



Verlusteskalationen bei Investitionsentscheidungen –  
wie sie entstehen und wie man sie verhindern kann

Betreuer: Dr. Thomas Schultze

Betreuer: Christoph Ehrling M.Sc.

Mentor: Prof. Dr. Stefan Schulz-Hardt

# Inhalt

Einleitung und Beschreibung des Projekts.....	3
Zur Methodik der experimentellen Forschung zu Escalation of Commitment .....	4
Organisation und Arbeitsweise .....	5
Arbeitsplan.....	5
Teilnehmer und interdisziplinäre Zusammenarbeit.....	6
Betreuung und Ansprechpartner .....	6
Anhang.....	7
Modulbeschreibung.....	7
Literatur .....	9

## Einleitung und Beschreibung des Projekts

„Da wurde „gutes“ Geld dem „schlechten“ hinterhergeworfen...“ Dieses Zitat beschreibt treffend ein Phänomen, welches in der Psychologie unter dem Namen eskalierendes Commitment („escalation of commitment“, EOC) bekannt ist. EOC beschreibt den Umstand, dass Entscheidungsträger verstärkt an einer Handlung oder einem Projekt festhalten, wenn sie negative Rückmeldungen erhalten, die Zweifel am langfristigen Erfolg oder Gelingen des Projekts oder der Handlung wecken. Dies zeigt sich durch gesteigerte Investition von Geld, Zeit, oder Aufwand in das entsprechende Projekt mit möglichen desaströsen Folgen wie der Verschwendung von Milliardenbeträgen in Bauprojekten oder Rüstungsvorhaben, dem Halten von faulen Krediten und „giftigen“ Wertpapieren oder dem Beharren auf politischen Fehlentscheidungen zu Lasten der Allgemeinheit.

Die prominenteste psychologische Erklärung für eskalierendes Verhalten ist die Selbstrechtfertigungshypothese (Staw, 1976). Sie basiert auf der Annahme, dass Menschen sich als kompetente Entscheidungsträger verstehen, die dementsprechend auch gute Entscheidungen treffen. Erhält man aber eine negative Rückmeldung über die Auswirkungen der eigenen Entscheidung, entsteht eine Diskrepanz zwischen dem eigenen Selbstbild als kompetenter Entscheidungsträger und der Tatsache, dass die eigene Entscheidung zu negativen Folgen geführt hat. Laut der Dissonanztheorie von Festinger (1957) bestehen nun zwei Möglichkeiten, diesen kognitiven Konflikt zu lösen. Die erste besteht in der Anpassung des Selbstkonzeptes, d.h. man rückt von der Vorstellung ab, ein besonders guter Entscheidungsträger zu sein. Da Menschen aber im Allgemeinen an einem positiven Selbstkonzept festhalten wollen, können sie alternativ dazu verstärkt an ihrer ursprünglichen Entscheidung festhalten, zum Beispiel, indem sie mehr reinvestieren. Dadurch signalisieren sie sich selbst und ihrer Umwelt, dass die ursprüngliche Entscheidung doch gut war. Dementsprechend sollten die Investitionen bei Personen, welche die ursprüngliche Entscheidung selbst getroffen haben, höher ausfallen als bei Personen, denen die Entscheidung beispielsweise von einem Vorgesetzten vorgegeben wurde, da nur für die erste Gruppe das Ergebnis tatsächlich selbstwertrelevant ist. Die Selbstrechtfertigungshypothese unterstellt den handelnden Personen damit irrationales Verhalten wider besseren Wissens, da sie nicht auf Grund ökonomischer Kriterien handeln, sondern versuchen den erläuterten kognitiven Konflikt zu lösen.

Ungeachtet der Prominenz der Selbstrechtfertigungshypothese hat sich in den letzten Jahren ein weiterer psychologischer Erklärungsansatz herausgebildet, den man am ehesten als „informationalen Erklärungsansatz“ beschreiben kann. Anders als die Selbstrechtfertigungshypothese geht dieser Ansatz davon aus, dass Menschen prinzipiell gewillt und in der Lage sind, rationale Entscheidungen zu treffen. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass Entscheidungsträger sich für die Option entscheiden, die sie für die erfolgversprechendste halten. Dementsprechend sind Personen welche die ursprüngliche Investitionsentscheidung selbst treffen im Mittel stärker von der Richtigkeit der dieser Entscheidung überzeugt als Personen, denen diese Entscheidung vorgegeben wurde. Die anfangs unterstützte Abteilung erhält also bei den selbstverantwortlichen Entscheidern eine Art Vertrauensvorschuss. Unter diesen Voraussetzungen ist es dann auch aus Sicht der verantwortlichen Entscheidungsträger zunächst rational, an ihrer Entscheidung länger festzuhalten (Schulz-Hardt et al., 2009). Problematisch wird es nun aber deshalb, weil Personen neugewonnene Informationen, wie zum Beispiel negatives Feedback, im Sinne ihrer ursprünglichen Präferenzen verzerrt wahrnehmen. Dieser Blick durch die rosarote Brille führt dazu, dass Entscheidungsträger, die von Beginn an von einem Projekt überzeugt waren, neuen Informationen, die auf das Scheitern ihres Projekts hinweisen, weniger Glauben schenken. Sie verkennen damit den Ernst der Lage. Wenn sie dann länger an einem verlustreichen Projekt festhalten, dann mag das von außen betrachtet irrational erscheinen; gemessen an ihrer verzerrten Einschätzung der Situation aber ist ihr Handeln folgerichtig und rational. Diese beiden Erklärungsansätze postulieren vollkommen unterschiedliche Gründe

dafür, warum Verlusteskalationen entstehen. Dennoch schließen sich beide Erklärungen nicht zwingend gegenseitig aus, sondern können komplementär eskalierendes Verhalten bedingen (Sleesman et al., 2012).

Ein dritter äußerst bekannter Erklärungsansatz für eskalierendes Verhalten ist die Prospect-Theorie (Kahnemann & Tversky, 1981). Diese beschäftigt sich mit den individuellen Risikopräferenzen bei Entscheidungen unter Unsicherheit. Ein zentraler Befund dieser Theorie ist, dass Personen bei verlustbezogenen Entscheidungen zu risikoreichen Entscheidungen neigen, um einen sicheren Verlust zu vermeiden. Beispielsweise bevorzugen die meisten Menschen eine Lotterie in der sie mit 50% 1000 € verlieren und zu 50% keinen Verlust erleiden über Spiel welches ihnen mit Sicherheit einen Verlust von 500€ beschert. Übertragen auf eskalierendes Verhalten heißt dies, dass Entscheidungsträger, deren Entscheidungen zunächst zu Verlusten geführt haben, nun eine gestiegenen Risikofreudigkeit verspüren. Frei nach dem Motto „double or nothing“ wiegt in ihren Augen die Aussicht auf einen künftigen Gewinn deutlich mögliche weitere Verluste, was die verstärkte Reinvestition in das verlustreiche Projekt erklärt.

Auf Grund der massiven Gefahr von Geld- Zeit- und Ressourcenverschwendung durch eskalierendes Verhalten wurden in der Vergangenheit verschiedene Interventionen gegen eskalierendes Commitment entwickelt. Es existieren nun etwa ein Dutzend Interventionen, die bei typischen Verlustprojekten zu weniger starken Reinvestitionen führen. Allerdings teilen sämtliche Interventionsstudien eine fundamentale Schwäche: sie unterstellen, dass der Projektabbruch automatisch immer die korrekte Wahl darstellt. Der Fall, dass ein Projekt sich – trotz Startschwierigkeiten – langfristig positiv entwickelt, wird vollkommen ausgeblendet. Es fehlt daher in sämtlichen Interventionsstudien eine geeignete Kontrollbedingung, in der die Fortführung und nicht der Abbruch die richtige Entscheidung ist. Dementsprechend ist bisher unklar, ob die verwendeten Interventionen tatsächlich zu besseren Reinvestitionsentscheidungen führen oder nur die Investitionsneigung oder das aufgabenbezogene Engagement der Probanden verringern. Unserer Meinung nach kann eine Intervention aber nur dann als wirksam angesehen werden, wenn diese ausschließlich bei Verlustprojekten die Investitionsneigung senkt. Bei Projekten, die sich nach einem anfänglichen Rückschlag langfristig positiv entwickeln werden, darf die Intervention dagegen die Investitionsneigung nicht reduzieren. In der Tat wäre es sogar wünschenswert, wenn bei solchen langfristig erfolgreichen Projekten die Investitionsbereitschaft durch die Intervention sogar gesteigert wird.

Im Hinblick auf die hohe praktische Relevanz des eskalierenden Verhalten, der sehr unterschiedlichen Erklärungsansätze und der Unsicherheit darüber, wie Verlusteskalationen effektiv verhindert werden können, haben wir drei Lernziele definiert:

1. Kennenlernen und verstehen der wichtigsten Erklärungsansätze
2. Bewertung der empirischen Evidenz für die verschiedenen Erklärungsansätze
3. Kritische Betrachtung der bisher in der Literatur beschriebenen Interventionen

Daraus lassen sich zwei empirische Fragestellungen generieren, aus denen die teilnehmenden Studierenden wählen können:

1. Ein empirischer Test eines Erklärungsansatzes für eskalierendes Commitment
2. Ein kritischer Test der Wirksamkeit einer Intervention gegen eskalierendes Commitment

Zur Methodik der experimentellen Forschung zu Escalation of Commitment

Die systematische Untersuchung von Verlusteskalationen erfolgt anhand von Fallstudien, wie zum Beispiel der fiktiven Firma „Adam & Smith“ (Staw, 1976). Nachdem die Probanden allgemeine Informationen über

ein Unternehmen erhalten haben, welches sich in einer wirtschaftlich prekären Lage befindet, erhalten diese die Aufgabe durch eine gezielte Investition aus der Krise zu führen.

Dazu muss im ersten Schritt eine Finanzspritze in beträchtlicher Höhe einer von zwei Alternativen, beispielsweise Geschäftseinheiten eines Konzerns zugewiesen werden. Zumeist ist die eine Hälfte der Probanden bereits für diese erste Investitionsentscheidung verantwortlich. Die restlichen Versuchspersonen bekommen die Entscheidung durch einen Vorgesetzten vorgegeben. Im Anschluss an die erste Entscheidung erhalten die Probanden ein Feedback etwas in Form der Geschäftszahlen für die folgenden fünf Jahre. Diese Rückmeldung wird ebenfalls systematisch variiert. Unabhängig davon, ob die Probanden die erste Entscheidung selbst getroffen haben oder nicht, fällt das Feedback entweder positiv oder negativ aus. Positives Feedback bedeutete, dass sich die anfänglich finanziell unterstützte Alternative wieder leichte Gewinne erwirtschaftet, während die andere Option weiterhin Verluste einfährt. Beim negativen Feedback ist dies genau umgekehrt, das heißt, die anfänglich unterstützte Alternative verschlechtert sich weiterhin. Nach Erhalt dieses Feedbacks wird den Probanden mitgeteilt, dass nun erneut ein beträchtlicher Betrag zur Investition bereitgestellt wird. Auf Basis dieser Informationen müssen nun alle Probanden entscheiden welchen Anteil dieser Mittel sie erneut in die ursprünglich unterstützte Option investieren. Diese Folgeinvestition stellt auch gleichzeitig das Maß dar, mit dem die Stärke des eskalierenden Verhaltens gemessen wird.

Aufbauend auf diesen Paradigma soll von den Studierenden mit Hilfe der Kursleiter und eines studentischen Tutors / einer studentischen Tutorin computergestützte Experimente ausgearbeitet, programmiert durchgeführt und statistisch analysiert werden. Den Antragsstellern wird dafür Zugriff auf die Forschungsinfrastruktur des Lehrstuhls von Herrn Prof. Schulz-Hardt gewährt. Durch die umfassende Betreuung der teilnehmenden Studierenden erhalten diese die Möglichkeit ,den kompletten Prozess eines empirischen psychologischen Experiments kennen zu lernen und zu gestalten.

Dies wäre im Rahmen der regulären Seminare und Vorlesungen nicht möglich und bietet zum einem die Möglichkeit das Interesse der Studierenden für das wissenschaftliche Arbeiten zu wecken und ihnen andererseits auf Grund der hohen praktischen Relevanz des Themas wertvolles Wissen für das spätere Berufsleben zu vermitteln.

## Organisation und Arbeitsweise

### Arbeitsplan

<b>Einführung</b> Woche 1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diskussion der Themen und Schwerpunktsetzungen</li><li>• Aufgabenverteilung und Zeitplanung mit den Betreuern</li></ul>
<b>Theoretische Grundlagen</b> Woche 1-6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Literaturrecherche und Erarbeitung der Theoriemodelle</li><li>• Erarbeitung methodischer Grundlagen</li><li>• Einweisung in Technik und Regelwerk des laborexperimentellen Arbeitens</li></ul>
<b>Konzeption</b> Woche 7-8	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formulierung der Hypothesen und Operationalisierung der Variablen</li><li>• Erstellung des Versuchsmaterials</li></ul>
<b>Vortests</b> Woche 9	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vortestung des erstellten Versuchsmaterials</li></ul>

<b>Durchführung</b> Woche 10-12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung der Experimente</li> </ul>
<b>Auswertung</b> Woche 13-14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung in die Datenanalyse mit R</li> <li>• Statistische Auswertung der Daten</li> <li>• Interpretation und Überprüfung der Hypothesen</li> </ul>
<b>Präsentation &amp; Bericht</b> Vorlesungsfreie Zeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentation und Verteidigung der Ergebnisse vor Lehrstuhlplenum im Rahmen des Forschungskolloquiums</li> <li>• Verfassen des Forschungsberichts</li> </ul>

### Teilnehmer und interdisziplinäre Zusammenarbeit

Sowohl die theoretischen Grundlagen des eskalierenden Verhaltens, welche aus der Psychologie und den Wirtschaftswissenschaften stammen, sowie seine konkreten Konsequenzen wie etwa die Verschwendung von Milliardenbeträgen in Bauprojekten oder Rüstungsvorhaben, dem Halten von faulen Krediten und „giftigen“ Wertpapieren oder dem Beharren auf politischen Fehlentscheidungen zu Lasten der Allgemeinheit, implizieren eine interdisziplinäre Bearbeitung von Studierenden der Psychologie, Wirtschaftswissenschaften und Sozialwissenschaften.

So könnte eine umfassende Betrachtung der Thematik nicht nur die kritische Testung der Erklärungsansätze oder die Entwicklung einer Invention bedeuten, sondern auch betriebswirtschaftliche und politische Implikationen sowie die Anwendung im betrieblichen Kontext oder bei politischen Entscheidungen umfassen. Um größtmöglichen Nutzen aus den unterschiedlichen Expertisen der Studierenden zu ziehen, erfolgt keine Arbeitsteilung an Hand der Fachbereiche sondern es werden alle Studierende in den Theorie- und Konzeptionsphasen gemeinsam die Fragestellungen und Hypothesen entwerfen, die Experimente konzipieren und durchführen sowie die Interpretation der Ergebnisse als Gruppe leisten. Somit ist auch der maximale Lernerfolg für den einzelnen Studierenden gewährleistet.

### Betreuung und Ansprechpartner

Die unmittelbare Betreuung der Teilnehmer erfolgt durch Dr. Thomas Schultze und Christoph Ehrling M.Sc., die beide aktiv zum Thema „Eskalierendes Commitment“ forschen. Die übergeordnete fachliche Mentorenschaft übernimmt Prof. Dr. Stefan Schulz Hardt. Während aller Phasen des Projekts sind wöchentliche Treffen zwischen den Betreuern und der Kleingruppe geplant. Des Weiteren sind während der Phasen „Theoretische Grundlagen“ und „Auswertung“ eintägige Blockseminare geplant, welche eine vertiefende Beschäftigung mit den benötigten methodischen und statistischen Grundlagen gewährleisten. Durch die geplante Anstellung eines Tutors bzw. einer Tutorin ist zusätzlich während des kompletten Projekts eine umfassende und ständige Betreuung der Kleingruppe während aller Arbeitsschritte gewährleistet.

## Anhang

### Modulbeschreibung

<b>Georg August Universität Göttingen</b> <b>Forschungsorientiertes Lernen und Lehren</b>	6 C 3 SWS
--	--------------

<b>Lernziele/Kompetenzen</b> Die Studierenden erwerben grundlegende Kenntnisse und Fertigkeiten über das experimental-psychologische Arbeiten. Sie lernen dabei, wie sie ein Experiment entwerfen können, das einen eindeutigen Test ihrer wissenschaftlichen Hypothesen ermöglicht. Die Studierenden werden außerdem für die Probleme laborexperimenteller Forschung wie z.B. das Auftreten systematischer Störeinflüsse und die Generalisierbarkeit der Ergebnisse sensibilisiert. Basisliteratur hierfür ist „Das psychologische Experiment. Eine Einführung“ von Oswald Huber. Weiterhin durchlaufen die Studierenden eine praktische Einführung in der computergestützten Datenanalyse mit der Software R. Aufbauend auf diesen Kenntnissen lernen die Studierenden, in einer Kleingruppe eine empirische Studie zu konzipieren, durchzuführen, auszuwerten und zu präsentieren. Zusätzlich erwerben die Studierenden durch das Arbeiten in Kleingruppen Strategien zur Konfliktbewältigung, Kritikfähigkeit und Teamfähigkeit.	<b>Arbeitsaufwand:</b> Präsenzzeit: 42 Stunden Selbststudium: 138 Stunden
---	---

<b>Lehrveranstaltung:</b> Forschungsorientiertes Lernen und Lehren	<b>2 SWS</b>
--	--------------

<b>Prüfung:</b> schriftlicher Bericht über die Ergebnisse ( <b>max. 1.500 Wörter</b> )	
--	--

<b>Prüfungsanforderungen:</b> Regelmäßige Teilnahme an den Kleingruppentreffen im Rahmen der Veranstaltung Vorbereitung der Abschlusspräsentation in der Kleingruppe	
--	--

<b>Zugangsvoraussetzungen:</b> Keine	<b>Empfohlene Vorkenntnisse:</b> Statistische Grundkenntnisse: B.Psy.101; B.Psy.102 B.MZS.03 Einführung in die quantitative Sozialforschung B.WIWI-OPH.0006: Statistik oder äquivalente Leistung
<b>Sprache:</b> Deutsch	<b>Modulverantwortlicher:</b> Prof. Dr. Stefan Schulz-Hardt

<b>Angebotshäufigkeit:</b> einmalig	<b>Dauer</b> 1 Semester
<b>Wiederholbarkeit:</b> zweimalig	<b>Empfohlenes Fachsemester:</b> ab 3. Bachelor

<b>Bemerkungen:</b> Maximale Studierendenzahl: 6
---

## Literatur

- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.
- Schultze, T., Pfeiffer, F., & Schulz-Hardt, S. (2012). Biased information processing in the escalation paradigm: Information search and information evaluation as potential mediators of escalating commitment. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 16.
- Schulz-Hardt, S., Thurow-Kröning, B., & Frey, D. (2009). Preference-based escalation: A new interpretation for the responsibility effect in escalating commitment and entrapment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 175-186.
- Sleesman, D. J., Conlon, D. E., McNamara, G., & Miles, J. E. (2012). Cleaning up the big muddy: a meta-analytic review of the determinants of escalation of commitment. *Academy of Management Journal*, 55(3), 541-562.
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational behavior and human performance*, 16(1), 27-44.