man muss sie interpretieren, ihre Bedeutung gewichten, zu einem Gesamtbild zusammenfügen usw. Außerdem müssen sich die Gruppenmitglieder um gemeinsame Ziele bemühen, sie müssen sich aufeinander einstellen, ihre Tätigkeiten aufeinander abstimmen usw. Darüber kann es zu Zerwürfnissen kommen, nach mancher Diskussion versteht man das Problem weniger als zuvor, man kommt nicht voran, arbeitet gegeneinander usw. Die potenziellen Vorteile, die darin liegen, dass sich mehrere Personen um die richtige Entscheidung bemühen, kommen also nicht zwangsläufig auch zur Entfaltung, letztlich kommt es auf die Bilanz von Prozessgewinnen und Prozessverlusten an. Die von Janis angeführten Störgrößen (Bin nenorientierung, Selbstüberschätzung, Konformismus) tragen zweifellos zu einer Erschwerung des Entscheidungsprozesses bei, sie sind aber nicht die einzigen Faktoren, die die Entscheidungsqualität beeinträchtigen können. Um defekte Entscheidungen zu erklären, muss man daher häufig noch gänzlich andere Einflussgrößen in Betracht ziehen, Einflussgrößen, die mit dem Gruppendenken im Sinne von Janis nichts zu tun haben (z. B. die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder, deren Motivationen, das Vorliegen externer Unterstützung, die Formen der Konfliktaustragung und Stressbewältigung). Und deswegen ist es auch keinesfalls sicher, dass eine Gruppe immer zu guten Entscheidungen kommt, wenn die Janisschen Störgrößen nicht vorliegen. Zusammengefasst: Gruppenentscheidungen entstehen in einem komplexen und voraussetzungsreichen Prozess. Um erklären zu können, warum es manchmal zu guten, manchmal zu schlechten Gruppenentscheidungen kommt, muss man daher die Gesamtbilanz aus Prozessgewinnen und Prozessverlusten betrachten, die im Group-think-Modell genannten Variablen sind zwar sicherlich von großer Bedeutung, es sind aber nicht die einzigen Größen, die auf die Entscheidungsfindung einwirken. Janis selbst geht darauf in späteren Veröffentlichungen ausführlich ein (z. B. Janis 1989) und behandelt neben dem Gruppendenken, das sich aus dem sozialen Zusammenwirken ergibt, eine Vielzahl von weiteren kognitiven und egozentrischen Beschränkungen („constraints“) der kollektiven Entscheidungsfindung.

3.1.7 Literatur

- Allport, Gordon W.: *The Nature of Prejudice*. Garden City 1954.
- Aronson, Elliot/Wilson, Timothy D./Akert, Robin M.: *Social Psychology*. Upper Saddle River 2002.
- Asch, Solomon E.: Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgment. In: Guetzkow, H. (Hrsg.): *Groups, Leadership, and Men*. S. 222–236. Pittsburgh 1951.
- Badie, Dina: Groupthink, Iraq and the War on Terror. In: *Foreign Policy Analysis* (2010) 6, S. 277–297.
- Cialdini, Robert B./Goldstein, Noah J.: Social Influence. In: *Annual Review of Psychology* (2004) 55, S. 591–621.
- Colignon, Richard A.: The „Holistic“ and „Individualistic“ Views of Organizations. In: *Theory and Society* (1989) 18, S. 83–123.
- Downs, Anthony: *Inside Bureaucracy*. Boston 1967.
- Dreitzel, Hans Peter: *Die gesellschaftlichen Leiden und das Leiden an der Gesellschaft*. Stuttgart 1968.
- Dukerich, Janet/Kramer Roderick/Parks, J.: The Dark Side of Organizational Identification. In: Whetten, D./Godfrey, D. (Hrsg.): *Identity in Organizations*. S. 245–256. Thousand Oaks 1998.
- Elias, Norbert: *Über den Prozess der Zivilisation*. 2 Bände. Basel 1939.
- Esser, James K.: Alive and Well after 25 Years. A Review of Groupthink Research. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1998) 73, S. 116–141.
- Esser, James K./Lindoerfer, Joanne : Groupthink and the Space Shuttle Challenger Accident. In: *Journal of Behavioral Decision Making* (1989) 2, S. 167–177.
- Festinger, Leon/Thibaut, John: Interpersonal Communication in Small Groups. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology* (1951) 46, S. 92–99.
- Forsyth, Donelson R./Schlenker, Barry R.: Attributing the Causes of Group Performance. In: *Journal of Personality* (1977) 45, S. 220–236.
- Foucault, Michel: *Analytik der Macht*. Frankfurt 2005.
- Fromm, Erich: *Escape from Freedom*. New York 1941.
- Goncalo, Jack/Duguid, Michelle M.: Hidden Consequences of the Group Serving Bias. Articles and Chapters. (2008) Paper 127.
- Hart, Paul 't.: Groupthink in Government. Amsterdam 1990.
- Heine, Steven J./Lehman, Darrin R.: The Cultural Construction of Self-Enhancement. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1997) 72, S. 1268–1283.
- Huseman, Richard C./Driver, Russell W.: Groupthink Implications for Small Group Decision Making in Business. In: Huseman, R./Carroll, A. (Hrsg.): *Readings in Organizational Behavior*, S. 100–110. Boston 1979.
- Janis, Irving L.: *Victims of Groupthink*. Boston 1972.
- Janis, Irving L.: *Crucial Decisions*. New York 1989.

- Latané, Bibb: The Psychology of Social Impact. In: American Psychologist (1981) 36, S. 343–356.
- Le Bon, Gustave: Psychologie der Massen. Leipzig 1908.
- Lott, Albert J./Lott, Bernice E.: Group Cohesiveness, Communication Level, and Conformity. In: Journal of Abnormal and Social Psychology (1961) 82, S. 408–412.
- March, James G./Simon, Herbert A.: Organizations. New York 1958.
- Martin, Albert/Bartscher-Finzer, Susanne: Zusammenhänge und Mechanismen. Das Groupthink-Phänomen neu betrachtet. In: Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 28, Lüneburg 2004.
- McGregor, Ian/Little, Brian: Personal Projects, Happiness, and Meaning. In: Journal of Personality and Social Psychology (1998) 74, S. 494–512.
- Merton, Robert K.: Social Theory and Social Structure. New York 1949.
- Moorhead, Gregory/Montanari, John R.: An Empirical Investigation of the Groupthink Phenomenon. In: Human Relations, 39 (1986) S. 399–410.
- Mullen, Brian/Copper, Carolyn: The Relations between Group Cohesiveness and Performance. In: Psychological Bulletin (1994) 115, S. 210–227.
- Ortega y Gasset, José: Der Aufstand der Massen. Stuttgart 1932.
- Osherow, Neal: Making Sense of the Nonsensical. In: Aronson, E. (Hrsg.) Readings About the Social Animal. S. 68–86. New York 1988.
- Park, Bernadette/Judd, Charles M.: Rethinking the Link Between Categorization and Prejudice. In: Personality and Social Psychology Review (2005) 9, S. 108–130.
- Pettigrew, Thomas F./Tropp, Linda R.: Does Intergroup Contact reduce Prejudice. In: Oskamp, S. (Hrsg.): Reducing Prejudice and Discrimination. S. 93–114. Mahwah 2000.
- Rattner, Josef/Danzer, Gerhard: Selbstverwirklichung. Würzburg 2006.
- Riesman, David : The Lonely Crowd. New Haven 1950.
- Roethlisberger, Fritz J./Dickson, William J.: Management and the Worker. Oxford 1936.
- Schachter, Stanley: Deviation, Rejections, and Communication. In: Journal of Abnormal and Social Psychology (1951) 46, S. 190–207.
- Schwenk, Charles R.: Identity, Learning, and Decision Making in Changing Organizations. Westport 2002.
- Sennett, Richard: Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Frankfurt 1983.
- Sherif, Muzafer: Experiments in Group Conflict. In: Scientific American (1956) 195, S. 54–58.
- Sibley, Chris G./Duckitt, John: Personality and Prejudice. In: Personality and Social Psychology Review (2008) 12, S. 248–279.
- Tajfel, Henri: Gruppenkonflikt und Vorurteil. Bern 1982.
- Taylor, Donald M./Doria, Janet R.: Self-Serving and Group-Serving Bias in Attribution. In: Journal of Social Psychology (1981) 113, S. 201–211.

- Vaughan, Douglas: Regulation Risk. In: Short, J. F./Clarke, L. (Hrsg.): Organizations, Uncertainties, and Risk. S. 235–254. Boulder 1992.
- Whyte, William Hollingsworth u. a.: Is Anybody Listening. New York 1952.
- Yetiv, Steve A.: Groupthink and the Gulf Crisis. In: British Journal of Political Science (2003) 33, S. 419–442.
- Zola, Émile: *J'accuse!* In: *L'Aurore* vom 13. Januar 1898.

4 Selbst

4.1 Selbstwertdienliche Attributionen

Benedikt: *Und nun sage mir, in welche von meinen schlechten Eigenschaften hast du dich zuerst verliebt?*

Beatrice: *In alle auf einmal; denn sie bilden zusammen eine so wohl organisierte Republik von Fehlern, dass sie auch nicht einer guten Eigenschaft gestatten, sich unter sie zu mischen.*

Benedikt: *Du und ich sind zu vernünftig, um uns friedlich umeinander zu bewerben.*

Beatrice: *Das sollte man ... nicht schließen: unter zwanzig vernünftigen Männern wird nicht einer sich selbst loben.*

Benedikt: *Ein altes, altes Sprichwort, Beatrice, das gegolten haben mag, als es noch gute Nachbarn gab; wer in unserm Zeitalter sich nicht selbst eine Grabschrift aufsetzt, ehe er stirbt, der wird nicht länger im Gedächtnis leben, als die Glocke läutet und die Witwe weint.*

Beatrice: *Und das wäre?*

Benedikt: *Ihr fragt noch? Nun: eine Stunde läuten und eine Viertelstunde weinen.*

William Shakespeare. Was ihr wollt. 10. Akt, 3. Szene

Unter Attributionen versteht man ganz allgemein „Zuschreibungen“, d. h. man schreibt einem Objekt eine bestimmte Eigenschaft zu: eine alte Mühle ist romantisch, die Romane von Arno Schmidt sind kryptisch, das Nachbarskind ist ungezogen usw. Im engeren Sinne geht es bei Attributionen um Zuschreibungen von Ursachen zu Ereignissen oder anders ausgedrückt, um die Erklärung eines Sachverhalts: Das Nachbarskind macht Lärm, weil es ungezogen ist. In dem Wort Zuschreibungen steckt eine Spur Willkür, so als ob Zuschreibungen eher etwas mit unverbindlichen Vermutungen als mit Wissen zu tun haben. In gewisser Weise ist dies richtig, gleichzeitig ist es aber auch falsch. Richtig ist, dass Zuschreibungen nicht

objektiv sind, sondern ein stark subjektives Element enthalten. Falsch ist die Auffassung, Zuschreibungen seien nicht ernst gemeint. Jemand, der eine Zuschreibung vornimmt, hat damit in aller Regel durchaus eine Tatsachenbehauptung im Sinn. Das gilt zumal für selbstwertdienliche Zuschreibungen oder Attributionen.

4.1.1 Begriff

Menschen sehen sich selbst gern in einem positiven Licht. Man ist begabt und leistungsfähig, charakterstark und durchsetzungsfähig, man hat die besten Freunde und die solidesten Anschauungen. Und man trifft die richtigen Entscheidungen. Stellt sich der gebührende Erfolg ein, dann kann man sich diesen daher zu Recht selbst zuschreiben, man hat seine Fähigkeiten unter Beweis gestellt, sich angestrengt, starke Willenskraft bewiesen usw. Misserfolge werfen dagegen ein wenig erfreuliches Licht auf die eigene Person, daher wird man für Misserfolge eher die Umwelt und die Situation, unfaire Aufgaben, unwillige oder unfähige Mitstreiter verantwortlich machen. Man spricht von selbstwertdienlichen Attributionen, wenn man dazu neigt, Erfolge primär sich selbst, Misserfolge dagegen vor allem widrigen Umständen zuzuschreiben (Miller/Ross 1975; vgl. auch Streufert/Streufert 1969; Weiner u. a. 1971). Die angeführte Definition ist allerdings etwas eng. Menschen neigen nämlich nicht nur im Hinblick auf Erfolgsgrößen zu einer selbstwertdienlichen Sicht der Dinge, sondern ganz allgemein im Hinblick auf alles, was die eigenen Lebensverhältnisse, Geschehnisse und Erfahrungen angeht. Taylor und Brown sprechen daher statt von selbstwertdienlichen Attributionen allgemeiner von *selbstwertüberhöhenden Überzeugungen* und meinen damit unrealistische, positive Ansichten über die eigene Person. Allerdings heben sie bei ihrer Begriffserläuterung etwas eng auf übertriebene, übersteigerte Vorstellungen über die eigenen Kontrollmöglichkeiten und auf einen unrealistischen Optimismus ab (Taylor/Brown 1988, S. 194). Selbstwertdienliche Überzeugungen beziehen sich aber nicht nur auf Kontrollphänomene, sie betreffen alles, was die Beurteilung der eigenen Person angeht, Fähigkeiten und Charakter, Besitz und Status, Lebensstil und Lebensumstände. Verständlich wird die (unangemessene) Verengung der Fragestellung auf Erfolgsaspekte, wenn man das traditionelle Vorgehen der Attributionsforschung betrachtet.

tet. Diese befasst sich nämlich vor allem mit der Zuweisung („Attribierung“) von Ursachen zu Ereignissen, es geht ihr also primär darum, wie Personen ein Geschehen erklären. Aber, wie gesagt, man sollte das Phänomen der selbstwertdienlichen Attributionen nicht auf diese Fragestellung verengen. Erklärung heischen nicht nur Leistungen oder Fehlleistungen, sondern auch die vielen anderen persönlichen und gesellschaftlichen Phänomene, die mehr oder weniger deutlich auch eine selbstwertbezogene Komponente aufweisen: Wohlbefinden und Gesundheit, Arbeit und Familie, Glauben und Wissen.

Bei selbstwertdienlichen Attributionen geht es um Erklärungen, Begründungen, Rechtfertigungen, darum, einem Geschehnis, einem Zustand, einer Auffassung oder einem Verhalten einen Sinn zu geben. Erklärungen, Begründungen usw. stellen auf allgemeine Überzeugungen ab, die man dann auf die jeweils eigene Situation anwendet. Das dabei zum Zuge kommende Erklärungsschema kann sehr flexibel gehandhabt werden, weshalb man sich nicht wundern muss, dass manchmal für zwei völlig gegensätzliche Ereignisse ein- und dieselbe Begründung geliefert wird. In Abbildung 4 sind zwei Beispiele angeführt.

Auswerähltheits-Schema: „Gott sorgt für sein Volk.“

Gerechtigkeits-Schema: „Jedem das seine.“

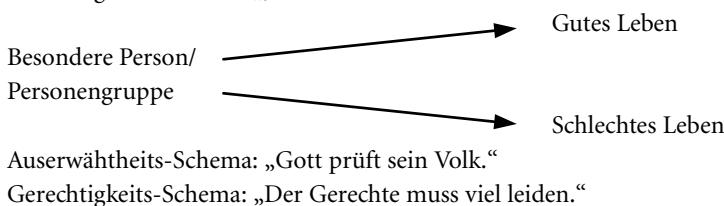


Abb. 4: Beispiele zur Erklärung
sowohl eines guten als auch eines schlechten Lebens

Ausgangspunkt ist die selbstwertdienliche Prämisse, dass man selbst eine ganz besondere Person ist bzw. dass man einer ganz besonderen Personengruppe angehört. Erklärt werden soll, warum man sich in einer guten oder aber in einer schlechten Lebenssituation befindet. Das erste Begründungsbeispiel verwendet ein Auserwähltheitsschema. Dieses unterstellt, dass man als Angehöriger von Gottes Volk eine ganz besondere Beziehung zu seinem Gott hat. Damit lässt sich gut erklären, dass es einem gut geht:

„Gott sorgt für sein Volk“. Ebenso gut lässt sich damit aber auch das genaue Gegenteil erklären, in diesem Fall sorgt sich Gott auch um sein Volk, wenngleich auf eine eher pädagogische Weise: „Gott prüft sein Volk.“ Ob es einem also gut geht oder schlecht: entscheidend ist, dass die selbstwertdienliche Prämisse nicht in Frage gestellt wird, man ist eine ganz besonders wertvolle Person, man gehört einem ganz besonders wertvollen Volk an. Das zweite Begründungsbeispiel verwendet ein Gerechtigkeitsschema. Die Begründung ist ganz analog: Geht es einem gut, dann ist das nur gerecht, geht es einem schlecht, dann ist das eigentlich ungerecht: man lebt in einer ungerechten Welt. Weil man selbst aber gerecht ist, muss man unter der Ungerechtigkeit der Welt eben besonders leiden.

4.1.2 Beispiele

Jeder kennt selbstwertdienliche Attributionen. Am leichtesten entdeckt man sie naturgemäß bei anderen, um sie bei sich selbst zu bemerken, bedarf es dagegen oft besonderer Anstrengungen (bekanntlich sieht man den Splitter im Auge des andern, nicht aber den Balken im eigenen): die Kollegen schneiden auf, man selbst ist bescheiden, der Vorgesetzte ist rechthaberisch, einem selbst geht es nur um gute Argumente usw. Verbreitet sind selbstwertdienliche Attributionen bei Berufsgruppen, die glauben, sich selbst anpreisen zu müssen oder die sich davor fürchten, Fehler zuzugeben, z. B. weil Fehler von der Öffentlichkeit nicht verziehen werden oder weil die Klienten dieser Berufsgruppen nichts davon wissen wollen oder auch, weil entsprechende Bekenntnisse von möglichen Konkurrenten schamlos benutzt werden, um sich selbst als überlegen zu empfehlen. Menschen neigen besonders dann zu selbstwertdienlichen Attributionen, wenn sie Niederlagen erleiden, wenn sie Benachteiligungen befürchten, wenn sie gegen ihre eigenen Prinzipien und Ideale verstößen. Anlässe dafür gibt es genug und in allen Lebenslagen. Wenn man sein Studium abbrechen muss, wenn man verlassen wird, wenn die Schönheit verblasst, dann kann das das Selbstbild massiv bedrohen. Probleme für das Selbstbild entstehen aber auch anlässlich weniger einschneidender Ereignisse: man gibt – obwohl Experte – einen naiven Rat, man pflegt das Image des routinierten Autofahrers und verursacht aus Unachtsamkeit beinahe einen schlimmen Unfall, man hat Betriebswirtschaftslehre studiert und sein

Geld falsch angelegt usw. Und selbst banale Dinge können Selbstzweifel wecken: die Kinder sind wieder mal ungehorsam, keiner ruft an, man hat einen schlechten Vortrag gehalten usw. Zur Abwehr der Selbstzweifel stehen einem viele Verhaltensmöglichkeiten offen, die manchmal funktionieren und manchmal nicht: Man kann das Ereignis kleinreden („es war nur ein unwichtiger Vortrag vor unwichtigen Leuten“), andere beschuldigen („hätte ich nicht mit dir zu deinen Eltern fahren müssen, dann hätte ich die Zeit gehabt, mich besser auf den Vortrag vorzubereiten“), anzweifeln („eigentlich habe ich genau das gesagt, was die Leute mal hören sollten“), als Ausnahme hinstellen („das passiert mir nur alle Schaltjahre einmal“), die Umstände verantwortlich machen, sich humorvoll distanzieren, dem Vergessen anheimgeben usw.

In der Geschichte findet man umfangreiches Anschauungsmaterial für selbstwertdienliche Attributionen. Als beispielsweise Napoleon sein (heute sprichwörtliches) Waterloo erlebte, wollte er dessen Bedeutung nicht erkennen, ihm galt die verlorene Schlacht nur als Scharfmützel, das man bald vergessen würde und nicht etwa als das Ende seiner glorreichen Karriere (Willms 2005). Nach dem verlorengegangenen Ersten Weltkrieg fand die so genannte Dolchstoßlegende viele Anhänger, eine Verschwörungstheorie, wonach die deutsche Armee vom Feind unbesiegt „von hinten erdolcht“ (Hindenburg) wurde. Danach waren nicht die Überlegenheit des Gegners oder gar die Unfähigkeit der Heeresleitung für den verlorenen Krieg verantwortlich, sondern zersetzende Kräfte in der Heimat (Friedensinitiativen, Streiks, die Sozialdemokraten, das Judentum usw.). Ein anderes prominentes Beispiel lieferte die DDR-Regierung mit dem Bau der Berliner Mauer, den sie nicht als das sehen wollten, was er war, nämlich eine Verzweiflungstat zur Eindämmung der anhaltenden Massenauswanderung; im Lichte ihrer Ideologie war die Mauer vielmehr ein antifaschistischer Schutzwall.

Ein schönes Beispiel für selbstwertdienliche Attributionen ist die folgende Ansage der in den USA beliebten Radioserie „Prairie Home Companie“: „Dies sind die neuesten Nachrichten aus Lake Wobegon, in der alle Frauen stark, alle Männer gutaussehend und alle Kinder überdurchschnittlich sind.“ Sie ist eine Anspielung auf die Bücher von Garrison Keillor, in denen er das idyllische Leben in dem (fiktiven) Dorf Lake Wobegon in Minnesota beschreibt (Keillor 1987). In seinem grandiosen Roman „Schau heimwärts, Engel“ schildert Thomas Wolfe das Schicksal der Familie Gant. Den ältesten, unglücklichen, „missratenen“ und weder pri-

vat noch beruflich sonderlich erfolgreichen Sohn Steve charakterisiert er an einer Stelle wie folgt: „Er sah sich schon seit Jahren als Opfer – sein Versagen zu Hause schrieb er der Boshaftigkeit, Treulosigkeit und Missgunst seiner Familie zu, sein Versagen außerhalb der Boshaftigkeit und Missgunst einer widrigen Macht, die er ‚die Welt‘ nannte.“ (S. 285) Dass manche Menschen keine Selbstzweifel hegen, Kritik unverständlich finden und alles zu ihren Gunsten auslegen, wird im Übrigen in der gesamten Weltliteratur thematisiert, die das lächerliche und manchmal empörende Verhalten von Selbstgerechten, Heuchlern und Tugendbolden karikiert.

4.1.3 Erklärung

Wer sich selbst immer Recht gibt, „hat es nötig“, könnte man sagen und zweifellos liegen vielen selbstwertdienlichen Attributionen schlicht auch selbstbezogene Motive zugrunde. Das ist aber nicht immer so, dass jemand „selbstwertdienlich“ attribuiert, muss von ihm nicht gewollt sein, es kann auch das unbeabsichtigte „Nebenprodukt“ seines Bemühens sein, einem Geschehen Sinn zu verleihen.

(1) Motivationale Erklärungen der selbstwertdienlichen Attribution rekurrieren auf das Streben nach Selbstwertstützung, das sich aus dem fundamentalen menschlichen Bedürfnis nach Selbstbestätigung ableitet (Steele 1988). Gemäß der Theorie des Selbstwertschutzes und der Selbstwerterhöhung sind Menschen motiviert, ihr Selbstwertgefühl zu schützen bzw. zu erhöhen (Dauenheimer u.a. 2002; Pyszczynski u.a. 2004). Die daraus resultierende Erklärung ist recht naheliegend: Misserfolge bedrohen das Selbstwertgefühl, um dies abzuwenden, nimmt man sich selbst aus der Verantwortung und man macht stattdessen die Situation für den Misserfolg verantwortlich. Umgekehrt bieten Erfolge die Chance, das Selbstwertgefühl zu steigern – wenn es einem gelingt, sich selbst als Verursacher des Erfolgs wahrzunehmen. Nicht selten versuchen Personen, gegenüber ihren Mitmenschen diesen Eindruck ganz gezielt hervorzurufen. Allerdings geht mit einer positiven Selbstdarstellung nicht unbedingt auch eine Stärkung des Selbstwertgefühls einher, möglicherweise bleibt das „Impression-Management“ rein äußerlich und ist lediglich darauf gerichtet, andere Personen zu beeindrucken. Allerdings ist es häufig auch so, dass Menschen das, was sie öffentlich bekunden, am Ende selbst glauben. Im

Übrigen existiert eine ganze Reihe von weiteren selbstbezogenen Bedürfnissen, die sich mit dem Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung verknüpfen. Sedikides und Strube (1997) beispielsweise diskutieren mögliche Zusammenhänge zwischen dem Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und den Bedürfnissen nach Selbstbestätigung, Selbst-Bewertung und Selbst-Verbesserung. Epstein und Morling (1995) machen darauf aufmerksam, dass das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung in Wechselwirkung mit anderen grundlegenden Bedürfnissen steht, insbesondere mit hedonistischen Bedürfnissen, dem Bedürfnis nach einem kohärenten Bild von der Wirklichkeit und dem Bedürfnis nach Zugehörigkeit (Epstein/Morling 1995).

(2) Eine einleuchtende „Erwartungserklärung“ wird von Miller und Ross (1975) angeboten. Danach erwarten Personen normalerweise und ganz zu Recht eher Erfolge als Misserfolge. Wird diese Erwartung bestätigt, gibt es keinen Grund daran, an sich zu zweifeln, man hat mit seinem Handeln das erreicht, was man erwartet hat, also hat man es auch selbst bewirkt. Wird die Erwartung enttäuscht, dann ist es fast logisch, die Ursache nicht bei sich zu suchen, weil man ja eigentlich fast immer das erreicht, was man will, muss die Ursache dafür, dass es dieses Mal schiefgegangen ist, in den Umständen gesucht werden. Man attribuiert Erfolge intern, Misserfolge dagegen extern also nicht aus Selbstsucht, sondern weil dies am plausibelsten ist.

(3) Etwas näher an das Bedürfnis nach Selbstbestätigung heran rücken Überlegungen, die das *Selbst-Schema* einer Person dafür verantwortlich macht, ob sie zu selbstwertdienlichen Attributionen neigt. Menschen haben normalerweise ein sehr positives Selbst-Bild. Misserfolge passen nicht zu diesem Schema und erzeugen daher kognitive Dissonanzen. Vor die Wahl gestellt, das positive Selbst-Schema in Frage zu stellen oder die Verantwortlichkeit für das Ergebnis abzustreiten, entscheidet man sich gern für das Letztere.

(4) Die Beantwortung der Frage, was für den Erfolg oder Misserfolg einer Handlung verantwortlich ist, stützt sich zwangsläufig auf Hypothesen. Da man sich bei seinen Handlungen ja normalerweise etwas denkt, lautet die typische „Null-Hypothese“, dass man das Richtige macht. Ein Misserfolg muss diese Hypothese nicht unbedingt erschüttern. Die Ursachenforschung kann ja erbringen, dass man sich den Misserfolg nicht zurechnen muss. Bei der Prüfung dieser Hypothese gehen Menschen aber nur selten sehr methodisch und streng objektiv vor. „Negative“ Ereignisse, die den eigenen Hypothesen widersprechen, begegnet man mit mehr

Misstrauen als „positiven“ Ereignissen und man sucht intensiver nach Schwachstellen in der Argumentation, die für die Alternativhypothese (man hat sich falsch verhalten) zu sprechen scheinen. Da jede Hypothese problematisch ist, wird man damit häufig Erfolg haben und man muss daher sein Selbstbild nicht korrigieren.

(5) Ganz ähnlich wie die Hypothesenerklärung argumentiert eine Erklärung, die den Maßstab ins Spiel bringt, den Menschen verwenden, wenn sie positive und negative Ereignisse beurteilen (Shepperd/Malone/Sweeny 2008). Wird man mit Informationen konfrontiert, die eine wünschenswerte Schlussfolgerung nahelegen, dann stellt man typischerweise die Frage: „Kann ich das glauben?“. Liegen Informationen vor, die eine unerwünschte Schlussfolgerung nahelegen, fragt man dagegen: „Muss ich das glauben?“ Die Muss-Frage stellt höhere Anforderungen an die Informationsgewinnung als die Kann-Frage. Um eine unerwünschte Schlussfolgerung zu akzeptieren, verlangt man also umfangreichere und stichhaltigere Informationen als bei wünschenswerten Schlussfolgerungen. Diese Argumentation setzt ein positives Selbstbild voraus. Bei Personen mit einem negativen Selbstbild kehrt sich der Zusammenhang um, sie brauchen weniger Informationen um ihr negatives Selbstbild zu bestätigen, als um es zu korrigieren.

(6) Eine weitere Erklärung stellt den Belohnungscharakter selbstwertdienlicher Attributionen heraus. Wenn ich die Erfahrung mache, dass ich im Urteil meiner Zeitgenossen besser abschneide, wenn ich meine Erfolge herausstelle und meine Misserfolge wegerkläre, dann werde ich dazu verführt, dem Selbstdarstellungsbedürfnis nachzugeben und werde versuchen, nicht nur andere, sondern auch mich selbst von meinem besonderen Wert zu überzeugen.

(7) Wenn man davon ausgeht, dass es im Interesse eines Menschen liegt, sein Handeln nicht auf unrealistische Annahmen zu gründen, bleibt es einigermaßen unverständlich, warum er bei der Betrachtung der eigenen Person der Schönfärberei huldigt. Offenbar schätzt man das Gefühl, das sich aus einem positiven Selbstbild verbindet mehr als den Realismus, der uns nicht in jeder Hinsicht gefällt. Und bei bestimmten Personen ist diese Wertschätzung besonders stark ausgeprägt, zum Beispiel bei Narzissen, Eitlen und Bornierten (Farwell/Wohlwend-Lloyd 1998). Allerdings wäre es zu einfach, selbstwertdienliche Attributionen nur auf Charakterschwächen zurückzuführen. Auch die stabilste Person kann dazu gebracht werden, die Ergebnisse ihres Handelns selbstwertdienlich zu interpretie-

ren. Wie soll man beispielsweise mit sich umgehen, wenn eine Misserfolgsmeldung die nächste übertrifft? Selbstwertdienliche Attributionen sind dann schlichtweg Mittel der psychologischen Selbstverteidigung.

4.1.4 Zusammenhänge

Die Neigung zu selbstwertdienlichen Attributionen wird am stärksten von solchen Faktoren bestimmt, von denen eine *Bedrohung des Selbstbildes und des Selbstverständnisses* ausgehen könnte (Campbell/Sedikides 1999). So macht es einen Unterschied, ob ich an einer Aufgabe scheitere, die mir nicht sonderlich wichtig ist oder ob es sich dabei um eine Aufgabe handelt, die mir sehr am Herzen liegt und bezüglich deren Bewältigung ich mir eine besondere Könnerschaft zuschreibe. Größere Probleme mit dem Selbstbild bekommt man außerdem, wenn vom eigenen Handeln das Wohlergehen Dritter abhängt und wenn allgemein bekannt wird, dass man „versagt“ hat. Ein weiterer situationsbedingter Faktor, der die Neigung zu selbstwertdienlichen Attributionen beeinflusst, ist die *Stimmungslage*, in der man sich befindet. Ist man in einer guten Stimmung, dann will man sie sich nicht verderben und man wehrt Informationen, die Selbstzweifel nähren könnten, ab.

Selbstwertdienliche Attributionen werden aber nicht durch externe Größen induziert, zwei wichtige Determinanten, die in der Person selbst stecken, sind ihre Kontrollüberzeugung und ihre Anspruchshaltung. Wie oben beschrieben, neigen Personen mit einer *externalen Kontrollüberzeugung* dazu, die Ergebnisse ihres Handelns vor allem äußeren Umständen zuzuschreiben. Diese Disposition kommt der allgemein menschlichen Neigung, Misserfolge von sich wegzuhalten, natürlich sehr entgegen, was dazu führt, dass Personen mit externalen Kontrollüberzeugungen auch häufiger als Personen mit internalen Kontrollüberzeugungen selbstwertdienlich attribuieren. Unbegründete *Anspruchshaltungen* lassen sich systematisch nicht leicht verorten, sie siedeln irgendwo zwischen Persönlichkeits- und Sozialisationsdefiziten. Nach Harvey und Martinko (2009) lässt sich eine Person mit einer ausgeprägten Anspruchshaltung („entitlement“) an der Überzeugung erkennen, sie verdiene eine besondere Behandlung und besondere Belohnungen, ohne dass hierfür eine Begründung, also etwa eine besondere Leistung vorliegt. Informationen, die das

Selbstbild in Frage stellen, werden von solchen Personen abgewehrt, Informationen, die das Selbstbild stützen, werden dagegen gern angenommen, weil sie eine gute Begründung für ihre beanspruchte Sonderstellung liefern.

Von manchen Autoren wird geltend gemacht, selbstwertdienliche Attributionen seien primär ein Phänomen von Gesellschaften, die dem Individualismus huldigen, in gemeinschaftsorientierten *Kulturen* stünde der Einzelne nicht so sehr im Brennpunkt des Interesses, weshalb er es auch weniger nötig habe, sich in ein besonderes Licht zu stellen. Dieses Argument ist allerdings nicht sehr überzeugend. Es beruht auf einer Verwechslung: selbstwertdienliche Attributionen wurzeln nämlich nicht etwa in egoistischen oder egozentrischen Beweggründen, sondern in dem Wunsch, sich ein positives Selbstbild zu bewahren. Dieses Bedürfnis ist in allen Kulturen gleichermaßen vorhanden, unterschiedlich sind lediglich die Inhalte, die sich mit dem jeweiligen Selbstbild verknüpfen. Wenn in einer individualistischen Kultur vor allem die individuelle Leistung zählt, wenn das Prestige einer Person an Merkmale wie Durchsetzungsfähigkeit und Fleiß geknüpft wird, dann braucht man sich nicht zu wundern, dass die Angehörigen dieser Kultur ihre selbstwertdienlichen Attributionen auch an diesen Werthaltungen ausrichten. In gemeinschaftsorientierten Kulturen werden andere Werthaltungen akzentuiert und internalisiert (zurückhaltendes Auftreten, Traditionsbewusstsein, Konformität mit den Gruppennormen usw.), die selbstwertdienlichen Attributionen werden sich daher an gemeinschaftsorientierten Werthaltungen ausrichten, die aber nicht – wie dies das Kulturargument suggeriert – in irgendeinem Gegensatz zum Selbstverständnis stehen, sondern dieses ganz maßgeblich bestimmen (zu weiteren Determinanten vgl. u. a. Sedikides/Strube 1997).

4.1.5 Studie

Es gibt eine Reihe von Studien, die sich mit der Frage befassen, wie sich das Management von Unternehmen gegenüber den Eigentümern präsentiert. Als Datengrundlage dienen normalerweise Analysen der jährlichen Geschäftsberichte. Die Studien kommen einhellig zu dem Ergebnis, dass gute Unternehmensergebnisse auf das Handeln des Managements zurückgeführt werden, schlechte Ergebnisse dagegen auf äußere Umstände. Will

man dieses Ergebnis erklären, drängt sich wie von selbst der Gedanke auf, dass die Manager bei ihrer Berichterstattung strategisch vorgehen, d. h. „Impression Management“ betreiben und sich ganz bewusst in ein gutes Licht setzen. Plausibel ist aber auch, dass es sich bei diesem Verhaltensmuster um eine Form der selbstwertdienlichen Attribution handelt, die nicht nach außen auf Wirkung bedacht ist, sondern das Ergebnis einer mehr oder weniger geglückten Sinngebung. Welchen der beiden Deutungen kommt mehr Gewicht zu? Um diese Frage zu klären, analysieren Clapham und Schwenk (1991) die Aktionärsbriefe von 20 Unternehmen der Energiewirtschaft im Zeitraum von 1978 bis 1982. In dieser Zeit war der Energiesektor in den USA in einige Bewegung geraten. Die Jahre stetigen Wachstums mit sicheren Renditen waren vorbei, die Energiekosten stiegen erheblich an, und es wurden auf Seiten der Politik und der Verbraucher vermehrt Anstrengungen zum Energiesparen unternommen. Dessen ungeachtet war der Energiemarkt in dieser Zeit noch stark reguliert, staatliche Behörden achteten darauf, dass einerseits die Verbraucherpreise nicht zu stark stiegen, andererseits aber auch befriedigende Renditen erwirtschaftet wurden. Clapham und Schwenk durchsuchen in ihrer Studie die 7.600 Aussagen der 100 Aktionärsbriefe daraufhin, welche Begründungen für ein gutes oder schlechtes Abschneiden der Unternehmen gewählt wurden. Im Durchschnitt finden sie pro Brief 3,2 Aussagen mit einer internen Attribution für positive Ergebnisse. Die durchschnittliche Zahl der internen Attributionen für negative Ergebnisse beläuft sich dagegen auf nur 0,3. Extern attribuiert wurden in den Aktionärsbriefen positive Ergebnisse 1,6 mal, negative Ergebnisse 1,9 mal. Um nun die Frage zu beantworten, ob die offenkundigen selbstwertdienlichen Attributionen eher auf bewusstes strategisches Kommunikationsverhalten oder eher auf einen Wahrnehmungsdefekt zurückzuführen sind, betrachten Clapham und Schwenk in einem weiteren Schritt die Korrelation zwischen dem Ausmaß selbstwertdienlicher Attributionen in den Aktionärsbriefen und dem Unternehmenserfolg (gemessen am Gewinn pro Aktie). Sie finden eine negative Korrelation und sehen darin eine Bestätigung der Wahrnehmungshypothese. Sie plädieren für diese Deutung, weil es wenig plausibel sei, dass sich Manager in wenig erfolgreichen Unternehmen ihrer Erfolge brüsten und Misserfolge ausschließlich den Umständen anlasteten. Dies würde ihnen nur schaden, da die Eigentümer und Energieaufsichtsbehörden dies leicht durchschauen würden, zumal diese „Stakeholder“ über einen hohen Sachverstand und einen guten Unternehmenseinblick verfügten. Die negative

Korrelation zwischen der Neigung zu selbstwertdienlichen Attributionen und dem Unternehmenserfolg sei daher vornehmlich Ausdruck einer kognitiven Verzerrung. Da andere Studien (in weniger regulierten Märkten) andere Ergebnisse erbrachten und da je nach verwendeter Kennzahl uneinheitliche Ergebnisse vorliegen, kann offen bleiben, ob die angeführte Argumentation stark belastbar ist. Zu vermuten ist, dass beide Effekte normalerweise gleichzeitig auftreten und dass sie sich unter Umständen sogar gegenseitig verstärken.

4.1.6 Würdigung

Selbstwertdienliche Attributionen sind Schutzmaßnahmen zur Bewahrung des jeweils ganz persönlichen Selbstverständnisses. Insoweit können sie eine durchaus positive Funktion haben. Andererseits sind selbstwertdienliche Attributionen Ausdruck der Weigerung, sich ein realistisches Bild über sein Handeln und seine Person zu verschaffen. Die negativen Folgen einer derartigen Haltung liegen auf der Hand. Erstens macht man sich etwas vor, was man zwar wollen kann, was aber kaum jemand als Ausdruck einer starken Persönlichkeit empfinden dürfte. Zweitens führen selbstwertdienliche Attributionen leicht zu Ignoranz und Rechthaberei, mit entsprechenden negativen Folgen für das soziale Miteinander. In der oben bereits erwähnten Studie von Harvey und Martinko (2009) stellte sich beispielsweise heraus, dass Personen, die zu selbstwertdienlichen Attributionen neigen, relativ häufig in Konflikte mit Vorgesetzten verwickelt sind. Drittens nimmt man sich die Möglichkeit, aus Erfahrungen zu lernen, zum einen retrospektiv (man nimmt Unangenehmes nicht zur Kenntnis) und zum anderen auch antizipativ: Man vermeidet Handlungen mit ungewissem Ausgang, weil man sich schwer tut, mögliche Misserfolge zu rechtfertigen.

4.1.7 Literatur

- Campbell, W. Keith/Sedikides, Constantine: Self-threat Magnifies the Self-Serving Bias. In: *Review of General Psychology* (1999) 3, S. 23–43.
- Clapham, Stephen E./Schwenk, Charles R.: Self-Serving Attributions, Managerial Cognition, and Company Performance. In: *Strategic Management Journal* (1991) 12, S. 219–229.
- Dauenhämer, Dirk/Stahlberg, Dagmar/Frey, Dieter/Petersen, Lars-Erik: Die Theorie des Selbstwertschutzes und der Selbstverterhöhung. In: Frey, D./Irle, M. (Hrsg.): *Theorien der Sozialpsychologie*. S. 159–190. Bern 2002.
- Epstein, Seymour/Morling, Beth: Is the Self Motivated to do more than Enhance and/or Verify Itself? In: Kernis, M. H. (Hrsg.): *Efficacy, Agency, and Self-Esteem*. S. 9–29. New York 1995.
- Farwell, Lisa/Wohlwend-Lloyd, Ruth: Narcissitic Processes. In: *Journal of Personality* (1998) 66, S. 65–83.
- Harvey, Paul/Martinko, Mark J.: An empirical Examination of the Role of Attributions in Psychological Entitlement and its Outcomes. In: *Journal of Organizational Behavior* (2009) 30, S. 459–476.
- Keillor, Garrison: *Lake Wabegon*. Wien 1987.
- Miller, Dale T./Ross, Michael: Self-serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction? In: *Psychological Bulletin* (1975) 82, S. 213–225.
- Pyszczynski, Tom/Greenberg, Jeff/Solomon, Sheldon/Arndt, Jamie/Schimel, Jeff: Why Do People Need Self-Esteem. In: *Psychological Bulletin* (2004) 130, S. 435–468.
- Sedikides, Constantine/Strube, Michael J.: Self-Evaluation. In: *Advances in Experimental Social Psychology* (1997) 29, S. 209–268.
- Shepperd, James/Malone, Wendy/Sweeny, Kate: Exploring Causes of the Self-Serving Bias. In: *Social and Personality* (2008) 2, S. 895–908.
- Steele, Claude M.: The Psychology of Self-Affirmation. In: *Advances in Experimental Social Psychology* (1988) 21, S. 261–302.
- Streufert, Siegfried/Streufert, Susan: The Effects of Conceptual Structure, Failure, and Success on Attributions of Causality and Interpersonal Attitudes. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1969) 11, S. 138–147.
- Taylor, Shelly E./Brown, Jonathan D.: Illusion and Well-Being. In: *Psychological Bulletin* (1988) 103, S. 193–210.
- Weiner, Bernhard/Frieze, Irene/Kukla, Andre/Reed, Linda/Rest, Stanley/Rosenbaum, Robert M: Perceiving the Causes of Success and Failure. In: Jones, E. u. a. (Hrsg.): *Attribution*. Morristown 1971.
- Willms, Johannes: *Napoleon*. München 2005.
- Wolfe, Thomas: *Schau heimwärts*, Engel. Zürich 2009. Originalausgabe New York 1929.

5 Logik und Wahrscheinlichkeit

5.1 St.-Petersburg-Paradox

*Lieber den Spatz in der Hand
als die Taube auf dem Dach.*
Sprichwort

Das St.-Petersburg-Paradox zeigt, dass Personen ihre Entscheidungen nicht immer am Erwartungswert der Konsequenzen ihrer Handlungen ausrichten. Es spielt in der Geschichte der Entscheidungstheorie eine wichtige Rolle. Bei dem Bemühen, eine Erklärung bzw. eine Auflösung des Paradoxons herbeizuführen, kam es Daniel Bernoulli nämlich in den Sinn, dass Menschen sich nicht so sehr an den „objektiven“ Auszahlungswerten einer Handlung bzw. eines Geschehens orientieren, sondern an deren Bewertung. Dem St.-Petersburg-Paradox kommt daher große Bedeutung für die Einführung des Nutzenbegriffs in die Entscheidungslehre zu.

Erstmals formuliert wurde das Paradox von Niklaus Bernoulli (1687–1759), einem Vetter Daniel Bernoullis, in einem Brief an den Mathematik-Kollegen Pierre Rémond de Montmort. Daniel Bernoulli (1700–1782) war acht Jahre lang Professor für Mathematik an der Universität in St. Petersburg. In einem Vortrag vor der dortigen Akademie der Wissenschaften (daher der Name des Paradoxons) erläuterte er das Problem und entwickelte hierfür auch eine nach wie vor diskussionswürdige Lösung (Dutka 1988, Dehling 1997).

5.1.1 Begriff

Das St.-Petersburg-Spiel zeigt einen „paradoxa“ Tatbestand. Die Paradoxie besteht darin, dass es zwar schlichtweg vernünftig ist, wenn man sich

in seinen Handlungen vom Erwartungswertprinzip leiten lässt, dass dieses Prinzip im St.-Petersburg-Spiel aber von keinem vernünftigen Menschen tatsächlich angewendet wird. Um dies zu verstehen, sei daran erinnert, was das Erwartungswertprinzip aussagt: es empfiehlt, diejenige Handlungsalternative zu ergreifen, die den größten Auszahlungswert (das größte Ausmaß der Zielerreichung) verspricht, und zwar unter Berücksichtigung der Wahrscheinlichkeit des Eintretens der jeweiligen Handlungskonsequenzen. Jedermann wird wohl zustimmen, dass dies ein vernünftiges Prinzip ist, dass es sinnvoll ist, die Handlung zu wählen, die den höchsten Ertrag verspricht und dabei in Rechnung zu stellen, wie wahrscheinlich es ist, dass sich die gewünschten Konsequenzen auch einstellen werden.

Das St.-Petersburg-Paradoxon ergibt sich aus der folgenden Spiel-Situation: Eine Münze wird geworfen, zeigt sie nach dem ersten Wurf „Zahl“, so erhält der Teilnehmer 2 Euro (oder Gulden, Rubel, Dollar, was immer). Zeigt die Münze nicht beim ersten, sondern erst beim zweiten Wurf „Zahl“, so erhält man € 4. Zeigt die Münze auch dann noch nicht, sondern erst beim dritten Wurf „Zahl“, so erhält man € 8 und immer so weiter. Die Münze wird also so oft geworfen, bis sie (zum ersten Mal) „Zahl“ zeigt. Tritt dies beim ersten Versuch ein, so erhält der Spieler also € 2¹, geschieht es beim zweiten Versuch, so erhält er € 2² usw. oder allgemeiner, tritt das Ereignis „Zahl“ beim n-ten Versuch auf, so erhält der Spieler € 2ⁿ. Wie viel soll man für das Angebot, an diesem Spiel teilnehmen zu dürfen, bezahlen?

Nach dem Erwartungswertprinzip ist die Antwort eindeutig: man sollte bereit sein, den zu erwartenden Gewinn zu bezahlen, nämlich € ∞ . Dass der zu erwartende Gewinn tatsächlich so unermesslich hoch ist, lässt sich leicht zeigen: Der Erwartungswert errechnet sich durch Multiplikation des Wertes einer Handlung mit der Wahrscheinlichkeit, dass das Ereignis auch eintritt. Da „Zahl“ beim ersten oder beim zweiten oder beim dritten Mal usw. eintritt, gilt der Additionssatz der Wahrscheinlichkeit, d.h. der Erwartungswert (EW) des geschilderten Spiels (α) beträgt:

$$EW(\alpha) = \sum p_i \cdot a_i = 1/2 \cdot 2 + 1/4 \cdot 4 + 1/8 \cdot 8 + \dots = n \cdot 1.$$

Grundsätzlich ist es möglich, dass das Ereignis erst nach $n = \infty$ Würfen auftritt, der Erwartungswert des St.-Petersburg-Spieles ist also unendlich groß (€ ∞). Kein Mensch ist jedoch bereit, diesen Preis zu bezahlen. Angesichts dieser Problemlage bleiben vorderhand nur zwei Möglichkeiten:

Entweder verhalten sich die Menschen eben nicht so, wie das die Erwartungstheorie unterstellt, d.h. sie wählen nicht die Verhaltensalternative, die ihnen den größten Erwartungswert verspricht. Oder aber es stimmt etwas nicht mit dem Spiel. Wie sich herausstellt trifft beides zu, jedenfalls muss man nach einer dritten Möglichkeit suchen.

5.1.2 Erklärung

Intuitiv ist es unmittelbar einleuchtend, dass man nicht Unendliches investiert um „im Durchschnitt“ Unendliches zurückzuerhalten. Denn das Risiko, seine Investition zu verlieren ist ja nicht unbeträchtlich. Selbst wenn man nur 10 Euro für das Spiel zu zahlen bereit ist: um diesen Einsatz zurückzubekommen, muss die Münze viermal hintereinander auf „Zahl“ fallen, man erhielte dann $2^4 = € 16$, hätte in diesem Fall also einen Gewinn von € 6. Die Wahrscheinlichkeit, dass dies geschieht, ist recht gering, sie beträgt lediglich $p = 1/16$. Fällt die Münze „nur“ dreimal hintereinander auf Zahl (schon das ist wenig wahrscheinlich) erhält man nur € 8 und erleidet damit (wenn man, wie angeführt, € 10 für die Teilnahme an dem Spiel bezahlt) einen Verlust von € 2. Die Problematik verschärft sich erheblich, wenn es um einigermaßen hohe Beiträge geht.

Bereits die ersten Versuche, dem Paradox beizukommen, stellten auf diesen Risiko-Gedanken ab. Niklaus Bernoulli beispielsweise führte aus, dass für Menschen Ereignisse mit einer Wahrscheinlichkeit von weniger als $p = 1/10.000$ keine Bedeutung hätten und sie diese daher als irrelevant vernachlässigten. Folgt man dieser Irrelevanzgrenze, dann weist das St.-Petersburg-Spiel einen Erwartungswert von € 14 auf (13 „Zahlwürfe“ in Folge besitzen eine Wahrscheinlichkeit, die knapp über $p = 1/10.000$ liegt; 14 „Zahlwürfe“ hintereinander besitzen dagegen eine Wahrscheinlichkeit von deutlich unter $p = 1/10.000$). Wenn Menschen so dächten, müssten sie also bereit sein, € 14 für das Spiel zu bezahlen. Diese Bereitschaft bringt aber kaum jemand auf. Aber abgesehen von diesem empirischen Tatbestand, auch grundsätzlich lässt sich das Problem durch den Vorschlag von Niklaus Bernoulli nicht lösen, denn es besteht ja kein einsichtiges Kriterium dafür, ab wann die Wahrscheinlichkeit genügend klein ist, damit man sie vernachlässigen kann.

Mathematisch-statistische Lösungen

Daniel Bernoulli ging, wie erwähnt, in seinem Vorschlag zur Auflösung des Paradoxons wesentlich weiter. Er schlug vor, nicht den absoluten Wert der möglichen Auszahlungen zu betrachten, sondern die Nutzeneinschätzungen der Auszahlungen. Dies macht es notwendig, die jeweiligen Auszahlungswerte zu transformieren, wobei davon auszugehen ist, dass die Wertschätzung des Auszahlungsbetrages langsamer wächst als es die Auszahlungsbeiträge tun. Ein Gewinn von € 2.000 ist nominal doppelt so groß wie ein Gewinn von € 1.000. Nun ist die subjektive Wertschätzung von € 2.000 normalerweise tatsächlich doppelt so groß wie die von € 1.000, durchaus fraglich ist allerdings, ob dies auch für den Vergleich von beispielsweise 20 Millionen und 40 Millionen Euro gilt. Auch jemand, der einen Gewinn von 20 Millionen Euro einstreicht, wird weitergehende Gewinnbeträge nicht zurückweisen, die Wertschätzung, die er jedem zusätzlichen Euro beimisst, wird jedoch nicht mehr so hoch sein wie bei jemandem, der nur niedrige Gewinne erzielt. Neben dieser relativen Abnahme der Wertschätzung (man spricht von einem „degressiven“ Nutzenzuwachs) ist für die subjektive Bewertung des Gewinnes auch ausschlaggebend, welches Vermögen man besitzt: Jemand der arm ist, schätzt eine Verdoppelung seines Gewinnes wesentlich mehr, als jemand, der bereits sehr reich ist.

Die Überlegungen von Daniel Bernoulli sind zwar einleuchtend, sie sind jedoch ebenfalls nicht wirklich geeignet, das St.-Petersburg-Paradoxon aufzulösen. Die von ihm vorgeschlagene Formel zur Transformation der Auszahlungen in Nutzenwerte lautet:

$$\log(a + v) = \sum p_i \log(a + x_i).$$

Der abnehmende Nutzenzuwachs wird in dieser Gleichung durch die Logarithmisierung abgebildet. Auf der linken Seite stehen das Vermögen des Spielers a und der Vermögenszuwachs v , der aus der Teilnahme an dem Spiel resultiert. Auf der rechten Seite stehen die Vermögenszuwächse ($a + x_i$), die sich im Hinblick auf die möglichen Ergebnisse („Zahl“ beim ersten Münzwurf, beim zweiten Münzwurf usw.) ergeben würden, multipliziert mit den jeweiligen Wahrscheinlichkeiten dieser Ergebnisse. Aus dieser Formel lässt sich der Betrag errechnen, den man für das St.-Petersburg-Spiel bezahlen sollte. Für jemanden, der kein Vermögen besitzt, ergibt sich ein

Betrag von $v = € 4$, für jemanden mit einem Vermögen von $€ 100$ beträgt der Betrag $v = € 7,9$ und für jemanden mit einem Vermögen von $€ 10.000$ ergibt sich ein Betrag von $v = € 14,2$ (Dehling 1997). Um das tatsächlich beobachtbare Verhalten der Spielteilnehmer abzubilden, bestehen verschiedene Möglichkeiten, die angeführte Formel durch zusätzliche Parameter (die Addition einer konstanten Größe, die Einführung weiterer Gewichte usw.) anzureichern und sie damit „schmiegsamer“ zu machen. Das Problem dabei ist, dass die gewählten Parameter auch eine theoretisch plausible Deutung erfahren sollten und dass es nicht einfach ist, den Parameterwerten einigermaßen realistische Werte zu geben, die in der Lage sind, das tatsächliche Verhalten der Spielteilnehmer abzuschätzen. Das eigentliche Problem mit der Bernoulli-Lösung besteht allerdings nicht in derartigen technischen Details, sondern darin, dass wohl kaum jemand in der konkreten Spielsituation eine derartig komplizierte Berechnung vornimmt und es somit schleierhaft bleibt, wie jemand zu seiner Entscheidung gelangt, viel oder wenig für das Spiel zu bezahlen.

Ein wichtiger Hinweis zur (Auf-)Lösung des Paradoxons ergibt sich aus dem Tatbestand, dass wir es beim St.-Petersburg-Spiel ja mit einer statistischen Problematik zu tun haben. Die „Zahl“ erscheint also nur „im Durchschnitt“ in einem von zwei Fällen ($p = 1/2$) und dass sie erst im dritten Wurf in nur einem von vier Fällen erscheint ($p = 1/4$), gilt ebenfalls nur „im Durchschnitt“ usw. Die tatsächlichen Werte streuen also um die theoretischen Werte. Je häufiger das Spiel wiederholt wird, umso näher kommen die (aggregierten) empirischen Werte dem Erwartungswert. Das bedeutet aber auch, dass sich der Wert des Spiels erhöht, je mehr Durchläufe gestattet sind, wofür sich denn auch konkrete Werte errechnen lassen (Feller 1945). Praktisch ist damit nicht viel gewonnen, weil es sehr lange dauern kann, bis sich die sehr unwahrscheinlichen Ereignisse einstellen. Man wird beispielsweise ja nur dann eine Auszahlung von mehr als einer Million Euro erhalten, wenn „Zahl“ erst beim zwanzigsten Mal auftritt, neunzehn Mal vorher also immer „Kopf“ erscheint. Nicht von ungefähr kursiert unter Statistikern der Satz von Keynes: „In the long run we are all dead.“ Statistisch scheint jedenfalls alles in Ordnung zu sein. Aber auch dies kann man bezweifeln, und zwar gerade aus elementar statistischen Gründen. Der Erwartungswert errechnet sich tatsächlich als zentrale Tendenz einer Wahrscheinlichkeitsverteilung. Allerdings gilt dies für schiefe Verteilungen – also für Verteilungen, die nicht der Normalverteilung folgen – nur bedingt. Für eine so extrem schiefe Verteilung wie sie das

St.-Petersburg-Spiel aufweist, ist der Erwartungswert daher kein valider Schätzwert oder anders ausgedrückt: Der Erwartungswert des St.-Petersburg-Spiels lässt sich gar nicht angeben, er ist sozusagen nicht definiert (Lopes 1981; Liebovitch/Scheurle 2000). Damit löst sich das Paradox schlichtweg auf. Was allerdings bleibt ist die Beobachtung, dass Personen dazu neigen, den Wert des Spiels selbst dann deutlich zu unterschätzen, wenn man ihn an dem realistischen Maß misst, das ihm angesichts seiner statistischen Natur zukommt und dass kaum jemand bereit ist, höhere Beträge einzusetzen.

Deskriktiv-empirische Lösungen

Will man dieses Verhalten erklären, so kommt man nicht darum herum, die rein mathematisch-statistische Seite zu verlassen und sich zu überlegen, welche Gedanken sich die Spielteilnehmer machen, wenn sie die Spielsituation einschätzen. In der Literatur findet man hierfür zwei Erklärungsmuster. Das erste stellt heraus, dass Menschen oft geneigt sind, Risiken zu vermeiden, das zweite weist auf die Bedeutung von Heuristiken hin, die bei der Urteilsbildung zum Zuge kommen und die auch verwendet werden, wenn es darum geht, den Wert des Spiels einzuschätzen.

Was das erste Argument angeht, so ist zu beachten, dass sich Menschen im Hinblick auf ihr Risikoverhalten unterscheiden, für manche Menschen scheint Risiko sogar einen positiven Nutzen zu haben, als allgemeine Erklärung für das Verhalten im St.-Petersburg-Spiel kommt die Risikoaversion also nicht in Frage. Die grundsätzlichere Frage ist, ob dem Risiko ein negativer Nutzen beigemessen werden kann, der sich nicht durch Prämienzahlungen ausgleichen lässt. Die Meinungen darüber sind geteilt, es gibt jedenfalls viele Beispiele, die dafür sprechen, dass Risiken gemieden werden, dass sich Menschen bei entsprechender Anreizhöhe aber durchaus bereit zeigen, selbst große Risiken einzugehen – und die unendliche Geldsumme, die im Petersburg-Spiel winkt, ist schließlich kein kleiner Betrag. Eine weitere Frage ist, worauf sich die Risikoaversion genau richtet. Es kann nicht die hohe Verlustsumme sein, die bei einem hohen Einsatz droht, schließlich riskiert man ständig hohe Verluste (z.B. schon beim Überqueren einer Straße oder bei der Anlage seines Geldvermögens bei einer Bank). Und es ist auch nicht der nahezu sichere Verlust („sure loss“), mit dem man rechnen muss, der einen im St.-Petersburg-Spiel vor

hohen Einsätzen zurückschrecken lässt, denn schließlich bemüht man sich in seinem Leben häufig um Dinge, die man bei näherer Betrachtung eigentlich kaum wirklich erreichen wird (Ruhm, Karriere, Weisheit). Es ist also die für das St.-Petersburg-Spiel typische Kombination, auf die sich die Risikoaversion richtet: man setzt keine riesigen Summen auf einen Gewinn (und sei er noch so hoch), der extrem unwahrscheinlich ist. Im kleineren Maßstab gesehen: Wer ist zum Beispiel schon bereit € 100 zu bezahlen, wenn er als Gegenleistung € 20.000 Euro erhält – dies aber nur mit einer Wahrscheinlichkeit von 1%? (Martin 2008).

Die zweite Erklärungslinie macht geltend, dass sich nur die wenigsten Menschen um eine analytische Durchdringung des St.-Petersburg-Problems bemühen. Konfrontiert mit dem St.-Petersburg-Spiel greifen sie stattdessen auf Heuristiken zurück, die ihnen helfen, mit dem einigermaßen unhandlichen Problem umzugehen. Nach Treisman (1983) ist es vor allem die so genannte Verfügbarkeits-Heuristik („availability heuristic“), die im St.-Petersburg-Spiel zum Zuge kommt. Kurz gefasst geht es dabei darum, dass man sich von der Anmutung des Problems leiten lässt und auf Informationen zurückgreift, die sich in der Situation aufdrängen und deren „mentale Beschaffung“ keine besondere Mühe macht. Angewandt auf das St.-Petersburg-Spiel: Zwar haben die wenigsten Menschen theoretische Kenntnisse im Umfeld des Erwartungswertprinzips, sie machen im Laufe ihres Lebens aber vielfältige Erfahrungen mit Münzspielen. Daher wissen sie auch, dass „Zahl“ normalerweise nach nicht allzu häufigen Würfen erscheint. Tatsächlich ist die Wahrscheinlichkeit, dass „Zahl“ nach spätestens vier Würfen erscheint $p > 0,9$. Daraus entwickeln sie eine „Erwartungs-Heuristik“, die das komplizierte St.-Petersburg-Problem vereinfacht und handhabbar macht. Eine solche Vereinfachung besteht in der Frage, beim wievielten Wurf der Münze (im Durchschnitt) „Zahl“ erscheint. Die korrekte Lösung ist der zweite Wurf. Entsprechend wäre der Gewinn € 4, wonach sich dann der Preis bemisst.

Verschiedentlich wird als Heuristik außerdem der Median ins Spiel gebracht. Die Erwartungswertregel setzt bekanntlich auf den „Durchschnitt“ der möglichen Ergebnisse, womit man in der Regel das arithmetische Mittel meint. Angesicht der Schiefe der Verteilung ist dies allerdings, auch aus statistischen Gründen (s.o.), eine wenig aussagekräftige Kennzahl. Wesentlich besser geeignet ist da der Median, jedenfalls wählen Personen in entsprechenden Studien häufig einen Wert, der dem Median nahekommt (der Median ist dadurch definiert, dass ebenso viele Fälle einen

höheren wie einen geringeren Wert als diese Kennziffer aufweisen). Daraus kann man nun aber keineswegs folgern, dass die Personen, die das St.-Petersburg-Spiel spielen, zur Bestimmung ihres Verhaltens auch tatsächlich den Median heranziehen. Erstens wissen die wenigsten, was mit dem Median gemeint ist und zweitens ist davon auszugehen, dass sie selbst dann, wenn sie es wissen, keine Berechnung des Medians vornehmen.

5.1.3 Studie

Empirische Studien zeigen, dass Menschen einigermaßen unterschiedliche Vorstellungen vom Wert des St.-Petersburg-Spiels haben, viele Personen wollen nur wenig für die Möglichkeit bezahlen, an dem Spiel teilzunehmen, große Beträge werden nur von wenigen geboten, im Durchschnitt liegt das Angebot in etwa bei dem Wert, den die Erwartungsheuristik empfiehlt. Das sagen jedenfalls die Ergebnisse der Untersuchung von Bottom, Bontempo und Holtgrave (1989). In der Studie von Hayden und Platt (2009) liegen die Angebote der Teilnehmer dagegen (im Durchschnitt) etwa im Bereich des Medians der St.-Petersburg-Verteilung. Als Anfangswert wurde in dieser Studie 1 Dollar vorgegeben (wenn also beim ersten Wurf „Zahl“ erschien, erhielt man \$ 1, beim zweiten Wurf \$ 2 usw.). Jede dritte Person bot genau \$ 1, jede fünfte genau \$ 2, jede vierte mehr als \$ 2. Weniger als \$ 1 bot jede achte Person, jede zehnte mehr als \$ 1, aber weniger als \$ 2. Mit realen Geldbeträgen spielten in dieser Studie 20 Personen, 200 Personen beteiligten sich an einer Internetbefragung, in der hypothetische Antworten gegeben wurden. Die Ergebnisse der beiden Teilstudien sind sehr ähnlich.

Interesse verdient in der angeführten Studie vor allem, wie die Versuchsteilnehmer ihr Verhalten begründeten, weil in diesen Begründungen auch die oben angeführten Erklärungsmuster auftauchen. Sehr selten wurde der abnehmende Nutzenzuwachs als Grund für die geringe Preisbereitschaft angeführt (3,2 %), auch Risikoscheu wurde selten als Grund hierfür genannt (11,4 %). Die meisten Personen stellten Wahrscheinlichkeitserwägungen an (41,3 %, leider wird nicht berichtet, wie stichhaltig die jeweils vorgebrachten Überlegungen waren). Fast ebenso hoch ist der Anteil der Personen, die keine wirklich auf das Problem bezogene Antwort gaben (35,8 %), was den Verdacht nährt, dass viele Personen die Logik des Spiels

nicht durchschauen. Einige wenige Personen betrachteten das Spiel mit großem Misstrauen und vermuteten z. B. irgendwelche Tricks (3,2 %), andere probierten mögliche Ergebnisse ganz einfach aus (5,1 %), indem sie etliche Male selbst eine Münze warfen („... it's quicker than figuring the math“).

5.1.4 Zusammenhänge

In der angeführten Studie von Hayden/Platt (2009) wurden verschiedene Bedingungen variiert, um herauszufinden, ob sich dadurch das Verhalten der Spielteilnehmer bestimmen lässt. Wie bereits erwähnt, machte es keinen großen Unterschied, ob mit realem Geld gespielt wurde oder ob sich die Teilnehmer nur in das Spiel hineinversetzten und hypothetische Antworten gaben. Auch die Variation des Anfangswertes (von 1 Cent bis 4 Dollar) erbrachte keinen Unterschied. Ebenso wenig wurde das Angebotsverhalten von der maximalen Anzahl der Münzwürfe (und damit vom Erwartungswert des Spiels) beeinflusst. Gleichgültig, ob das Spiel auf drei Würfe begrenzt wurde (man kann dann maximal \$ 8 gewinnen) oder auf fünf, acht oder fünfzehn Würfe (im letztgenannten Fall kann man maximal \$ 32.768 gewinnen): der Durchschnitt des Angebotspreises veränderte sich damit nicht. Einen deutlichen Einfluss auf das Bieteverhalten geht dagegen von der Häufigkeit aus, mit der das Spiel wiederholt wird. Wenn das Spiel nur einmal gespielt wird, bieten die Teilnehmer wesentlich weniger als wenn das Spiel 10, 100 oder 1.000 mal wiederholt wird. Statistisch gesehen ist dies auch richtig, je häufiger das St.-Petersburg-Spiel wiederholt wird, desto größer wird der Erwartungswert für den Median der Ergebnisse. Bemerkenswert ist allerdings nicht allein, dass die Versuchsteilnehmer diesen Zusammenhang intuitiv erkennen, ebenso interessant ist, dass sie dazu neigen, ihn zu überschätzen. Wenn die Zahl der Wiederholungen steigt, kommt es nämlich zu einem deutlichen „overbidding“, d. h. zu einer Überbietung des tatsächlichen Wertes des Spiels (gemessen am Median der Ergebnisse).

5.1.5 Beispiele

Das St.-Petersburg-Paradoxon konfrontiert uns mit einem statistisch-mathematisch-logischen und damit mit einem eher abstrakten Problem und es stellt sich die Frage, ob es hierfür überhaupt eine Entsprechung in der Alltagswirklichkeit menschlichen Handelns gibt. Abstrahiert man von den eher technischen Aspekten des Problems und betrachtet man die Grundstruktur des Paradoxons, dann zeigen sich durchaus empirische Parallelen und zwar überall da, wo es zu einem Zielkonflikt („trade-off“) zwischen der Entwicklung des Werts eines Gutes und seiner Verfügbarkeit kommt. Wenn es also durch bestimmte Handlungen oder Geschehnisse schwieriger (unwahrscheinlicher) wird, das erwünschte Gut zu erreichen und wenn damit gleichzeitig eine Wertsteigerung des Gutes einhergeht, dann hat man es mit einer ganz ähnlichen Situation wie im St.-Petersburg-Spiel zu tun und man muss eine Lösung finden, die die beiden gegenläufigen Trends „ausbalanciert“. So verbessert sich normalerweise die Qualität einer Entscheidung (und damit ihr Wert) wenn man sich hierbei auf eine gute Informationsgrundlage stützt. Trifft man nun seine Entscheidungen „sehr früh“, d. h. bevor man alle wichtigen Informationen gesammelt hat, dann wird man keine so guten Ergebnisse erzielen, als wenn man sich hinreichend Zeit lässt, um eine dauerhaft gute Lösung zu erarbeiten. Dem steht nun allerdings entgegen, dass nicht selten mit dem Verstreichen der Zeit, die man sich für die Entscheidungsfindung nimmt, auch die Handlungsoptionen abnehmen, dass also die Wahrscheinlichkeit, eine gute Alternative realisieren zu können, sinkt. Ein anschauliches Beispiel liefert der „Heiratsmarkt“. Es ist alles andere als leicht herauszufinden, welcher Partner dauerhaft zu einem passt, wie stabil also eine auf das ganze Leben ausgerichtete Partnerschaft sein wird. Deswegen tut man gut daran, sich bei der Wahl des Partners nicht vom äußeren Schein blenden, von einem überschießenden Gesellungsbedürfnis bedrängen oder gar von Torschlusspanik treiben zu lassen, sondern sich in Geduld zu üben, auch keine Kompromisse einzugehen, sondern darauf zu warten, bis sich der oder die „Richtige“ einfindet. Die Gefahr dabei ist, dass die Traumperson, so sie denn tatsächlich einmal auftauchen sollte, häufig schon vergeben ist und zwar desto eher, je länger man auf sie wartet (und je attraktiver sie eben auch für andere ist, was ja bei Traumpartnern häufig der Fall ist). Der Preis für dieses Geduldspiel ist der Bedürfnisaufschub, den man aufzubringen bereit ist. Welcher Preis ist angemessen? Die Antwort auf diese Frage be-

stimmt sich wohl maßgeblich an der Vorstellungskraft, die man aufbringen kann, um das mögliche Eheglück abzuschätzen oder, anders ausgedrückt: je größer die Glücksspanne ist, die man mit alternativen Partnern durchmessen kann, desto mehr gleicht das Heiratsspiel dem St.-Petersburg-Spiel.

Ein anderes Beispiel für eine Anwendung des St.-Petersburg-Spiels findet sich bei der Arbeitssuche. Bedroht von langer Arbeitslosigkeit nehmen nicht wenige Personen das „erstbeste“ Arbeitsangebot an, weil sie – realistischerweise – davon ausgehen, dass ihnen eine lange Arbeitslosigkeit negativ angekreidet wird und ihre Chancen drastisch sinken, die wirklich passende Arbeitsstelle dann auch angeboten zu bekommen, wenn sie nach langer Suche endlich gefunden wurde. Als ein weiteres Beispiel sei die Arbeit von Wissenschaftlern angeführt, deren Resultate häufig über ein bescheidenes Mittelmaß nicht hinauskommen. Das liegt unter anderem eben auch an der großen Ungewissheit, die sich mit dem Geschäft der Wissenschaft – der Erkundung des Unbekannten – naturgemäß verknüpft. Je intensiver man sich mit einem Problem beschäftigt, „je tiefer man gräbt“ und in Regionen vordringt, die auszuloten bisher kein Kollege in der Lage war, desto größer ist der Gewinn – sofern er sich denn auch tatsächlich einstellt. Und eben weil die Gefahr, grandios zu scheitern, groß ist, findet man bei der Masse der Wissenschaftler eben das nicht, was man ihnen oft unterstellt: ein Lebensprojekt, dem sie sich ungeachtet aller Rückschläge, die sich unvermeidlich einstellen werden, vorbehaltlos widmen. Wissenschaftler beschäftigen sich, wie andere Personen auch, stattdessen lieber mit einigermaßen überschaubaren Problemen, also mit Projekten, deren Erfolgsaussichten kalkulierbar sind und die zu einigermaßen vorzeigbaren (was oft lediglich heißt: „publizierbaren“) Resultaten führen (die man besser nicht wieder „hinterfragt“), um sich anschließend einem weiteren Projekt mittlerer Art und Güte zuzuwenden.

5.1.6 Würdigung

Dem St.-Petersburg-Paradox kommt eine große historische Bedeutung zu. Seine Diskussion trug mit dazu bei, die moderne Entscheidungstheorie zu entwickeln, sie trug zur Herausbildung von Begriffen wie dem Nutzen, dem Nutzenverlauf, dem objektiven und subjektiven Risiko bei. Das

St.-Petersburg-Paradox war und ist eine Herausforderung für die Vorstellung, dass es vernünftig ist, sich in seinem Verhalten am Erwartungswert auszurichten. Es herrscht im Übrigen bis heute keine Einigkeit darüber, wie eine befriedigende Lösung aussehen kann. Strittig ist insbesondere, ob man aus dem Tatbestand, dass sich Personen im St.-Petersburg-Spiel nicht am Erwartungswert orientieren, folgern sollte, dass damit auch dessen normative Bedeutung geschmälert wird. Man kann durchaus der Auffassung sein, dass die logische Struktur des St.-Petersburg-Spiels gänzlich atypisch und für reale Entscheidungen kaum relevant ist und dass das Spiel daher allenfalls als kuriose Anomalie gelten kann, dem die normative Entscheidungstheorie keine besondere Aufmerksamkeit widmen muss (Martin 2008). Unbeschadet von dieser Auffassung lehrt das St.-Petersburg-Paradox immerhin, dass einem der Rekurs auf den Erwartungswert nur bedingt weiterhilft, wenn es zu einem Zielkonflikt zwischen der Entwicklung des Werts eines Gutes und seiner Verfügbarkeit kommt. Man ist dann schlachtweg gezwungen, sich Klarheit darüber zu verschaffen, was einem mehr bedeutet: ein weniger wertvolles Gut, das einem einigermaßen sicher ist, oder ein sehr wertvolles Gut, dessen Erreichbarkeit „in den Sternen“ steht.

5.1.7 Literatur:

- Bernoulli, Daniel: Specimen Theoriae Noveae de Mensura Sortis. Commentarii Academiae Scientiarum Imperialis Petropolitanae V. (1738) S. 175–192. Englische Übersetzung: Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk. In: Econometrica (1954) 22, S. 23–36.
- Bottom, William P./Bontempo, Robert N./Holtgrave, David R.: Experts, Novices, and the St.-Petersburg-Paradox: Is one Solution Enough? In: Journal of Behavioral Decision Making (1989) 2, S. 139–147.
- Dehling, Herold G.: Daniel Bernoulli and the St.-Petersburg-Paradox. In: Nieuw Archief voor Wiskunde (1997) 3, S. 223–227.
- Dutka, Jacques: On the St.-Petersburg-Paradox. In: Archive for History of Exact Sciences (1988) 39, S. 13–39.
- Feller, W.: Note on the Law of Large Numbers and Fair Games. In: Annals of Mathematical Statistics (1945) 16, S. 301–304.
- Hayden, Benjamin Y./Platt, Michael L.: The Mean, the Median, and the St.-Petersburg-Paradox. In: Judgment and Decision Making (2009) 4, S. 256–272.
- Liebovitch, Larry S./Scheurle, Daniela: Two Lessons from Fractals and Chaos. In: Complexity (2000) 5, S. 34–43.
- Lopes, Lola L.: Decision Making in the Short Run. Journal of Experimental Psychology (1981) 7, S. 377–385.
- Martin, Albert: Intuition, der einfache Weg? In: Zeitschrift für Personalforschung (2008) 22, S. 429–435.
- Treisman, Michel: A Solution to the St.-Petersburg-Paradox. In: British Journal of Mathematical and Statistical Psychology (1983) 36, S. 224–227.

6 Katalog der Entscheidungsdefekte

6.1 Begriffe und Beispiele

In der folgenden Aufstellung finden sich neben den 10+5 bereits ausführlich behandelten weitere 250 Entscheidungsdefekte in alphabetischer Anordnung. Zum besseren Verständnis dieser Liste sollten die folgenden Hinweise beachtet werden. Die in der Übersicht beschriebenen Defekte sind zwar sehr häufig zu beobachten, sie treten aber nicht zwangsläufig auf, niemand unterliegt ihnen also immer und unter allen Umständen. Das genau sollte ja die ausführliche Darstellung der Entscheidungsdefekte in den vorangegangenen Kapiteln deutlich machen. Gäbe es keine „Varianz“, wäre es also nicht möglich, die Defekte zu vermeiden, dann hätte die Erörterung von Einflussgrößen und Mechanismen überhaupt keinen Sinn. Entsprechend muss man sich auch nicht wundern, dass sich zu vielen Defekten auch ein Gegendefekt finden lässt. Manchmal verleugnet man die „Gesetze des Zufalls“ (z.B. bei der „hot hand fallacy“), dann wieder glaubt man, sie nutzen zu können (z.B. bei der „gambler’s fallacy“), manchmal erfreuen uns schöne Erinnerungen (Erinnerungswerteffekt), manchmal beeinträchtigen sie unser Wohlbefinden (Kontrasteffekt) usw. Zu bedenken ist außerdem, dass die Entscheidungsdefekte auf unterschiedlichen Bewusstseinsebenen angesiedelt sein können. DAWES (1990) bringt ein Beispiel: Der ehemalige U.S.-Präsident Lyndon B. Johnson schlug der nordvietnamesischen Regierung vor, ihr bei der Regulierung des Mekong-Delta zu helfen. Dafür sollten die Nordvietnamesen ihre Aggression gegen Südvietnam einstellen. Natürlich ließen sich die Nordvietnamesen darauf nicht ein. Johnson hätte das, bezogen auf sein eigenes Land, sicher auch nicht getan, beseelt von dem Gedanken, sein Land zu einen, wäre ihm das lächerlich vorgekommen. Auf die unmittelbare Sachfrage bezogen unterliegt Johnson in diesem Beispiel dem „falschen Konsensus Effekt“ (damit ist die Auffassung gemeint, alle dächten wie man selbst), bezogen auf die Ebene des Denkstils gilt dies aber keineswegs, man muss diesbezüglich vielmehr von einem echten Konsensus ausgehen:

Die Integrität ihrer Länder ist beiden Parteien gleichermaßen wichtig. Angedeutet findet sich in dem Beispiel außerdem die kollektive Dimension der Entscheidungsfindung, auf die in diesem Buch leider nur kuriosisch eingegangen werden konnte. Sie betrifft unter anderem die äußerst interessanten Fragen, was geschieht, wenn man seinen Mitmenschen (nicht selten fälschlicherweise) einen Entscheidungsdefekt unterstellt, wie sich die daraus ergebenden Verwicklungen auf die Interaktion auswirken und in welcher Weise sie sich auflösen lassen. Auf die ins Praktische gewendete Problematik gehe ich in meiner Übersicht ebenfalls nicht ein, weil eine solche Darstellung mehr Raum erfordern würde, als hier zur Verfügung steht. Einfache Antworten auf die Frage nach dem richtigen Verhalten verbieten sich schon grundsätzlich (Handeln ist immer konkret und sollte daher auch die Besonderheiten der je spezifischen Handlungssituation in Rechnung stellen) und auch deswegen, weil Entscheidungseffekte oft bereits aus rein logischen Gründen vertrackt sind. Man betrachte nur den Fall der sich selbst erfüllenden Erwartungen: Bekanntlich nährt sich Misstrauen an sich selbst, je mehr man jemandem misstraut, desto eher wird man sehen, dass das eigene Misstrauen gerechtfertigt ist. Doch was hilft diese Einsicht schon? Man wird aus ihr beispielsweise nicht ableiten können, dass man von nun an *einfach* nicht mehr misstrauisch sein sollte.

Zu den in der Übersicht verwendeten Begriffen ist ebenfalls ein Hinweis angebracht. Meine Bezeichnungen werden nicht bei allen Lesern durchgängig auf Zustimmung stoßen. Das ist unvermeidlich und zwar erstens deswegen, weil die Begriffe in der Literatur nicht durchgängig einheitlich gebraucht werden und zweitens, weil über die genaue Bedeutung der Begriffe nicht selten kontroverse Vorstellungen existieren. Das kann naturgemäß zu Verwirrungen Anlass geben. Beispielsweise wird die Neigung, bei der Beurteilung einer Situation nur die „positiven“ Fälle zu betrachten, häufig als „positive bias“ bezeichnet, man findet aber auch die Begriffe „positivity bias“, „positive Teststrategie“, „congruence heuristic“ oder auch „behaviorist bias“, mit denen sich jeweils bestimmte Akzentsetzungen verbinden. Nicht selten werden aber auch mit ein und demselben Begriff ganz unterschiedliche Phänomene belegt, etwa wenn man im Zusammenhang mit einem vorsichtigen Verhalten gegenüber anderen Personen ebenfalls von einem „positive bias“ spricht, tatsächlich aber nur im engeren Sinn einen „positive feedback bias“ meint. Ein anderes Beispiel liefert die Bezeichnung „Paradox des Glücks“. In aller Regel meint man damit, dass Geld nicht glücklich macht. Diese Verwendungsweise wird

dem Anspruch, der sich mit einem Wort wie „Glück“ verknüpft, aber kaum gerecht. Ich bezeichne daher mit dem Ausdruck „Paradox des Glücks“ ein wesentlich allgemeineres Phänomen, nämlich den Tatbestand, dass man das Glück verfehlten wird, wenn man es ohne Umwege erreichen will.

Die Auswahl der in der Übersicht angeführten Literatur ist sehr selektiv, was sich angesichts der Fülle der einschlägigen Veröffentlichungen kaum vermeiden ließ. Außerdem ist das vorliegende Buch nicht als umfassendes Kompendium der Entscheidungsforschung angelegt, mir geht es vielmehr um die Beschreibung wichtiger, grundlegender und manchmal auch überraschender Effekte, die das Entscheidungsverhalten des Menschen kritisch beleuchten. Aus diesem Grund habe ich mich entschlossen, je Effekt nur eine einzelne Literaturstelle anzugeben. In manchen Fällen handelt es sich dabei um den Text, in dem der jeweilige Effekt erstmals beschrieben wurde. In anderen Fällen ist eine exemplarische empirische Studie angegeben. Etliche Texte sind Übersichtsdarstellungen zum theoretischen und empirischen Stand der Forschung, und manchmal habe ich einen Text ausgewählt, dem es auch jenseits wissenschaftlicher Ambitionen in besonderer Weise gelingt, den jeweiligen Entscheidungsdefekt anschaulich und eindrücklich darzustellen.

Die Beispiele, die in der Übersicht aufgeführt sind, sollen dazu dienen, das beschriebene Phänomen mit einiger Anschauung zu versehen und das Interesse für eine weitere Beschäftigung mit den Entscheidungsdefekten zu wecken. Auf die Darstellung „technischer“ Details, die viele Bereiche der Entscheidungsliteratur prägen, habe ich daher weitestgehend verzichtet. Wenn ich bei meinen Beispielen auf die Literatur zurückgegriffen habe, ist das jeweils vermerkt. Schließlich sei noch ein redaktioneller Hinweis erlaubt. Da die verhaltensorientierte Entscheidungsforschung sehr stark durch die angelsächsische Literatur geprägt ist, habe ich vielen Begriffen die gängigen englischsprachigen Bezeichnungen hinzugefügt.

6.1.1 Übersicht

Abergläubische Praktiken Illusorische Kontrolle durch magisches Handeln. Siehe den einschlägigen Artikel im vorliegenden Buch.	
Ablenkungsargument (red herring) Das vorgebrachte Argument geht gar nicht auf die Sache ein, sondern dient dazu, das Thema zu wechseln oder auf einen irrelevanten Gedanken hinzu lenken, der einem zum Vorteil gereicht.	
A: „Die Verkaufszahlen sind schlecht.“ B: „Die Energiepreise sind angesichts der Finanzkrise schwer vorauszusehen; mir ist immer noch nicht klar, wie es zu der Finanzkrise kommen konnte.“ A: „Die Gier der Bankleute!“ Der Effekt wird oft auch eingesetzt um Teilnehmer an wissenschaftlichen Untersuchungen vom eigentlichen Thema abzulenken. Ein beliebter „red herring“ ist es, bei Problemen in Organisationen Kommissionen einzurichten, statt die Probleme tatsächlich anzugehen.	HUPPENBAUER/ DE BERNARDI 2003
Ablenkbarkeit „Defekt der gerutschten Übergänge“, Charakteristisch hierfür ist die leichte (durch externe Einflüsse) Ablenkbarkeit einer Person, so dass jede neue Information, die ihr zugetragen wird, dazu führen kann, dass sie sich gleich mit diesem Thema beschäftigt. Das vorherige Thema wird einfach fallengelassen.	
Kommt häufig beim Lernen für Prüfungen vor oder bei schwierigen Problemen, in denen die Ablenkung eine mentale Entlastung bietet.	DETJE 1996
Abwehrmechanismen Abwehrmechanismen dienen der psychologischen Entlastung, sie richten sich auf die Eindämmung von bedrohlichen Impulsen, Emotionen, Gedanken, für die (aktuell) keine Fähigkeiten und Möglichkeiten zu einer rationalen Bewältigung bestehen.	
Wichtige Abwehrmechanismen sind Identifikation, Introjektion, Isolierung, Kompensation, Fantasie, Rationalisierung, Reaktionsbildung, Regression, Sublimierung, Ungeschehen machen, Verdrängung, Verleugnung, Verschiebung. Mit der „Isolierung“ ist beispielsweise die Abtrennung emotionaler Regungen von angst-beladenen Situationen gemeint oder die Trennung unverträglicher Strebungen durch straffe gedankliche Zergliederung.	FREUD 1936

Ad-Hocismus

Um die Problemfülle zu bewältigen „löst“ man die Probleme sehr rasch (meist sehr oberflächlich und unzureichend) um sich dem nächsten Problem zuwenden zu können. Eine Variante ist die „Projektmacherei“:

Statt sich um die Umsetzung eines konkreten Projektes zu kümmern, denkt man sich immer wieder neue Projekte aus.

Man gibt sich der Intuition des Augenblicks hin, weil man keine Strategie hat, weil starker Problem- oder Zeitdruck herrscht, z. B. in Krisenzeiten, in denen man ständig mit neuen Situationen konfrontiert wird (z. B. die Überschuldungskrise in der Euro-Zone).

DÖRNER U. A. 1983

Ad-hominem-Argument

Argument gegen den Gegner, man geht nicht auf das Argument ein, sondern auf die Person, die das Argument vorbringt.

„Was kann aus Nazareth schon Gutes kommen?“
Johannes 1, 46

WALTON 1998

Aggregierungsfehler

Beim Aggregieren von Daten werden häufig logische Fehler gemacht.

Ökologischer Fehlschluss: In reichen Ländern ist die Scheidungsquote höher. Reiche lassen sich häufiger scheiden.

LIEBOVITCH/
SCHEURLE 2000

Weiteres Beispiel: Daten, die einer fraktalen Verteilung folgen, werden wie Daten einer Normalverteilung behandelt.

Ähnlichkeitsfehler

Menschen verhalten sich bei der Beurteilung der Ähnlichkeit von Objekten oft wenig konsistent.

Welche der Staaten sind sich am ähnlichsten: China – Kuba – Jamaika?

TVERSKY 1977

Aktualitätseffekt

Informationen, mit denen man sich in jüngster Zeit beschäftigt hat, drängen sich stärker auf als andere (mitunter wesentlich wichtigere) Informationen und werden daher bei der Entscheidungsfindung eher berücksichtigt.

Der Gewinn des letzten Jahres wird im Verhältnis zum Ertragswert eines Unternehmens zu stark bewertet. Angesichts der Aufregung um die Ehec-Fälle trifft der leidenschaftliche Raucher und Sprossenliebhaber Robert den Entschluss, nie mehr Sprossen zu verzehren.

WYER/SRULL 1980

<p style="text-align: center;">Akzeptanz-Heuristik</p> <p>Man wählt die Handlungsweise, von der man weiß, dass sie Akzeptanz findet und denkt nicht tiefer über das Problem nach, weder über notwendige Informationen noch über die Vor- und Nachteile der Entscheidung.</p>	
Um des lieben Friedens willen überlässt man die Auswahl der Wohnungseinrichtung gleich dem Ehepartner.	GRABER 1976
<p style="text-align: center;">Allais-Paradox</p> <p>Das Allaissche Paradox zeigt, dass die Linearitätsannahme der Wahrscheinlichkeit falsch ist. Viele Beobachtungen zeigen, dass alles, was nicht sicher ist, deutlich schlechter bewertet wird als Sicherheit (certainty effect).</p>	
Vor die Wahl gestellt, entscheidet man sich meist in folgender Weise ($u = \text{utility} = \text{Nutzen}$): $u(3000 \text{ Euro}) > 0,8 u(4000 \text{ Euro}) + 0,2 u(0 \text{ Euro})$ aber gleichzeitig $0,05 u(3000 \text{ Euro}) + 0,95 u(0 \text{ Euro}) < 0,04 u(4000 \text{ Euro}) + 0,96 u(0 \text{ Euro})$.	ALLAIS 1953
<p style="text-align: center;">Alternativen-Überlastungs-Effekt</p> <p>Die Vermehrung der Alternativen verstärkt die Neigung, die ursprünglich anvisierte Alternative zu wählen oder gar nichts zu tun.</p>	
Überblickt man die Geldanlagemöglichkeiten nicht mehr, bleibt man lieber gleich beim konventionellsten Sparbuch. Da es zu viele Rentensparmodelle gibt, macht man gar nichts.	REDELMEIER/SHAIFIR 1995
<p style="text-align: center;">Als-ob-Heuristik</p> <p>Neigung, das Gewicht, das unterschiedlichen Informationen eigentlich zukommt, zu vernachlässigen und sie stattdessen alle als gleich wichtig zu behandeln.</p>	
Beim Hauskauf werden Kriterien wie Lage, Preis, Grundstücksgröße, Raumaufteilung, Ausstattung alle in etwa gleich gewichtet, obwohl das völlig unangemessen ist.	JOHNSON U. A. 1973
<p style="text-align: center;">Falsche Alternativenstellung</p> <p>Gegenüberstellung von vermeintlich gegensätzlichen Alternativen.</p>	
Zufall wird als Gegensatz zur Gestaltung gesehen, um die Evolutionstheorie zu diskreditieren. Berüchtigt ist auch die meist völlig unsinnige Gegenüberstellung „Wer nicht für mich ist, ist gegen mich!“ Letzteres Beispiel gehört zur Kategorie „falsches Dilemma“.	DAWKINS 2008

<p>Ambiguitätsintoleranz</p> <p>Bevorzugung eindeutiger Ergebnisse, auch wenn sich damit eine Nutzeneinbuße verknüpft.</p>	
Zahlen („Bruttonsozialprodukt“) gelten als „hard facts“, Worte („Lebensqualität“) als Ideologie.	FURNHAM/RIBCHESTER 1995
<p>Analysefokus (partition focus, coordination neglect)</p> <p>Man ist sorgfältiger bei der Zerlegung eines Problems als bei der Integration der Teillösungen.</p>	
In Software-Entwicklungsprojekten werden die Programmieraufgaben oft zu früh aufgeteilt und Programmiergruppen zugeordnet, man lässt sich zu wenig Zeit, die Zusammenhänge des Projekts zu analysieren und „Schnittstellen“ zu konzipieren, ein Beispiel ist die Entwicklung von System/360 bei IBM.	HEATH/STAUDENMAYER 2000
<p>Anschaulichkeit (vividness)</p> <p>Anschauliche Informationen werden in der Urteilsbildung eher berücksichtigt als abstrakte Informationen.</p>	
Eine lebendige Schilderung von Einzelfällen macht mehr Eindruck (Beispiel: „Sozialschmarotzer“) und überzeugt mehr als dieselbe Information in Form einer statistischen Berichterstattung (Prozentsatz der missbräuchlichen Inanspruchnahme von Sozialleistungen).	TEIGEN/BRUN 1997
<p>Anthropomorphismus</p> <p>Neigung menschliche Charakteristika und Motive auf nichtmenschliche Objekte zu übertragen.</p>	
Füchse sind schlau, Computer streiken, Maschinen sind tückisch usw. Man schreibt dem Staat, dem Kapitalismus, dem Krieg, bestimmte Motive zu („Kapital ist Mehrwert heckender Wert“, „die Revolution frisst ihre Kinder“ usw.).	BECKER 2007
<p>Antizipation von Affekten</p> <p>Die Antizipation eines erfreulichen Ereignisses mildert eine gegenwärtig eher missliche Lage oder – als Kontrast-Effekt – lässt die missliche Gegenwart besonders negativ empfinden.</p>	
Wenn erst mal alle im Urlaub sind (leider erst in vielen Wochen), entschwinden auch Hektik, Stress und Unfrieden.	ELSTER 1985

<p style="text-align: center;">Antizipationsnutzen (utility of anticipation)</p> <p>Menschen schätzen nicht nur den Nutzen zukünftiger Ereignisse, sondern auch die Erwartung des Ereignisintritts. Das kann dazu führen, dass der Eintritt des positiven Ereignisses (der „Konsum“) hinausgeschoben wird, manchmal wird das dann erneut verschoben, was zu dem Paradoxon führt, dass man überhaupt auf den Konsum verzichtet.</p>	
Man genießt die Vorfreude auf ein Wiedersehen und ist gar nicht so traurig, wenn es sich um ein, zwei Wochen verschiebt.	LOEWENSTEIN 1987
<p style="text-align: center;">Argumentation aus dem Nichts (arguing from a vacuum)</p> <p>Neigung, auf eine neue Theorie, eine neue Praxis, eine neue Person usw. zu vertrauen, einzig weil die bisherigen Lösungen sich nicht bewährt haben.</p>	
Immer mehr psychische Diagnosen laufen auf „Multiple Persönlichkeit“, offenbar greift man nach diesem relativ neuen Konstrukt nur deswegen, weil sich andere Diagnosen bzw. Therapien als wenig hilfreich erwiesen haben.	DAWES 2001
<p style="text-align: center;">Assimilationsneigung</p> <p>Neigung neue Informationen „passend“ in das bestehende Überzeugungssystem zu integrieren.</p>	
Dass die Erde sich um die Sonne dreht, ist theologischer Unsinn, physikalisch kann man es akzeptieren, aber nur als Hypothese.	LORD/ROSS/LEPPER 1979
<p style="text-align: center;">Attraktivitätseffekt (attractiveness)</p> <p>Schöne Menschen werden bevorzugt behandelt (sie erhalten mehr Aufmerksamkeit, mehr Zustimmung, mehr Entgegenkommen).</p>	
Schönheit zieht mehr als zehn Ochsen. (Sprichwort)	HAMERMESH/BIDDLE 1994
<p style="text-align: center;">Fundamentaler Attributionsfehler I</p> <p>Starke Bevorzugung von Personen-Attributionen (statt Situationsattributionen). Dieser Effekt wird verschiedentlich auch Korrespondenzneigung genannt, was aber konzeptionell ungenau ist.</p>	
Der Termin ist geplatzt, weil der Kollege geschlafen hat (und nicht etwa, weil er den Termin nicht wahrnehmen konnte, z.B. weil er krank war oder vom Chef aufgehalten wurde).	KRULL U. A. 1999

Fundamentaler Attributionsfehler II auch: Beobachtung-Selbstbeobachtungs-Effekt	
<p>Der Fundamentale Attributionsfehler (II) ist nicht so stark, wenn es um die Beurteilung der eigenen Handlungen geht (er gilt aber auch für die eigene Person), also: Die Handlungen anderer Personen gelten eher als personenbestimmt, die eigenen Handlungen eher als situationsbestimmt.</p>	
<p>Der Termin ist geplatzt, weil ich ihn nicht wahrgenommen habe, was aber auch fast unmöglich war, ich war krank und der Chef wollte mich nicht gehen lassen. An ihrer überbordenden Staatsverschuldung sieht man, dass die Südländer nicht mit Geld umgehen können, an der eigenen hohen Staatsverschuldung sind vor allem die hohen Kosten der Wiedervereinigung Schuld.</p>	Ross 1977
Ultimativer Attributionsfehler	
<p>Negative Handlungen von Mitgliedern einer Fremdgruppe werden als Ergebnis einer stabilen negativen Eigenschaft der Fremdgruppe betrachtet, positive Handlungen dagegen als Ausnahme (oder Glück oder Berechnung oder dem Druck der Verhältnisse geschuldet).</p>	
<p>„Von solchen Leuten darfst Du keine Hilfe erwarten, dass Dir seinerzeit einer der Burschen geholfen hat, war nur die Ausnahme, die die Regel bestätigt, es lag außerdem nur daran, dass er damals selbst auf Deine Unterstützung angewiesen war.“</p>	PETTIGREW 1979
Attributionsasymmetrie	
<p>Neigung, Erfolge der eigenen Person, Misserfolge der Situation zuzuschreiben.</p>	
<p>Ein guter Geschäftsabschluss ist das Ergebnis guter Verhandlungsführung, ein schlechter Geschäftsabschluss logisches Resultat einer ungünstigen Verhandlungsposition.</p>	MILLER/Ross 1975
Auffälligkeit (salience)	
<p>Auffällige Informationen werden in der Urteilsbildung eher berücksichtigt.</p>	
<p>In Bewerbungssituationen stellt man gerne einzigartige biografische Begebenheiten, Qualifikationen, Leistungen heraus. Eine einzelne außergewöhnliche Produktqualität (z. B. das Design, eine technische Neuerung) bestimmt die Kaufentscheidung oft mehr als mögliche Mängel bei Standardanforderungen.</p>	NISBETT/Ross 1980

Auspack-Effekt (unpacking effect) Je detaillierter, spezifischer und psychologisch überzeugender ein Szenario ist, desto unwahrscheinlicher ist es, dass dieses Szenario eintritt. Eine Variante ist die Simulationsheuristik. Je leichter man etwas nachvollziehen kann, desto wahrscheinlicher erscheint einem das Ergebnis einer gedanklichen Simulation.	
„Deutschland wird wahrscheinlich geteilt bleiben und Ostdeutschland mit jedem Jahr legitimier und lebensfähiger werden. Mit der Zeit wird das Ulbricht-Regime abgelöst werden ... und kann sich schon auf einen wachsenden ostdeutschen Nationalismus berufen.“ (KAHN/WIENER 1971, S. 223)	VAN BOVEN/EPLEY 2003
Ballistisches Entscheidungsverhalten (fire and forget) Entscheidungen werden wie Kanonenkugeln abgeschossen, ihr Verlauf wird nicht mehr kontrolliert und gesteuert.	
Man beschließt Gesetze und Verordnungen und prüft nicht, wie sie umgesetzt werden und ob sie die Wirkungen hervorbringen, die man sich von ihnen verspricht.	DÖRNER 1989
Barnum-Effekt (Forer-Effekt) Tendenz, allgemeine und unbestimmte Beschreibungen als konkrete und treffende Beschreibung der eigenen Person zu akzeptieren.	
Wer wäre nicht zielstrebig, aber manchmal etwas zerstreut, angenehm im Umgang, hin und wieder aber gern auch für sich, vielseitig interessiert mit einigen besonders ausgeprägten Vorlieben usw.; Horoskopschreiber benutzen gern Formulierungen, die unbestimmt sind, sich aber leicht der jeweiligen Situation anschmiegen lassen.	DICKSON/KELLY 1985
Base Rate Fallacy Bei der Einschätzung des Risikos oder der Wahrscheinlichkeit von Ereignissen wird häufig die zugrundeliegende relative Häufigkeit des Eintritts eines Ereignisses falsch bewertet oder gar ignoriert.	
Siehe den einschlägigen Artikel im vorliegenden Buch.	

<p style="text-align: center;">Vermeidung des Bedauerns (regret aversion)</p> <p>Menschen wollen ihre Entscheidungen nicht bedauern, das führt nicht selten dazu, dass sie lieber keine Entscheidung treffen. Der so genannte „Handlungseffekt“ (action effect) sagt, dass falsches Tun größereres Bedauern auslöst als falsches Nichtstun.</p>	
Man heiratet nicht, jedenfalls noch nicht. Man wartet möglichst lange mit einer Zusage, mit einem Besuch, einem großen Wagnis, mit politischer Einmischung usw. [Aber: „Wer sich nicht in Gefahr begibt, kommt darin um.“ Wolf Biermann: Selbstporträt für Reiner Kunze]	THALER 1980
<p style="text-align: center;">Besitztum-Effekt (endowment effect, Thaler-Effekt)</p> <p>Für die Hergabe eines Gutes verlangt man einen höheren Preis, als man im umgekehrten Fall zu zahlen bereit wäre.</p>	
Siehe den einschlägigen Artikel im vorliegenden Buch.	
<p style="text-align: center;">Beständigkeit-Fehleinschätzung (durability bias)</p> <p>Neigung von Menschen, die Intensität und Dauer zukünftiger affektiver Reaktionen zu überschätzen.</p>	
Eine Beziehung zerbricht: man glaubt, der Trennungsschmerz würde nicht enden. Ein Karriereziel wird nicht erreicht: Das Ende aller beruflichen Ambitionen scheint gekommen.	GILBERT/WILSON 2001
<p style="text-align: center;">Bestätigung der Konsequenz (affirming the consequence)</p> <p>Wenn eine Aussage (eine Ursache, eine Bedingung) A impliziert, dass auch B gilt, wird daraus geschlossen, dass dann, wenn B gegeben ist, auch A vorliegt.</p>	
Aus der Beobachtung, dass Kommunisten Frieden und Abrüstung propagieren, wird fälschlich der Schluss gezogen, dass wer für Frieden und Abrüstung plädiert, ein Kommunist sein muss.	DAWES 2001

<p>Bestätigungsneigung (confirmation bias) Menschen neigen oft zu einem unangemessenen Auspolstern von Hypothesen oder Überzeugungen.</p> <p>Ein Komplementäreffekt ist der „Disconfirmation Bias“, er bezeichnet das parteiische Streben, Informationen oder Argumente zu widerlegen, die den eigenen Überzeugungen widersprechen. Eine Variante ist die selektive Akzeptanz bzw. selektive Zurückweisung von Informationen, die den Selbstwert steigern oder beschädigen könnten. Eine Haltung, die der Bestätigungsneigung entspricht, ist der Überzeugungs-Konservativismus, wonach einmal gefestigte Überzeugungen nur sehr zögerlich aufgegeben werden.</p>	<p>Siehe den einschlägigen Artikel im vorliegenden Buch. Zum Disconfirmation Bias: „Es kann nicht sein, was nicht sein darf.“</p>	<p>DITTO/LOPEZ 1992</p>
<p>Beurteilungstotalitarismus (belief overkill) Neigung, eine abgelehnte Position nicht abgewogen zu beurteilen, sondern in jeder Hinsicht negativ zu beurteilen.</p>	<p>„Der Vorschlag ist indiskutabel, wirr, nicht durchdacht, stümperhaft, die vorgeschlagenen Maßnahmen sind reine Flickschusterei, undurchführbar, unbezahlbar, wirkungslos, unsozial, bürokratisch …“.</p>	<p>JERVIS 1976</p>
<p>Relative Bewertung Die Urteilsfindung wird von der Wahl des Bezugspunktes bestimmt.</p>	<p>Das Glas ist halb voll oder halb leer. Ein Verlust konnte vermieden werden, die 20% Gewinnerwartung wurde leider verfehlt, der Gewinn beläuft sich auf enttäuschende 15%.</p>	<p>LEWIN/DEMBO/ FESTINGER/SEARS 1944</p>
<p>Bezahlschmerz (pain for paying, prospective accounting) Das Geldausgeben als solches wird als schmerzvoll empfunden, also nicht nur als Gegenleistung für die empfangene Leistung betrachtet.</p>	<p>Man blättert in der Buchhandlung ein Buch durch, erkennt seine hohe Qualität und dass man es gut brauchen kann, schaut nach dem Preis (dessen Höhe, wie man weiß, durchaus gerechtfertigt ist) und kauft es deswegen nicht, weil man darüber erschrickt, wie sehr die Ausgabe den eigenen Geldbeutel belasten würde.</p>	<p>PRELEC/LOEWENSTEIN 1998</p>

Geplante Charakterbildung oder -veränderung Beeinflussung der eigenen Motivstruktur. Verwandt: Building second order intentions. Wenig rational ist oft der Verzicht auf selbstbestimmte Charakterbildung: „Ich bin eben, wie ich bin.“	
Darbietungseffekt (mere exposure effect) Allein schon die Darbietung von Stimuli steigert deren Attraktivität.	
In der Markenwerbung wird dieser Effekt ausgenutzt, Parteien präsentieren sich mit ihren Slogans, Manager mit ihren Leitsätzen, Firmenvertreter mit ihrem „Outfit“, usw.	ZAJONC 1968
Data Mining Suche in großen Datenmengen nach unerwarteten Zusammenhängen.	
Häufig anzutreffende Argumentation: „Ein empirisch starker Zusammenhang ist ja in gewisser Weise real und es daher wert, näher betrachtet zu werden.“	Lo/MACKINLAY 1990
Datenfischen (data fishing) Voreingenommene Suche nach Informationen, die sich für ein Argument als brauchbar erweisen könnten.	
Suche nach „statistisch signifikanten“ Beziehungen in einem Datensatz. Neugruppierung von Daten, bis sich das gewünschte Ergebnis zeigt. Eine Variante ist die Texas Scharfschützen Illusion, bei der die Voraussage an das Ergebnis angepasst wird (metaphorisch: man schießt auf ein Scheunentor und zeichnet anschließend die Zielschreibe um den Einschuss).	STELZL 2005
(Pseudo-)Diagnostischer Scharfsinn Diagnose, die dem Diagnostizierten keine Chance gibt.	
Jemand ist ein pseudo-neurotischer Schizophrener, also er geriert sich als Neurotiker, er kann aber den Diagnostiker nicht täuschen: auch ein neurotischer Schizophrener ist ein Schizophrener (d.h. die Alternativhypothese wird durch die Hypothese gleich kassiert).	DAWES 2001

Dispositionseffekt	
Man trennt sich ungern von Dingen, auch wenn sie ihren Wert verlieren; wenn sie an Wert gewinnen, ist man dagegen ungeduldig und will den Zuwachs materialisieren.	
Anleger realisieren Gewinne tendenziell zu früh und lassen Verluste zu lange laufen (im Gegensatz zur Börsenempfehlung, Gewinne „laufen zu lassen“ und Verluste zu begrenzen). Eine Variante ist der Dispositionseffekt II, wonach Menschen dazu neigen irreversible Verluste zu vermeiden. Bevor man etwas endgültig fortwirft, das einem einmal wertvoll war, das aber keinen richtigen Gebrauchswert mehr hat, hebt man es lieber auf, man könnte es ja irgendwann nochmals brauchen.	SHEFRIN AND STATMAN 1984
Schädigende Dissonanzreduktion	
Verschiedene Formen der Dissonanzreduktion sind schädlich, z. B. die Neigung, Informationen über schädliche Wirkungen des eigenen Verhaltens zu relativieren oder zu ignorieren.	
„Rauchen ist vielleicht schädlich, aber in unserer Verwandtschaft haben immer alle geraucht, ohne dass davon die Gesundheit wirklich beeinträchtigt wurde.“	FESTINGER 1957
Dissonanzproduktion	
Bestimmte Persönlichkeitsdispositionen fördern die Neigung, Dissonanzen hervorzurufen, statt sie zu beseitigen.	
Der notorische Pessimist glaubt, die Welt sei wie sie nicht sein sollte und erzeugt damit bei sich ständige Unzufriedenheit.	ELSTER 2007
Donquichotterie	
Verwechslung idealistischer Träume mit der konkreten Wirklichkeit (mit den eigenen Möglichkeiten).	
Kampf gegen „Windmühlen“, Verfolgen irrealer Ziele.	CERVANTES 2011
Dunning-Kruger-Effekt	
Tendenz, das eigene Können zu überschätzen und die Leistungen kompetenterer Personen zu unterschätzen.	
Erstligisten, die vergessen, dass sie auch von Zweitligisten geschlagen werden können. Erfolgsverwöhnte Aufsteiger, die noch keine echte Konfrontation mit dem Establishment erlebt haben.	KRUGER/DUNNING 1999

<p style="text-align: center;">Ego-Effekt der Informationsverarbeitung</p> <p>Positive selbstbezogene Nachrichten werden effizienter verarbeitet und besser erinnert als negative selbstbezogene Informationen.</p>	
Der kleine Nick vollbringt im Ferienlager bescheidene „Heldenakte“, die ihm, wieder zuhause, recht bedeutsam vorkommen. Das ferne Lob eines Lehrers über die Lösung einer schwierigen mathematischen Aufgabe klingt auch noch im späteren Leben nach und gilt als Beleg für ein besonderes Talent.	DAUENHEIMER U. A. 2002
<p style="text-align: center;">Egoismus</p> <p>Streben nach Eigennutz ohne Rücksicht auf den Nutzen anderer.</p>	
Siehe das einschlägige Kapitel im vorliegenden Buch.	
<p style="text-align: center;">Egozentrische Rechthaberei (myside bias)</p> <p>Bei kontroversen Angelegenheiten vermeiden Personen die Berücksichtigung von Tatbeständen, die gegen die eigenen Auffassungen sprechen und wenn diese dennoch sichtbar werden, besteht die Neigung, diese zu ignorieren.</p>	
„Die Partei, die Partei hat immer Recht.“ (Louis Fürnberg, Das Lied der Partei)	BARON 1995
<p style="text-align: center;">Egozentrische Wahrnehmung</p> <p>Menschen haben große Schwierigkeiten, die Perspektive anderer Personen einzunehmen, insbesondere haben sie große Schwierigkeiten, ihre eigenen idiosynkratischen Informationen auszublenden, wenn es darum geht, die Perspektive eines anderen einzunehmen.</p>	
Der Vater kann sich nicht vorstellen, warum es dem Sohn nicht gelingt, eine bestimmte Gleichung zu lösen, nachdem er seinem Sohn mehrfach das Vorgehen (das der Vater einst gelernt hat) erklärt hat.	FISCHHOFF 1980
<p style="text-align: center;">Egozentrische Empathie-Lücke</p> <p>Besitzer können sich nicht vorstellen, dass potenzielle Käufer nicht dieselbe Wertschätzung des Tauschgutes haben wie sie selbst und potenzielle Käufer unterschätzen den Wert, den die Besitzer ihrem Angebot beimessen.</p>	
Hausbesitzer können regelrecht „beleidigt“ sein, wenn sie sich die schäbigen Preisangebote potenzieller Käufer anhören müssen.	VAN BOVEN/DUNNING/ LOEWENSTEIN 2000

<p style="text-align: center;">Egozentrische Gerechtigkeit</p> <p>Ob ein Ereignis als gerecht wahrgenommen wird, hängt auch davon ab, ob es für den Betreffenden selbst positive oder negative Konsequenzen hat. Dazu zählt auch die Überzeugung, dass der Gerechtigkeitspunkt (der Punkt des fairen Austauschs, der angemessenen Verteilung) stärker auf ihrer Seite liegt, als dies von unparteiischen Dritten gesehen wird.</p>	
Konfliktparteien fällt es schwer einen objektiven, neutralen Standpunkt einzunehmen, entsprechend unzufrieden sind sie oft mit Gerichtsurteilen, Vergleichen, Kompromissen.	DIEKMANN U. A. 1997
<p style="text-align: center;">Einklammerung (narrow bracketing)</p> <p>Man beurteilt jedes Projekt für sich, statt das gesamte Projektportfolio zu betrachten.</p>	
Für ein einzelnes Umweltschutzprojekt ist man bereit, viel Geld auszugeben, man ist aber nicht geneigt, die entsprechend hochgerechnete Summe für alle notwendigen Umweltschutzprojekte auszugeben.	KAHNEMAN/LOVALLO 1993
<p style="text-align: center;">Einstimmungseffekt (priming effect)</p> <p>Durch einen vorgelagerten affektiven Reiz wird die positive Reaktion auf den Zielreiz gefördert.</p>	
Eine freundliche Atmosphäre, ein angenehmes Ambiente usw. schaffen eine gute Voraussetzung für eine positive Bewertung des Geschehens, der ins Spiel gebrachten Ideen, Gedanken und Vorschläge, die (vor allem unbewusst wahrgenommenen) Reize sind in der Lage einen affektiven Vorauskredit zu schaffen.	MURPHY/ZAJONC 1993
<p style="text-align: center;">Falscher Einzigartigkeitseffekt</p> <p>Glaube an die Einzigartigkeit (oder Seltenheit) seiner Überzeugungen oder Eigenschaften (Gegeneffekt zum falschen Konsensuseffekt).</p>	
Die Auffassung, allen anderen ginge es gut, nur man selbst sei von Krankheit, Sorge usw. heimgesucht, die Vorstellung, man sei unentbehrlich usw.	PERLOFF/BRICKMAN 1982

Einstellungseffekt	
<p>Die häufige Verwendung derselben Methode kann zu einer Fixierung auf diese Methode führen und entsprechend die Einsicht in die Problemstruktur verhindern. Eine Variante ist der Methodismus, das Festhalten an bekannten Strategien, Vorgehen nach Schema F.</p>	
Man behält eingeübte Schemata bei (bei der Recherche, bei der Lösung von Gleichungen, bei der Reparatur von Geräten usw.), auch wenn einfachere Vorgehensweisen zur Verfügung stehen. Ökonometriker verwenden wie selbstverständlich immer die Regressionsrechnung, gänzlich unabhängig von der Datenqualität.	LUCHINS/LUCHINS 1959
Ellsberg-Phänomen (-Paradox)	
Menschen vermeiden Mehrdeutigkeit, sie ziehen eine Risikosituation der Unsicherheitssituation vor.	
In einer Urne befinden sich 100 rote und schwarze Bälle in einem unbekannten Mischungsverhältnis. In einer zweiten Urne sind 50 rote und 50 schwarze Bälle. Wählt man „rot“ und es wird eine rote Kugel gezogen, erhält man € 100,–, wird eine schwarze Kugel gezogen, so erhält man € 0,–. Wählt man „schwarz“, und es wird eine schwarze Kugel gezogen, erhält man € 100,–, wird dagegen eine rote Kugel gezogen, so erhält man € 0,–. Man muss sich entscheiden, ob man das Angebot für die erste oder die zweite Urne einzösen will. Die Unsicherheit ist in beiden Fällen gleich groß, aber die Ziehung aus der zweiten Urne wird der Ziehung aus der ersten Urne vorgezogen. Dieser Tatbestand wird häufig so interpretiert, dass bei der zweiten Urne die Unsicherheit weniger unsicher ist, also eine Art Unsicherheit zweiter Ordnung vorliegt.	ELLSBERG 1961
Emotionsheuristik (which-feels-the-best?)	
Die Beurteilung eines Objekts oder Sachverhaltes bestimmt sich zu wesentlichen Anteilen aus dem Gefühl, das bei der Begegnung mit dem Objekt bzw. der Konfrontation mit dem Sachverhalt „präsent“ ist (Gefühl als Information).	
Personen, die in einer unangenehmen Situation erlebt werden, werden eher negativ beurteilt. Diese Heuristik kommt insbesondere dann zum Einsatz, wenn die Alternativen nicht vergleichbar sind.	SCHWARZ 2001

<p style="text-align: center;">Emotionales Lauffeuer (emotional wildfire) Eskalierende Emotionen, Emotionen wecken Überzeugungen, die die Emotion verstärken.</p>	
Der Ängstliche im dunklen Wald sieht, hört, vermutet plötzlich lauter Gefahren, die die Angst vergrößern, der Ärgerliche sieht immer mehr Gründe für seinen Ärger usw.	ELSTER 1999
<p style="text-align: center;">Emotionale Ansteckung (ripple effect) Gruppenmitglieder entwickeln gemeinsam geteilte Emotionen und Stimmungen. Siehe das einschlägige Kapitel im vorliegenden Buch.</p>	
<p style="text-align: center;">Emotionslogisches Schließen (atmosphere effect) Die Ähnlichkeit eines Schlusses zu seiner Prämisse beeinflusst die Beurteilung der Gültigkeit des logischen Arguments.</p>	
(1) einige x sind y, einige y sind z, → einige x sind z (2) alle x sind keine y, alle y sind keine z → alle x sind keine z (3) einige x sind y, einige y sind z, alle x sind z. Alle drei Schlüsse sind falsch, aber bei den ersten beiden wird dies häufig nicht erkannt.	OAKSFORD/CHATER/ HAHN 2008
<p style="text-align: center;">Emotionale Isolierung Abwehrmechanismus: Vermeidung traumatischer Erlebnisse durch Rückzug in Passivität.</p>	
Meidung von Themen, die emotional belastend sind, man lässt bestimmte Geschäftsvorfälle liegen, geht bestimmten Kollegen aus dem Weg usw.	BAUMEISTER/DALE/ SOMMER 1998
<p style="text-align: center;">Entscheidungswut Übertriebene „Entscheidungsfreude“, die meist mit einem Verzicht auf tiefergehende Analyse einhergeht.</p>	
Ämterhäufung, Zeit- und Problemdruck verführen zu einer oberflächlichen Behandlung von Problemen. In der „Handlungsphase“, d.h. bezüglich der Entscheidungen, die während der Umsetzung getroffen werden, findet man ein ähnliches Verhaltensmuster. Manager entwickeln häufig sogar eine entsprechend positive Einstellung hierzu.	KOLB 1983

<p style="text-align: center;">Erinnerungs-Konstruktionen</p> <p>Fehlende Erinnerungsbestandteile werden durch kognitive Schablonen unwissentlich ergänzt.</p>	
Bei der Rekonstruktion vergessener Ereignisse bedient man sich kognitiver Schemata: man ist vom Flughafen zum Hotel mit dem Taxi gefahren, weil man dies üblicherweise so macht, obwohl einen im konkreten Fall vielleicht ein Kollege ins Hotel gefahren hat.	BARSALOU 1992
<p style="text-align: center;">Selektives Erinnern/Vergessen</p> <p>Man erinnert sich seiner Stärken besser als seiner Schwächen.</p>	
Man erinnert sich häufiger an die „starken“ Episoden seines Lebens, das Selbstbild ist stärker von positiven Persönlichkeitseigenschaften geprägt, von einer Personalbeurteilung durch den Chef bleiben am ehesten die positiven Bewertungen in Erinnerung.	SEDIKIDES/GREEN 2000
<p style="text-align: center;">Spezifische Erinnerungen</p> <p>Man erinnert sich eher an spezifische als an allgemeine Ereignisse.</p>	
Frage: Wie oft haben Sie sich im letzten Monat über andere Personen geärgert? Antwort: etwa 20-mal. Frage: Wie oft haben Sie sich im letzten Monat über Freunde, Verwandte und nähere Bekannte geärgert? Antwort: etwa 15-mal. Frage: Wie oft haben Sie sich im letzten Monat über Kollegen, Verkäufer, Angehörige von Behörden, entfernte Bekannte usw. geärgert? Antwort: etwa 15-mal. [20 < 15+15].	MUMFORD/DAWES 1999
<p style="text-align: center;">Theoriegesteuerte Erinnerungen</p> <p>Es ist eher die Theorie, die die Erinnerung leitet, als die Erinnerung an die Theorie.</p>	
Freudianer haben freudianische Träume, Jungianer träumen jungianisch. Frauen erinnern sich eher an beziehungsorientierten Stress als Männer, das entspricht dem Klischee, das auch für dieses Ergebnis verantwortlich sein dürfte, denn tatsächlich gibt es keine Unterschiede in den Stresserfahrungen.	SPENCE 1982

<p style="text-align: center;">Erinnerungswerteffekt</p> <p>Eine gute Vergangenheit wertet die Gegenwart auf, eine schlechte Vergangenheit wertet die Gegenwart ab (Gegeneffekt: Kontrasteffekt).</p>	
In Zeiten der Bedrängnis tröstet man sich mit den Herausforderungen, die man schon bestanden hat, den Plagen, die man überwunden hat. Liefert die Vergangenheit diese Tröstungen nicht, dann bessert dies die Stimmungslage sicher nicht, sondern trägt eher zu einem Gefühl der Verzweiflung bei.	ELSTER 1999
<p style="text-align: center;">Ergebnis-Vorurteil</p> <p>Die Auffassung, erfolgreiche Entscheidungen seien gute Entscheidungen.</p>	
Man setzt sein ganzes Geld auf eine Pokerkarte und gewinnt, man betrügt und niemand merkt es, man übernimmt sich mit einer Investition, und nur eine unverhoffte Erbschaft oder ein wohlmeinender Freund hilft einem aus der Klemme.	TENBRUNSEL/NORTH-CRAFT 2010
<p style="text-align: center;">Überbewertung des ersten Eindrucks</p> <p>Der erste Eindruck erhält eine ungebührlich hohe Bedeutung bei der Urteilsfindung. Ein ähnliches Phänomen ist die Interview-Illusion, die Vorstellung, man erfahre viel über eine Person allein schon durch ein kurzes Gespräch.</p>	
„Der erste Eindruck zählt.“ „Man bekommt keine zweite Chance für einen ersten Eindruck.“	JONES/RIGGS/QUATTRONE 1979
<p style="text-align: center;">Eskalierendes Commitment</p> <p>Menschen lassen sich von einem einmal eingeschlagenen Kurs selbst dann nicht abbringen, wenn sich immer deutlicher abzeichnet, dass der eingeschlagene Kurs falsch ist.</p>	
Siehe den Online-Beitrag unter www.wbg-wissenverbindet.de	
<p style="text-align: center;">Extrapolation (extrapolation bias)</p> <p>Man schließt von den letzten Ereignissen einer Ereigniskette auf den weiteren Verlauf der Ereignisse.</p>	
Investitionsentscheidungen werden sehr stark von den Zahlungsströmen der letzten Zeit und nicht vom Gesamtrend abhängig gemacht.	SHEFRIN 2005

Aversion gegen Extreme	
Man wählt eher Alternativen in einer Mittellage als Alternativen, die an den Extrempunkten liegen.	
Bestatter präsentieren im Schauraum Luxusmodelle, extrem billige Modelle und dritte Sargtypen, die sich von den extrem billigen abheben.	SIMONSON/TVERSKY 1992
Unterstellung extrinsischer Motivation (extrinsic incentive bias)	
Andere Menschen werden stärker von extrinsischen Anreizen bestimmt als man selbst.	
Auffassung von Personen, die auf Bonusprogramme, variable Leistungsprogramme, Prämien und dergleichen setzen und diese entwerfen und implementieren.	HEATH 1999
Verwechslung von Figur und Grund	
Wir unterstellen oft als normal, was eigentlich erklärbungsbedürftig ist und versuchen daher, die vermeintliche Abweichung zu erklären, obwohl diese ja eigentlich den Normalfall darstellt.	
Man unterstellt anderen Personen eine liberale Haltung und versucht den autoritären Charakter als Abweichung zu erklären, obwohl ja die Mehrzahl der Menschen autoritäts-hörig ist. Wir wundern uns über aggressives Verhalten, obwohl Aggressionsbereitschaft das Normale ist, wir betrachten Armut als unverständlich, während es doch eher der Reichtum ist usw.	DAWES 2001
Fluch des Gewinnens (winners curse)	
Gefahr, ein überbewertetes Gut zu gewinnen. Der Fluch besteht darin, dass die anderen Interessenten an dem Gut eventuell über bessere Informationen verfügen und daher weniger bieten.	
Bei Versteigerungen besteht die große Gefahr, dass sich Bieter in eine Preisregion treiben, die dem Wert des Gutes nicht mehr entspricht. In harten Wettkämpfen/Wettbewerben vergessen die Akteure oft darüber nachzudenken, ob sich der Einsatz angesichts dessen, was man dabei gewinnt, noch lohnt.	THALER 1988

<p>Fluch des Wissens (curse of knowledge)</p> <p>Was man weiß, kann man nicht einfach vergessen, auch wenn es nützlich wäre.</p>	
<p>Wenn man etwas Negatives über jemanden erfahren hat, begegnet man diesem oft nicht mehr unbefangen, selbst wenn die Wahrheit der Information gar nicht sicher ist. Bei der Voraussage des Verhaltens einer anderen Person vergisst man leicht, dass diese vielleicht etwas nicht weiß, was man selbst weiß. In Verhandlungen, in denen die eine Seite weiß, dass eine sehr große Summe verteilt wird, bietet sie mehr als wenn sie das nicht weiß.</p>	CAMERER/LOEWENSTEIN/WEBER 1989
<p>Fluch des Wissenden</p> <p>Spezialisten verlieren durch ihr vertieftes Wissen die Fähigkeit, sich in das Denken anderer hineinzudenken.</p>	
<p>Unternehmensberater verkaufen ihre Standardprogramme, Ärzte finden die Fragen ihrer Patienten dummm, EDV-Spezialisten geben unvollständige Auskünfte.</p>	HINDS/PATTERSON/PFEFFER 2001
<p>Fokus-Illusion</p> <p>Befangenheit in der Gegenwartsperspektive: Sie führt zu einer Überbewertung des Unterschieds. Vergleicht man eine zukünftige Situation mit der gegenwärtigen, dann stellt man darauf ab, was sich augenscheinlich ändern wird und übersieht, was sich nicht ändern wird und woran man sich gewöhnen wird.</p>	
<p>Menschen können sich nicht vorstellen, dass sie im Falle eines Unfalls mit der Folge einer Querschnittslähmung nochmals ebenso mit ihrem Leben zufrieden sein können wie jetzt. Tatsächlich pendelt sich die Zufriedenheit aber wieder auf das Ausgangsniveau ein. Analoges gilt für die Glückseite, nach anfänglicher Euphorie über einen hohen Lottogewinn pendelt sich die Zufriedenheit wieder auf das ursprüngliche Niveau ein.</p>	SCHKADE/KAHNEMAN 1998
<p>Framing-Effekte</p> <p>Die Darstellung des Problems beeinflusst seine Lösung.</p>	
<p>Siehe den Online-Beitrag unter www.wbg-wissenverbindet.de</p>	

<p style="text-align: center;">Gleichwahrscheinlichkeitseffekt</p> <p>Wenn Ereignisse gleich wahrscheinlich sind, dann erscheinen sie hoch wahrscheinlich, auch wenn die Wahrscheinlichkeit nur $1/n$ beträgt (n = Zahl der möglichen Zustände).</p>	
<p>Wenn die 5 Kandidaten eines Wettbewerbs alle sehr ähnliche Fähigkeiten haben, wenn also die Wahrscheinlichkeit, dass z. B. der Kandidat A gewinnt bei etwa 20 % liegt, dann schätzt man dessen Gewinnchancen tatsächlich viel höher ein. Im Alltagsdenken folgen die Menschen offenbar dem Leibnizschen Wahrscheinlichkeitskonzept, wonach der Ausdruck „hoch wahrscheinlich“ einfach „kann leicht passieren“ bedeutet.</p>	TEIGEN 1988
<p style="text-align: center;">Gruppen-Vorurteil</p> <p>Man schließt von den Entscheidungen von Gruppen auf die Einstellung der Gruppenmitglieder und missachtet dabei die Bedeutung von Entscheidungsregeln in Gruppen.</p>	
<p>Ein Gremium für die Vergabe von Forschungsgeldern lehnt die beantragten Mittelzuweisungen ab, die Versuchung ist daraufhin groß, dem Gremium und seinen Mitgliedern eine feindselige Haltung und große Inkompétenz zuzuschreiben.</p>	TENBRUSTEL/NORTH-CRAFT 2010
<p style="text-align: center;">Hedonistisches Framing</p> <p>Menschen suchen sich einen für sie positiven Beurteilungsrahmen für die Beurteilung von Gewinnen und Verlusten.</p>	
<p>Man beurteilt Gewinne oder Verluste nicht jeweils für sich, sondern auf eine Art und Weise, dass man sich besser fühlt, z. B. hält man zwei freudige Ereignisse auseinander (zeitlich), damit man jedes für sich genießen kann, man verrechnet mehrere kleine Verluste mit einem großen Gewinn, man freut sich an kleinen Gewinnen und trennt davon den Ärger über einen großen Verlust, lässt sich einen großen Gewinn nicht von mehreren kleinen Verlusten verleiden usw.</p>	THALER/JOHNSON 1990

<p style="text-align: center;">Torheit des freiwilligen Helfers Übersehen des Alternativnutzens.</p>	
<p>Ein Rechtsanwalt hilft am Wochenende 8 Stunden lang einem gemeinnützigen Wohnbauprojekt für Bedürftige, indem er Schreinertätigkeiten ausübt. Eine Schreinerstunde kostet Euro 20,-, eine Rechtsanwaltsstunde Euro 80,-. Der Rechtsanwalt verhält sich irrational, denn er sollte in dieser Zeit besser als Rechtsanwalt arbeiten ($8 \times 80 = 640$) und von diesem Verdienst einen Schreiner bezahlen ($8 \times 20 = 160$), weil er sonst den möglichen Gewinn verschenkt ($640 - 160 = 480$)</p>	KNOX 1999
<p style="text-align: center;">Freundschaftspris Vorstellung, es gäbe in der Geschäftswelt (oder auch ganz generell) so etwas wie „Geschenke“.</p>	
<p>Credo der marktradikalen Theorie: „There's no such thing as a free lunch.“ (Nichts ist umsonst, auch freundliche Einladungen nicht, die werden irgendwann an anderer Stelle auf die eine oder andere Art und Weise in Rechnung gestellt.) Einem geschäftstüchtigen „Profi“ zu glauben, er gebe einem einen Sonderpreis (Gebrauchtwagen, Auslaufmodelle von Elektrogeräten) usw., ist einigermaßen naiv.</p>	FRIEDMAN 2010
<p style="text-align: center;">Gambler's Fallacy Auffassung, die Wahrscheinlichkeit eines Zufallsereignisses (z. B. eine Sechs beim Würfeln) würde steigen, wenn es in einer Ereignisfolge überdurchschnittlich häufig nicht aufgetreten ist (Gegeneffekt: hot hand fallacy).</p>	
<p>Verallgemeinert: Nach einer Reihe von positiven Erlebnissen befürchten nicht wenige Menschen, dass sich das Blatt irgendwann wenden müsse, dass sich das Glück „räche“ bzw. umgekehrt, dass unglückliche Ereignisse durch zukünftige glückliche Ereignisse ausgeglichen würden.</p>	TVERSKY/KAHNEMAN 1974
<p style="text-align: center;">Gegenwarts-Effekt (immediately effect) Sofortige Ereignisse werden (in unangemessener Weise) gegenüber späteren Ereignissen bevorzugt.</p>	
<p>„Genuss sofort!“ „Sehen, kaufen, mitnehmen!“ Vor die Wahl gestellt € 100 sofort oder € 110 nach einigen Wochen zu kassieren, entscheiden sich die meisten Personen für den geringeren Sofortbetrag.</p>	NITZSCH 2002

<p style="text-align: center;">Gegenwärts-Vorurteil (presentism)</p> <p>Neigung, die Vergangenheit aus dem Blickwinkel der Gegenwart zu betrachten. Das Vorurteil zeigt sich u.a. in der Überbewertung gegenwärtiger Lösungen, der Abwertung früherer Lösungen und in der Vorstellung, die Vergangenheit sei die „logische“ Vorbereitung auf die Gegenwart.</p>	
Zur Zeit des 100-jährigen Krieges sprach niemand vom 100-jährigen Krieg. Die Mitbestimmungspraxis in der Bundesrepublik Deutschland ist keine zwingende logische Folge der deutschen Sozialgeschichte. Der Zynismus, den er sich zugelegt hat, macht Hamlet blind für die Lauterkeit Ophelias.	FISCHHOFF 1980
<p style="text-align: center;">Geldillusion</p> <p>Orientierung am Nominal- statt am Realwert des Geldes.</p>	
Anleger orientieren sich an den nominellen Kursentwicklungen, in Zeiten der Inflation kommt es daher zu einer Überbewertung, in Zeiten der Deflation zu einer Unterbewertung der Aktien. Ein weiteres Beispiel ist die verzögerte Anpassung der Löhne nach oben und die in Zeiten der Rezession unterbleibende Anpassung der Löhne nach unten.	SHAFIR/DIAMOND/TVERSKY 1997
<p style="text-align: center;">Geschichten (story telling)</p> <p>Menschen lassen sich von Geschichten beeindrucken und damit zu (statistisch oft unbegründeten) kausalen Schlüssen verführen.</p>	
Geschichten knüpfen oft an eigene Erfahrungen an. Lebendigkeit und Echtheit verbürgen Authentizität. Viele Menschen glauben einem „Praktiker“, der über seine „realen“ Erfahrungen berichtet mehr, als einem „Theoretiker“, der über abstrakte Zusammenhänge spricht und sich (so hat es oft den Anschein) nicht festlegen will.	DAWES 2001
<p style="text-align: center;">Gesetz der kleinen Zahl</p> <p>Menschen haben übertriebene Vorstellungen über die Verlässlichkeit von Ergebnissen, die mit kleinen Fallzahlen ermittelt wurden.</p>	
Vielen Menschen genügt eine überschaubare Zahl von Beobachtungen („Die Nachbarn haben schon wieder nicht die Straße gekehrt.“) um zu festen Überzeugungen zu gelangen („Die Nachbarn sind nachlässige und fragwürdige Leute.“).	TVERSKY/KAHNEMAN 1971

Gesetz der wirklich großen Zahlen	
Unterschätzung der Häufigkeit des Auftretens unwahrscheinlicher Ereignisse. Wenn die Stichprobe nur groß genug ist, wird jedes noch so unwahrscheinliche Ergebnis „mit Sicherheit“ eintreten. Wer will, kann also in der Häufung von Zufällen immer ein „Wunder“, ein „Zeichen“, oder schlicht eine „Nicht-Zufälligkeit“ erblicken.	
Am Freitag den 13. Dezember, ihrem gemeinsamen Lieblingstag, treffen sich Paul und seine ehemalige Freundin Paula ausgerechnet im Gedränge eines Volksfestes, obwohl beide Menschenansammlungen eigentlich hassen und sie meiden wo immer sie können. Jahrelang hat Paul nicht mehr an Paula, die seit vielen Jahren im Ausland lebt, gedacht; just heute Morgen ist ihm bei der Suche nach einem Buch, über das sie sich einmal gestritten hatten, ein Bild von ihr in die Hände gekommen. Ein anderes Beispiel ist das Geburtstagsproblem: die Wahrscheinlichkeit, dass zwei Personen in einer normalen Schulklasse (mindestens 23 Personen) am selben Tag Geburtstag haben ist größer als 50%.	LITTLEWOOD 1953
Paradox des Glücks	
Wer das Glück direkt anstrebt, wird es verfehlen. Spezieller Effekt des „Willensüberschusses“ (ELSTER 1983): Das willentliche Anstreben eines Ziels bewirkt nicht selten die Verfehlung des Ziels (in einer anderen Bedeutung versteht man unter dem „paradox of happiness“ die Beobachtung, dass die Menschen in reichereren Ländern (im Durchschnitt) nicht zufriedener sind als die Menschen in ärmeren Ländern).	
Das Glücksparadox ist in gewisser Weise die allgemeinste Form sich selbst behindernder Intentionen: „Ich will jetzt schlafen.“ „Ich will, dass Du mir vertraust.“ „Ich will jetzt daran nicht denken.“ „Ich will demütig sein.“ Jon Elster: „Es wird manchmal gesagt, daß alle guten Dinge im Leben kostenlos seien: eine allgemeinere Feststellung wäre, daß alle guten Dinge im Leben wesentlich Nebenprodukte sind.“ (ELSTER 1987, S. 209)	ELSTER 1987

Voreingenommenheit gegenüber großen Beiträgen (bigness bias) Unterschätzung kleiner, aber stetiger Beiträge.	
Regelmäßige kleine Beiträge bringen eine Arbeit oft mehr voran als Großaktionen, die einen schnell erschöpfen. Das gilt auch für die Kapitalanlage: Jill und John sind beide 21 Jahre alt. Jill investiert bis zu ihrer Hochzeit 8 Jahre lang jeden Monat \$ 50 in einen Fond (danach gibt sie ihr Geld für andere Dinge aus). John heiratet bereits mit 21 Jahren und beginnt erst nach 8 Jahren mit dem Sparen und zwar ebenfalls beim selben Fond und jeweils \$ 50 im Monat und zwar bis zu seinem 65. Lebensjahr. Wenn der Fond eine Rendite von 10% hat, wer hat dann das größere Vermögen ange-sammelt? Jill zahlt in den 8 Jahren \$ 4800 ein, John in den 37 Jahren \$ 22.200. Das Vermögen von Jill beläuft sich allerdings auf \$ 256650, das von John auf \$ 217830 (nach BELSKY/GILOVIC 1999).	BELSKY/GILOVIC 1999
Syndrom der Neuen Gruppe Pathologische Konformität in neu gebildeten Gruppen.	
Situationen, in denen neue Gruppen mit hoher Mehrdeutigkeit konfrontiert sind und eine bestimmende Figur vorhanden ist, die „Gehorsam“ verlangt und Sicherheit gibt. Ein Beispiel ist die Kennedy-Administration, die die verunglückte Schweinebucht-Invasion der Exil-Kubaner im Jahr 1960 unterstützte. Pathologische Konformitätsprobleme findet man häufig bei neu zusammengestellten Pilotenteams, Musikgruppen, Ärzteteams usw.	STERN 1997
Gruppendenken (groupthink) Überstarkes Streben nach Einigkeit der Gruppe.	
Siehe den Online-Beitrag unter www.wbg-wissenverbindet.de	
Hamlet-Syndrom Tathemmung durch „des Gedanken Blässe“. Ein verwandtes Phänomen ist der Verzögerungseffekt: Je länger man eine Entscheidung hinauszögert, desto schwerer fällt die Entscheidung bzw. desto eher wird man diese Entscheidung überhaupt nicht treffen (also diesbezüglich nichts tun).	
Nach Hamlet, der sich zu keiner entschlossenen Tat aufrufen kann. „Wer gar zu viel bedenkt wird wenig leisten.“ (Schiller)	BRADLEY 1977

Häufigkeitseffekt Häufig geäußerte Informationen werden bei der Urteilsbildung überbewertet.	
Cato erinnerte die Senatoren ständig an die Karthagische Gefahr bis Karthago schließlich tatsächlich von den Römern zerstört wurde.	HOGARTH/MAKRIDAKIS 1981
Häufigkeitsfixierung Man beachtet eher absolute als relative Häufigkeiten.	
Auch gute Baseball-Spieler „verschlagen“ zwei Drittel aller Bälle, die „Fans“ können sich das nicht vorstellen, weil ihnen allein die Häufigkeit der gelungenen Schläge ins Auge sticht.	ESTES 1976
Herdentrieb-Verhalten Man verhält sich wie alle, weil man glaubt, damit auf der sicheren Seite zu sein.	
Bei politischen Umwälzungen schlägt man sich gerne auf die Seite der neuen Machthaber. Eine Baisse am Aktienmarkt hat einen Ansteckungseffekt, der die Krise verschärft.	HIRSHLEIFER/TEOH 2003
Irrglaube von der hinreichenden Bedingung (sufficiency bias) Die Vorstellung, man habe eine gültige Erklärung, wenn es gelingt, mit einer bestimmten Theorie einen Sachverhalt zu erklären.	
Besonders irrig ist die Auffassung, man habe mit einer solchen Erklärung eine weitere Bestätigung für die Gültigkeit einer Theorie gefunden. Verbreitet ist diese Vorstellung z. B. unter Rational-Choice-Theoretikern.	CAMERER 1995
Hockey-Schläger-Voraussagen (jam tomorrow, management by hope) Man erklärt die ausbleibende Besserung mit einer Verzögerung und verknüpft diese Aussage mit der Prognose, dass es anschließend umso steiler aufwärts gehe.	
Die Beunruhigung bei ausbleibenden Umsätzen vieler Internetfirmen um die Jahrtausendwende wurde sehr häufig so weigerklärt. Politische Rhetorik bei ausbleibendem Wirtschaftsaufschwung.	SMITH 2003

<p style="text-align: center;">Hot hand fallacy</p> <p>Komplement zur Gambler's Fallacy, die Vorstellung, die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Zufallsereignis wiederholt, steige in einer konsistenten Folge.</p>	
<p>Spieler, Zuschauer, Trainer, Wettbüros glauben an Dinge wie die, dass Spieler, Mannschaften usw. „einen Lauf“ haben können, dass also Basketballspieler immer treffen, Fußballer immer siegen (solange „der Lauf“, das Leistungshoch währt). Analoge Vorstellungen existieren für den Firmenerfolg, für positive Entwicklungen in der Beschäftigung, den Preisen auf dem Immobilienmarkt usw.</p>	CAMERER 1989
<p style="text-align: center;">Hypothesenbestätigung (positive bias, verification bias)</p> <p>Neigung nur die „positiven“ Fälle einer Hypothese zu beachten (also z. B. nur die Fälle „rechts unten“ in einer Vier-Felder-Matrix). Wird manchmal mit der Bestätigungs-tendenz gleichgesetzt, was die Sache aber nicht trifft, weil der „Positive Bias“ nicht mit dem Willen, dem Wunsch verknüpft sein muss, eine präferierte Hypothese zu bestätigen.</p>	
<p>Die „positiven“ Fälle, die die eigene Meinung bestätigen, fallen einem eher auf: Wer meint, Professoren hätten welt-fremde Ansichten, findet immer wieder Beispiele, wer glaubt, Politiker seien Egoisten, hat ebenfalls leichtes Spiel, diese Hypothese immer wieder bestätigt zu sehen, wer die Auffassung vertritt, wir lebten in einem oberflächlichen, dekadenten Zeitalter braucht nur auf das tägliche TV-Pro-gramm zu verweisen usw.</p>	EVANS 1989
<p style="text-align: center;">Ideologische Verseuchung</p> <p>Ausgeprägte Neigung, Probleme und Lösungen im Lichte der jeweils eigenen Welt-anschauung zu interpretieren („closed mind“).</p>	
<p>Die Spekulation auf den Finanzmärkten ist – je nach Ideo-logie – Ausdruck eines korrupten Raubtierkapitalismus oder heilsames Korrektiv für realwirtschaftliche Fehlentwicklun-gen. Für den einen sind haltlos tobende Kinder schlichtweg ungezogen, für andere unverdorbene Menschen auf dem Weg zur Selbstfindung.</p>	SALAMUN 1989

<p>Informationsablösung (Amnesie, Schläfereffekt, Irrelevanzfalle)</p> <p>Man merkt sich Sachverhalte, Fakten, Schlussfolgerungen, vergisst aber woher man sie hat. Ein verschärftes Problem ergibt sich aus der Irrelevanzfalle: Wird eine Information in einer gegebenen Problemsituation als irrelevant wahrgenommen, wird sie nicht einfach ignoriert, im Gegenteil, sofern sie abgespeichert wird, löst sie sich leicht vom Problemkontext und wird nicht weiter hinterfragt, sondern als Faktum verstanden.</p>	
Der Klatsch über eine Person bleibt hängen, man weiß gar nicht mehr, wo man ihn gehört hat. Man hat einmal („in einer seriösen Zeitschrift“) gelesen, dass es überlicht-schnelle Teilchen gibt und glaubt das jetzt. Jemand erzählt einem etwas Negatives von einer Person, die man nicht kennt und die einen auch nicht interessiert. Als man sie bei einem geschäftlichen Anlass kennenlernt, ist man voreingenommen.	DAWES 2001
<p>Pluralistische Ignoranz</p> <p>Man sieht, dass andere auf ein Ereignis nicht reagieren und man reagiert deswegen auch nicht darauf, im engeren Sinne geht es darum, dass man annimmt, für andere Personen sei normal, was einem selbst widerstrebt (man glaubt an das Vorliegen einer Norm, die man selbst ablehnt).</p>	
Hört man einen Feueralarm und sieht man, dass sich niemand davon beeindrucken lässt, dann tut man auch nichts. Schlägt ein großes Kind ein kleines Kind und alle schauen weg, dann schaut man auch weg, ist der Chef unverschämt und alle kuschen, kuscht man auch usw. Sieht man, dass alle viel trinken, glaubt man, Trinken würde allen eine Freude machen.	MILLER/MCFARLAND 1991
<p>Ikarus-Paradox</p> <p>Die Fähigkeiten und Faktoren, die einen zum Erfolg führten, sind oft auch die Ursache für den Misserfolg.</p>	
Ikarus gelingt (mit seinem Vater) mit Hilfe eines ingeniosen Flugapparats die Flucht aus kretischer Gefangenschaft, im Übermut fliegt Ikarus zu hoch, die Sonne schmilzt das Wachs, das dem Apparat Festigkeit gibt und Ikarus stürzt ins Meer. Kreativität führt zu Erfolg, ohne Bodenhaftung aber schließlich zu Misserfolg. Der Apple-Computer Lisa, der zwar technologisch viele Fortschritte brachte, aber mit anderen Systemen nicht kompatibel war. Die fehlende Einsicht, dass es gerade in einer Erfolgsphase notwendig sein kann, sein Verhalten zu ändern.	MILLER 1990

Illusion des eigenen Interesses (self-interest illusion) Illusion, man folge seinem eigenen Interesse, wenn man dem Gruppeninteresse folgt.	
Menschen handeln mitunter selbst dann im Gruppeninteresse, wenn sie selbst davon nur Kosten haben. Menschen opfern ihr Leben, ihre Überzeugungen, ihre Zeit für Gruppenbelange.	BARON 2001
Illusorische Korrelation Wahrnehmung objektiv nicht vorhandener Zusammenhänge. Im engeren Sinn fehlerhafte Deutung bestehender Zusammenhänge.	
Bauernregeln, Alltagstheorien über die Wirkung von Hausmitteln, Erfolgsfaktoren, Erziehungsmaßnahmen. (Manche) Psychiater sehen in den Zeichnungen von paranoiden Patienten eine besondere Betonung der Augen, (nicht wenige) Sozialarbeiter glauben, es gäbe einen Zusammenhang zwischen geringem Selbstbewusstsein und unangepasstem Verhalten.	CHAPMAN/CHAPMAN 1967
Induktive Schlüsse Induktive Schlüsse sind logisch ungültig, was oft nicht erkannt wird.	
Beispiele sind die substantielle und die strukturelle Analogie, die Induktion ersten und zweiten Grades, der starke und schwache Rückschluss, der schwache modus ponens und der schwache modus tollens. Beispiel „starker Rückschluss“: aus den Prämissen (1) wenn p dann q und (2) q wird gefolgert: (3) wahrscheinlich p: Kindergärtnerinnen sind kinderlieb, Mathilde ist Kindergärtnerin, Mathilde ist kinderlieb.	BUNGE 1967
Nichtbeachtung (-ausschöpfung) zusätzlicher Informationen (information underuse) Personen bilden sich schon auf einer kleinen Datenbasis ein Urteil, zusätzlich einge hende Informationen erhöhen zwar das Gefühl der Urteilssicherheit, aber nicht die Urteilsqualität.	
Über die Hintergründe politischer Ereignisse weiß man oft sehr wenig, man bildet sich aber rasch ein Urteil. Wenn immer mehr Informationen ans Licht kommen, werden diese nicht weiter beachtet. Diagnostiker machen zwar manchmal eine lange Anamnese, sie schöpfen aber die sich ansammelnden Informationen nicht mit derselben Sorgfalt aus wie die ersten.	OSKAMP 1965

<p style="text-align: center;">Eingeschränkte Informationssuche</p> <p>Verzicht auf Sammlung relevanter Informationen, auch wenn keine großen Informationskosten entstünden.</p>	
<p>Besitzer von Personal Computern machen sich oft nicht die „Mühe“, alle Möglichkeiten ihres Gerätes und der Programme zu erkunden, um effektiver damit umgehen zu können. Man behilft sich lieber umständlich mit Tricks und Kniffen. In Unternehmen werden zwar oft viele Informationen gesammelt, aber von den Entscheidungsträgern nicht abgerufen.</p>	BRONNER/WOSSIDLO 1972
<p style="text-align: center;">Unterschätzung der Fremdinitiative (fallacy of initiative)</p> <p>Neigung, dem Gegner/Partner weniger Initiative und Imagination zuzutrauen als sich selbst.</p>	
<p>Beim Schachspiel erkennt man die eigenen Schwierigkeiten leichter als der Gegner (man denkt schließlich dauernd darüber nach) und „wundert“ sich, dass der Gegner die Schwächen nicht durchschaut (was ihm naturgemäß schwerer fällt) und traut ihm daher weniger zu.</p>	TVERSKY/KAHNEMAN 1982
<p style="text-align: center;">Intuitive (klinische) Beurteilung</p> <p>Irrglaube, „klinische“ oder „intuitive“ Urteile, die vermeintlich auf den Gesamteindruck setzen, seien besser als statistische Beurteilungen, die aus einer einfachen linearen Kombination wichtiger Einflussgrößen bestehen („Bootstrapping“-Diagnosen).</p>	
<p>Bei der Personalauswahl setzt man normalerweise auf den „Gesamteindruck“, wobei insbesondere das Einstellungsgespräch eine maßgebliche Rolle spielt, eine systematische Informationserfassung und -gewichtung findet häufig nicht statt.</p>	MEEHL 1973
<p style="text-align: center;">Intuitionsaktionismus</p> <p>Verzicht auf Planung, Verlassen auf unbewusste Intelligenz. Menschen berufen sich gern auf ihr Bauchgefühl. Es ist eine verbreitete Vorstellung, Denken und Entscheiden seien wie Fahrradfahren, man könne es einfach, man müsse sich beispielsweise oft nicht darum bemühen, komplexe Situationen zu analysieren, man treffe intuitiv die richtige Entscheidung.</p>	
<p>„Unter Intuition versteht man die Fähigkeit gewisser Leute, eine Lage in Sekundenschnelle falsch zu beurteilen.“ (Friedrich Dürrenmatt)</p>	MARTIN 2008

<p style="text-align: center;">Missachtung des Invarianz-Prinzips</p> <p>Es macht einen Unterschied, wie etwas dargestellt wird, auch wenn es logisch das-selbe ist. Außerdem sollte es gleichgültig sein, welche Methode, welches Vorgehen man wählt, um zu einem Urteil zu gelangen (procedural invariance).</p>	
Betrachtet seien zwei Lotterien mit den folgenden Wahr-scheinlichkeiten und Auszahlungen: (.5, \$ 50) und (.8, \$ 150; .2 -\$ 10). Fragt man danach, welche der beiden Lotterien man bevorzugt, dann entscheiden sich die weitaus meisten Personen (nämlich 75 %) für die zweite, die risikantere Lot-terie. Fragt man danach, welche der beiden Lotterien man abgeben würde, entscheiden sich immerhin 50 % für die zweite Lotterie (CAMERER 1995).	SLOVIC/LICHTENSTEIN 1968
<p style="text-align: center;">Verwechslung von Kausalität und Diagnose</p> <p>Tendenz, diagnostische Tatbestände mit kausaler Bedeutung zu versehen (Verwechslung kausaler und nichtkausaler Interpretation von Fakten).</p>	
Calvinisten nehmen an, dass von Anfang an feststehe, ob jemand verdammt oder erlöst ist. Man könne allerdings an den irdischen Taten in gewisser Weise erkennen, ob man zu den Erlösten gehöre. Daher (so schließt man fälschlich) sei es vernünftig, wenn man sich um ein gottgefälliges Leben bemühe.	QUATTRONE/TVERSKY 1984
<p style="text-align: center;">Gleichsetzung von Gleichzeitigkeit und Kausalität (auch Kontiguitäts-Fehlschluss)</p> <p>Aus der Gleichzeitigkeit (zeitlichen Nähe) von Ereignissen wird oft auf eine Kausalität geschlossen.</p>	
Anekdotisch veranschaulicht wird dieser Fall von dem Jungen, der beim Herumstreunen die Laternenmasten seiner Straße mit einem Stock traktierte, als plötzlich alle Lichter New Yorks ausgingen. Er bekam einen mächtigen Schrecken und große Gewissensbisse ob seiner frevelrischen Tat. Wenn Menschen nach (aufgrund?) einer Impfung, z. B. wäh-ren einer Epidemie, sterben, wird die Diskussion über ursächliche und zufällige Zusammenhänge immer wieder neu belebt.	EINHORN/HOGARTH 1986

Kleininvestitionen	
Viele „Kleininvestitionen“ sind ökonomisch nicht sinnvoll, weil die Gewinn-erwartungen sehr gering sind.	
Beim Lotto-Spiel gewinnt immer die Lotto-Gesellschaft, der Einzelne verliert in aller Regel mehr als er gewinnt. Der Abschluss „kleiner Versicherungen“, die keine existenz-gefährdenden Risiken absichern, ist ebenfalls mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Verlustgeschäft. Trinkgelder zu geben ist ebenfalls unrentabel, jedenfalls für Reisende, die das Hotel, das Restaurant usw. nie mehr besuchen werden.	GILOVICH 1991
Kompatibilität	
<p>Kompatibilität der Semantik: Bevorzugung von Alternativen, deren Handlungssemantik mit der Semantik der Beschreibung des Entscheidungsproblems übereinstimmen. Kompatibilität des Formats: Wenn das Input-Format mit dem Output-Format übereinstimmt, kommt es zu einer schnelleren Reaktion. Kompatibilität der Skalen: Das Gewicht eines Stimulusattributs steigt, wenn es mit dem Reaktionsmodus übereinstimmt.</p>	
Auf eine visuelle Darstellung kann man schneller durch „Zeigen“ reagieren als durch eine verbale Erläuterung. Die Semantik bestimmt die Beurteilungskriterien; bei der Beurteilung der Ähnlichkeit von Objekten, Ereignissen usw. kommt man daher zu anderen Ergebnissen als bei der Beurteilung der Unähnlichkeit: In einer Studie aus den 1970er Jahren zeigte sich beispielsweise, dass West- und Ost-deutschland als ähnlicher wahrgenommen wurden als Nepal und Ceylon, bei der Beurteilung der Unähnlichkeit war es genau andersherum. Geht es um die Aufnahme von Personen in eine Gruppe, werden eher positive, geht es um die Ablehnung von Personen, werden eher negative Merkmale der Person beachtet.	SHAFIR 1995
Kompensations-Effekt (auch Sättigungs-Effekt)	
<p>Unterdrücken einer Verhaltenstendenz in einem Handlungsfeld führt zum Ausleben dieser Verhaltenstendenz in einem anderen Handlungsfeld (Gegensatz: Spillover-Effekt)</p>	
Wer nicht neidisch auf seine Freunde ist, der ist neidisch auf seine Feinde. Neid gegenüber den Feinden immunisiert gegen Neid gegenüber seinen Freunden. Verwehrte Partizipation bei der Arbeit weckt den Wunsch nach Partizipation in der Politik.	ELSTER 1999

<p style="text-align: center;">Kompetenzfalle</p> <p>Man verharrt bei den Aufgaben und Rezepten, die man gut beherrscht.</p>	
Die Schweizer Uhrenindustrie, die großenteils die Umstellung auf die digitale Technik verpasst hat; IBM, spezialisiert auf Großrechner, verpasste fast den Anschluss an den expandierenden PC-Markt.	HEDBERG/NYSTROM/ STARBUCK 1976
<p style="text-align: center;">Ignoranz durch Kompetenz</p> <p>Mit den Ideen von Personen, die nicht zum Expertenkreis gehören, beschäftigt man sich nicht.</p>	
Der Entdecker des Gesetzes von der Erhaltung der Energie, Robert Meyer, wurde von der etablierten Wissenschaft ignoriert. Er hatte in seiner wissenschaftlichen Abhandlung kleinere Formelfehler, die das Misstrauen gegen ihn (er war kein Mitglied der wissenschaftlichen Zunft) bestätigten.	DI TROCCHIO 1996
<p style="text-align: center;">Komponentenfokus (component focus)</p> <p>Die Aufmerksamkeit richtet sich nur auf einen Teil eines (komplexen) Prozesses</p>	
Die Firma Xerox hatte im Prinzip bereits in den 1970er Jahren den ersten PC entwickelt (einschließlich E-Mail-Funktion), war aber nicht in der Lage, das Produkt zur Marktreife zu entwickeln.	HEATH/STAUDENMAYER 2000
<p style="text-align: center;">Konjunktion-Fehler (conjunction fallacy)</p> <p>Die Wahrscheinlichkeit von konjunktiven Ereignissen wird häufig als größer eingeschätzt als die Wahrscheinlichkeit der Einzelereignisse.</p>	
Amerikaner halten es für wahrscheinlicher, dass ein amerikanischer Farmer einen Toyota-Lastwagen kauft, als dass er einen Toyota kauft.	TVERSKY/KAHNEMAN 1983
<p style="text-align: center;">Konkretheitsvorurteil</p> <p>Konkrete Informationen beeinflussen die Urteilsbildung stärker als abstrakte Information.</p>	
Studenten orientieren sich bei der Auswahl von Veranstaltungen nicht an den „Evaluations“-Statistiken, sondern an konkreten Schilderungen durch Kommilitonen (was meist beides wenig vernünftig ist). Wenn man berichtet, wie jemand eine knifflige Aufgabe löst, erscheint das überzeugender als wenn man ihm hohe kognitive Komplexität bescheinigt.	BORGIDA/NISBETT 1977

<p style="text-align: center;">Falscher Konsensuseffekt (false consensus effect, egocentric attribution bias)</p> <p>Personen denken, ihre eigenen Verhaltensweisen und Einstellungen entsprächen denen anderer Personen. Einstellungen und Verhaltensweisen, die nicht den eigenen entsprechen, gelten dagegen als abweichend.</p>	
Fans eines Vereins überschätzen die Zahl der Fans, religiöse Menschen meinen, letztlich sei doch jeder irgendwie religiös, Egoisten glauben, alle anderen seien auch Egoisten usw.	MARKS/MILLER 1987
<p style="text-align: center;">Konsistenzillusion (illusion of consistency) Ungerechtfertigte Generalisierung von Verhaltensweisen.</p>	
Wer mich freundlich bedient ist generell ein freundlicher Mensch, wer mich riskant überholt ist auch ein gewissenloser Geschäftspartner.	MISCHEL/PEAKE 1982
<p style="text-align: center;">Kontext-Effekt (auch Anziehungseffekt, attraction effect oder Kontrasteffekt) Die Präferenzen für eine Alternative ändern sich, je nachdem welche anderen Alternativen noch zur Auswahl stehen (verletzt das Unabhängigkeitsaxiom irrelevanter Alternativen).</p>	
Für Peter sind die beiden Güter A und B gleich attraktiv (A ist z. B. in einer Hinsicht besser, B in einer anderen Hinsicht). Steht nun ein weiteres Gut C zur Auswahl, das zwar von B, aber nicht von A „dominiert“ wird (also deutlich attraktiver ist), dann erscheint auch das Gut B „plötzlich“ deutlich attraktiver als Gut A. Peter liebt Paula und Petra gleicherweise. Nun taucht auch noch Pia auf. Der Vergleich zwischen Pia und Paula fällt unentschieden aus, der zwischen Pia und Petra deutlich zugunsten Petras, also wird Peter Petra den Antrag machen.	SIMONSON 1989
<p style="text-align: center;">Kontrast-Effekt (Tversky-Effekt)</p> <p>Eine gute Vergangenheit setzt eine nicht so gute Gegenwart herab, eine schlechte Vergangenheit wertet die Gegenwart auf (Gegeneffekt: Erinnerungswert-Effekt)</p>	
Die gesundheitliche Fitness lässt nach; da man weiß, wie gut es ist, sich gut zu fühlen, beeinträchtigt dies das Wohlbefinden weiter. Man hat schon bessere Leistungen erzielt, mehr Spaß, mehr Freunde usw. gehabt, man hat ein Verlusterlebnis und trauert den verlorenen Zeiten nach. Umgekehrt, wenn alles besser geworden ist, entsteht eine gewisse Zugewinnfreude.	ELSTER 1999

Kontrollillusion Die irrite Auffassung, man könne etwas (ein Geschehen, eine Handlung, einen anderen Menschen) kontrollieren.	
Siehe das einschlägige Kapitel im vorliegenden Buch.	
Konzeptionelle Piraterie (conceptual hijacking) Verwendung wissenschaftlicher Konzepte um pseudowissenschaftliche Auffassungen zu propagieren.	
Die Heisenbergsche Unschärferelation muss zu allerlei metaphysischem Unfug herhalten. Die Komplexitätstheorie soll angeblich belegen, dass es keine sozialwissenschaftlichen Gesetze geben kann. Menschen, die sich als Wissenschaftsskeptiker verstehen, sind in Wahrheit oft Pseudoskeptiker, weil sie dogmatisch einer alternativen Lehre anhängen.	SOKAL/BRICMONT 1998
Korrespondenzneigung Neigung, im Verhalten einer Person die Widerspiegelung ihrer Persönlichkeit zu sehen.	
Maria Stuarts Flucht aus Schottland ist aus Sicht Elisabeths nur eine Taktik, um die Königin von England zu stürzen. Dass der Neffe den Studiengang wechselt ist Ausdruck seines unsteten Charakters.	JONES/DAVIS 1965
Logische Fehlschlüsse Menschen haben oft Probleme im Umgang mit der Logik und mit logischen Schlüssen.	
Beispiele sind die Gleichsetzung von Implikationen und Äquivalenzen, Verneinung der Antezedenz, Bestätigung der Konsequenz (s. u.), post-hoc-Argumentation (s. u.), Konversionsfehler, die Vorstellung, dass ein Satz falsch sein muss, wenn er aus falschen Prämissen abgeleitet wird, syllogistische Fehlschlüsse (z. B. die Homonymie). Beispiel für einen Konversionsfehler: Man geht von einem falschen oder unvollständigen Verständnis logischer Prämissen aus. Man kann mit dem Satz „alle X sind Y“ ganz Unterschiedliches meinen, z. B. „alle X sind Y und alle Y sind X“, oder aber „alle X sind Y, aber es gibt auch Y, die keine X sind“.	CHATER/HEIT/OAKSFORD 2004
Machtkorruptionseffekt Macht korrumpt und absolute Macht korrumpt absolut.	
Siehe den Artikel im vorliegenden Buch.	

Meinungspersistenz (irrational persistence of belief, inertia effect) Widerständiges Festhalten an einmal gewonnenen Überzeugungen.	
Schon Francis Bacon beklagte diese Tendenz, die auch bei Wissenschaftlern sehr verbreitet ist. Beispielsweise wehrten sich die Anhänger der klassischen Elektrodynamik (z.B. Rutherford) lange gegen die Einsichten der Quantentheorie. Kolumbus ließ sich bekanntlich sein Leben lang nicht ausreden, dass er den Seeweg nach Indien entdeckt habe. Viele Menschen lassen sich, was ihre Alltagstheorien angeht, nur sehr ungern eines Besseren belehren.	KRUGLANSKI/AJZEN 1983
Meinungspolarisierung Vertritt man eine Meinung, dann tritt durch gegenläufige Informationen nicht selten eine weitere Verstärkung der Meinung ein und keine Annäherung in Richtung der gegenläufigen Informationen.	
Ein heftiger Gegner der Abtreibung lässt sich durch Umfrageergebnisse, wonach die meisten Menschen „liberale“ Abtreibungsgesetze befürworten, nicht beeindrucken, er wird im Gegenteil in seiner ablehnenden Haltung noch verstärkt.	LORD/ROSS/LEPPER 1979
Mentale Buchführung (mental accounting) Mit mentaler Buchführung ist die Art und Weise gemeint, wie Menschen Geldvorgänge kategorisieren, kontrollieren und beurteilen. Problematisch ist, dass sie bei ihrer Kontenbildung und der Zuweisung der Aus- und Einzahlungen häufig in unangemessener Weise vorgehen, so dass es zur Abspaltung eigentlich zusammengehörender Vorgänge kommt.	
In den beiden folgenden (logisch identischen) Situationen entscheiden sich viele Personen unterschiedlich, weil sie die „Kosten“ unterschiedlich verrechnen: A) Angenommen, Sie haben im Vorverkauf eine Theaterkarte besorgt (Einheitspreis € 20,-). Als Sie zu dem Theaterabend kommen, stellen Sie fest, dass Sie die Karte verloren haben. Würden Sie sich eine neue kaufen? (Einheitspreis € 20,-). B) Angenommen, Sie wollen eine Theateraufführung besuchen. Der Einheitspreis beträgt € 20,-. Als Sie am Vorstellungsabend an der Kasse stehen, stellen Sie fest, dass Sie einen von mehreren Zwanzig-Euro-Scheinen verloren haben. Würden Sie sich dennoch eine Theaterkarte kaufen?	THALER 1999

<p style="text-align: center;">Midas-Wünsche</p> <p>Törichte unüberlegte Wünsche, deren Erfüllung einem zum Schaden gereicht.</p>	
Ovid erzählt die Geschichte von König Midas, der sich von Bacchus wünschte, dass das, was er berühre, zu Gold werde. Personen, die, obwohl nur mäßig begabt, Musiker werden wollen, oder Personen, die sehr empfindlich auf Kritik reagieren und dennoch Berufe wählen, die sie ins Rampenlicht der Öffentlichkeit führen.	Brüder Grimm: Das Märchen vom Fischer und seiner Frau. Der Arme und der Reiche.
<p style="text-align: center;">Motivdruck-Effekt I (Motivegoismus)</p> <p>Motive können eine Wucht entfalten, die rationalen Überlegungen wenig Raum geben oder Denkprozesse in eine bestimmte Richtung drängen.</p>	
„Blinde Rache, schlimme Sache.“ (Sprichwort) „Eifersucht ist eine Leidenschaft, die mit Eifer sucht, was Leiden schafft.“ (Grillparzer) „Der Geist ist willig, aber das Fleisch ist schwach.“ (Matthäus).	BAUMEISTER/ SCHMEICHEL/VOHS 2007
<p style="text-align: center;">Motivdruck-Effekt II (Motivpersistenz)</p> <p>Motive verselbständigen sich, man lässt sich auch durch wichtige Gründe nicht davon abbringen, das angestrebte Ziel hartnäckig weiterzuverfolgen.</p>	
Beim Erstellen eines kniffligen Computerprogramms vergisst man zu essen und zu schlafen, vergisst Frau und Kind und jede Höflichkeit.	Fox/HOFFMAN 2002
<p style="text-align: center;">Musterillusion (clustering Illusion)</p> <p>Man sieht Muster, wo gar keine existieren.</p>	
Bemühungen, in den zufälligen Ausschlägen der Aktienkurse Regelmäßigkeiten zu erkennen. Die Vorstellung, die Mondphasen stünden in einem Zusammenhang mit Fruchtbarkeit, Geburten, Schlafschwierigkeiten. Erfindung von Geschichten, die unverständliche Ereignisse in eine „stimmige“ Reihenfolge bringen.	GILOVICH 1991
<p style="text-align: center;">Wissen im Nachhinein (hindsight bias)</p> <p>Überschätzung der Vorhersagbarkeit bereits geschehener Ereignisse. „Das habe ich schon immer gewusst“ (was aber nicht stimmt)).</p>	
„Nachher hat man immer Recht, man sollte gleich nachher leben.“ Günter Eich, <i>Die Maulwürfe</i>	FISCHHOFF 1980

Naturalistischer Fehlschluss	
Schluss vom Sein auf das Sollen. Beispiel für einen philosophischen Fehlschluss.	
Was ist, ist gut oder in der starken Hegelschen Formulierung: Was vernünftig ist, ist wirklich und was wirklich ist, ist vernünftig. Eine barbarische Form eines naturalistischen Fehlschlusses ist der Sozialdarwinismus, wonach aus dem (angeblichen) Naturprinzip des „Kampfes ums Überleben“ auf das „Recht des Stärkeren“ geschlossen wird.	FRANKENA 1939
Negativität 1:	
<p>Negative Aspekte von Ereignissen, Objekten usw. werden eher wahrgenommen als positive. Eine Variante lautet: Auf negative Ereignisse erfolgt eine stärkere Reaktion als auf positive Ereignisse, d. h. sie werden stärker in die Entscheidungsfindung einbezogen.</p>	
Warum gibt es den Laptop nicht in Weiß? Die geringelten Socken passen nun absolut nicht! Die Abbildungen in seinem Lehrbuch sehen aus wie Powerpoint-Folien!	SKOWRONSKI/ CARLESTON 1989
Negativität 2:	
<p>Über negative Aspekte lässt sich leichter Einigkeit erzielen als über positive.</p>	
„Wir sind uns einig, dass bei der Koordination der EU-Außenpolitik eine Aufgabe von Souveränitätsrechten nicht in Frage kommt.“	PEETERS/CZAPINSKI 1990
Neideffekt, Reflektionseffekt	
<p>Der Neideffekt entsteht beim Vergleich mit anderen Personen, die besser gestellt sind: die eigene Situation wird negativer empfunden als objektiv notwendig. Ein Gegeneffekt ist der Reflektions-Effekt. Dieser entsteht beim Vergleich mit anderen Personen, die besser gestellt sind: hier wird die eigene Situation positiver gesehen als objektiv gerechtfertigt, weil der Glanz der nahe stehenden Person auch auf einen selbst fällt.</p>	
Durch Neid auf Cassio und Hass auf Othello getrieben, ersinnt Jago zwar eine raffinierte Intrige, die ihm aber weder in ihrem Ziel noch im schließlichen Ergebnis einen Nutzen bringt.	LIPPKE 2006

Präferenz fürs Nichtstun (omission bias) Präferenz fürs Nichtstun.	
Die Menschen wechseln relativ selten den Stromanbieter, selbst wenn dies günstig und ohne große Komplikationen möglich ist. Unterlassen wird als weniger verwerflich angesehen als aktives Handeln, auch wenn es zum selben negativen Ergebnis führt.	SPRANCA/MINSK/ BARON 1991
Streben nach Nichtwiderlegbarkeit Auffassung, Theorien, die sich nicht widerlegen lassen, seien wertvoll.	
Nichts ist unsinniger. Die Widerlegbarkeit ist das Merkzeichen der Wissenschaft, Nichtwiderlegbarkeit das Merkzeichen der Pseudowissenschaft.	POPPER 1935
Ödipus-Effekt Sich selbst erfüllende Prophezeiung.	
Die kollektive Sorge um die Sicherheit der Bankeinlagen führt die Banken in den Ruin, Misstrauen nährt sich selbst, Prüfungsangst lässt einen durch die Prüfung fallen usw. Es gibt auch sich selbst zerstörende Prophezeiungen, man kann z. B. hoffen, dass die Warnungen vor der Klimakatastrophe Wirkung zeigen.	MERTON 1949
„Das Opfer ist selbst schuld“ Die Neigung, dem Opfer die Schuld für ein Unrecht zu geben, motiviert aus der „Theorie der gerechten Welt“, wonach die Welt (jedenfalls in ihren Fundamenten und aus einer höheren Perspektive betrachtet) gerecht ist.	
Warum verlässt Rotkäppchen so leichtfertig den vorgeschriebenen Weg und warum ist sie so naiv, sich mit dem Wolf einzulassen?	LERNER/MILLER 1978
Opportunitätskosteneffekt Übersehen von Opportunitätskosten.	
Entgangene Gewinne werden als weniger schmerhaft empfunden als in bar anfallende Kosten (out of pocket costs).	KAHNEMANN/ KNETSCH/THALER 1986

<p>Unrealistischer Optimismus (positive illusions) Unbegründeter und übertriebener Optimismus. Eine Variante ist die Wohlwollens- Erwartung: der Glaube, das Unbekannte sei eher wohlwollend als gefährlich. Eine weitere Variante ist der positive Schicksalsglaube, wonach sich letztlich alles (von selbst) ins Positive wendet.</p>	
Entsteht insbesondere, wenn man selbst Kontrolle über ein Ereignis zu haben glaubt, beispielsweise selbst Autofahrer ist und nicht Beifahrer.	WEINSTEIN 1980
<p>Panglossiade Naive Vorstellung, wir lebten in der besten aller Welten.</p>	
Ein Beispiel ist die Vorstellung, die Evolution habe das Denken so eingerichtet, dass vermeintliche Fehler keine Fehler sind, sondern ihre höhere Rationalität haben.	VOLTAIRE 1971
<p>Perfektionismus Übertriebenes „fine-tuning“ führt oft zu wenig robusten Lösungen.</p>	
Eine bis ins Kleinste ausgeklügelte Hochzeitsfeier nimmt dieser jede Spontaneität, perfekt geregelte Arbeitsabläufe sind anfällig für unerwartete Störungen usw.	PARFET 1984
<p>Piratenstrategie Voreilige, auf raschen Gewinn zielende Handlungsstrategie (insbesondere bei Gemeinwohlproblemen).</p>	
Überfischung, Wasserverschwendungen, Raubbau usw.	DÖRNER 1999
<p>Placebo-Effekt (Gegeneffekt: Nocebo) (Empfundene) positive (Gesundheits-) Wirkung eines wirkungslosen Mittels. (Empfundene) negative (Gesundheits-) Wirkung eines wirkungslosen Mittels.</p>	
Viele Medikamente helfen nicht wegen des Wirkstoffs, sondern wegen des Placebo-Effekts. Sagt man einer Testgruppe, die koffeinfreien Kaffee trinkt, dieser Kaffee enthalte Koffein, so behaupten die Befragten, sie fühlten sich wacher und angespannter, es soll sogar zu Blutdruckveränderungen kommen.	FISHER/GREENBERG 1997

<p style="text-align: center;">Planungsoptimismus (planning fallacy)</p> <p>Unfähigkeit Pläne einzuhalten. Die „planning fallacy“ kann sich sowohl auf die Zeit beziehen als auch auf die veranschlagten Ausgaben.</p>	
Dissertationsprojekte ziehen sich in aller Regel in die Länge. Der Abschluss von Großprojekten verzögert sich immer mehr, außerdem wachsen die Kosten ins Unermessliche. Politische Befriedungsbemühungen („road maps“) kommen nicht voran.	BUEHLER/GRIFFIN/Ross 1994
<p style="text-align: center;">Pollyanna-Prinzip</p> <p>Ansteckender Optimismus, die Fähigkeit oder Neigung selbst in den unerfreulichsten Situationen noch Erfreuliches zu erblicken.</p>	
Erzieher und Therapeuten bemühen sich oft sehr intensiv darum, ihren Schutzbefohlenen die positiven Seiten von Misserfolgen, Enttäuschungen und Widerfahrnissen aufzuzeigen. „Berufsoptimisten“ und unverbesserlich unwüstliche Lebensgefährten finden allerdings nicht immer Anklang.	PORTER 1913
<p style="text-align: center;">Positivität</p> <p>Tendenz, Objekte, Institutionen, Personen usw. eher positiv als negativ zu bewerten. Engere Definition: Tendenz, die positiven Verhaltensweisen einer Person, die man mag, ihr selbst zuzuschreiben, ihre negativen Verhaltensweisen dagegen der Situation.</p>	
„Der Freihandel bringt größeren Wohlstand für alle.“ Der eigene Sohn hat nicht von sich aus zugeschlagen, er hat sich bestimmt nur gewehrt.	SEARS 1983
<p style="text-align: center;">Voreingenommenheit für positive Ergebnisse</p> <p>Nichtsignifikante Ergebnisse gelten als Nicht-Ergebnisse.</p>	
In wissenschaftlichen Zeitschriften werden vor allem Studien mit positiven Ergebnissen publiziert, empirische Studien, die nicht-signifikante Zusammenhänge erbringen, werden entweder nicht eingereicht oder von den Gutachtern und Herausgebern abgelehnt.	EASTERBROOK U. A. 1991
<p style="text-align: center;">Post-hoc-Fehler (post hoc fallacy)</p> <p>Post hoc ergo propter hoc. Beispiel für einen logischen Fehlschluss: „Weil A nach B, daher: Wenn A dann B.“</p>	
„Bisher hatten wir noch nie Probleme damit, erst seit Sie sich damit befassen, treten diese Probleme auf. Es muss wohl an Ihnen liegen.“	ENGEL 1994

<p>Gipfel-und-Ende-(Präferenz-)Effekt (peak and end effect) Letztlich zählt der erinnerte Nutzen, und der unterscheidet sich vom tatsächlichen „objektiv“ empfundenen Nutzen.</p>	
Die Mühsal, die Strapazen, die körperlichen Beschädigungen und die lebensgefährlichen Situationen einer Tour werden vergessen, wenn man den Gipfel erstürmt und einigermaßen heil nach Hause gekommen ist.	KAHNEMAN 1999
<p>Präferenzumkehr (Slovic-Lichtenstein-Paradox) Je nach Formulierung des Problems und je nach Kombination der Entscheidungsoptionen kann es – bei logisch identischen Fällen – zur Umkehr der Präferenzen kommen.</p>	
Es gibt hierfür eine Fülle von Fällen und Experimenten. Exemplarisch ist das „jacket and calculator problem“ (TVERSKY/KAHNEMAN 1981): „Stellen Sie sich vor, sie kaufen sich eine Jacke für (\$ 125) [\$ 15] und einen Taschenrechner für (\$ 15) [\$ 125]. Der Verkäufer des Taschenrechners sagt Ihnen, dass sie den Taschenrechner in einem Zweiggeschäft für (\$ 10) [\$ 120] erwerben können. Würden Sie das tun (die Fahrtzeit zu dem anderen Geschäft beträgt 20 Minuten)?“ Kostet der Taschenrechner \$ 10 statt \$ 15, sind mehr als zwei Drittel der befragten Personen bereit, den zusätzlichen Weg auf sich zu nehmen, kostet der Taschenrechner \$ 120 statt \$ 125, sind dies weniger als ein Drittel der Personen.	CAMERER 1995
<p>Hyperbolische Präferenzfunktion Zukünftige Nutzengrößen werden nicht exponentiell abdiskontiert, die Abwertung zukünftiger Nutzen nimmt vielmehr einen hyperbolischen Verlauf.</p>	
Je mehr man sich einem Ereignis nähert, desto wertvoller wird es, weiter in der Ferne liegende Ziele verlieren damit an Gewicht: Statt ins Bett zu gehen, damit man den nächsten Tag gestärkt und frisch angehen kann, „verplempert“ man seine Zeit dann doch mit dem läppischen Fernsehprogramm.	AINSLIE 2005

<p>Präferenz für Fairness (preference for fairness) Moral und Fairness beeinflussen die Entscheidungsfindung, unabhängig oder zusätzlich zum Nutzengewinn (Fairness ist eine Nutzengröße).</p>	
Man akzeptiert fremde Entscheidungen, die zum eigenen Nachteil ausgegangen sind, dann eher, wenn es bei der Entscheidungsfindung „fair“ zugegangen ist. Die Wertschätzung eines Gewinns steigt, wenn er fair errungen wurde.	FEHR/SCHMIDT 2003
<p>Präferenzanpassung (adaptive preferences) und umgekehrte Präferenzanpassung (counter adaptive preferences) Man will nicht, was man nicht hat, was man nicht erreichen kann. Umgekehrte Präferenzanpassung: Man will, was man nicht hat (Verbotener Früchte Effekt, Reaktionseffekt).</p>	
Bestes Beispiel für die Präferenzanpassung (nach unten) ist das Saure Trauben Phänomen (Der Fuchs erreicht die leckeren Trauben nicht, weswegen sie sauer sein müssen).	ELSTER 1983
<p>Präferenzanpassung: Verbotene-Früchte-Effekt Man will was verboten ist, weil es verboten ist.</p>	
Die Kirschen in Nachbars Garten sind eben „so rot und so süß“.	ELSTER 1999
<p>Realitätsmeidende Problemsteuerung Sammelbezeichnung für mentale Operationen zur inhaltlichen und zeitlichen Bearbeitung von Problemen, problematisch sind diese Operationen, sofern sie nicht dem Realitätsprinzip verpflichtet sind.</p>	
Bedeutsame Verhaltensstrategien sind Ausweichen, Umdefinieren, Umbewerten, Ignoranz, strategischer und taktischer Widerstand. Beispiele für Ignoranz sind „Wegsehen“ (den Kopf in den Sand stecken) und „Flucht aus dem Feld“: Wenn einem häusliche Probleme über den Kopf wachsen, kann man sich türeschlagend entfernen (z. B. in die Kneipe), man kann um bestimmte Themen einen Bogen machen usw.	MARTIN 2011
<p>Projektion Zuschreibung eigener Unzulänglichkeiten und unmoralischer Wünsche auf andere. In einer „harmloseren“ Variante meint man mit Projektion die Unterstellung, eine andere Person (z. B. ein politischer Führer) verfolge die gleichen Ziele wie man selbst.</p>	
Feindselig ist der Kunde, unhöflich der Verkäufer, unfähig der Kollege, gefühllos der Chef usw.	BAUMEISTER/DALE/SOMMER 1998

<p style="text-align: center;">Pygmalion-Effekt</p> <p>Die Projektion positiver Eigenschaften auf eine Person bringt diese Eigenschaften erst hervor.</p>	
Meist bezogen auf die Erwartungen einer Autoritätsperson (Lehrer, Vorgesetzter, Versuchsleiter usw.): der Lieblings-schüler oder der talentierte Mitarbeiter wird, beispielsweise um den Lehrer oder Vorgesetzten nicht zu enttäuschen, besondere Leistungen erbringen. Auch negative Erwartungen können sich „selbst verwirklichen“, wenn z. B. Vorurteile zu Diskriminierung, zur Benachteiligung und damit zur Bestätigung der Vorurteile führen.	ROSENTHAL 2002
<p style="text-align: center;">Rationalisierung</p> <p>Kognitive Manipulationen, die darauf zielen, das eigene wenig rationale oder wenig sinnvolle Verhalten als vernünftig oder sinnvoll erscheinen zu lassen. Eine Variante ist der Versuch, sich einzureden, dass das eigene Verhalten verstandesmäßig begründet und daher vor sich selbst und vor anderen gerechtfertigt ist. Eine weitere Variante ist, sich selbst vorzumachen, dass man völlig vernünftig, selbstbeherrscht und gerecht ist.</p>	
Der Bewerber hält einen schlechten Bewerbungsvortrag, bekommt eine Absage und erklärt sich das Geschehen mit einer nachlässigen Vorbereitung und damit, dass er ohnehin kein ernsthaftes Interesse an der Stelle hatte. Zwar fand man im Irak keine Massenvernichtungswaffen, aber „genügend andere“ Gründe, in den Irak einzumarschieren.	BEAUVOIS/JOULE 1996
<p style="text-align: center;">Hyper-Rationalität</p> <p>Irrationaler Glaube an die Omnipotenz der Vernunft.</p>	
Missachtung bzw. Leugnung der Existenz von Charakter-mängeln, Willensdefiziten, fehlender Einsichtsfähigkeit usw.	ELSTER 1985
<p style="text-align: center;">Rationalitätenfalle</p> <p>Individuell rationales Verhalten führt zu kollektiv irrationalen Verhalten, wodurch sich die Rationalität des individuellen Verhaltens in sein Gegenteil verkehrt.</p>	
Um besser sehen zu können, stehen alle auf statt sitzen-zubleiben, wodurch nichts außer der Unbequemlichkeit des Stehens gewonnen wird. Im Bereich der Politik: Wettrüsten. Im Bereich der Wirtschaft: Ein Bäcker senkt seine Brotpreise um Kunden anzulocken, alle anderen Bäcker senken daraufhin ebenfalls die Preise, damit machen alle weniger Gewinne.	KRAMER/TENBRUNSEL/BAZERMAN 2010

<p style="text-align: center;">Sekundäre Irrationalität</p> <p>Irrationales Handeln, weil man glaubt, man komme anders gegen die Irrationalität der anderen nicht an.</p>	
Man stellt sich dumm, setzt auf einen Schelm anderthalbe, man zeigt ein bizarres Verhalten, um sich unberechenbar zu machen usw.	DAWES 2001
<p style="text-align: center;">Präferenzanpassung: Reaktanz-Effekt</p> <p>Man will, was man nicht haben kann, weil man es nicht haben kann. Im engeren Sinne der Wunsch, <i>nun gerade</i> etwas haben zu wollen (auch wenn man es vorher vielleicht gar nicht wollte), an dessen Erreichung man gehindert wird (wegen der Freiheit, die einem beschnitten wird, das Objekt zu erreichen).</p>	
Deutschland brauchte zur Kaiserzeit angeblich einen „Platz an der Sonne“. Amtsinhaber, die eigentlich amtsmüde sind, wollen auf ihr Amt nicht verzichten, wenn sie von dritter Seite dazu gedrängt werden.	ELSTER 1999
<p style="text-align: center;">Präferenzänderungs-Fehleinschätzung (projection bias)</p> <p>Menschen sind sich bewusst, dass sich ihre Präferenzen ändern können, sie unterschätzen allerdings das Ausmaß möglicher Präferenzänderungen. Eine Variante ist die falsche hedonische Vorhersage (false hedonic prediction): Personen haben oft falsche Vorstellungen über ihre zukünftigen Präferenzen oder über ihre Präferenzen in bestimmten Situationen, siehe auch die Fokusillusion.</p>	
Viele Jugendliche wollen nie so spießerhaft wie ihre Eltern werden, um sie darin schließlich bei weitem zu übertreffen. Wer kann und will schon glauben, dass sich Zuneigung in Abneigung verwandeln kann. Saulus glaubte nicht im Traum daran, ein Paulus zu werden.	LOEWENSTEIN/O'DONOGHUE/RABIN 2003
<p style="text-align: center;">Ausschüttungs-Präferenz (preference for dividends)</p> <p>Man orientiert sich bei Kapitalmarktinvestitionen häufig an der Ausschüttung und nicht am langfristigen Vermögenszuwachs.</p>	
Der Plan des Vorstands der Firma GPU, den Aktionären ein entsprechendes Geschäft vorzuschlagen (Verzicht auf einen Teil der Bardividende gegen eine äquivalente Ausgabe von Anteilsbriefen) scheiterte an massiven Vorbehalten der Aktionäre, obwohl diese damit erhebliche Steuervorteile hätten erzielen können.	SHEFRIN/STATMAN 1984

<p style="text-align: center;">Reaktionsbildung</p> <p>Angstbeladene Wünsche werden vermieden, indem gegenteilige Intentionen und Verhaltensweisen überbetont und diese als „Schutzwall“ verwendet werden.</p>	
Gegenüber Leuten, die man nicht leiden kann, ist man besonders höflich; Personen, deren Ablehnung man befürchtet, behandelt man eher schroff; Menschen, die zu großer Sentimentalität neigen, spotten über alles Gefühlige usw.	SARNOFF 1962
<p style="text-align: center;">Naiver Realismus</p> <p>Auffassung, Beobachtungen enthielten schon alle Informationen, sie bräuchten keine Interpretation bzw. entstünden nicht aus Interpretationen.</p>	
Wer zweimal lügt, dem glaubt man nicht. Der Marktpreis ist der Güterwert. Die Erdbeere ist eine Beere (tatsächlich aber eine Nuss).	GILBERT/MALONE 1995
<p style="text-align: center;">Rechtfertigungsschwäche (weakness of the warrant)</p> <p>Man begnügt sich mit unvollständigen, wenig haltbaren Begründungen.</p>	
Ein Element der Rechtfertigungsschwäche ist die Missachtung des „Gesamtdatums“ (Hempel), man nimmt zwar die einzelnen Informationen auf, ist aber unfähig oder unwilling, diese auch alle zu berücksichtigen. Nicht selten bleibt die argumentative Abwägung unterschiedlicher Gesichtspunkte in Ansätzen stecken, im Extremfall begnügt man sich mit „Ein-Argument-Begründungen“: Warum brauchen wir denn ein neues Auto? Weil das alte alt ist!	TOULMIN 2007
<p style="text-align: center;">Regressions-Fehler (regression bias)</p> <p>Neigung, auffälligen Ereignissen oder extremen Werten (die häufig nur Ergebnis statistischer Fluktuationen sind) zu große Bedeutung zuzusprechen.</p>	
Der Trainer maßregelt seine Mannschaft, weil sie eine schlechte Leistung gezeigt hat. Die Leistung wird wieder besser, was gern auf die Intervention des Trainers zurückgeführt wird, aber häufig nur ein statistischer Effekt ist (Leistungen schwanken nun mal).	KAHNEMAN/TVERSKY 1973

<p style="text-align: center;">Reifizierung (reification)</p> <p>Mentale Konstruktionen werden für die Wirklichkeit gehalten (und man gibt ihnen damit einen „realen“ Einfluss auf das eigene Handeln).</p>	
Zuweisung von Absichten an die Evolution, z.B. „Die Evolution belohnt die Tüchtigen“. Die Vorstellung, Gott oder das Böse regiere die Welt. Die Personifikation von Gegenständen, Tieren, Bäumen oder Institutionen: der Markt ist zurückhaltend, er zweifelt, bestraft usw.	BERGER/LUCKMANN 2009
<p style="text-align: center;">Reihenfolgeeffekte</p> <p>Reihenfolgeeffekt Argumente: Bei der Beurteilung der Logik eines Arguments lässt man sich von der Anordnung der Aussagen beeindrucken. Reihenfolgeeffekt Information: Zuerst (primacy effect) oder zuletzt (recency effect) präsentierte Informationen haben einen überproportionalen Einfluss auf die Urteilsfindung; welcher der beiden Effekte stärker ist, bestimmt sich u.a. danach, was besser in Erinnerung bleibt.</p>	
Starke Argumente haben die größte Überzeugungskraft, wenn sie an prominenter Stelle angebracht werden, wenn sie nicht durch nebensächliche oder irrelevante Argumente verwässert werden, wenn sie an passender Stelle wiederholt werden. Den allermeisten Personen gelingt es, aus den Prämissen „(a) Einige Bücher sind interessant und (b) Interessante Dinge werden nicht vergessen“ die richtige Schlussfolgerung zu formulieren. Dreht man die Reihenfolge der beiden Prämissen um, fällt dies vielen schwer.	MORLEY/EVANS/HANDLEY 2004
<p style="text-align: center;">Reparaturdienstverhalten</p> <p>Man wendet sich nicht dem Problem zu, um das man sich am ehesten, am sinnvollsten kümmern sollte, sondern dem, das sich am meisten aufdrängt.</p>	
Man kümmert sich immer zuerst um die Kinder, die den meisten Lärm machen.	DÖRNER 1989

<p style="text-align: center;">Repräsentativitätsheuristik (representative heuristic)</p> <p>Die Beurteilung eines Ereignisses, einer Situation, einer Person orientiert sich an den typischen Merkmalen der Population, der das Ereignis, die Situation, die Person angehört.</p>	
<p>Man kommt zufällig mit einer äußerst korrekt auftretenden und sorgfältig gekleideten Person im Zugrestaurant in ein zwangloses Gespräch, spätestens als sich herausstellt, dass sie mit großer Leidenschaft der Punk-Musik zugetan ist, wird man nicht mehr vermuten, dass sie eine Bankfiliale leitet. Angesichts des strahlenden Sonnenscheins und des bunten Strandlebens wird man sich von einigen dunklen Wolken am fernen Horizont nicht davon abhalten lassen, eine ausgedehnte Wanderung anzutreten.</p>	TVERSKY/KAHNEMANN 1982a
<p style="text-align: center;">Risikoschub (risky shift)</p> <p>Gruppen entscheiden riskanter als Individuen. Es gibt auch den Gegeneffekt, also den „Vorsichts-Schub“. Beide Effekte sind Spezialfälle der gruppeninduzierten Einstellungspolarisierung.</p>	
<p>Tom Sawyer denkt darüber nach „auszusteigen“. Auch Joe Harper will möglichst von zuhause fort. Die gemeinsame Beratung lässt diesen Entschluss plötzlich ganz leicht erscheinen, zumal sich ihnen auch Huckleberry Finn anschließt. So tun sie unbeschwert den ersten Schritt in ihrer anvisierten Piratenkarriere und suchen sich eine Bleibe auf einer einsamen Mississippi-Insel.</p>	ISENBERG 1986
<p style="text-align: center;">Robin-Hood-Haltung (Robin Hood bias)</p> <p>Reiche Personen werden kritischer beurteilt als weniger reiche Personen.</p>	
<p>Gerichte verhängen härtere Schadensersatzurteile gegenüber Reichen als gegenüber weniger Reichen (für dasselbe Vergehen).</p>	BECKER 2007
<p style="text-align: center;">Kurzsichtigkeit des Rückblicks</p> <p>In glücklichen sehr unwahrscheinlichen Fügungen sieht man die Wirksamkeit magischer oder übernatürlicher Kräfte.</p>	
<p>„Dass sich Leben auf der Erde entwickeln konnte, ist so voraussetzungsreich und von so vielen unwahrscheinlichen Ereignissen bestimmt, dass es nicht zufällig entstanden sein kann, es muss einen Gestalter geben.“</p>	DENNETT 1997

<p style="text-align: center;">Rumpelstilzchen-Effekt</p> <p>Planungsoptimismus, Annahme des günstigsten Verlaufs, keine Beachtung von Bedingungen und Nebenwirkungen.</p>	
„Heute brau' ich, morgen back' ich, übermorgen hol' ich der Königin ihr Kind.“	DÖRNER 1989
<p style="text-align: center;">Satisficing</p> <p>Man strebt nicht die beste Lösung an, man begnügt sich mit einer zufriedenstellenden Lösung.</p>	
Man sucht nicht den schönsten Partner, sondern einen ansehnlichen. Man perfektioniert (normalerweise) nicht die Reiseroute, sondern wählt eine Route, die einem hinlänglich bequem und übersichtlich erscheint. Man sucht nicht die optimale Arbeitsstelle, man ist mit einem passablen Angebot zufrieden.	SIMON 1959
<p style="text-align: center;">Schiefe-Ebene-Argument (slippery slope fallacy)</p> <p>Wenn ein Prozess einmal angestoßen ist, kann man ihn nicht mehr aufhalten.</p>	
Ein typisches Beispiel ist das Dammbruchargument: „Wenn die Präimplementationsdiagnostik erst einmal erlaubt wird, ist es nicht mehr weit bis zum Designer-Baby.“	VOLOKH 2003
<p style="text-align: center;">Schönfärberei</p> <p>Die Fähigkeit negative Ereignisse oder Gegebenheiten umzudeuten oder zu vergessen.</p>	
Man nennt den Kapitalismus auch gern Marktwirtschaft, das Schlachtfeld wird zum Feld der Ehre, das Verbrechen wird als Fehler deklariert, Faulheit gilt als Motivationsproblem usw.	SCHLOSSER 2007
<p style="text-align: center;">Selbstbehinderung (self-handicapping)</p> <p>Aufbau von Selbstbehinderungen, um im Falle des Misserfolgs externe Attributionen durchführen zu können und im Falle des Erfolgs die eigene Leistung in ein besonders gutes Licht zu stellen.</p>	
Neben der Prüfungsvorbereitung beschäftigt man sich intensiv mit weiteren Projekten. Statt sich auszuschlafen, um am Prüfungstag fit zu sein, macht man lieber die Nacht durch, man nimmt Medikamente, kommt verspätet usw.	FEICK/RHODEWALT 1997

<p style="text-align: center;">Selbstbindung Verhinderung, Erschwerung der Möglichkeit, attraktive Alternativen zu wählen.</p>	
<p>Odysseus lässt sich an den Mast binden, er kann so den betörenden Sirenengesang hören, gleichzeitig wird er damit gehindert, der gefährlichen Versuchung nachzugeben die Sireneninsel zu betreten. Man legt sein Geld langfristig an und kann es so nicht mehr ausgeben; man gibt seiner Frau den Autoschlüssel, um zu verhindern, dass man sich nach Alkoholkonsum selbst ans Steuer setzt; man benennt öffentlich seinen Nachfolger und verhindert damit die eigene Bewerbung um eine weitere Amtszeit usw.</p>	ELSTER 1979
<p style="text-align: center;">Selbsttäuschung Verschließen der Augen vor der Wahrheit.</p>	
<p>Siehe das einschlägige Kapitel im vorliegenden Buch.</p>	
<p style="text-align: center;">Selbstüberlistung Proaktive Form der Selbsttäuschung, die dazu führt, dass man ein Verhalten, das man an sich selbst nicht mag, verhindert oder ein positiv bewertetes Verhalten erzeugt, zu dem man ohne die Selbsttäuschung nicht in der Lage ist.</p>	
<p>Paul redet sich ein, stark und mutig zu sein, tritt entsprechend auf, wird deswegen in seiner Schulkasse in die Gruppe der „harten Kerle“ aufgenommen und ist damit vor deren Hänseleien geschützt.</p>	MARTIN 2009
<p style="text-align: center;">Selbstüberschätzung des eigenen Wissens (overconfidence) Übertriebene bzw. unbegründete Sicherheit bezüglich der Richtigkeit der eigenen Überzeugungen.</p>	
<p>„Overconfidence“ findet man nicht nur bei Laien, sondern auch und gerade bei Experten (Medizinern, Psychologen, Rechtsanwälten, Managern usw.). Je schwieriger die Aufgabe, desto größer wird die unbegründete Zuversicht („hard-easy-effect“).</p>	METCALFE 1998

Selbstüberschätzung der eigenen Person Überschätzung der Persönlichkeit, der Fähigkeiten, der Tugenden, der Unentbehrlichkeit der eigenen Person.	
Der Earl of Warwick „.... besaß tatsächlich kaum mehr als durchschnittliche Fähigkeiten und war verstandesmäßig wie auch gefühlsmäßig naiv. Daher die außerordentliche Empfindlichkeit, wenn seine Eitelkeit verletzt wurde. Er vermochte seine Begierden und seine Vorrechte nicht auseinanderzuhalten. Er konnte sich ein Bild von sich selbst nur nach dem machen, was er geworden war, und verwechselte so seine Fähigkeiten mit seinen hohen Ämtern.“ (KENDALL 2004, S. 59)	VAN VELSOR/TAYLOR/LESLIE 1993
Selbstwertdienliche Attributionen (self serving bias) Parteiliche Zuschreibung von Eigenschaften, Verhaltensweisen, Ereignissen usw. zur Abstützung oder Verbesserung des Selbstbildes.	
Siehe den Online-Beitrag unter www.wbg-wissenverbindet.de	
Selbstwertdienlicher sozialer Vergleich Man wählt Vergleichspersonen/Vergleichsgruppen, bei denen man besser abschneidet, um zu einer positiven Selbstbewertung zu kommen („strategischer sozialer Vergleich“).	
Schneidet man bei einer Prüfung schlecht ab, nimmt man die Personen zum Vergleichsmaßstab, die noch schlechter abgeschnitten haben, erleidet man ein bitteres Schicksal, tröstet man sich mit dem Gedanken, dass es anderen noch schlechter geht usw.	BIERNAT/BILLINGS 2001

Simpsons Paradox	
<p>Man kann immer die besseren Ergebnisse haben und insgesamt doch schlechter abschneiden. Kein echtes Paradox, sondern ein statistischer Effekt, der dann entsteht, wenn man nur relative Größen miteinander vergleicht und nicht die den relativen Größen zugrundeliegenden absoluten Größen berücksichtigt.</p>	
Pünktchen und Anton streiten sich, wer der bessere Versicherungsagent ist. Sie vereinbaren einen Wettbewerb für die Monate Januar und Februar. Gewinner ist derjenige, der es schafft, in seinen Beratungsgesprächen die relativ meisten Abschlüsse zu erzielen. In beiden Monaten schneidet Anton besser ab, insgesamt ist aber Pünktchen die Siegerin: Im Januar kommt Anton in 10 Beratungsgesprächen zu 9 Abschlüssen (Erfolgsquote: 90 %), Pünktchen erzielt in 25 Gesprächen 22 Abschlüsse (Erfolgsquote: 88 %). Im Februar kommt Anton in 25 Beratungsgesprächen zu 18 Abschlüssen (Erfolgsquote: 72 %), Pünktchen erzielt in 10 Gesprächen 7 Abschlüsse (Erfolgsquote: 70 %). Zählt man Januar und Februar zusammen hat Anton eine Erfolgsquote von 77 % (27 Abschlüsse in 35 Gesprächen), die Erfolgsquote von Pünktchen beträgt dagegen 83 % (29 Abschlüsse in 35 Gesprächen).	BLYTH 1972
<p style="text-align: center;">Sinn als Entscheidungskriterium (make-sense epistemology)</p> <p>Wenn man ein Vorgehen als sinnvoll erkannt hat, bricht man die weitere Problem-betrachtung ab.</p>	
In der Erzählung „Ein Held“ von Elizabeth Gaskell müssen sich John und Letty entscheiden, ob sie am Abend noch nach Hause fahren wollen. Sie müssen dabei den Weg durch das Watt nehmen, was für sie nichts Besonderes ist, da sie diesen Weg schon oft genommen haben. Da daheim ihr kleines Kind wartet, brechen sie auf. Es ist schon spät, auch weil sie erst noch ein Schwein einfangen müssen, das sie geschenkt bekommen haben, der Regen hat den Sand aufgeweicht, der aufkommende Wind treibt die Flut besonders schnell in die Bucht, der Wattführer, der normalerweise am zweiten Priel wartet, hat seinen Posten schon verlassen. Die Geschichte endet tragisch.	PERKINS U. A. 1991

<p style="text-align: center;">Gelernte Sorglosigkeit</p> <p>Wer immer Erfolg hat, meint schließlich, er brauche sich nicht mehr anzustrengen, er habe weiterhin Erfolg („Erfolg korrumpt“).</p>	
Im Umgang mit technischen Systemen entwickelt man oft große Souveränität, die einen die Gefahren, die von ihnen ausgehen können, vergessen machen. Nick Leeson verspekulierte das Geld der Baring Bank, das war nicht zuletzt deswegen möglich, weil seine Vorgesetzten in der Zentrale von seinem (vorgeblichen) Erfolg geblendet waren.	FREY/SCHULZ-HARDT 1997
<p style="text-align: center;">Spillover-Effekt</p> <p>Wenn eine Person in einer Lebenssphäre einem bestimmten Verhaltensmuster folgt, dann folgt sie ihm auch in anderen Lebenssphären (Gegensatz: Kompensationseffekt).</p>	
Wer geduldig mit seinen Feinden ist, ist auch geduldig mit seinen Freunden, Partizipation in der Politik weckt den Wunsch nach Partizipation am Arbeitsplatz.	ELSTER 1999
<p style="text-align: center;">St.-Petersburg-Paradox</p> <p>Menschen orientieren sich bei ihren Entscheidungen nicht am Erwartungsnutzen.</p>	
Siehe den Online-Beitrag unter www.wbg-wissenverbindet.de	
<p style="text-align: center;">Status-quo-Präferenz</p> <p>Das Bekannte wird dem Unbekannten vorgezogen. Bevorzugung von Alternativen, die den Status quo erhalten.</p>	
Amtsinhaber haben eine größere Chance gewählt zu werden, einfach deswegen, weil sie ohnehin schon im Amt sind; Menschen sind markentreu, auch wenn die Marke keinen besonderen Vorzug aufweist, man bleibt bei seiner Versicherung, auch wenn sie weniger günstig als eine andere ist.	SAMUELSON/ ZECKHAUSER 1988
<p style="text-align: center;">Stereotypisierung</p> <p>Unsachgemäße (manchmal auch „ungebührliche“) schematische Vereinfachung.</p>	
„Beschwerdeführer lasse ich erst einmal auflaufen.“ „Anfragen auf Kostenerstattung werden mit dem Formular A.212.34 beantwortet.“ „Bei älteren Personen lohnt sich diese Therapie nicht.“	BODENHAUSEN 2005

Stimmungskongruente Erinnerung I (Effekt der Stimmungsklasse) Eine positive Stimmung führt dazu, dass leichter Informationen abgerufen werden, die ebenfalls positiv sind (analog: negativ). Führt zur Stimmungsverstärkung.	
Geschieht die Vorbereitung auf eine Seminarveranstaltung in guter Stimmung, fallen einem vor allem die positiven Aspekte der letzten Veranstaltung ein und man wird das Seminar ganz ähnlich konzipieren. Ist die Stimmungslage schlecht, fallen einem vorrangig die negativen Aspekte ein und man ist geneigt, das Veranstaltungskonzept umzgestalten.	MATT 1992
Stimmungskongruente Erinnerung II (Effekt der Stimmungsinformation) Nimmt man Informationen in einer bestimmten Stimmung auf, dann sind sie am leichtesten in derselben Stimmung wieder abzurufen bzw. zu reproduzieren.	
Lernt man jemanden kennen, wenn man selbst in einer positiven Stimmungslage ist, dann erinnert man sich an ihn und seinen Namen leichter in einer positiven Stimmung als in einer negativen und umgekehrt.	FORGAS 1994
Stimmungsinduzierte Erwartungsverstärkung (mood congruity) Ereignisse, die in Übereinstimmung mit der gegebenen Stimmung stehen, verstärken die dadurch induzierte Erwartung.	
Gefährliche Ereignisse erscheinen gefährlicher für eine Person, die sich ohnehin schon fürchtet.	BOWER 1991
Stolz-Effekt (pride effect) Gewinne, die man sich selbst als Erfolg zuschreiben kann, werden höher bewertet als Gewinne, für die man nichts kann.	
An die Freude über das erste selbst verdiente Geld erinnern sich viele Menschen. Wer maßgeblich zum Erfolg seines Teams beigetragen hat, schätzt den gewonnenen Pokal mehr als ein Auswechselspieler.	LOEWENSTEIN/ ISSACHAROFF 1994
Strategische Verwendbarkeit von Emotionen Einsatz echter oder vorgetäuschter Emotionen zur Durchsetzung der eigenen Interessen.	
Fälle emotionaler Erpressung aus dem Alltag: „Wenn Du mit mir schimpfst, bin ich ganz hilflos und traurig.“ Verwendung von Emotionen im Geschäftsleben: wenn man „ärgerlich“ oder „unnachgiebig“ auf seinen Positionen beharrt, dann neigt der Verhandlungspartner dazu, z. B. um des lieben Friedens willen Konzessionen zu machen.	FRANK 1988

<p>Verletzung des „Sure thing principle“ (auch „Unabhängigkeitsbedingung“) Wenn man A gegenüber B vorzieht, falls X geschieht und wenn man A gegenüber B auch dann noch vorzieht, falls X nicht geschieht, dann sollte man A gegenüber B auch dann vorziehen, wenn man nicht weiß, ob X geschieht oder nicht geschieht.</p>	
Wenn Paul Paula mehr mag als Petra, und zwar sowohl bei Vollmond und bei Neumond, dann sollte es ihm bei seinem Heiratsantrag gleichgültig sein, ob gerade Vollmond oder Neumond ist.	SAVAGE 1954
Tabuthemen Tabus werden nicht thematisiert, sie blenden Denk- und Handlungsmöglichkeiten aus.	
Manager kennen weder Schwächen, noch Zweifel, noch Ängste. Über Fehlverhalten und Fehlentscheidungen muss man schweigen. Den Erfolg/die Produkte der Konkurrenz darf man nicht bewundern.	HANSELMANN/TANNER 2008
Take the best Heuristik, die vorschreibt, die Alternative zu wählen, die bezüglich des wichtigsten Merkmals am besten abschneidet.	
Bei der Auswahl eines Antibiotikums nimmt man das Medikament mit der größten Wirkung! Dummerweise kann das Medikament auch die schlimmsten Nebenwirkungen haben.	GIGERENZER 2007
Teilmengen-Fehlschluss (subset fallacy) Vorstellung, wenn in der Gesamtheit eine Null-Korrelation besteht, könne in einer Teilmenge eine Korrelation bestehen.	
Man findet diesen Fehlschluss häufig, wenn ein empirisches Ergebnis bezweifelt wird. Dawes erwähnt die Diskussion um die Studie von MILLER/HESTER 1986, nach der es für den Therapieerfolg keinen Unterschied macht, ob man Alkoholikern eine intensive oder eine weniger intensive Therapie angedeihen lässt. Dabei taucht das Argument auf, dass bei schweren Alkoholikerfällen der Unterschied doch bestünde (dies würde aber bedeuten, dass bei weniger schweren Fällen eine Negativkorrelation bestünde, was aber keiner behaupten würde).	DAWES 2001

Thematisches Vagabundieren Rascher Wechsel der Themen ohne eines wirklich zu lösen.	
Der Doktorand liest einen Text zur „Rasch-Skalierung“, den er „im Prinzip“ versteht, er schaut im Internet nach entsprechender Software, findet nichts Benutzerfreundliches, liest seine E-Mails, stellt deren Bearbeitung erst einmal zurück und verschiebt sie in seinen „Aktuell“-Ordner, er liest ein wenig in einer umständlichen Bachelorarbeit, formuliert zwei Fragen für die anstehende Klausur und wirft sie anschließend in den Papierkorb, erledigt einen Anruf, wird weiterverwiesen, widmet sich aber lieber den neuen Optionen im frisch ausgelieferten Tabellenkalkulationsprogramm ...	DÖRNER U. A. 1983
Tiefstapeln (sandbagging) Man spielt die eigenen Möglichkeiten für einen Erfolg herunter. Als Sozialstrategie kann Tiefstapeln dazu dienen, Konkurrenten einzulullen, als psychische Strategie dient sie dazu, Leistungsdruck abzubauen.	
Man redet sich ein, dass man ein exzellentes Examen ohnehin nie schaffen kann.	GIBSON/SACHAU 2000
Tocqueville-Effekt I (Dynamischer Effekt) Die Unzufriedenheit steigt, wenn sich die Verhältnisse bessern.	
Unruhen, Aufstände, Revolutionen brechen selten in Zeiten der bittersten Unterdrückung, sondern häufig in Zeiten der politischen Lockerung aus. Unzufriedenheit mit dem Partner artikuliert sich, wenn sie eigentlich sinken sollte, weil einem der Partner mehr entgegenkommt.	TOCQUEVILLE 2007
Tocqueville-Effekt II (Statischer Effekt) In schlechteren Verhältnissen ist man zufriedener als in besseren Verhältnissen, oder auch in der Variante: in schlechteren Zeiten kommt es weniger zu gesellschaftlichen Veränderungen wie etwa Revolutionen als in besseren Verhältnissen.	
Nicht die am schlechtesten bezahlten Arbeiter, sondern die besserverdienenden Arbeiter kämpfen für höhere Löhne.	ELSTER 1999

Tu-quoque-Argument

(„Du auch!“) Unterstellung, dass ein Argument falsch sein muss, weil derjenige, der das Argument vorbringt, es in seinem Denken oder Handeln selbst nicht beachtet.

„Die Opposition hat kein Recht die Schuldenaufnahme der Regierung zu verurteilen, sie selbst hat in ihrer Regierungszeit viel mehr Schulden gemacht!“ „Du hast mich ja auch belogen!“ „Du rufst ebenfalls nie an!“

HUGHES/LAVERY/
DORAN 2010

Überkorrektur (overcorrection effect)

Wenn Personen ihre Gefühle wahrnehmen und deren Einfluss auf ihre Urteilsfindung eindämmen wollen, führt das häufig zu einer Überreaktion.

Der Chef verteilt unangenehme Aufgaben, was zu mürrischen Mienen führt. Paul erhält einen besonders undankbaren Auftrag, von dem der Chef eigentlich wissen sollte, dass Paul dafür denkbar ungeeignet ist. Paul kämpft die in ihm anschwellende Aggression nieder um nicht „zu platzen“ und wirkt daher weniger ungehalten als seine Kollegen.

BERKOWITZ U. A. 2001

Überzeugungs-Verstärkungs-Effekt

Ereignisse, die in Übereinstimmung mit den eigenen Überzeugungen stehen, verstärken die dadurch induzierte Erwartung.

Wer einem bestimmten Pfad aus dem Wald folgt und glaubt, vertraute Stellen wiederzuerkennen, wird dem eingeschlagenen Weg mit noch größerer Zuversicht folgen.
Wer denkt, alles Gute räche sich, wird in unsicheren Situationen Schlimmes für wahrscheinlich halten.

EINHORN 1980

Überzeugungs-Wert-Korrelation (belief-value correlation)

Überzeugungen und Bewertungen sind keine unabhängigen Größen.

Wer eine eher positive Einstellung gegenüber Alkoholgenuss hat, ist häufiger der Überzeugung, dass Alkohol eine entspannende Wirkung hat als Personen, die dem Alkoholgenuss eher ablehnend gegenüberstehen.

SJÖBERG/BIEL 1983

Überzeugungs-Befangenheit (belief bias)

Bei der Beurteilung der Logik eines Arguments lässt man sich davon leiten, ob die Schlussfolgerung glaubhaft ist.

Handelt es sich bei den folgenden drei Aussagen um ein logisch gültiges Argument? Prämissen: (a) Es gibt keine Stoffe mit hohem Gesundheitswert, die billig sind und (b) Etliche Vitamintabletten sind billig. Folgerung: (c) Etliche Vitamine haben keinen hohen Gesundheitswert.

OAKHILL/JOHNSON-LAIRD 1985

Umgang mit unerwartet zugefallenen Einkommen (windfall-profits, house-money effect) Unerwartet zugefallene Einkommen werden leichter ausgegeben und eher riskant investiert als normale Einkommen. Bei frühem Gewinn im Glücksspiel spielt man im weiteren Spiel risikanter.	
Gewinnt man beim Glücksspiel früh, kann sich das Gefühl einstellen, das Geld sei einem „zugefallen“, es sei das Geld der Bank, mit dem man bedenkenlos weiterspielen kann. Es handelt sich dabei gewissermaßen um einen „sunk gains“ Effekt, d. h. man nimmt keine Trennung zwischen den verschiedenen Spieleinsätzen vor. Allgemeiner geht man mit Geld, das einem unverhofft zugefallen ist, sorgloser um. Manche Menschen meinen, wenn sie aufgrund ihrer Einkommensteuererklärung eine Rückerstattung erhalten, es handle sich in gewisser Weise um geschenktes Geld, das man guten Gewissens konsumieren könne.	ARKES 1993
Blick auf ungewöhnliche Bedingungen (focus on unusual conditions) Ursachenklärungen konzentrieren sich auf außergewöhnliche Ereignisse und ignorieren die gewöhnlichen Bedingungen.	
Der Umsatzrückgang wird auf die Finanzkrise und nicht etwa auf die zunehmende Marktsättigung zurückgeführt. Für die sichtbare körperliche Erholung macht man die Vitaminkur verantwortlich und nicht etwa den natürlichen Heilungsprozess.	HOLLAND U. A. 1986
Unsicherheits-Ansteckungs-Effekt Wenn Personen Emotionen ausgesetzt sind, die mit Unsicherheit verknüpft sind (z. B. Überraschung, Angst, Sorge), dann empfinden sie vermehrt Unsicherheit auch in sich zeitlich anschließenden (thematisch aber unabhängigen) Entscheidungssituationen.	
Man steht vor einer schwierigen Entscheidung mit weitreichenden Auswirkungen und erfährt von der schweren Erkrankung einer Person, die einem sehr nahe steht. Solche Situationen lösen leicht das Bedürfnis aus, die Entscheidung aufzuschieben.	TIEDENS/LINTON 2001

<p style="text-align: center;">Unsicherheits-Informationsverarbeitungs-Effekt</p> <p>In einer Entscheidungssituation, in der Emotionen präsent sind, die mit Unsicherheit einhergehen, neigt man weniger zu heuristischer als zu systematischer Problembearbeitung.</p>	
In einer wirtschaftlich unsicheren Situation ist man vorsichtiger mit Patentlösungen, man beschäftigt sich intensiver mit den Folgen und Nebenfolgen möglicher Entscheidungen.	TIEDENS/LINTON 2001
<p style="text-align: center;">Unvollständige Alternativen (failure of complete specification)</p> <p>Wenn man nicht alle verfügbaren Alternativen berücksichtigt, erhält man keine konsistente Präferenzordnung.</p>	
Man muss oft nicht zwischen schwarz und weiß wählen, es gibt fast immer auch Zwischentöne. Sparpolitik und Ausgabenpolitik sind keine Gegensätze, man kann in bestimmten Bereichen sparen (etwa bei wirkungslosen Subventionen) und gezielte Ausgabenerhöhungen beschließen (z. B. bei mittelfristig wirksamen Investitionen).	DAWES 2001
<p style="text-align: center;">Minimale Ursachenklärung (bias for minimal causation)</p> <p>Hat man eine Ursache für ein Ereignis entdeckt, verzichtet man auf die Suche nach weiteren Ursachen.</p>	
Woher kommen meine Kopfschmerzen? Es wird die Wetteränderung sein!	SHAKLEE/FISCHHOFF 1982
<p style="text-align: center;">Validitäts-Illusion</p> <p>Wenn alle etwas glauben, glaubt man es schließlich selbst („So viele können nicht irren!“). Eine Variante ist der Wiederholungseffekt: Pure Wiederholung erhöht die Glaubwürdigkeit einer Aussage.</p>	
Werbung und politische Propaganda bedienen sich ausgiebig dieses Klischees. Als (harmloses) Beispiel sei ein Werbeplakat von VW aus dem Jahr 1955 zitiert: „In aller Welt zieht man den Hut. 1 Million Volkswagen bei steigender Qualität und sinkenden Preisen.“	ZARAGOZA/MITCHELL 1996

<p style="text-align: center;">Verankerungseffekt</p> <p style="text-align: center;">Der Startpunkt einer Problembehandlung bestimmt das Endresultat.</p>	
<p>Schätzen Sie das Ergebnis der folgenden Multiplikation:</p> <p>(a) $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8 = ?$</p> <p>(b) $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 = ?$ Wenn man mit der Aufgabe (a) konfrontiert wird kommtt man zu einem geringeren Schätzwert als wenn man mit Aufgabe (b) konfrontiert wird. Beim Hauskauf orientiert man sich leicht an prominenten Größen, etwa daran, was ähnliche Häuser gekostet haben, was man selbst für ein früheres Haus bezahlt hat, man übersieht dabei nicht selten die Veränderung des Marktes, bietet zu wenig und wundert sich dann, wenn das Haus dann plötzlich an einen Dritten verkauft wurde.</p>	HAMMOND/KEENEY/RAIFFA 2006
<p style="text-align: center;">Verantwortlichkeitseffekt (accountability effect)</p> <p style="text-align: center;">Verantwortlichkeit fördert Absicherungsverhalten, man wählt die Alternative, die man leichter rechtfertigen kann.</p>	
<p>Manager kümmern sich eher um Zahlen, die als greifbarer Erfolgsausweis gelten (Gewinne, Renditen) und nicht so sehr um den Aufbau kostenintensiver Erfolgspotenziale. Die zunehmend kritische Öffentlichkeit veranlasst Ärzte dazu, immer mehr (oft unnötige) Zusatzuntersuchungen durchzuführen und ihre Patienten an Spezialisten zu überweisen.</p>	TETLOCK/SKITKA/BOETTGER 1989
<p style="text-align: center;">Verantwortungsdiffusion</p> <p style="text-align: center;">Für Misserfolge fühlt sich keiner zuständig.</p>	
Der Sieg hat viele Väter, die Niederlage ist ein Waisenkind.	LERNER/TETLOCK 1999
<p style="text-align: center;">Verdrängung</p> <p style="text-align: center;">Verhinderung des Eindringens unerwünschter Gedanken oder gefährlicher Impulse ins Bewusstsein.</p>	
<p>Eroberer verdrängen gern die Gefahren der Eroberung, was ihnen schließlich zum Verhängnis wird. Es gibt auch eine „kollektive Verdrängung“, etwa der Gräueltaten während eines Krieges.</p>	SARNOFF 1962

<p style="text-align: center;">Verfügbarkeits-Effekt (availability effect)</p> <p>Informationen, auf die der Entscheider einen unmittelbaren Zugriff hat, werden bei der Urteilsbildung eher berücksichtigt als Informationen, die nicht unmittelbar zugänglich sind.</p>	
Nachdem man Zeuge eines dramatischen Unfalls wurde, fährt man vorsichtiger. Wer erlebt, wie alle Ehen im Freundeskreis scheitern, überschätzt leicht die tatsächliche Scheidungsrate. Nach Reaktorkatastrophen sinkt das Vertrauen in die Reaktorsicherheit.	KAHNEMAN/TVERSKY 1973
<p style="text-align: center;">Vergleichsverzicht</p> <p>Bei der Ergründung von Ursachen für Störungen, Unfälle, Verbrechen etc. werden nur die Besonderheiten des Vorfalls untersucht, außer Acht gelassen werden alternative Situationen (echte oder kontrafaktische Alternativen), in denen es nicht zu dem Vorfall gekommen wäre.</p>	
Nach Amoktaten geht man auf die Besonderheiten der Tätersituation ein, ohne zu prüfen warum es in vergleichbaren Situationen (kein sozialer Anschluss, prekäre Familienerverhältnisse, labile Persönlichkeit ...) meist nicht zu solchen Taten kommt.	DAWES 2001
<p style="text-align: center;">Verleugnung</p> <p>Schutz vor einer unangenehmen Wirklichkeit durch die Weigerung, sie wahrzunehmen.</p>	
Das ist nur ein Übergang, sagte der Fuchs, da zog man ihm das Fell über die Ohren.	SARNOFF 1962
<p style="text-align: center;">Verlust-Abneigung, Verlustangst (loss aversion)</p> <p>Der negative Nutzen bei der Aufgabe eines Objekts wird höher eingeschätzt als der positive Nutzen, den man durch den Erwerb des Objekts erwarten würde.</p>	
Man kann zwischen zwei Stellenangeboten wählen: a) Gute Bezahlung, regelmäßige Arbeitszeiten, langer Anfahrtsweg. b) Gute Bezahlung, unregelmäßige Arbeitszeiten, kurzer Anfahrtsweg. Die Entscheidung wird stark von den Merkmalen der gegenwärtigen Stelle bestimmt und zwar wesentlich davon, was bei der neuen Stelle schlechter wäre und nicht davon, was bei der neuen Stelle besser wäre.	KAHNEMANN/TVERSKY 1984

<p style="text-align: center;">Verschiebung</p> <p>Entladung von aufgestauten, gewöhnlich feindseligen Gefühlen auf Objekte, die weniger gefährlich sind als diejenigen, welche die Emotionen ursprünglich erregt haben.</p>	
Die Kleinen müssen büßen, was man von den Großen erleidet. Man schlägt den Sack und meint den Esel.	ARBEITSKREIS OPD 2009
<p style="text-align: center;">Berücksichtigung versunkener Kosten (sunk cost effect)</p> <p>Tendenz, durch gegenwärtige Entscheidungen vergangene Entscheidungen zu rechtfertigen. Der Gegeneffekt ist der umgekehrte sunk cost effect: die Neigung ein (vermeintlich) erfolgloses Projekt zu rasch aufzugeben.</p>	
Siehe das einschlägige Kapitel im vorliegenden Buch.	
<p style="text-align: center;">Verdünnungs- oder Verwässerungseffekt (dilution effect)</p> <p>Liegen neben entscheidungsrelevanten („diagnostischen“) Informationen außerdem irrelevante Informationen vor, dann werden dadurch extreme Beurteilungen abgemildert.</p>	
Von einem Studenten, der nur selten in den Veranstaltungen auftaucht, kann man annehmen, dass er in den Prüfungen nicht sonderlich gut abschneiden dürfte, hat man weitere Informationen – die mit seinem Leistungsverhalten nichts zu tun haben! – (z. B. wie viele Freunde er hat, ob er ein Fahrrad besitzt usw.), dann mildert sich das Urteil ab. Ähnliche Effekte findet man in Gerichtsverhandlungen, je mehr Informationen über eine Person zur Sprache kommen (und zwar Dinge, die mit der Strafhandlung nichts zu tun haben), desto milder ist das Urteil.	TETLOCK/LERNER/ BOETTGER 1996
<p style="text-align: center;">Verhaltensfehler zweiter Art</p> <p>Verhaltenstendenz von Managern oder generell Personen, den Fehler zweiter Art dem Fehler erster Art vorzuziehen, d.h. man verzichtet auf Projekte, die nur möglicherweise erfolgversprechend sind, weil dieser Verzicht von niemandem bemerkt wird.</p>	
Wissenschaftler befassen sich mit eingeführten Fragestellungen, die sich gut bewältigen lassen, weil sie nicht an den schwierigeren Problemen scheitern wollen.	SHAPIRA 1995

<p style="text-align: center;">Verhexung der Gedanken durch Worte</p> <p>Die Sprache ist ein Mittel, Auskunft über die Wirklichkeit zu geben, sie lässt sich aber gleichzeitig dazu benutzen, die Wirklichkeit zu verschleiern und zu verzerrn.</p>	
Noch relativ leicht zu durchschauen ist die tendenziöse Besetzung von Begriffen wie Volkswille, Teamarbeit und Betriebsfamilie. Schwerer zu durchschauen sind Sprachspiele, die einer bestimmten einseitigen Weltsicht Geltung verschaffen sollen. Beispiele findet man in Diskursen, die glauben machen, es gebe eine eigene fachspezifische ökonomische Logik, die sich von rechtlichen und sozialen Fragen trennen lasse.	WITTGENSTEIN 1977
<p style="text-align: center;">Vertrautheitsvoreingenommenheit (familiarity bias)</p> <p>Was man kennt, dem vertraut man mehr und man schätzt es mehr.</p>	
Einheimische Wertpapiere werden fremden Wertpapieren vorgezogen.	Fox/LEVAV 2000
<p style="text-align: center;">Vorschnelle kognitive Festlegung</p> <p>Unreflektierte Übernahme vorgegebener Auffassungen und Denkweisen (entsteht u.a. durch „absolutes“ Lernen, Fixierung auf „reine Fakten“, also durch Missachtung des Kontexts, der Bedingtheit von Informationen und Wissen).</p>	
Wer als Kind kranke Großeltern hatte, passt sich im Alter leicht dem Schema hilfsbedürftig und gebrechlich an. Unbewusste Verwendung der einmal übernommenen Auffassungen bzw. Erfahrungen. Wer in Schubladen denkt, mit einem Instrument, einer Methode, einem Tun je spezifische Situationen, genau spezifizierte Anwendungsregeln verknüpft, ist wenig kreativ.	LANGER 1993
<p style="text-align: center;">Vorsichtsfalle (over-cautiousness, prudence trap)</p> <p>Man passt Schätzungen oder Voraussagen nach unten bzw. nach oben an, um auf der sicheren Seite zu sein.</p>	
Weil man „immer mit unvorhersehbaren Ausgaben rechnen muss“, legt man sein Geld lieber nicht langfristig an, sondern hortet statt dessen Bargeld. Weil man es sich nicht erlauben kann, vor seinen Gästen mit leeren Schüsseln dazustehen, bereitet man lieber erheblich mehr Speisen zu, als vernünftiger Weise verzehrt werden können.	HAMMOND/KEENEY/RAIFFA 2006

<p>Vorurteile zugunsten der eigenen Gruppe (ingroup bias) Die eigene Gruppe wird in einem positiveren Licht gesehen als eine Fremdgruppe.</p>	
„There is no racial bigotry here! I do not look down on niggers, kikes, wops, or greasers; here you are all equally worthless!“ Sergeant Hartmann im Film „Metal Full Jacket“.	BROWN 2010
<p>Waffeneffekt Auffällige Signale ziehen unangemessene Aufmerksamkeit auf sich und lenken von anderen wichtigen Informationen ab. Im engeren Sinne wird darunter auch die aggressionsstimulierende Wirkung „echter Waffen“ verstanden.</p>	
Hat ein Mensch eine Waffe in der Hand, dann richten sich hierauf alle Blicke, die übrige Szenerie tritt in den Hintergrund. Ein heftiger Wortstreit zwischen zwei Personen lenkt die Aufmerksamkeit von anderen Problemen ab.	BLESS/FIEDLER/STRACK 2004
<p>Wahl-Illusion (voter's illusion) Die Vorstellung, die eigene Beteiligung an einer Wahl habe einen Einfluss auf das Wahlergebnis; der Beteiligungsbeschluss könne als Beleg dafür genommen werden, wie sehr sich Unentschlossene mit der eigenen Parteipräferenz ebenfalls an der Wahl beteiligen.</p>	
Die Teilnahme an kollektiven Aktionen, zu denen man nur einen kleinen Beitrag leistet (wählen, spenden, helfen ...) hat keinen „rationalen“ Grund. Allenfalls Überlegungen wie die, was geschähe, wenn sich jeder rational verhielte, liefern ein Beteiligungsargument.	QUATTRONE/TVERSKY 1985
<p>Überdurchschnittseffekt (above average effect) Neigung, die eigenen Eigenschaften und Fähigkeiten für überdurchschnittlich zu halten.</p>	
Die Einschätzung bezieht sich auf praktisch alle positiven Eigenschaften, die man sich denken kann, z. B. Führungsfähigkeit, Fähigkeit mit anderen auszukommen, Autofahren, die Klugheit der eigenen Kinder. Eine Studie ergab, dass 94% der Universitätsprofessoren denken, sie seien besser in ihrem Job als ihre Kollegen, 25 % der College-Studenten meinen, sie gehörten zu den Top 1 %. (GILOVICH 1991) Eine weitere Variante ist, die eigenen Stärken als einzigartig, die eigenen Schwächen als üblich zu betrachten.(CAMPBELL 1986)	ALICKE U. A. 2001

<p>Fehlerhafter Umgang mit (bedingten) Wahrscheinlichkeiten</p> <p>Das Rechnen mit bedingten Wahrscheinlichkeiten fällt vielen Menschen schwer, bedingte Wahrscheinlichkeiten werden oft nicht richtig interpretiert.</p>	
„Not all Democrats are horse thieves, but all horse thieves are Democrats.“ Oft wird die Wahrscheinlichkeit einer Krankheit bei Vorliegen eines Symptoms verwechselt mit der Wahrscheinlichkeit, dass bei Vorliegen der Krankheit ein Symptom auftritt.	DAWES 2001
<p>Verwechslung von Wahrscheinlichkeit von Ereignissen und Wahrscheinlichkeit von Hypothesen</p> <p>Tatsächlich gibt es zwar (sinnvolle) Wahrscheinlichkeitshypothesen, aber die Rede von einer Hypothesenwahrscheinlichkeit ist unsinnig.</p>	
Beispiele sind Aussagen in Forschungsberichten wie die, dass „.... die Hypothese mit 95 %er Wahrscheinlichkeit richtig ist“.	MARTIN 1989
<p>Willensschwäche</p> <p>Fehlende Stärke, das als richtig Erkannte auch zu tun.</p>	
Man kennt den Nutzen sportlicher Ertüchtigung, findet dazu aber angeblich keine Zeit, man weiß, dass man sich ausgeschlafen wohler fühlt, geht aber dennoch spät ins Bett, man sollte sparen, geht aber doch lieber konsumieren usw.	ELSTER 1985
<p>Wunschdenken (wishful thinking)</p> <p>Tendenz, das für wahr zu halten, was man gern als wahr sehen würde. Der Gegeneffekt ist das „counter wishful thinking“, d. h. die Tendenz, den schlimmstmöglichen Fall anzunehmen.</p>	
Gute Ideen lassen sich nicht unterdrücken, es gibt Kriege, in denen es keine unschuldigen Opfer gibt, es gibt ein Leben ohne Leiden usw. Ob Wunschdenken auch positive Wirkungen haben kann, ist umstritten. Was ist beispielsweise davon zu halten, dass Eltern die Fähigkeiten ihrer Kinder gern überschätzen und sie daher allen Widerständigkeiten zum Trotz zum Abitur treiben.	ELSTER 2004

Wunscheffekt (desirability bias) Die Wahrscheinlichkeit von gewünschten Ergebnissen wird überschätzt.	
Paulas innigster Wunsch ist es, eine berühmte Schauspielerin zu werden und sie will nicht wahrhaben, dass es sehr unwahrscheinlich ist, dieses Ziel zu erreichen. Auf die Ankündigung von Entlassungen reagieren viele Personen mit der festen Überzeugung, dass es sie nicht treffen wird.	OLSEN 1997
Zeitparadox identischer Resultate (common difference effect) Winnen zeitnahe Gewinne, verzichtet man eher auf einen Wartebonus als bei zeitfernen Gewinnen.	
Vor die Wahl zwischen den Alternativen (a) und (b) gestellt, bevorzugen die meisten Menschen die erste Alternative: (a) Man erhält 100 Euro und zwar gleich. (b) Man erhält 110 Euro, aber erst in einer Woche. Vor die Wahl zwischen den Alternativen (c) und (d) gestellt, bevorzugen die meisten Menschen die zweite Alternative: (c) Man erhält 100 Euro und zwar in 26 Wochen. (d) Man erhält 110 Euro, aber erst in 27 Wochen.	LOEWENSTEIN/THALER 1989
Zielkonfusion Übernahme von gängigen Zielen, die nicht mit den eigenen Werten und Bedürfnissen im Einklang stehen.	
In den letzten Jahren wurde in den Universitäten extremer Druck aufgebaut, möglichst umfangreiche Drittmittel einzufordern und viele, viele Aufsätze zu veröffentlichen, am besten nur in internationalen Journalen. Inhaltlich anspruchsvolle Ziele werden häufig mit platten operationellen Zielen gleichgesetzt (z. B. die Substanzförderung mit Umsatz- oder Produktivitätskennzahlen).	DECI/RYAN 2000

6.1.2 Literatur

- Abelson, Robert P.: Beliefs are Like Possessions. In: *Journal for the Theory of Social Behaviour* (1986) 16, S. 223–250.
- Aeschleman, Stanley R./Rosen, Christopher C./Williams, Melissa R.: The Effect of Non-Contingent Negative and Positive Reinforcement Operations on the Acquisition of Superstitious Behaviours. In: *Behavioural Processes* (2003) 61, S. 37–45.
- Ainslie, George: Beyond Microeconomics. In: Elster, J. (Hrsg.): *The Multiple Self*. S. 133–174. Cambridge 1985.
- Ainslie, George: Die Delle in unserer Zukunftsbewertung. In: Spitzley, T. (Hrsg.): *Willensschwäche*. S. 139–167. Paderborn 2005.
- Akst, Jef: I Hate Your Paper. In: *The Scientist* (2010) 24, S. 36–41.
- Alicke, Mark D./Vredenburg, Debbie S./Hiatt, Matthew /Govorun, Olesya: The Better Than Myself Effect. In: *Motivation and Emotion* (2001) 25, S. 7–22.
- Allais, Maurice: Le Comportement de L'homme Rationnel devant le Risque: Critique des Postulats et Axiomes de L'école Américaine. In: *Econometrica* (1953) 21, S. 503–546.
- Allport, Gordon W.: *The Nature of Prejudice*. Garden City 1954.
- American Psychiatric Association: *The Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*. Washington 2000.
- Arbeitskreis OPD: *Operationalisierte Psychodynamische Diagnostik OPD-2*. Bern 2009.
- Arkes, Hal R.: Some Practical Judgment and Decision-Making Research. In: Castellan, N.J. (Hrsg.): *Individual and Group Decision Making*, S. 3–18. Hillsdale 1993.
- Arkes, Hal R./Blumer, Catherine: The Psychology of Sunk Cost. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1985) 35, S. 124–140.
- Aronson, Elliot: The Return of the Repressed. In: *Psychological Inquiry* (1992) 3, S. 303–311.
- Aronson, Elliot/Wilson, Timothy D./Akert, Robin M.: *Social Psychology*. Upper Saddle River 2002.
- Asch, Solomon E.: Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgment. In: Guetzkow, H. (Hrsg.): *Groups, Leadership, and Men*. S. 222–236. Pittsburgh 1951.
- Ashforth, Blake E./Fried, Yitzhak: The Mindlessness of Organizational Behaviors. In: *Human Relations* (1988) 41, S. 305–329.
- Audi, Robert: Belief, Intention, and Reasons for Action. In: Timmons, M./Greco, J./Mele, A. (Hrsg.): *Rationality and the Good*. S. 248–259. New York 2007.
- Bach, Kent: An Analysis of Self-Deception. In: *Philosophy and Phenomenological Review* (1981) 41, S. 351–370.

- Bächtold-Stäubli, Hanns (Hrsg.): Handwörterbuch des deutschen Aberglaubens. Berlin 3²⁰⁰⁰.
- Bacon, Francis: Neues Organon (hrsg. von W. Krohn). Darmstadt 1999; Originalausgabe 1620.
- Badie, Dina: Groupthink, Iraq and the War on Terror. In: Foreign Policy Analysis (2010) 6, S. 277–297.
- Balceris, Emily: Where the Motivation Resides and Self-Deception Hides. In: Social and Personality Psychology Compass (2008) 2, 361–381.
- Bandura, Albert: Social Foundations of Thought and Action. Englewood Cliffs 1986.
- Bardehle, Peter: Concorde. Geschichte eines Flugzeugs. Fernseh-Dokumentation 2006 (Arte, 18.2.2009).
- Bar-Hillel, Maya: The Base Rate Fallacy in Probability Judgments. In: Acta Psychologica (1980) 44, S. 211–233.
- Bar-Hillel, Maya: Back to Base Rates. In: Hogarth, R. M. (Hrsg.): Insights in Decision Making. S. 200–216. Chicago 1990.
- Bar-Hillel, Maya/Neter, Efrat: How Alike Is It Versus How Likely Is It. In: Gilovich, T./Griffin, D./Kahneman, D. (Hrsg.): Heuristics and Biases. S. 82–97, New York 2002.
- Baron, Jonathan: Myside Bias in Thinking about Abortion. In: Thinking and Reasoning (1995) 1, S. 221–235.
- Baron, Jonathan: Thinking and Deciding. Cambridge 2000.
- Baron, Jonathan: Confusion of Group Interest and Self-Interest in Parochial Cooperation on Behalf of a Group. In: Journal of Conflict Resolution (2001) 45, S. 283–296.
- Baron, Jonathan/Beattie, Jane/Hershey, John C.: Heuristics and Biases in Diagnostic Reasoning II. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes (1988) 42, S. 88–110.
- Barrett, Lisa F./Mesquita, Batja/Ochsner, Kevin N./Gross, James J.: The Experience of Emotion. In: Annual Review of Psychology (2007) 58, S. 373–403.
- Barsade, Sigal G.: The Ripple Effect. In: Administrative Science Quarterly (2002) 47, S. 644–675.
- Barsalou, Lawrence W.: Cognitive Psychology. Hillsdale 1992.
- Bartel, Caroline A./Saavedra, Richard: The Collective Construction of Work Group Moods. In: Administrative Science Quarterly (2000) 45, S. 197–231.
- Batson, C. Daniel/Ahmad, Nadia/Stocks, Eric L.: Four Forms of Prosocial Motivation. In: Dunning, D. (Hrsg.): Social Motivation. S. 103–126. New York 2011.
- Batson, C. Daniel/Shaw, Laura L.: Evidence for Altruism. In: Psychological Inquiry (1991) 2, S. 107–122.
- Batson, C. Daniel/van Lange, Paul A. M./Ahmad, Nadia/Lishner, David A.: Altruism and Helping Behavior. In: Hogg, M. A./Cooper, J. (Hrsg.): The Sage Handbook of Social Psychology. 279–295. London 2003.

- Baumeister, Roy F./Dale, Karen/Sommer, Kristin L.: Freudian Defense Mechanisms and Empirical Findings in Modern Social Psychology. In: *Journal of Personality* (1998) 66, S. 1081–1124.
- Baumeister, Roy F./Schmeichel, Brandon J./Vohs, Kathleen D.: Self-regulation and the Executive Function. In: Kruglanski, A./Higgins, E. T. (Hrsg.): *Social Psychology*. S. 516–539. New York ²2007.
- Beauvois, Jean-Léon/Joule, Robert Vincent: *A Radical Dissonance Theory*. London 1996.
- Beck, Aaron T.: *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*. New York 1976.
- Becker, Ralf: Anthropomorphismus. In: *Archiv für Begriffsgeschichte* (2007) 49, S. 69–98.
- Bedeian, Arthur G.: The Dean's Disease. In: *Academy of Management Learning and Education* (2002) 1, S. 164–173.
- Beier, Kathi: *Selbsttäuschung*. Berlin 2010.
- Belk, Russell W.: The Ineluctable Mysteries of Possessions. In: *Journal of Social Behavior and Personality* (1991) 6, S. 17–55.
- Belsky, Gary/Gilovich, Thomas: *Why Smart People Make Big Money Mistakes – and How to Correct Them*. New York 1999.
- Bennett, Simon: Victim of History? In: *Risk Management* (2002) 4, S. 23–43.
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas: *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Frankfurt ²2009.
- Berk, Michele S./Andersen, Susan M.: The Impact of Past Relationships on Interpersonal Behavior. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (2000) 79, S. 546–562.
- Berkowitz, Leonhard u. a.: On the Correction of Feeling-Induces Judgmental Biases. In: Forgas, J. P. (Hrsg.): *Feeling and Thinking*, S. 131–152. Cambridge 2001.
- Bernoulli, Daniel: *Specimen Theoriae Noveae de Mensura Sortis. Commentarii Academiae Scientiarum Imperialis Petropolitanae* V. (1738) S. 175–192. Englische Übersetzung: *Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk*. In: *Econometrica* (1954) 22, S. 23–36.
- Biedermann, Woldemar: *Goethes Gespräche*. Band 4. Leipzig 1889.
- Bierhoff, Hans-Werner: *Psychologie prosozialen Verhaltens*. Stuttgart ²2010.
- Bierhoff, Hans-Werner/Herner, Michael J.: *Narzissmus*. Bern 2009.
- Biernat, Monica/Billings, Laura S.: Standards, Expectancies, and Social Comparison. In: Tesser, A./Schwarz N. (Hrsg.): *Blackwell Handbook of Social Psychology. Intraindividual Processes*. S. 257–282. Malden 2001.
- Blascovich, Jim/Mendes, Wendy B./Hunter, Sarah B./Salomon, Kristen: Social ‚Facilitation‘ as Challenge and Threat. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1999) 77, S. 68–77.
- Bless, Herbert/Betsch, Tilman/Franzen, Axel: Framing the Framing Effect. In: *European Journal of Social Psychology* (1998) 28, S. 287–291.
- Bless, Herbert/Fiedler, Klaus/Strack, Fritz: *Social Cognition*. Hove 2004.

- Blyth, Colin R.: On Simpson's Paradox and the Sure-Thing Principle. In: *Journal of the American Statistical Association* (1972) 67, S. 364–366.
- Bodenhausen, Galen V.: The Role of Stereotypes in Decision-Making Processes. In: *Medical Decision Making* (2005) 25, S. 112–118.
- Borgida, Eugene/Nisbett, Richard E.: The Differential Impact of Abstract vs. Concrete Information on Decision Behaviour. In: *Journal of Applied Social Psychology* (1977) 7, S. 258–271.
- Bottom, William P./Bontempo, Robert N./Holtgrave, David R.: Experts, Novices, and the St.-Petersburg-Paradox: Is one Solution Enough? In: *Journal of Behavioral Decision Making* (1989) 2, S. 139–147.
- Bowen, Michael G.: The Escalation Phenomenon Reconsidered. In: *Academy of Management Review* (1987) 12, S. 52–66.
- Bower, Gordon H.: Mood Congruity of Social Judgments. In: Forgas, J. P. (Hrsg.): *Emotions and Social Judgment*. S. 31–54. London 1991.
- Boynton, David M.: Superstitious Responding and Frequency Matching in the Positive Bias and Gambler's Fallacy Effects. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (2003) 91, S. 119–127.
- Bradley, Andres Cecil: Hamlets Melancholie. In: Erzgräber, W. (Hrsg.): *Hamlet-Interpretationen*. S. 47–67. Darmstadt 1977.
- Brandstätter, Veronika: Persistenz und Zielablösung. Göttingen 2003.
- Brenner, Lyle/Rottenstreich, Yuval/Sood, Sanjay/Bilgin, Baler: On the Psychology of Loss Aversion. In: *Journal of Consumer Research* (2007) 34, S. 369–376.
- Brenner, Michael/Jersch-Wenzel, Stefi/Meyer, Michael A.: Deutsch-Jüdische Geschichte in der Neuzeit. 2. Band. München 1996.
- Brevers, Damien/Dan, Bernard/Noel, Xavier/Niels, Frederic: Sport Superstition. In: *Journal of Sport Behavior* (2011) 34, S. 3–24.
- Brockner, Joel: The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action. In: *Academy of Management Review* (1992) 17, S. 39–61.
- Brockner, Joel: How to Stop Throwing Good Money after Bad: Using Theory to Guide Practice. In: Schroeder, G. A. (Hrsg.): *Social Dilemmas*. S. 163–182. Westport 1995.
- Brockner, Joel/Shaw, Myril C./Rubin, Jeffery Z.: Factors affecting withdrawal from an escalating conflict. In: *Journal of Experimental Social Psychology* (1979) 15, S. 492–503.
- Bronnenmeyer, Christel: Max Grundig. Berlin 1999.
- Bronner, Rolf/Wossidlo, Peter Rütger: Experimente zum Informationsverhalten. In: Witte, E. (Hrsg.): *Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen*. S. 165–203. Tübingen 1972.
- Brost, Marc/Schieritz, Mark: Die Wahr-Lügner. In: *Die Zeit*. (30.12.2010) S. 23.
- Brown, Rupert: Prejudice. Malden 2010.
- Buehler, Roger/Griffin, Dale/Ross, Michael: Exploring the „Planning Fallacy“. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1994) 67, S. 366–381.

- Bunge, Mario: Scientific Research. 2 Bände. Berlin 1967.
- Burger, Jerry M./Cooper, Harris M.: The Desirability of Control. In: Motivation and Emotion (1979) 3, S. 381–393.
- Burgoon, Judee K./Stern, Lesa A./Dillman, Leesa: Interpersonal Adaptation. Cambridge 1995.
- Caldwell, Bruce J.: A Critique of Friedman's Methodological Instrumentalism. In: Southern Economic Journal (1980) 47, S. 366–374.
- Camerer, Colin/Loewenstein, George/Weber, Martin: The Curse of Knowledge in Economic Settings. In: Journal of Political Economy (1989) 97, S. 1232–1254.
- Camerer, Colin F.: Does Basketball Market Believe in the ‚Hot Hand‘? In: The American Economic Review (1989) 79, S. 1257–1261.
- Camerer, Colin F.: Individual Decision Making. In: Kagel, J. H./Roth, A. E. (Hrsg.): The Handbook of Experimental Economics. Princeton 1995.
- Campbell, Jennifer D.: Similarity and Uniqueness. In: Journal of Personality and Social Psychology (1986) 50, S. 281–294.
- Campbell, W. Keith/Sedikides, Constantine: Self-threat Magnifies the Self-Serving Bias. In: Review of General Psychology (1999) 3, S. 23–43.
- Carlson, Kurt A./Russo, J. Edward: Biased Interpretation of Evidence by Mock Jurors. In: Journal of Experimental Psychology: Applied (2001) 7, S. 91–103.
- Carmon, Ziv/Ariely, Dan: Focusing on theForgone. In: Journal of Consumer Research (2000) 27, S. 360–370.
- Case, Trevor/Fitness, Julie/Cairns, David R./Stevenson, Richard J.: Coping with Uncertainty. Journal of Applied Social Psychology (2004) 34, S. 848–871.
- Casscells, Ward/Schoenberger, Arno/Graboyes, Thomas B.: Interpretation by Physicians of Clinical Laboratory Results. In: New England Journal of Medicine (1978), 299, S. 999–1001.
- Cervantes, Miguel de: Der geistvolle Hidalgo Don Quijote von der Mancha. München 2011. Spanische Erstausgabe 1605
- Chalos, Peter: The Base Rate Fallacy. In: Behavioral Research in Accounting (1989) 1, S. 150–159.
- Chapman, Loren/Chapman, Jean P.: The Genesis of Popular But Errorneous Psychodiagnostic Observations. In: Journal of Abnormal Psychology (1967) 72, S. 193–204.
- Chater, Nick/Heit, Evan/Oaksford, Mike: Reasoning. In: Lamberts, K./Goldstone, R. (Hrsg.): Handbook of Cognition, S. 297–320. London 2004.
- Chatterjee, Promothesh/Irmak, Caglar: The Impact of Temporal Focus on the Endowment Effect. In: Advances in Consumer Research (2010) 37, S. 109–110.
- Chow, Chee W./Harrison, Paul/Lindquist, Timothy/Wu, Anne: Escalating Commitment to Unprofitable Projects. In: Management Accounting Research (1997) 8, S. 347–361.
- Christie, Richard/Geis, Florence L. (Hrsg.): Studies in Machiavellianism. New York 1970.

- Cialdini, Robert B./Goldstein, Noah J.: Social Influence. In: Annual Review of Psychology (2004) 55, S. 591–621.
- Clapham, Stephen E./Schwenk, Charles R.: Self-Serving Attributions, Managerial Cognition, and Company Performance. In: Strategic Management Journal (1991) 12, S. 219–229.
- Cohen, David/Knetsch, Jack L.: Judicial Choice and Disparities Between Measures of Economic Values. In: Simon Fraser University Working Paper (1990) (zitiert nach Kahneman/Knetsch/Thaler 1991).
- Cohen, Ronald: Altruism: Human, Cultural, or What? In Wispé, L. (Hrsg.): Altruism, Sympathy, and Helping. S. 79–98. New York 1978.
- Colignon, Richard A.: The „Holistic“ and „Individualistic“ Views of Organizations. In: Theory and Society (1989) 18, S. 83–123.
- Conlon, Donald E./Garland, Howard: The Role of Project Completion Information in Resource Allocation Decisions. In: Academy of Management Journal (1993) 36, S. 402–413.
- Cramer, Phebe: The Development of Defense Mechanisms. New York 1991.
- Dalberg-Acton, John Emerich Edward: Essays on Freedom and Power. Boston 1949.
- Damisch, Lysann: Keep Your Fingers Crossed. Dissertation Köln 2008.
- Damisch, Lysann/Stoberock, Barbara/Mussweiler, Thomas: Keep Your Fingers Crossed! In: Psychological Science (2010) 21, S. 1014–1020.
- Dauenheimer, Dirk/Stahlberg, Dagmar/Frey, Dieter/Petersen, Lars-Erik: Die Theorie des Selbstwertschutzes und der Selbstwerterhöhung. In: Frey, D./Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie. S. 159–190. Bern 2002.
- Davidson, Donald: Deception and Division. In: LePore, E./McLaughlin, B. (Hrsg.): Actions and Events, S. 138–148. Oxford 1985.
- Dawes, Robyn M.: The Potential Nonfalsity of the False Consensus Effect. In: Hoagarth, R. M. (Hrsg.): Insights in Decision Making. S. 179–199. Chicago 1990.
- Dawes, Robyn M.: Everyday Irrationality. Boulder 2001.
- Dawes, Robin M./Orbell, John M./Simmons, Randy T./van de Kragt, Alphons J. C.: Organizing Groups for Collective Action. In: American Political Science Review (1986) 80, S. 1171–1185.
- Dawkins, Richard: Das egoistische Gen, Heidelberg 1994.
- Dawkins, Richard: Der entzauberte Regenbogen. Reinbek 2008.
- Dawkins, Richard: Der Gotteswahn. Berlin 2007.
- De Vries, Reinout E./De Vries, Anita/De Hoogh, Annebel/Feij, Jan: More than the Big Five. In: European Journal of Personality (2009) 23, S. 635–654.
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M.: The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits. In: Psychological Inquiry (2000), 11, S. 227–268.
- Dehling, Herold G.: Daniel Bernoulli and the St.-Petersburg-Paradox. In: Nieuw Archief voor Wiskunde (1997) 3, S. 223–227.
- Dennett, Daniel C.: Darwins gefährliches Erbe. Hamburg 1997.

- Desai, Sreedhari D./Brief, Arthur P./George, Jennifer M.: Meaner Managers. In: Kramer, R. M./Tenbrunsel, A. E./Bazerman, M. H. (Hrsg.): Social Decision Making. 315–332. New York 2010.
- Detje, Frank: Sprichwörter und Handeln. Bern 1996.
- Deutsch, Morton: The Resolution of Conflict. New Haven 1973.
- Dhar, Ravi/Nowlis, Stephen M./Sherman, Steven J.: Comparison Effects on Preference Construction. In: Journal of Consumer Research (1999) 26, S. 293–306.
- Di Trocchio, Federico: Newtons Koffer. Frankfurt 1996.
- Dickson, D. H./Kelly, I. W.: The ‚Barnum Effect‘ in Personality Assessment. In: Psychological Reports (1985) 57, S. 367–382.
- Diekmann, Kristina A./Samules, Steven M./Ross, Lee/Bazerman, Max H.: Self-interest and Fairness in Problems of Resource Allocation. In: Journal of Personality and Social Psychology (1997) 72, S. 1061–1074.
- Dittmar, Helga: The Social Psychology of Material Possessions. Hemel Hempstead 1992.
- Ditto, Peter H./Lopez, David F.: Motivated Scepticism. In: Journal of Personality and Social Psychology (1992) 63, S. 568–584.
- Doherty, R. William: Emotional Contagion and Social Judgment. In: Motivation and Emotion (1998) 22, S. 187–209.
- Dörner, Dietrich: Die Logik des Misslingens. Reinbek 1989.
- Dörner, Dietrich: Bauplan für eine Seele. Reinbek 1999.
- Dörner, Dietrich/Kreuzig, Heinz W./Reither, Franz/Stäudel, Thea: Lohhausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität. Bern 1983.
- Dostojewski, Fjodr M.: Der Spieler. Frankfurt 1970. Russische Erstausgabe St. Petersburg 1867
- Downs, Anthony: Inside Bureaucracy. Boston 1967.
- Dreitzel, Hans Peter: Die gesellschaftlichen Leiden und das Leiden an der Gesellschaft. Stuttgart 1968.
- Druckman, James N.: Using Credible Advice to Overcome Framing Effects. In: Journal of Law, Economics, and Organization (2001) 17, S. 62–82.
- Drummond, Helga: Giving It a Week and Then Another Week. In: Personnel Review (1997) 26, S. 99–113.
- Drummond, Helga: It Looked Marvellous in the Prospectus. In: Journal of General Management (1998) 23, S. 73–87.
- Drummond, Helga: See you Next Week? In: International Small Business Journal (2004) 22, S. 487–502.
- Duan, Changming: Being Empathic. In: Motivation and Emotion (2000) 24, S. 29–49.
- Duffy, Michelle K./Shaw, Jason D. 2000: The Salieri Syndrome. In: Small Group Research (2000) 31, S. 3–23.
- Duhem, Pierre: La Theorie Physique. Paris 1906.
- Dukerich, Janet/Kramer Roderick/Parks, J.: The Dark Side of Organizational Iden-

- tification. In: Whetten, D./Godfrey, D. (Hrsg.): *Identity in Organizations*. S. 245–256. Thousand Oaks 1998.
- Dutka, Jacques: On the St.-Petersburg-Paradox. In: *Archive for History of Exact Sciences* (1988) 39, S. 13–39.
- Easterbrook Philippa J./Berlin Jesse A./Gopalan Ramana/Matthews David R.: Publication Bias in Clinical Research. In: *Lancet* (1991) 337, S. 867–872.
- Eichstädt, Kai D.: Mit Überschall in die Pleite. In: *Die Zeit* (1974) (16), S. 33 (12. 4. 1974).
- Einhorn, Hillel J.: Learning from Experience and Suboptimal Rules in Decision Making. In: Wallsten, T. (Hrsg.): *Cognitive Processes in Choice and Decision Behavior*. S. 1–20. Hillsdale 1980.
- Einhorn, Hillel J./Hogarth, Robin M.: Judging Probable Cause. In: *Psychological Bulletin* (1986) 99, S. 3–19.
- Elias, Norbert: *Über den Prozess der Zivilisation*. 2 Bände. Basel 1939.
- Ellsberg, Daniel: Risk Ambiguity and the Savage Axioms. In: *Quarterly Journal of Economics* (1961) 75, S. 643–649.
- Elster, Jon: *Ulysses and the Sirens*. Cambridge 1979.
- Elster, Jon: *Sour Grapes*. Cambridge 1983.
- Elster, Jon: Introduction. In: Ders. (Hrsg.): *The Multiple Self*. S. 1–34. Cambridge 1985.
- Elster, Jon: Subversion der Rationalität. Frankfurt 1987.
- Elster, Jon: Rationality and Social Norms. In: *Archives Européennes Sociologie* (1991) 32, S. 109–129.
- Elster, Jon: *Alchemies of the Mind*. Cambridge 1999.
- Elster, Jon: Costs and Constraints in the Economy of the Mind. In: Brocas, I./Cárillo, J. D. (Hrsg.): *The Psychology of Economic Decisions*. Band 2: Reasons and Choices. S. 3–14. Oxford 2004.
- Elster, Jon: *Explaining Social Behaviour*. Cambridge 2007.
- Engel, S. Morris: With good Reason. New York 1994.
- Entman, Robert M.: Framing. *Journal of Communication* (1993) 43, S. 51–58.
- Epley, Nicolas/Caruso, Eugene M./Bazerman, Max H.: When Perspective Taking Increases Taking. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (2006) 91, S. 872–889.
- Epstein, Seymour/Morling, Beth: Is the Self Motivated to do more than Enhance and/or Verify Itself? In: Kernis, M. H. (Hrsg.): *Efficacy, Agency, and Self-Esteem*. S. 9–29. New York 1995.
- Erez, Amir/Johnson, Diane E./Judge, Timothy A.: Self-Deception as a Mediator of the Relationship Between Dispositions and Subjective Well-Being. In: *Personality and Individual Differences* (1995) 19, S. 597–612.
- Esser, James K.: Alive and Well after 25 Years. A Review of Groupthink Research. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1998) 73, S. 116–141.

- Esser, James K./Lindoerfer, Joanne : Groupthink and the Space Shuttle Challenger Accident. In: *Journal of Behavioral Decision Making* (1989) 2, S. 167–177.
- Estes, William Kaye: The Cognitive Side of Probability Learning. In: *Psychological Review* (1976) 83, S. 37–64.
- Etzioni, Amitai: *Jenseits des Egoismus-Prinzips*. Stuttgart 1994.
- Evans, Jonathan: *Bias in Human Reasoning*. Hillsdale 1989.
- Evans, Jonathan/Handley, Simon J./Over, David E./Perham, Nicholas: Background Beliefs in Bayesian Inference. In: *Memory and Cognition* (2002) 30, S. 179–190.
- Farwell, Lisa/Wohlwend-Lloyd, Ruth: Narcissitic Processes. In: *Journal of Personality* (1998) 66, S. 65–83.
- Fehr, Beverly/Samsom, Deborah/Paulhus, Deirroy L.: The Construct of Machiavellianism: Twenty Years Later. In: Spielberger, C. D./Butcher, J. N. (Hrsg.): *Advances in Personality Assessment*. Band 9, S. 77–116. Hillsdale 1992.
- Fehr, Ernst/Schmidt, Klaus M.: Theories of Fairness and Reciprocity. In: *Advances in Economics and Econometrics* (2003) 1, S. 208–257.
- Feick, David/Rhodewalt, Frederick: The Double-Edged Sword of Selfhandicapping. In: *Motivation and Emotion* (1997) 21, S. 147–163.
- Feller, W.: Note on the Law of Large Numbers and Fair Games. In: *Annals of Mathematical Statistics* (1945) 16, S. 301–304.
- Felps, Will/Mitchell, Terence R./Byington, Eliza: How, When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel. In: *Research in Organizational Behavior* (2006) 27, S. 175–222.
- Fenton-O'Creavy, Mark/Nicholson, Nigel/Soane, Emma/Willman, Paul: Trading on Illusions. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2003) 76, S. 53–68.
- Ferraro, Rosellina/Escalas Jennifer E./Bettman, James R.: Our Possessions, Our Selves. In: *Journal of Consumer Psychology* (2011) 21, S. 169–178.
- Festinger, Leon: *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford 1957.
- Festinger, Leon/Thibaut, John: Interpersonal Communication in Small Groups. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology* (1951) 46, S. 92–99.
- Feyerabend, Paul: *Wider den Methodenzwang*. Frankfurt 1975.
- Fischhoff, Baruch: Hindsight ≠ Foresight. In: *Journal of Experimental Psychology* (1975) 1, S. 288–299.
- Fischhoff, Baruch: For Those Condemned to Study the Past. In: Schweder, R. A./Fiske, D. W. (Hrsg.): *New Directions for Methodology of Social and Behavioral Science*. S. 79–93. San Francisco 1980.
- Fisher, Seymour/Greenberg, Roger P. (Hrsg.): *From Placebo to Panacea*. Hoboken 1997.
- Fiske, Susan T.: Controlling Other People. In: *American Psychologist* (1993) 48, S. 621–628.
- Flammer, August: Developmental Analysis of Control Beliefs. In: Bandura, A. (Hrsg.): *Self-Efficacy in Changing Societies*. S. 69–113. Cambridge 1995.
- Fong, Geoffrey T./Krantz, David H./Nisbett, Richard E.: The Effects of Statistical

- Training on Thinking about Everyday Problems. In: Bell, D. E./Raiffa, H./Tversky, A. (Hrsg.): *Decision Making*. 299–343. Cambridge 1988.
- Forgas, Joseph P.: The Role of Emotion in Social Judgments. In: *European Journal of Social Psychology* (1994) 24, S. 1–24.
- Forsyth, Donelson R./Schlenker, Barry R.: Attributing the Causes of Group Performance. In: *Journal of Personality* (1977) 45, S. 220–236.
- Foucault, Michel: *Analytik der Macht*. Frankfurt 2005.
- Fox, Craig R./Levav, Jonathan: Familiarity Bias and Belief Reversal in Relative Likelihood Judgment. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (2000) 82, S. 268–292.
- Fox, Shaul/Hoffman, Michael: Escalation Behavior as a Specific Case of Goal-Directed Activity. In: *Basic and Applied Social Psychology* (2002) 24, S. 273–285.
- Frank, Robert H.: *Passions within Reason*. New York 1988.
- Frankena, William K.: The Naturalistic Fallacy. In: *Mind* (1939) 48, S. 464–477.
- Freud, Anna: *Das Ich und die Abwehrmechanismen*. Wien 1936.
- Freud, Sigmund: *Totem und Tabu*. Frankfurt 1956. Original: Leipzig 1913.
- Freud, Sigmund: *Studienausgabe*. Band III. *Psychologie des Unbewußten*. Frankfurt 1982.
- Freud, Sigmund: *Kulturtheoretische Schriften*. Frankfurt 1986.
- Frey, Bruno S.: Publishing as Prostitution? In: *Public Choice* (2003) 116, S. 205–223.
- Frey, Dieter/Schulz-Hardt, Stefan: Eine Theorie der gelernten Sorglosigkeit. In: Mandl, H. (Hrsg.): *Bericht über den 40. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in München*. S. 604–611. Göttingen 1997.
- Friedman, Milton: *Kapitalismus und Freiheit*. München 2010.
- Friedrich, James: Primary Error Detection and Minimization (PEDMIN) Strategies in Social Cognition. In: *Psychological Review* (1992) 100, S. 298–319.
- Fromm, Erich: *Escape from Freedom*. New York 1941.
- Funkhouser, Eric: Self-Deception and the Limits of Folk Psychology. In: *Social Theory and Practice* (2009) 35, S. 1–14.
- Furche, Andreas/Johnstone, David: Evidence of the Endowment Effect in Stock Market Order Placement. In: *The Journal of Behavioral Finance* (2006) 7, S. 145–154.
- Furnham, Adrian/Ribchester, Tracy: Tolerance of Ambiguity. In: *Current Psychology* (1995) 14, S. 179–199.
- Gadenne, Volker: Der Bestätigungsfehler und die Rationalität kognitiver Prozesse. In: *Psychologische Beiträge* (1982) 24, S. 11–25.
- Galeano, Eduardo: *Erinnerungen an das Feuer I. Geburten*. Wuppertal 1983.
- Ganesan, Rama/Saqib, Najam: Defending Against Loss. In: *Advances in Consumer Research* (2010) 37, S. 107–108.
- Garland, Howard G.: Throwing Good Money after Bad. In: *Journal of Applied Psychology* (1990), 75, S. 728–731.

- Garland, Howard G./Newport, Stephanie: Effects of Absolute and Relative Sunk Costs on the Decision to Persist with a Course of Action. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1991) 48, S. 55–69.
- Gebhardt, Winifred A./Brosschot, Jos F.: Desirability of Control. In: *European Journal of Personality* (2002) 16, S. 423–438.
- George, Jennifer M./Brief, Arthur: Feeling Good – Doing Good. In: *Psychological Bulletin* (1992) 112, S. 310–329.
- Gibson, Bryan/Sachau, Daniel: Sandbagging as a Self-presentational Strategy. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* (2000) 26, S. 56–70.
- Gigerenzer, Gerd: *Das Einmaleins der Skepsis*. Berlin 2002.
- Gigerenzer, Gerd: *Bauchentscheidungen*. München 2007.
- Gilbert, Daniel T./Malone, Patrick S.: The Correspondence Bias. In: *Psychological Bulletin* (1995) 117, S. 21–38.
- Gilbert, Daniel T./Wilson, Timothy D.: Miswanting: Some Problems in the Forecasting of Future Affective States. In: Forgas, J. P. (Hrsg.): *Feeling and Thinking*, S. 178–200. Cambridge 2001.
- Gilovich, Thomas: *How We Know What Isn't So*. New York 1991.
- Gimpl, Martin L./Dakin, Stephen R.: Management and Magic. In: *California Management Review* (1984) 27, S. 125–136.
- Goffman, Erving: *Interaction Ritual*. New York 1967.
- Goleman, Daniel: *Lebenslügen*. München 1997.
- Gollwitzer, Peter M.: Why We Thought That Action Mind-Sets Affect Illusions of Control. In: *Psychological Inquiry* (2003) 14, S. 261–269.
- Goncalo, Jack/Duguid, Michelle M.: Hidden Consequences of the Group Serving Bias. Articles and Chapters. (2008) Paper 127.
- Goodie, Adam S.: Direct Experience is Ecologically Valid. In: *Behavioral and Brain Sciences* (1996), 20, S. 777–778.
- Göttert, Karl-Heinz: *Daumendrücke*. Stuttgart 2003.
- Gould, Stephen J.: *Bully for Brontosaurus*. New York 1991.
- Graber, Doris A.: *Verbal Behavior and Politics*. Urbana 1976.
- Greenberg, Jerald: The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice. In: Greenberg, J./Cropanzano, R. (Hrsg.): *Advances in Organizational Justice*, S. 245–272. Stanford 2001.
- Greenberg, Jerald/Tomlinson, Edward C.: The Methodological Evolution of Employee Theft Research. In: Griffin, R. W./O'Leary-Kelly, A. M. (Hrsg.): *The Dark Side of Organizational Behavior*. S. 426–421. San Francisco 2004.
- Grund, Christian: Arbeitsplatzpräferenzen und Besitzeffekte. In: *Zeitschrift für Personalforschung* (2003) 17, S. 87–109.
- Guala, Francesco/Mittone, Luigi: Paradigmatic Experiments: The Dictator Game. In: *Journal of Socio-Economics* (2010) 39, S. 578–584.
- Hager, Willi/Weißmann, Sabine: Bestätigungstendenzen in der Urteilsbildung. Göttingen 1991.

- Hake, Harold W./Hyman, Ray: Perception of the Statistical Structure of a Random Series of Binary Symbols. In: *Journal of Experimental Psychology* (1953) 45, S. 64–74.
- Hamermesh, Daniel S./Biddle, Jeff E.: Beauty and the Labor Market. In: *American Economic Review* (1994) 8, S. 1174–1194.
- Hammond, John S./Keeney, Ralph L./Raiffa, Howard: The Hidden Traps in Decision Making. In: *Harvard Business Review* (2006) S. 118–126.
- Hanselmann, Martin/Tanner, Carmen: Taboos and Conflicts in Decision Making. In: *Judgment and Decision Making* (2008) 3, S. 51–63.
- Hareli, Shlomo/Rafaeli, Anat: Emotion Cycles. In: *Research in Organizational Behavior* (2008) 28, S. 38–59.
- Harmening, Dieter: *Wörterbuch des Aberglaubens*. Stuttgart 2009.
- Harris, Peter: Sufficient Grounds for Optimism? In: *Journal of Social and Clinical Psychology* (1996) 15, S. 9–52.
- Hart, Paul 't: Groupthink in Government. Amsterdam 1990.
- Harvey, Paul/Martinko, Mark J.: An empirical Examination of the Role of Attributions in Psychological Entitlement and its Outcomes. In: *Journal of Organizational Behavior* (2009) 30, S. 459–476.
- Hatfield, Elaine/Cacioppo, John T./Rapson, Richard L.: Emotional Contagion. In: *Current Directions in Psychological Science* (1993) 2 (3), S. 96–99.
- Hatfield, Elaine/Cacioppo, John T./Rapson, Richard L.: Emotional Contagion. Cambridge 1994.
- Hawking, Stephen W.: *A Brief History of Time*. New York 1988.
- Hayden, Benjamin Y./Platt, Michael L.: The Mean, the Median, and the St.-Petersburg-Paradox. In: *Judgment and Decision Making* (2009) 4, S. 256–272.
- Heath, Chip: Escalation and De-Escalation of Commitment in Response to Sunk Costs. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1995) 62, S. 38–54.
- Heath, Chip: On the Social Psychology of Agency Relationships. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1999) 78, S. 25–62.
- Heath, Chip/Staudenmayer, Nancy: Coordination Neglect: How Lay Theories of Organizing Complicate Coordination in Organization. In: *Resarch in Organizational Behaviour* (2000) 22, S. 153–191.
- Hedberg, Bo L. T./Nystrom, Paul C./Starbuck, William H.: Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organisation. In: *Administrative Science Quarterly* (1976) 21, S. 41–65.
- Heider, Fritz: *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York 1958.
- Heine, Steven J./Lehman, Darrin R.: The Cultural Construction of Self-Enhancement. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1997) 72, S. 1268–1283.
- Henslin, James M.: Craps and Magic. In: *American Journal of Sociology* (1967) 73, S. 16–30.

- Hertweck, Dieter: Escalated Commitment als Ursache gescheiterter DV-Projekte. Wiesbaden 2003.
- Hinds, Pamela/Patterson, Michael/Pfeffer, Jeffrey: Bothered by Abstraction. In: *Journal of Applied Psychology* (2001) 86, S. 1232–1243.
- Hippel, William von/Trivers, Robert: The Evolution and Psychology of Self-Deception. In: *Behavioral and Brain Science* (2011) 34, S. 1–16.
- Hirshleifer, David/Teoh, Siew Hong: Herd Behaviour and Cascading in Capital Markets. In: *European Financial Management* (2003) 9, S. 25–66.
- Hobbes, Thomas: Leviathan. Frankfurt 41991. Englische Erstausgabe London 1651.
- Hodgkinson, Gerald P./Bown, Nicola J./Maule, A. John/Glaister, Keith W./Pearman, Alan D.: Breaking the Frame. In: *Strategic Management Journal* (1999) 20, 977–985.
- Hodgkinson, Gerald P./Maule, A. John/Bown, Nicola J./Pearman, Alan D./Glaister, Keith W.: Further Reflections on the Elimination of Framing Bias in Strategic Decision Making. In: *Strategic Management Journal* (2002) 23, S. 1069–1076.
- Hogarth, Robin M./Makridakis, Spyros: Forecasting and Planning. In: *Management Science* (1981) 27, S. 115–138.
- Holden, Cyril T./Hogan, John T.: The Emotive Impact of Foreign Intonation. In: *Language and Speech* (1993) 36, S. 67–88.
- Holland, John H./Holyoak, Keith J./Nisbett, Richard E./Thagard, Paul R.: Induction. Cambridge 1986.
- House, Robert/Shamir, Boas: Charismatische Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. S. 878–894. Stuttgart 21995.
- Huber, Vandra L./Neale, Margaret A./Northcraft, Gregory B.: Decision Bias and Personnel Selection Strategies. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1987) 40, S. 136–147.
- Hughes, William/Lavery, Jonathan/Doran, Kathryn: Critical Thinking. London 62010.
- Huppenbauer, Markus/Bernardi, Jörg de: Kompetenz Ethik. Zürich 2003.
- Huseman, Richard C./Driver, Russell W.: Groupthink Implications for Small Group Decision Making in Business. In: Huseman, R./Carroll, A. (Hrsg.): *Readings in Organizational Behavior*, S. 100–110. Boston 1979.
- Inder, Brett/O'Brien, Terry: The Endowment Effect and the Role of Uncertainty. In: *Bulletin of Economic Research* (2003) 55, S. 289–301.
- Irle, Martin: Die Theorie der Laienepistemologie und die erweiterte Theorie der kognitiven Dissonanz. In: Frey, D. (Hrsg.): Bericht über den 37. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Kiel. Band 2. S. 84–91. Göttingen 1990.
- Isen, Alice M.: Positive Affect and Decision Making. In: Lewis, M./Haviland, J. M. (Hrsg.): *Handbook of Emotions*. S. 261–277. New York 1993.

- Isenberg, Daniel J.: Group Polarization. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1986) 50, S. 1141–1151.
- Isoni, Andrea: The Willingness-to-Accept/Willingness-to-Pay Disparity in Repeated Markets. In: *Theory and Decision*, Online-Ausgabe 2010.
- Iyengar, Shanto: *Is Anyone Responsible?* Chicago 1991.
- Jahoda, Gustav: *The Psychology of Superstition*. Harmondsworth 1971.
- Janis, Irving L.: *Victims of Groupthink*. Boston 1972.
- Janis, Irving L.: *Crucial Decisions*. New York 1989.
- Jervis, Robert: *Perception and Misperception in International Politics*. Princeton 1976.
- Jinnett, Kimberly/Alexander, Jeffrey A.: The Influence of Organizational Context on Quitting Intention. In: *Research on Aging* (1999) 21, S. 176–204.
- Johnson, Edgar M./Cavanagh, Raymond C./Spooner, Ronald L./Samet, Michael G.: Utilization of Reliability Measurement in Bayesian Inference. In: *IEEE Transactions on Reliability* (1973) 22, S. 176–183.
- Johnstone, David: Behavioral and Prescriptive Explanations of a Reverse Sunk Cost Effekt. In: *Theory and Decision* (2003) 53, S. 209–242.
- Jonas, Eva/Streicher, Bernhard: Egoismus – Altruismus. Zwei gegensätzliche Motive und ihre ökonomischen Folgen. In: Mummert, U./Sell, F. L. (Hrsg.): *Emotionen, Markt und Moral*. S. 155–184. Münster 2005.
- Jones, Edward E./Davis, Keith E.: From Acts to Dispositions. In: *Advances in Experimental Social Psychology* (1965) 2, S. 219–266.
- Jones, Edward E./Riggs, Janet M./Quattrone, George : Observer Bias in the Attitude Attribution Paradigm. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1979) 37, S. 1230–1238.
- Jungermann, Helmut/Pfister, Hans-Rüdiger, Fischer, Katrin: *Die Psychologie der Entscheidung*. Heidelberg 2011.
- Kahn, Hermann/Wiener, Anthony J.: *Ihr werdet es erleben*. Reinbek 1971.
- Kahneman, Daniel: Objective Happiness. In: Kahneman, D./Diener, E./Schwarz, N. (Hrsg.): *Well-Being*. S. 3–25. New York 1999.
- Kahneman, Daniel: Preface. In: Kahneman, D./Tversky, A. (Hrsg.): *Choices, Values, and Frames*. S. ix–xvii. Cambridge 2000.
- Kahneman, Daniel: Maps of Bounded Rationality. Nobel-Preis Rede. Stockholm 2002.
- Kahneman, Daniel: Maps of Bounded Rationality. In: *The American Economic Review* (2003) 93, S. 1449–1475.
- Kahneman, Daniel/Frederick, Shane: Representativeness Revisited. In: Gilovich, T./Griffin, D./Kahneman, D. (Hrsg.): *Heuristics and Biases*. S. 49–81. Cambridge 2002.
- Kahneman, Daniel/Knetsch, Jack L./Thaler, Richard: Fairness as a Constraint on Profit-Seeking. In: *American Economic Review* (1986) 76, S. 728–741.
- Kahneman, Daniel/Knetsch, Jack L./Thaler, Richard H.: Experimental Tests of the

- Endowment Effect and the Coase Theorem. In: *Journal of Political Economy* (1990) 98, S. 1325–1348.
- Kahneman, Daniel/Knetsch, Jack L./Thaler, Richard H.: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. In: *Journal of Economic Perspectives* (1991) 5, S. 193–206.
- Kahneman, Daniel/Knetsch, Jack L./Thaler, Richard H.: The Endowment Effect. In: Plott, C. R./Smith, V. L. (Hrsg.): *Handbook of Experimental Economics Results*. S. 939–948. Amsterdam 2008.
- Kahneman, Daniel/Lovullo, Dan: Timid Choices and Bold Forecasts. In: *Management Science* (1993) 39, S. 17–31.
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos: On Prediction and Judgment. In: *ORI Research Monograph* (1972) 12 (4).
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos: On the Psychology of Prediction. In: *Psychological Review* (1973) 80, S. 237–251.
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos: Prospect Theory. In: *Econometrica* (1979) 47, S. 263–291.
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos: Choices, Values, and Frames. In: *American Psychologist* (1984) 39, S. 341–350.
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos: On the Reality of Cognitive Illusions. On: *Psychological Review* (1996) 103, S. 582–591.
- Kanodia, Chandra/Bushman, Robert/Dickhaut, John: Escalation Errors and the Sunk Cost Effect. In: *Journal of Accounting Research* (1989) 27, S. 59–77.
- Kaufmann, Thomas: *Geschichte der Reformation*. Frankfurt 2009.
- Keil, Mark/Tan, Bernard C. Y./Wei, Kwok Kee/Saarinen, Timo/Tuunainen, Virpi/Wassenaar, Arjen: A Cross-Cultural Study on Escalation of Commitment Behavior in Software Projects. In: *MIS Quarterly* (2000) 24, S. 299–325.
- Keillor, Garrison: *Lake Wabegon*. Wien 1987.
- Keinan, Giora: Effects of Stress and Tolerance of Ambiguity on Magical Thinking. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1994) 67, S. 48–55.
- Keller, Punam A./Lipkus, Isaac M./Rimer, Barbara K.: Affect, Framing, and Persuasion. In: *Journal of Marketing Research* (2003) 40, S. 54–64.
- Kelley, Thomas: Sunk Costs, Rationality, and Acting for the Sake of the Past. In: *Noûs* (2004) 38, S. 60–85.
- Kelly, Janice R./Barsade, Sigal G.: Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (2001) 86, S. 99–130.
- Keltner, Dacher/Gruenfeld, Deborah H./Anderson, Cameron: Power, Approach, and Inhibition. In: *Psychological Review* (2003) 110, S. 265–284.
- Kendall, Paul Murray: *Richard III*. Kreuzlingen 2004.
- Kets de Vries, Manfred F. R.: Managers Can Drive their Subordinates Mad. In: *Harvard Business Review* (1979) 57 (4), S. 125–134.
- Killeen, Peter R.: Superstition. In: *Science* (1977) 199, S. 88–90.

- Kimura, Masanori/Daibo, Ikuo/Yogo, Masao: The Study of Emotional Contagion from the Perspective of Interpersonal Relationships. In: Social Behavior and Personality (2008) 36, S. 27–42.
- Kipnis, David: Does Power Corrupt? In: Journal of Personality and Social Psychology (1972) 24, S. 33–41.
- Kipnis, David: The Powerholders. Chicago 1976.
- Kirsch, Irving/Weixel, Lynne J.: Double-Blind versus Deceptive Administration of a Placebo. In: Behavioral Neuroscience (1988) 102, S. 319–323.
- Kisvalfi, Veronika: The Threat of Failure, the Perils of Success and CEO-Character. In: Organization Studies (2000) 21, S. 611–639.
- Kleist, Heinrich von: Michael Kohlhaas. Stuttgart 2007. Originalausgabe „Erzählungen“ Berlin 1810.
- Knetsch, Jack L.: The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves. In: American Economic Review (1989) 79, S. 1277–1284.
- Knetsch, Jack L./Tang, Fang-Fang/Thaler, Richard H.: The Endowment Effect and Repeated Market Trials. In: Experimental Economics (2001) 4, S. 257–269.
- Knox, Trevor M.: The Volunteer's Folly and Socio-Economic Man. In: Journal of Socio-Economics (1999) 28, S. 475–492.
- Koehler, Jonathan J.: The Base Rate Fallacy Reconsidered. In: Behavioral and Brain Science (1996) 19, S. 1–53.
- Kohlberg, Lawrence: Die Psychologie der Moralentwicklung. Frankfurt 1995.
- Kolb, David A.: Problem Management. In: Srivastra, S. (Hrsg.): The Executive Mind. S. 109–143. San Francisco 1983.
- Korsgaard, Christine M.: Der Mythos des Egoismus. In: Deutsche Zeitschrift für Philosophie (2004) 52, S. 149–178.
- Krakauer, Jon: Into Thin Air. New York 1997.
- Kramer, Roderick M./Tenbrunsel, Ann E./Bazerman Max H. (Hrsg.): Social Decision Making: Social Dilemmas, Social Values, and Ethical Judgments. New York 2010.
- Kramer, Thomas/Block, Lauren: Conscious and Nonconscious Components of Superstitious Beliefs in Judgment and Decision Making. In: Journal of Consumer Research (2007) 32, S. 783–793.
- Krueger, Robert F./Hicks, Brian M./McGue, Matt: Altruism and Antisocial Behavior. In: Psychological Science (2001) 12, S. 397–402.
- Kruger, Justin/Dunning, David: Unskilled and Unaware of It. In: Journal of Personality and Social Psychology (1999) 77, S. 1121–1134.
- Kruglanski, Arie W./Ajzen, Icek: Bias and Error in Human Judgment. In: European Journal of Social Psychology (1983) 13, S. 1–44.
- Krull, Douglas S./Hui-Min Loy, Michelle/Lin, Jennifer/Wang, Ching-Fu/Chen, Su-hong/Zhao, Xudong: The Fundamental Attribution Error. In: Personality and Social Psychology Bulletin (1999) 25, S. 1208–1219.

- Kühberger, Anton: The Influence of Framing on Risky Decisions. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1998) 75, S. 23–55.
- Kulik, James A./Mahler, Heike I. M.: Social Comparison, Affiliation, and Emotional Contagion Under Threat. In: Suls, J./Wheeler, L. (Hrsg.): *Handbook of Social Comparison*. S. 295–320. New York 2000.
- Lai, Linda M. H.: The Norwegian Banking Crises. In: *Scandinavian Journal of Management* (1994) 10, S. 397–408.
- Laird, James D./Bresler, Charles: William James and the Mechanisms of Emotional Experience. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* (1990) 16, S. 636–651.
- Lakatos, Imre: Falsification and the Methodology of Scientific Research Programs. In: Lakatos, I./Musgrave, A. (Hrsg.): *Criticism and the Growth of Knowledge*. S. 91–196. Cambridge 1970.
- Langer, Ellen J.: The Illusion of Control. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1975) 32, S. 311–328.
- Langer, Ellen J.: A Mindful Education. In: *Educational Psychology* (1993) 28, S. 43–50.
- Langer, Ellen J.: *The Psychology of Control*. Beverly Hills 1983.
- Larrick, Richard P./Morgan, James N./Nisbett, Richard E.: Teaching the Use of Cost-Benefit Reasoning in Everyday Life. In: *Psychological Science* (1990) 1, S. 362–370.
- Latané, Bibb: The Psychology of Social Impact. In: *American Psychologist* (1981) 36, S. 343–356.
- LeBoeuf, Robyn A./Shafir, Eldar: Deep Thoughts and Shallow Frames. In: *Journal of Behavioral Decision Making* (2003) 16, S. 77–92.
- Le Bon, Gustave: *Psychologie der Massen*. Leipzig 1908.
- Lee, Dong Y./Lee, Jee Y./Kang, Chul H.: Development and Validation of an Altruism Scale for Adults. *Psychological Reports* (2003) 92, S. 555–561.
- Lens, Inge/Pandelaere, Mario/Warlop, Luk: The Role of Materialism in the Endowment Effect. Working Paper 578/2009 der Universität Gent 2009.
- Lepsius, Mario Rainer: *Demokratie in Deutschland*. Göttingen 1993.
- Lerner, Jennifer S./Keltner, Dacher: Beyond Valence. In: *Cognition and Emotion* (2000) 14, S. 473–493.
- Lerner, Jennifer S./Tetlock, Philip E.: Accounting for the Effects of Accountability. In: *Psychological Bulletin* (1999) 125, S. 255–275.
- Lerner, Melvin J.: *The Belief in a Just World*. New York 1980.
- Lerner, Melvin J./Miller, Dale T.: Just World Research and the Attribution Process. In: *Psychological Bulletin* (1978) 85, S. 1030–1051.
- Levin, Irwin P./Schneider, Sandra L./Gaeth, Gary J.: All Frames are not Created Equal. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1998) 76, S. 149–188.
- Lewin, Kurt/Dembo, Tamara/Festinger, Leon/Sears, Pauline S.: Level of Aspiration.

- In: Hunt, J. McV. (Hrsg.): *Personality and the Behavior Disorders*. Band 1. S. 333–378. New York 1944.
- Liberman, Varda/Samuels, Steven M./Ross, Lee.: The Name of the Game. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* (2004) 9, S. 1175–1185.
- Liebovitch, Larry S./Scheurle, Daniela: Two Lessons from Fractals and Chaos. In: *Complexity* (2000) 5, S. 34–43.
- Lighthart, Paul A. M./Lindenberg, Siegwart M: Solidarity and Gain Maximization in Economic Transactions. In: Lewis, A./ Wärneryd, K. E. (Hrsg.): *Ethics and Economic Affairs*. S. 215–230. London 1994.
- Lin, Chien-Huang/Chuang, Shih-Chieh/Kao, Danny T./Kung, Chaang-Yung: The Role of Emotions in the Endowment Effect. In: *Journal of Economic Psychology* (2006) 27, S. 589–597.
- Lippke, Olaf: *Anatomie des Neides*. Duisburg 2006.
- List, John A.: Neoclassical Theory Versus Prospect Theory. In: *Econometrica* (2004) 72, S. 615–625.
- Litt, Ab/Kahn, Uzma/Shiv, Baba: Wanting More but Liking Less. In: *Advances in Consumer Research* (2010) 37, S. 108–109.
- Littlewood, John Edensor: *A Mathematician's Miscellany*. London 1953.
- Lo, Andrew W./MacKinlay, Archie Craig : Data-Snooping Biases in Tests of Financial Asset Pricing Models. In: *Review of Financial Studies* (1990) 3, S. 431–468.
- Lockie, Robert: Depth Psychology and Self-Deception. In: *Philosophical Psychology* (2003) 16, S. 127–148.
- Loewenstein, George: Anticipation and the Valuation of Delayed Consumption. In: *Economy Journal* (1987) 97, S. 666–684.
- Loewenstein, George/Issacharoff, Samuel: Source Dependence in the Valuation of Objects. In: *Journal of Behavioral Decision Making* (1994) 7, S. 157–168.
- Loewenstein, George/O'Donoghue, Ted/Rabin, Matthew: Projection Bias in Predicting Future Utility. In: *The Quarterly Journal of Economics* (2003) 118, S. 1209–1248.
- Loewenstein, George/Thaler, Richard H.: Anomalies: Intertemporal Choice. In: *Journal of Economic Perspective* (1989) 3, S. 181–193.
- Lopes, Lola L.: Decision Making in the Short Run. *Journal of Experimental Psychology* (1981) 7, S. 377–385.
- Lopes, Lola L.: Between Fear and Hope. In: *Advances in Experimental Social Psychology* (1987) 20, S. 255–295.
- Lord, Charles G./Ross, Lee/Lepper, Mark R.: Biased Assimilation and Attitude Polarization. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1979) 37, S. 2098–2109.
- Lott, Albert J./Lott, Bernice E.: Group Cohesiveness, Communication Level, and Conformity. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology* (1961) 82, S. 408–412.
- Löw-Beer, Martin: *Selbsttäuschung*. Freiburg 1990.

- Luce, R. Duncan/Raiffa, Howard: Games and Decisions. New York 1957.
- Luchins, Abraham S./Luchins, Edith H.: Rigidity of Behavior. Eugene 1959.
- Machiavelli, Nicolo: Der Fürst. Stuttgart 1983). Italienische Erstausgabe 1532
- Mackenzie, Catriona: Where are the Motives? In: Journal of Economic Psychology (1997) 18, S. 123–135.
- Maddux, William W./Haiyang Yang/Falk, Carl/Adam, Hajo/Adair, Weny L./Endo, Yumi/Carmon, Ziv/Heine, Steven J.: For Whom is Parting with Possessions More Painful? In: Psychological Science (2010) 21, S. 1910–1917.
- Mahoney, Michael J.: Publication Prejudice. In: Cognitive Therapy and Research (1977) 1, 161–175.
- Maitlis, Sally/Ozcelik, Hakan: Toxic Decision Processes. In: Organization Science (2004) 15, S. 375–293.
- Malinowski, Bronislaw: Magic, Science, and Religion and Other Essays. Garden City 1954.
- Mann, Thomas: Joseph und seine Brüder. Band 2. Frankfurt 1983.
- March, James G./Simon, Herbert A.: Organizations. New York 1958.
- Marcus, Amit: Self-Deception in Literature and Philosophy. Trier 2007.
- Marks, Gary/Miller, Norman: Ten Years of Research on the False Consensus Effect. In: Psychological Bulletin (1987) 102, S. 72–90.
- Markus, Hazel Rose/Kitayama, Shinobu: Culture and the Self. In: Psychological Review (1991) 98, S. 224–253.
- Martin, Albert: Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 1989.
- Martin, Albert: Die Beschaffung von Kooperation. In: Heilmann, J./Simon, J. (Hrsg.): Kompetenz und Kreativität. S. 78–92. Lüneburg 2001.
- Martin, Albert: Eskalierendes Commitment. In: Schriften des Instituts für Mittelstandsfororschung der Universität Lüneburg. Heft 29. Lüneburg 2005.
- Martin, Albert: Dialectical Conditions. Leadership Structures as Productive Action Generators. In: Management Revue (2006) 17, S. 420–447.
- Martin, Albert: Intuition, der einfache Weg? In: Zeitschrift für Personalforschung (2008) 22, S. 429–435.
- Martin, Albert: Handlungstheorie. Darmstadt 2011.
- Martin, Albert/Bartscher-Finzer, Susanne: Zusammenhänge und Mechanismen. Das Groupthink-Phänomen neu betrachtet. In: Schriften aus dem Institut für Mittelstandsfororschung der Universität Lüneburg, Heft 28, Lüneburg 2004.
- Martin, Mike W.: Happily Self-Deceived. In: Social Theory and Practice (2009) 35, S. 29–44.
- Martin, Robert: The St.-Petersburg-Paradox. (2008) Stanford Encyclopedia of Philosophy. <http://plato.stanford.edu/entries/paradox-stpetersburg/>
- Matt, George E.: Mood-Congruent Recall of Affectively Toned Stimuli. In: Clinical Psychology Review (1992) 12, S. 227–255.

- Maule, John/Villejouert, Gaëlle: What Lies Beneath: Reframing Framing Effects. In: *Thinking and Reasoning* (2007) 13, S. 25–44.
- McAfee, R. Preston/Mialon, Hugo M./Mialon, Sue H.: Do Sunk Costs Matter? In: *Economic Inquiry* (2010) 48, S. 323–336.
- McClelland, David C./Burnham, David H.: Power is the Great Motivator. In: *Harvard Business Review* (1976) 25, S. 690–702.
- McDermott, Rose: Prospect Theory in Political Science. In: *Political Psychology* (2004) 25, S. 289–312.
- McGregor, Ian/Little, Brian: Personal Projects, Happiness, and Meaning. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1998) 74, S. 494–512.
- McKenna, Frank P.: It Won't Happen to Me. In: *British Journal of Psychology* (1993) 84, S. 39–50.
- McNeil, Barbara J./Pauker, Stephen G./Sox, Harold C./Tversky, Amos: On the Elicitation of Preferences for Alternative Therapies. In: *New England Journal of Medicine* (1982) 306, S. 1259–1262.
- Meehl, Paul E.: When Shall We Use Our Heads Instead of The Formula? In: *Journal of Counseling Psychology* (1957) 57, S. 268–273.
- Meehl, Peter E.: Psychodagnosis. Selected Papers. Minneapolis 1973.
- Meehl, Peter E./Rosen, Albert: Antecedent Probability and the Efficacy of Psychometric Signs. In: *Psychological Bulletin* (1955) 52, S. 194–216.
- Mele, Alfred R.: Self-Deception Unmasked. Princeton 2001.
- Mele, Alfred R.: Approaching Self Deception. In: *Consciousness and Cognition* (2010) 19, S. 745–750.
- Merton, Robert K.: Social Theory and Social Structure. New York 1949.
- Messina, Maria: Der Brunnen und der Professor. In: Bürgi, K. (Hrsg.): *Sizilien und Palermo*. S. 64–74. Berlin 2009.
- Metcalfe, Janet: Cognitive Optimism. In: *Personality and Social Psychology Review* (1998) 2, S. 100–110.
- Meyerowitz, Beth E./Chaiken, Shelly: The Effect of Message Framing on Breast Self-Examination. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1987) 52, S. 500–510.
- Michels, Robert: Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Stuttgart 1986. Deutsche Erstauflage Leipzig 1911.
- Miller, Danny: The Icarus Paradox. New York 1990.
- Miller, Dale T.: The Norm of Self-Interest. In: *American Psychologist* (1999) 54, S. 1053–1060.
- Miller, Dale T./McFarland, Cathy: When Social Comparison goes Awry. In: Suls, J./Wills, T. (Hrsg.): *Social Comparison*. S. 287–313. Hillsdale 1991.
- Miller, Dale T./Ross, Michael: Self-serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction? In: *Psychological Bulletin* (1975) 82, S. 213–225.
- Miller, Dale T./Taylor, Brian R.: Counterfactual Thought, Regret, and Superstition.

- In: Gilovich, T./Griffin, D./Kahneman, D. (Hrsg.): *Heuristics and Biases*. S. 367–378. Cambridge 2002.
- Miller, William R./Hester, Reid K.: Inpatient Alcoholism Treatment. In: *American Psychologist* (1986) 41, S. 794–805.
- Mischel Walter/Peake Philip K.: Beyond Déjà Vu in the Search for Cross-Situational Consistency. In: *Psychological Review* (1982) 89, S. 730–755.
- Mitchell, Robert Cameron/Carson, Richard T.: Using Surveys to Value Public Goods. Washington 1989 (Resources for the future).
- Moore, Omar K.: Divination. In: *American Anthropologist* (1957) 59, S. 69–74.
- Moorhead, Gregory/Montanari, John R.: An Empirical Investigation of the Groupthink Phenomenon. In: *Human Relations*, 39 (1986) S. 399–410.
- Morewedge, Carey K./Shu, Lisa L./Gilbert, Daniel T./Wilson, Timothy D.: Bad Riddance or Good Rubbish? In: *Journal of Experimental Social Psychology* (2009) 45, S. 947–951.
- Morley, Nicola J./Evans, Jonathan/Handley, Simon J.: Belief Bias and Figural Bias in Syllogistic Reasoning. In: *Quarterly Journal of Experimental Psychology* (2004) 57, S. 666–692.
- Mowen, John C./Carlson, Brad: Exploring the Antecedents and Consumer Behavior Consequences of the Trait of Superstition. In: *Psychology and Marketing* (2003) 20, S. 1045–1065.
- Mullen, Brian/Copper, Carolyn: The Relations between Group Cohesiveness and Performance. In: *Psychological Bulletin* (1994) 115, S. 210–227.
- Mumford, Matthew/Dawes, Robyn M.: Subadditivity in Memory for Personal Events. In: *Psychological Science* (1999) 10, S. 47–51.
- Murphy, Sheila T./Zajonc, Robert B.: Affect, Cognition, and Awareness. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1993) 64, S. 723–739.
- Nayakankuppam, Dhananjay /Mishra, Himanshu: The Endowment Effect: Rose-Tinted and Dark-Tinted Glasses. In: *Journal of Consumer Research* (2005) 32, S. 390–395.
- Nelson, Thomas E./Oxley, Zoe M./Clawson, Rosalee A.: Towards a Psychology of Framing Effects. In: *Political Behavior* (1997) 19, S. 221–246.
- Nickerson, Raymond S.: Confirmation Bias. In: *Review of General Psychology* (1998) 2, S. 175–220.
- Nietzsche, Friedrich: Morgenröte. In: *Das Hauptwerk*, Band 2, hrsg. von Jost Perfahl. München 1990. Originalausgabe Leipzig 1881.
- Nisbett, Richard E./Ross, Lee: Human Inference. Englewood Cliffs 1980.
- Nitzsch, Rüdiger von: *Entscheidungslehre*. Stuttgart 2002.
- Nussbaum, Martha: Love's Knowledge. In: McLaughlin, B. P./Rorty, A. O. (Hrsg.): *Perspectives on Self-Deception*. S. 478–514. Berkeley 1988.
- Oakhill, Jane/Johnson-Laird, Philip N.: The Effect of Belief on the Spontaneous Production of Syllogistic Conclusions. In: *Quarterly Journal of Experimental Psychology* (1985) 37, S. 553–570.

- Oaksford, Mike/Chater, Nick/Hahn, Ulrike: Human Reasoning and Argumentation. In: Adler, J. E./Rips, L. J. (Hrsg.): *Reasoning*. S. 383–413. Cambridge 2008.
- Oldman, David: Chance and Skill: A Study of Roulette. In: *Sociology* (1974) 48, S. 407–426.
- Olsen, Robert A.: Desirability Bias among Professional Investment Managers. In: *Journal of Behavioral Decision Making* (1997) 10, S. 65–72.
- Opp, Karl-Dieter: Warum denken normale Leute, sie seien politisch einflußreich? In: Druwe, U./Kunz, V./Plümper, T. (Hrsg.): *Jahrbuch für Handlungs- und Entscheidungstheorie*. S. 9–47. Opladen 2001.
- Ortega y Gasset, José: *Der Aufstand der Massen*. Stuttgart 1932.
- Osherow, Neal: Making Sense of the Nonsensical. In: Aronson, E. (Hrsg.) *Readings About the Social Animal*. S. 68–86. New York 1988.
- Oskamp, Stuart: Overconfidence in Case-Study Judgments. In: *Journal of Consulting Psychology* (1965) 29, S. 261–265.
- Parfit, C. Derek: *Reasons and Persons*. London 1984.
- Park, Bernadette/Judd, Charles M.: Rethinking the Link Between Categorization and Prejudice. In: *Personality and Social Psychology Review* (2005) 9, S. 108–130.
- Patterson, Thomas E.: *Out of Order*. New York 1993
- Pears, David: The Goals and Strategies of Self-Deception. In: Elster, J. (Hrsg.): *The Multiple Self*. S. 59–78. Cambridge 1985.
- Peeters, Guido/Czapinski, Janusz: Positive-Negative Asymmetry in Evaluations. In: *European Review of Social Psychology* (1990) S. 1, 33–60.
- Pennebaker, James W./Skelton, Joseph A.: Psychological Parameters of Physical Symptoms. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* (1978) 4, S. 524–530.
- Perkins, David N./Farady, Michel/Bushey, Barbara: Everyday Reasoning and the Roots of Intelligence. In: Voss, J. F./Perkins, D. N./Segal, J. W. (Hrsg.): *Informal Reasoning and Education*. S. 83–107. Hillsdale 1991.
- Perloff, Linda S./Brickman, Philip: False Consensus and False Uniqueness. In: *Academic Psychology Bulletin* (1982) 4, S. 475–494.
- Pettigrew, Thomas F.: The Ultimate Attribution Error. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* (1979) 5, S. 461–476.
- Pettigrew, Thomas F/Tropp, Linda R.: Does Intergroup Contact reduce Prejudice. In: Oskamp, S. (Hrsg.): *Reducing Prejudice and Discrimination*. S. 93–114. Mahwah 2000.
- Petty, Richard E./Cacioppo, John T.: *Communication and Persuasion*. New York 1986.
- Pfeffer, Jeffrey/Fong, Christina T.: The Self-Enhancement Motive and Understanding Power and Influence. In: *Organization Science* (2005) 16, S. 372–388.
- Plott, Charles R./Zeiler, Kathryn: The Willingness to Pay-Willingness to Accept Gap, the Endowment Effect. In: *The American Economic Review* (2005) 95, S. 530–545.

- Popper, Karl R.: Logik der Forschung. Wien 1935.
- Popper, Karl R.: The Open Society and Its Enemies. Band 1: Plato. London 1966.
- Porter, Eleanor H.: Pollyanna. Boston 1913.
- Power, F. Clarc/Higgins, Ann/Kohlberg, Lawrence: Lawrence Kohlberg's Approach to Moral Education. New York 1989.
- Prelec, Drazen/Loewenstein, George: The Red and the Black: Mental Accounting of Savings and Debt. In: *Marketing Science* (1998) 17 (1), S. 4–28.
- Presson, Paul K./Benassi, Victor A.: Illusion of Control. In: *Journal of Social Behavior and Personality* (1996) 11, S. 493–510.
- Pyszczynski, Tom/Greenberg, Jeff: Toward an Integration of Cognitive and Motivational Perspectives on Social Inference. In: *Advances in Experimental Social Psychology* (1987) 20, S. 297–340.
- Pyszczynski, Tom/Greenberg, Jeff/Solomon, Sheldon/Arndt, Jamie/Schimel, Jeff: Why Do People Need Self-Esteem. In: *Psychological Bulletin* (2004) 130, S. 435–468.
- Quattrone, George A./Tversky, Amos: Causal versus Diagnostic Contingencies. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1984) 46, S. 237–248.
- Quattrone, George A./Tversky, Amos: Self-Deception and the Voter's Illusion. In: Elster, J. (Hrsg.): *The Multiple Self*. S. 1–35. Cambridge 1985.
- Quine, William van Ormond: Two Dogmas of Empiricism. In: *Philosophical Review* (1951) 60, S. 20–43.
- Raskin, Robert/Novacek Jill/Hogan, Robert: Narcissism, Self-Esteem, and Defensive Self-Enhancement. In: *Journal of Personality* (1991) 59, S. 19–38.
- Rattner, Josef/Danzer, Gerhard: *Selbstverwirklichung*. Würzburg 2006.
- Redelmeier, Donald A./Shafir, Eldar : Medical Decision Making in Situations That Offer Multiple Alternatives. In: *Journal of American Medical Association* (1995) 273, S. 302–305.
- Reisenzein, Rainer: The Schachter Theory of Emotion. In: *Psychological Bulletin* (1983) 94, S. 239–264.
- Rice, George H.: Available Information and Superstitious Decision Making. In: *Journal of General Management* (1985) 11, S. 35–44.
- Richins, Marsha L./Rudmin, Floyd W.: Materialism and Economic Psychology. In: *Journal of Economic Psychology* (1994) 15, S. 217–231.
- Riesman, David : *The Lonely Crowd*. New Haven 1950.
- Riklin, Alois: Erfindungen gegen Machtmissbrauch. In: Küng, E. (Hrsg.): *Wandlungen in Wirtschaft und Gesellschaft*. S. 125–146. Tübingen 1980.
- Robbins, Lionel: An Essay on the Nature and Significance of the Economic Science. London 1948.
- Roberto, Michael A.: Lessons from the Everest. In: *California Management Review* (2002) 45, S. 136–158.
- Roethlisberger, Fritz J./Dickson, William J.: *Management and the Worker*. Oxford 1936.

- Rofé, Yacov/Lewin, Isaac: Social Comparison or Utility. In: *Social Behavior and Personality* (1988) 16, S. 5–10.
- Rokeach, Milton: *The Open and Closed Mind*. New York 1960.
- Rosenthal, Robert: The Pygmalion Effect and its mediating Mechanisms. In: Aronson, J. (Hrsg.): *Improving Academic Achievement*. S. 25–36. San Diego 2002.
- Ross, Jerry/Staw, Barry M.: Expo 86: Escalation Prototype. In: *Administrative Science Quarterly* (1986) 31, S. 274–297.
- Ross, Lee D.: The Intuitive Psychologist and his Shortcomings. In: *Advances in Experimental Social Psychology* (1977), 10, S. 173–220.
- Russell, James A.: Core Affect and the Psychological Construction of Emotion. In: *Psychological Review* (2003) 110, S. 145–172.
- Russo, J. Edward/Schoemaker, Paul: *Decision Traps*. New York 1989.
- Sackheim, Harald A./Gur, Ruben C.: Self-Deception, Self-Confrontation, and Consciousness. In: Schwartz, G. E./Shapiro, D. (Hrsg.): *Consciousness and Self-Regulation*. Band 2, S. 139–197. New York 1978.
- Salamun, Kurt: Perspektiven einer Ideologietheorie im Sinne des kritischen Rationalismus. In: Ders. (Hrsg.): *Karl R. Popper und die Philosophie des kritischen Rationalismus*. 251–268. Amsterdam 1989.
- Salovey, Peter/Williams-Piehota, P.: Field Experiments in Social Psychology. In: *The American Behavioral Scientist* (2004) 47, S. 488–505.
- Samuelson, William/Zeckhauser, Richard: Status Quo Bias in Decision Making. In: *Journal of Risk and Uncertainty* (1988) 1, S. 7–59.
- Sandler, Joseph/Freud, Anna: *The Analysis of Defense*. New York 1985.
- Sarnoff, Irving: *Personality Dynamics and Development*. New York 1962.
- Savage, Leonard J.: *The Foundations of Statistics*. New York 1954.
- Sawyer, Jack: The Altruism Scale. In: *American Journal of Sociology* (1966) 71, S. 407–416.
- Schachter, Stanley: Deviation, Rejections, and Communication. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology* (1951) 46, S. 190–207.
- Schachter, Stanley: *The Psychology of Affiliation*. Stanford 1959.
- Schachter, Stanley/Singer, Jerome: Cognitive, Social, and Psychological Determinants of Emotional State. In: *Psychological Review* (1962) 69, S. 379–399.
- Schaub, Harald: *Sunk Costs, Rationalität und ökonomische Theorie*. Stuttgart 1997.
- Schelling, Thomas: The Mind as a Consuming Organ. S. 177–196. In: Elster, J. (Hrsg.): *The Multiple Self*. Cambridge 1985.
- Schkade, David/Kahneman, Daniel: Does Living in California make People Happy? In: *Psychological Science* (1998) 9, S. 340–345.
- Schlosser, Horst Dieter: Verhüllen, verdrängen, beschönigen. Euphemismen im kulturellen Wandel. In: *Muttersprache* (2007) 117, S. 281–295.
- Schneider, Hans-Dieter: Helfen als Problemlöseprozess. In: Bierhoff, H. W./Montada, L. (Hrsg.): *Altruismus*. S. 7–35. Göttingen 1988.

- Schneider, Manuel: Zeiterfahrungen auf dem Dach der Welt. In: *Universitas* (2000) 55, S. 1140–1148.
- Scholl, Wolfgang: Einfluss nehmen und Einsicht gewinnen gegen die Verführung der Macht. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell* (2007) 3, S. 15–22.
- Schoorman, F. David: Escalation Bias in Performance Appraisals. In: *Journal of Applied Psychology* (1988) 73, S. 58–62.
- Schoorman, F. David/Mayer, R. D./Douglas, C. A./Hetrick, C. T.: Escalating of Commitment and the Framing Effect. In: *Journal of Applied Social Psychology* (1994) 24, S. 509–528.
- Schulz-Hardt, Stefan/Greitemeyer, Tobias/Brodbeck, Felix C./Frey, Dieter: Sozial-psychologische Theorien zu Urteilen, Entscheidungen, Leistung und Lernen in Gruppen. In: Frey, D./Irle, M. (Hrsg.): *Theorien der Sozialpsychologie*. Band 2, S. 13–46. Bern 2001.
- Schütz, Astrid/Markus, Bernd/Selin, Ina: Die Messung von Narzissmus als Persönlichkeitskonstrukt. In: *Diagnostica* (2004) 50, S. 202–218.
- Schwartz, Barry: Why Altruism is Impossible ... and Ubiquitous. In: *Social Service Review* (1993) 67, S. 314–343.
- Schwartz, Shalom H./Howard, Judith A.: Helping and Cooperation. In: Grzelak, J. R./Derlage, V. (Hrsg.): *Cooperation and Helping Behavior*. S. 327–353. New York 1982.
- Schwarz, Norbert : Feelings as Information. In Martin, L. L./Clore, G. L. (Hrsg.): *Theories of Mood and Cognition*. S. 159–176. Mahwah 2001.
- Schwarz, Norbert/Strack, Fritz: Evaluating One's Life. In: Strack, F./Argyle, M./Schwarz, N. (Hrsg.): *Subjective Well-Being*. S. 27–48. Oxford 1991.
- Schwenk, Charles R.: Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action. In: *The Academy of Management Review* (1985) 11, S. 298–310.
- Schwenk, Charles R.: Identity, Learning, and Decision Making in Changing Organizations. Westport 2002.
- Schwenk, Charles R./Tang, M-Je: Economic and Psychological Explanations for Strategic Persistence. In: *Omega International Journal of Management Science* (1989) 17, S. 559–570.
- Scott-Kakures, Dion: Unsettling Questions: Cognitive Dissonance in Self-Deception. In: *Social Theory and Practice* (2009) 35, S. 73–106.
- Sears, David O.: The Person-Positivity Bias. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1983) 44, S. 233–250.
- Sedikides Constantine/Green Jeffrey D.: On the Self Protective Nature of Inconsistency/Negativity Management: Using the Person Memory Paradigm to Examine Self-Referent Memory. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (2000) 79, S. 906–922.
- Sedikides, Constantine/Strube, Michael J.: Self-Evaluation. In: *Advances in Experimental Social Psychology* (1997) 29, S. 209–268.
- Sennett, Richard: *Verfall und Ende des öffentlichen Lebens*. Frankfurt 1983.

- Sevdalis, Nick/Harvey, Nigel/Bell, Ashley: Affective Equilibria in the Endowment Effect. In: *The Journal of Behavioral Finance* (2009) 10, S. 89–100.
- Shafir, Eldar: Compatibility in Cognition and Decision. In: *Psychology of Learning and Motivation* (1995) 32, S. 247–274.
- Shafir, Eldar/Diamond, Peter/Tversky, Amos: Money Illusion. In: *The Quarterly Journal of Economics* (1997) 112, S. 341–374.
- Shaklee, Harriet/Fischhoff, Baruch: Strategies of Information Search in Causal Displays. In: *Memory and Cognition* (1982) 10, S. 520–530.
- Shapira, Zur: Managerial Risk Taking. New York 1995.
- Shefrin, Hersh: A Behavioral Approach to Asset Pricing Theory. Burlington 2005.
- Shefrin, Hersh/Statman, Meir: The Disposition to Sell Winners Too Early and Ride Losers Too Long. In: *The Journal of Finance* (1985) 40, S. 777–790.
- Shefrin, Hersh M./Statman, Meir: Explaining Investor Preference for Cash Dividends. In: *Journal of Financial Economics* (1984) 13, S. 253–282.
- Shepperd, James/Malone, Wendy/Sweeny, Kate: Exploring Causes of the Self-Serving Bias. In: *Social and Personality* (2008) 2, S. 895–908.
- Sherif, Muzafer: Experiments in Group Conflict. In: *Scientific American* (1956) 195, S. 54–58.
- Sibley, Chris G./Duckitt, John: Personality and Prejudice. In: *Personality and Social Psychology Review* (2008) 12, S. 248–279.
- Sieck, Winston/Yates, J. Frank: Exposition Effects on Decision Making. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1997) 70, S. 207–219.
- Simon, Herbert A.: Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. In: *The American Economic Review* (1994) 49, S. 253–283.
- Simon, Herbert A.: The Bottleneck of Attention. In: Spaulding, W. D. (Hrsg.): *Integrative Views of Motivation, Cognition, and Emotion*. S. 1–21. Lincoln 1994.
- Simon, Herbert A.: Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. In: *The American Economic Review* (1959) 49, S. 253–283.
- Simonson, Itamar: Choice Based on Reasons. In: *Journal of Consumer Research* (1989) 16, S. 158–174.
- Simonson, Itamar/Nye Peter. The Effect of Accountability on Susceptibility to Decision Errors. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1992) 51, S. 416–446.
- Simonson, Itamar/Tversky, Amos 1992: Choice in Context. In: *Journal of Marketing Research* (1992) 29, S. 281–295.
- Sipika, Chris/Smith, Denis: From Disaster to Crisis. In: *Journal of Contingencies and Risk Management* (1993) 1, S. 138–151.
- Sjöberg, Lennart/Biel, Anders: Mood and Belief-Value Correlation. In: *Acta Psychologica* (1983) 53, S. 253–270.
- Skinner, Burrhus F.: Superstition in the Pigeon. In *Journal of Experimental Psychology* (1948) 38, S. 168–172.

- Skowronski, John J./Carleton, Donal E.: Negativity and Extremity Biases in Impression Formation. In: *Psychological Bulletin* (1989) 105, S. 131–142.
- Slovic, Paul/Lichtenstein, Sarah: Importance of Variance Preferences in Gambling decisions. In: *Journal of Experimental Psychology* (1968) 78, S. 646–654.
- Smith, Adam: Theorie der ethischen Gefühle. Hamburg 1977. Englische Erstausgabe London 1759.
- Smith, Christopher: Strategy as Numbers. In: Cummings, S./Wilson, D. (Hrsg.): *Images of Strategy*. S. 356–382. Malden 2003.
- Snodgrass, Sara E.: Women's Intuition. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1985) 49, S. 146–155.
- Sokal, Alan D./Bricmont, Jean: *Fashionable Nonsense*. New York 1998.
- Spence, Donald P.: Narrative Truth and Theoretical Truth. In: *The Psychoanalytic Quarterly* (1982) 51, S. 43–69.
- Sperling, Cass Warner/Millner, Cork: *Hollywood Be Thy Name*. Rocklin 1994.
- Spranca, Mark/Minsk, Elisa/Baron, Jonathan: Omission and Commission in Judgment and Choice. In: *Journal of Experimental Social Psychology* (1991) 27, S. 76–105.
- Starbuck, William H.: Organizations as Action Generators. In: *American Sociological Review* (1983) 48, S. 91–102.
- Starbuck, William H.: How Much Better are the Most-Prestigious Journals. In: *Organization Science* (2005) 16, S. 180–200.
- Staw, Barry M.: The Escalation of Commitment. In: Shapira, Z. (Hrsg.): *Organizational Decision Making*, S. 191–215. Cambridge 1997.
- Staw, Barry M./Ross, Jerry: Understanding Escalation Situation. In: *Research in Organization Behavior* (1987) 1, S. 39–78.
- Staw, Barry M./Ross, Jerry: Organizational Escalation and Exit: The Case of the Shoreham Nuclear Power Plant. In: *Academy of Management Journal* (1993) 36, S. 701–732.
- Steele, Claude M.: The Psychology of Self-Affirmation. In: *Advances in Experimental Social Psychology* (1988) 21, S. 261–302.
- Steele, David Ramsay : Nozick on Sunk Costs. In: *Ethics* (1996) 106, S. 605–620.
- Stelzl, Ingeborg : Fehler und Fallen der Statistik. Münster 2005.
- Stern, Eric K.: Probing the Plausibility of New Group Syndrome. In: t'Hart, P./Stern, E. K./Sidelius, B. (Hrsg.): *Beyond Groupthink*. S. 153–190. Michigan 1997.
- Stocké, Volker: Framing ist nicht gleich Framing. In: Druwe, U./Kunz, V./Plümper, T. (Hrsg.): *Jahrbuch für Handlungs- und Entscheidungstheorie*. S. 75–105. Opladen 2001.
- Stocké, Volker : *Framing und Rationalität*. München 2002.
- Stockert, Nancy: Perceived Similarity and Emotional Contagion. Dissertation Universität Hawaii 1994.
- Streufert, Siegfried/Streufert, Susan: The Effects of Conceptual Structure, Failure,

- and Success on Attributions of Causality and Interpersonal Attitudes. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1969) 11, S. 138–147.
- Sutton, Robert: *Der Arschloch-Faktor*. München 2007.
- Tajfel, Henri: *Gruppenkonflikt und Vorurteil*. Bern 1982.
- Tan, Hun-Tong/Yates, J. Frank: Financial Budgets and Escalation Effects. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (2002) 87, S. 300–322.
- Taylor, Donald M./Doria, Janet R.: Self-Serving and Group-Serving Bias in Attribution. In: *Journal of Social Psychology* (1981) 113, S. 201–211.
- Taylor, Shelly E./Brown, Jonathan D.: Illusion and Well-Being. In: *Psychological Bulletin* (1988) 103, S. 193–210.
- Taylor, Shelley E./Brown, Jonathon D.: Positive Illusions and Well-Being Revisited. In: *Psychological Bulletin* (1994) 116, S. 21–27.
- Teger, Allan: *Too Much Invested to Quit*. New York 1980.
- Teigen, Karl H.: When are Low-Probability Events Judged to be „Probable“? In: *Acta Psychologica* (1988) 67, S. 157–174.
- Teigen, Karl Halvor/Brun, Wibecke: Anticipating the Future. In: R. Ranyard, R. Crozier, R./Svenson, O. (Hrsg.): *Decision Making*. S. 112–121. London 1997.
- Tempest, Sue/Starkey, Ken/Ennew, Christine: In the Death Zone. In: *Human Relations* (2007) 60, S. 1039–1064.
- Tenbrunsel, Ann E./Northcraft, Gregory : In the Eye of the Beholder. In: Kramer, R. M./Tenbrunsel, A. E./Bazerman, M. H. (Hrsg.): *Social Decision Making*. S. 95–116. New York 2010.
- Tetlock, Philip E./Lerner, Jennifer S./Boettger, Richard: The Dilution Effect. In: *European Journal of Social Psychology* (1996) 26, S. 915–934.
- Tetlock, Philip E./Skitka, Linda/Boettger, Richard: Social and Cognitive Strategies for Coping With Accountability. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1989) 57, S. 632–640.
- Thaler, Richard H.: Toward a Positive Theory of Consumer Choice. In: *Journal of Economic Behaviour and Organization* (1980) 1, S. 39–60.
- Thaler, Richard H.: Anomalies: The Ultimatum Game. In: *The Journal of Economic Perspectives* (1988) 2, S. 195–206.
- Thaler, Richard H.: The Winners Curse. In: *Journal of Economic Perspectives* (1988) 2, S. 191–202.
- Thaler, Richard H.: Mental Accounting Matters. In: *Journal of Behavioral Decision Making* (1999) 12, S. 183–206.
- Thaler, Richard H./Johnson, Eric J.: Gambling with the House Money and Trying to Break Even. In: *Management Science* (1990) 36, S. 643–660.
- Thames, Elmer A.: The Sunk-Cost Effect. In: *Journal of Social Behavior and Personality* (1996) 11, S. 817–826.
- Thomas, Robert Paul: *Microeconomic Applications*. Belmont 1981.
- Thompson, Suzanne C./Armstrong, Wade/Thomas, Craig: *Illusions of Control*,

- Underestimations, and Accuracy. In: *Psychological Bulletin* (1998) 123, S. 143–161.
- Tiedens, Larissa Z./Linton, Susan: Judgment under Emotional Certainty and Uncertainty. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (2001) 81, S. 973–988.
- Tocqueville, Alexis de: *Der alte Staat und die Revolution*. Münster 2007. Französische Originalausgabe Paris 1856.
- Toulmin, Stephen E.: *The Uses of Argument*. Cambridge 2007.
- Treisman, Michel: A Solution to the St.-Petersburg-Paradox. In: *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology* (1983) 36, S. 224–227.
- Triandis, Harry C.: *Fooling Ourselves*. Westport 2009.
- Trope, Yaacov/Liberman, Akiva: Social Hypothesis Testing: Cognitive and Motivational Mechanisms. In: Higgins, E. T./Kruglanski, A. W. (Hrsg.): *Social Psychology*. S. 239–270. New York 1996.
- Tsang, Eric W. K.: Superstition and Decision-Making. In: *Academy of Management Executive* (2004) 18, S. 92–104.
- Tversky, Amos: Features of Similarity. In: *Psychological Review* (1977) 84, S. 327–352.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel: Belief in the Law of Small Numbers. In: *Psychological Bulletin* (1971) 76, S. 105–110.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel: Judgment under Uncertainty. In: *Science* (1974) 185, S. 1124–1131.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel: Causal Schemas in Judgments under Uncertainty. In: Fishbein, M. (Hrsg.): *Progress in Social Psychology*. Band 1. S. 49–72. Hillsdale 1980.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel: The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. In: *Science* (1981) 211, S. 453–458.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel: Evidential Impact of Base Rates. In: Kahneman, D./Slovic, P./Tversky, A. (Hrsg.): *Judgment Under Uncertainty*. S. 153–160. Cambridge 1982a.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel: Judgments of and by Representativeness. In: Kahneman, D./Slovic, P./Tversky, A. (Hrsg.): *Judgment under Uncertainty*. S. 84–98. Cambridge 1982b.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel: Availability. In: Kahneman, D./Slovic, P./Tversky, A. (Hrsg.): *Judgment Under Uncertainty*. S. 163–178. Cambridge 1982c.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel: Extensional vs. Intuitive Reasoning. In: *Psychological Review* (1983) 90, S. 293–315.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel: Rational Choice and the Framing of Decisions. In: *Journal of Business* (1986) 59, S. 251–278.
- Vaillant, George E.: *Ego Mechanisms of Defense*. Washington 1992
- Van Boven, Leaf/Dunning, David/Loewenstein, George: Egocentric Empathy Gaps between Owners and Byers. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (2000) 79, S. 66–76.

- Van Boven, Leaf/Epley, Nicholas: The Unpacking Effect in Evaluative Judgments. In: *Journal of Experimental Social Psychology* (2003) 39, S. 263–269.
- Van Velsor, Ellen/Taylor, Sylvester/Leslie, Jean B.: An Examination of the Relationships among Self-Perception Accuracy, Self-Awareness, Generosity, and Leader Effectiveness. In: *Human Resource Management* (1993) 32, S. 249–263.
- Vaughan, Douglas: Regulation Risk. In: Short, J. F./Clarke, L. (Hrsg.): *Organizations, Uncertainties, and Risk*. S. 235–254. Boulder 1992.
- Viscusi, W. Kip/Magat, Wesley A./Huber, Joel: An Investigation of the Rationality of Consumer Valuations of Multiple Health Risks. In: *RAND Journal of Economics* (1987) 18, S. 465–479.
- Voland, Eckart: *Grundriss der Soziobiologie*. Heidelberg 2000.
- Volokh, Eugene: The Mechanisms of Slippery Slope. In: *Harvard Law Review* (2003) 116, S. 1026–1137.
- Voltaire, M. de (François Marie Arouet): *Candide oder die Beste aller Welten*. Stuttgart 1971. Französische (anonyme) Erstveröffentlichung 1759.
- Vredenburgh, Donald/Breider, Yael: The Hierarchical Abuse of Power in Work Organizations. In: *Journal of Business Ethics* (1998) 17, S. 1337–1347.
- Vyse, Stuart A.: *Die Psychologie des Aberglaubens*. Basel 1999.
- Walter, Frank/Bruch, Heike: The Positive Group Affect Spiral. In: *Journal of Organizational Behavior* (2008) 29, S. 239–261.
- Walton, Doug: *Ad Hominem Arguments*. Alabama 1998.
- Wason, Peter C.: On the Failure to Eliminate Hypotheses in a Conceptual Task. In: *Quarterly Journal of Experimental Psychology* (1960) 12, S. 129–140.
- Watzlawick, Paul: Wenn du mich wirklich liebstest, würdest du gern Knoblauch essen. München 2006.
- Weber, Max: *Wirtschaft und Gesellschaft*. Frankfurt 2005. Originalausgabe. Tübingen 1922.
- Wegener, Duane T./Petty, Richard E./Klein, David J.: Effects of Mood on High Elaboration Attitude Change. In: *European Journal of Social Psychology* (1994) 24, S. 25–43.
- Wegener, Stephan: Zur Geschichte der Familie Thyssen. In: Ders. (Hrsg.): *August und Joseph Thyssen*. S. 57–172. Essen 2008.
- Weigel, Russell H./Hessing, Dick J./Elfers, Henk: Egoism. Concept, Measurement and Implications for Deviance. In: *Psychology, Crime and Law* (1999) 5, S. 349–378.
- Weiner, Bernhard/Frieze, Irene/Kukla, Andre/Reed, Linda/Rest, Stanley/Rosenbaum, Robert M: Perceiving the Causes of Success and Failure. In: Jones, E. u. a. (Hrsg.): *Attribution*. Morristown 1971.
- Weinstein, Neil D.: Unrealistic Optimism about Future Life Events. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1980) 39, S. 806–820.
- White, Robert W.: Motivation Reconsidered. In: *Psychological Review* (1959) 66, S. 297–333.

- Whyte, Glen: Recasting Janis's Groupthink Model. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1998) 73, S. 185–209.
- Whyte, William Hollingsworth u.a.: *Is Anybody Listening*. New York 1952.
- Wicksteed, Philip H.: *The Common Sense of Political Economy*. London 1910.
- Wiese Höfer, Josef: Der Wanderer zwischen den Welten. In: *Damals* (2009) 41 (10), S. 24–31.
- Willms, Johannes: *Napoleon*. München 2005.
- Winter, David G./Barenbaum, Nicole B.: Responsibility and the Power Motive in Women and Men. In: *Journal of Personality* (1985) 53, S. 335–355.
- Wirth, Hans-Jürgen: *Narzissmus und Macht*. Gießen 2002.
- Wittgenstein, Ludwig: *Philosophische Untersuchungen*. Frankfurt 1977.
- Wolfe, Thomas: *Schau heimwärts, Engel*. Zürich 2009. Originalausgabe New York 1929.
- Wuketits, Franz M.: Wie du mir, so ich dir. In: *Universitas* (1997) 52, S. 1092–1102.
- Wyer, Robert S./Srull, Thomas K.: The Processing of Social Stimulus Information. In: Hastie, R. u.a. (Hrsg.): *Person Memory*. S. 227–300. Hillsdale 1980.
- Yapko, Michael D.: *Depression is Contagious*. New York 2009.
- Yetiv, Steve A.: Groupthink and the Gulf Crisis. In: *British Journal of Political Science* (2003) 33, S. 419–442.
- Zajonc, Robert B.: Attitudinal Effects of Mere Exposure. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Mono-graph Supplement (1968) 9, S. 1–27.
- Zamir, Shmuel: Rationality and Emotions in Ultimatum Bargaining. In: *Annals of Economics and Statistics* (2001) 61, S. 1–31.
- Zaragoza, Maria S./Mitchell, Karen J.: Repeated Exposure to Suggestion and the Creation of False Memories. In: *Psychological Science* (1996) 7, S. 294–300.
- Zardkoohi, Asghar: Do Real Options Lead to Escalation of Commitment? In: *Academy of Management Review* (2004) 29, S. 111–119.
- Zhang, Ying/Fishbach, Ayelet: The Role of Anticipated Emotions in the Endowment Effect. In: *Journal of Consumer Psychology* (2005) 15, S. 316–324.
- Zola, Émile: *J'accuse!* In: *L'Aurore vom 13. Januar 1898*.
- Zollo, Maurizio: Superstitious Learning with Rare Strategic Decisions. *Organization Science* (2009) 20, S. 894–908.
- Zucker, Konrad: *Psychologie des Aberglaubens*. Heidelberg 1948.
- Zukier, Henri/Pepitone, Albert: Social Roles and Strategies in Prediction. In: *Journal of Personality and Social Psychology* (1984) 47, S. 349–360.
- Zajonc, Robert B.: Attitudinal Effects of Mere Exposure. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. Mono-graph Supplement (1968) 9, S. 1–27.
- Zamir, Shmuel: Rationality and Emotions in Ultimatum Bargaining. In: *Annals of Economics and Statistics* (2001) 61, S. 1–31.
- Zaragoza, Maria S./Mitchell, Karen J.: Repeated Exposure to Suggestion and the Creation of False Memories. In: *Psychological Science* (1996) 7, S. 294–300.

