

Maximilian Riesenhuber

## **Die Fehlentscheidung**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## **Unternehmensführung & Controlling**

Herausgegeben von

Universitätsprofessor Dr. Wolfgang Becker,

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

und Universitätsprofessor Dr. Jürgen Weber,

Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmens-

führung (WHU) – Otto-Beisheim-Hochschule – Vallendar

Die Schriftenreihe präsentiert Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung im Themenfeld Unternehmensführung und Controlling. Die Reihe dient der Weiterentwicklung eines ganzheitlich geprägten Management-Denkens, in dem das Controlling als übergreifende Koordinationsfunktion einen für die Theorie und Praxis der Führung zentralen Stellenwert einnimmt.

Maximilian Riesenhuber

# **Die Fehlentscheidung**

Ursache und Eskalation

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Jürgen Weber

Deutscher Universitäts-Verlag

**Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dissertation Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU) Vallendar, 2006

1. Auflage August 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Brigitte Siegel / Stefanie Loyal

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz

GEDRUCKT AUF SÄUREFREIEM UND CHLORFREI GEBLEICHTEM PAPIER

Printed in Germany

ISBN-10 3-8350-0509-X

ISBN-13 978-3-8350-0509-9

**Nora Ellen**

## Geleitwort

Controlling wird am Lehrstuhl als Sicherstellung von Führungsrationalität verstanden und konzeptualisiert. Dies impliziert eine systematische Analyse von Rationalitätsdefiziten. Diese sind – dem methodologischen Individualismus folgend – auf Akteure in deren Kontext zurückzuführen. Rationalitätsdefizite für diese anzunehmen, heißt, von der Annahme eines „klassischen“ homo oeconomicus bewusst Abstand zu nehmen. Akteure sind im Verständnis des rationalitätssicherungsbezogenen Controllingansatzes kognitiv begrenzt und potenziell opportunistisch.

Akteure in dieser Weise zu modellieren, hat in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion spätestens seit den Arbeiten von Simon Tradition. Unterschiedliche Ansätze konkurrieren, um insbesondere die kognitiven Begrenzungen („Könnens-Defizite“) zu systematisieren. Zumeist von Wirtschaftswissenschaftlern vorgenommen, zeichnen sich die Ansätze durch eine hohe Heterogenität und Vielfältigkeit aus. Zudem wurde vielfach – so pointiert etwa von Gutenberg – moniert, mit einer derartigen Öffnung des Modells Mensch zum einen (potenziell) dilettantisch vorzugehen, zum anderen eindeutige ökonomische Aussagen zu verhindern („alles ist möglich“).

Die vorliegende Arbeit von Riesenhuber reiht sich in die Folge der Arbeiten ein, die Könnensdefizite ökonomischer Akteure systematisch untersuchen. Den beiden genannten Gefahren versucht er insofern zu begegnen, als er zum einen ein psychologisches Studium absolviert hat und zum anderen ganz explizit von der Intention geleitet ist, die verhaltenswissenschaftliche Öffnung nur kontrolliert, für eine bessere Analyse und Lösung bestimmter ökonomischer Fragestellungen vorzunehmen. Dieser Versuch gelingt überzeugend. Als Betrachtungsobjekt wird von ihm die Fehlentscheidung ausgewählt und definiert. Für deren Ursachen identifiziert Riesenhuber vier Quellen von Fehlern im Entscheidungsprozess. Die ersten beiden (kognitive und emotionale Ursachen) entspringen einer in der Psychologie üblichen Unterteilung („trilogy of mind“). Riesenhuber bezieht dessen drittes Element, die Motivation, nicht in seine Analyse ein. Dies entspricht einer aus Komplexitätsgründen sinnvollen Beschränkung auf die „Könnenskomponente“ von Akteuren; Fragen des Wollens sind ausgeklammert. Die Einbeziehung von physiologischen Aspekten folgt der ebenfalls in der Psychologie verankerten Unterscheidung von Körper und Geist. Die Berücksichtigung des sozialen Einflusses resultiert aus der Öffnung der Perspektive auf Interaktionsprozesse zwischen mehreren Akteuren.

Anschließend werden die vielfältigen Ergebnisse in eine für die Rationalitätssicherung von Entscheidungen verwendbare Ordnung gebracht. Die Struktur dieser Ordnung leitet

Riesenhuber aus der Nosologie (Lehre der Krankheiten) ab. Sie lässt sich – unabhängig von der dadurch unerwünscht möglichen negativen Konnotation – sehr gut auf die Fehler im Entscheidungsprozess übertragen. Die Fehler werden im ersten Schritt in Informations- und Bewertungsfehler differenziert. Die entsprechenden Ausführungen haben einen einordnenden und wiederholenden Charakter. Die Dauer der Wirkung als zweites Strukturierungskriterium unterscheidet kurze und lange Dauer sowie generelle Gültigkeit und lässt eine weitergehende Differenzierung der vielfältigen Fehler zu. Gleiches gilt für das Kriterium der Beeinflussbarkeit des Fehlers, dem für die Rationalitätssicherung eine zentrale Bedeutung zukommt.

In einem weiteren Schritt wird mit dem Phänomen des Escalation of Commitment ein empirisches Phänomen ausgewählt, das mit den Annahmen der klassischen Ökonomie nicht zu erklären ist und somit gute Voraussetzungen bietet, die herausgearbeiteten Erkenntnisse in Form von Brückenannahmen zu nutzen. Dies gelingt sowohl konzeptionell als auch mit Hilfe eines Simulationsmodells.

Der hauptsächliche Wert der vorliegenden Arbeit ist zum einen in der gelungenen Strukturierung, zum anderen in dem Aufzeigen deren Nutzung für ökonomische Fragestellungen zu sehen. Die Argumentation erfolgt durchweg knapp und prägnant. Die Nutzung des entscheidungstheoretischen Grundmodells liefert eine belastbare ökonomische Basis der Strukturierung. Die Umsetzung in ein Simulationsmodell zeigt den Wert der gelieferten Erkenntnisse exemplarisch auf. Damit ist die Arbeit zumindest all jenen zum Lesen empfohlen, die sich mit einer verhaltensorientierten Öffnung des Controllings auseinandersetzen.

Jürgen Weber

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	VII
Inhaltsverzeichnis .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
A Einleitung .....	1
1 Motivation und Zielsetzung.....	1
2 Vorgehen und Methode .....	5
B Theoretische Analyse .....	9
I Die Entscheidung.....	10
1 Das Grundmodell der Entscheidungstheorie .....	12
1.1 Primärdeterminanten der Entscheidung.....	13
1.2 Sekundärdeterminanten der Entscheidung .....	23
1.3 Der Prozess der Entscheidungsfindung .....	25
2 Die Komplexität von Entscheidungen .....	26
2.1 Mehrstufige Entscheidungen .....	27
2.2 Interaktion.....	28
3 Die Dynamik von Entscheidungen .....	28
3.1 Veränderungen des Akteurs .....	29
3.2 Veränderung der Umwelt .....	29
II Rationalität und Fehlentscheidung .....	31
1 Das rationale Verhalten .....	32
1.1 Rationalitätsobjekt: substanzielle vs. prozedurale Rationalität .....	32
1.2 Grad der Rationalität: vollständige vs. begrenzte Rationalität .....	34
1.3 Bezugspunkt der Rationalität: objektive vs. subjektive Rationalität.....	35



1.4	Kriterium der Rationalität: Maximierung vs. Satisfizierung .....	36
2	Die Fehlentscheidung: Klassifikation und Definition .....	38
2.1	Die prozedurale Fehlentscheidung .....	42
2.2	Die axiomatische Fehlentscheidung .....	51
2.3	Die prozessuale Fehlentscheidung.....	53
2.4	Die Abweichung vom erwarteten Ergebnis.....	56
III	Die Ursachen der Fehlentscheidung .....	61
1	Die Fehler im Entscheidungsprozess.....	62
1.1	Die Informationssuche.....	62
1.2	Die Informationsbewertung.....	64
1.3	Die Zusammenhänge zwischen den Fehlertypen .....	66
2	Die Ursachen für Fehler im Entscheidungsprozess.....	69
2.1	Kognitive Verzerrungen .....	70
2.2	Emotionale Verzerrungen.....	103
2.3	Physiologische Verzerrungen.....	117
2.4	Sozialer Einfluss.....	132
3	Die Klassifikation von Fehlerursachen.....	135
3.1	Die Kategorien.....	136
3.2	Art des verursachten Fehlers .....	139
3.3	Dauer der Wirkung .....	149
3.4	Kontrollierbarkeit durch den Akteur .....	154
3.5	Wechselwirkungen zwischen den Ursachen .....	158
3.6	Die Anwendung der Klassifikation .....	162
C	Beispielhafte Integration von Brückenannahmen.....	169
IV	Die Eskalation des Commitment.....	170
1	Die Psychologie des Commitment .....	171

2	Die Eskalation .....	174
2.1	Die Ursachen der Eskalation .....	175
2.2	Prototypen von Eskalation und Abbruch.....	180
2.3	Ein Modell der Eskalation .....	185
3	Die Wechselwirkung von Fehler und Eskalation .....	192
3.1	Eskalationsverlauf nach Fehlentscheidungen.....	193
3.2	Verlaufstypen der Eskalation.....	201
V	Simulation.....	203
1	Das Grundmodell ökonomischer Akteure .....	204
1.1	Die Grundelemente des Akteursmodells .....	205
1.2	Erweiterung des Modells .....	207
2	Die Simulation .....	212
2.1	Simulationstheorie .....	212
2.2	Das Simulationsmodell.....	214
2.3	Übertragbarkeit der Fehlerursachen .....	220
3	Experimente.....	226
3.1	Die Simulation kognitiver Verzerrungen .....	227
3.2	Die Simulation emotionaler Verzerrungen.....	233
3.3	Die Simulation physiologischer Verzerrungen.....	237
VI	Schlussbetrachtung .....	248
1	Zusammenfassung .....	248
2	Fazit .....	250
3	Grenzen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf.....	252
D	Literaturverzeichnis .....	255

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Entscheidungsprozess als Interaktionsprozess .....	11
Abbildung 2	Basiselemente eines Entscheidungsmodells.....	13
Abbildung 3	Informationsgrade.....	16
Abbildung 4	Disaggregierte Ergebnismatrix .....	17
Abbildung 5	Formale Struktur der Zielelemente.....	18
Abbildung 6	Sekundärdeterminanten der Entscheidung .....	24
Abbildung 7	Wesentliche Elemente rationaler Entscheidungen .....	40
Abbildung 8	Erstellung des Entscheidungsfeldes .....	45
Abbildung 9	Erstellung des Zielsystems .....	48
Abbildung 10	Weg zu prozeduraler Rationalität.....	51
Abbildung 11	Sachlogik der Entscheidungsschritte .....	55
Abbildung 12	Die Elemente der Informationssuche .....	63
Abbildung 13	Das Brunswik'sche Linsenmodell.....	65
Abbildung 14	Schematische Darstellung von Informationssuche und -bewertung.....	67
Abbildung 15	Zusammenhang zwischen den Fehlertypen.....	68
Abbildung 16	Die Analyseebenen der Untersuchung .....	69
Abbildung 17	Höhe der Dissonanz und Informationssuche.....	74
Abbildung 18	Dissonanz nach Entscheidungen .....	79
Abbildung 19	Dissonanz als Funktion der Höhe von Lob und Strafe.....	83
Abbildung 20	Misattribution von Stimmungen.....	107
Abbildung 21	Ursachen für Informationsfehler .....	142
Abbildung 22	Ursachen für Bewertungsfehler .....	149
Abbildung 23	Klassifikation von Fehlerursachen .....	161
Abbildung 24	Einfacher Eskalationszyklus.....	175

Abbildung 25	Die Phasen einer prototypischen Eskalation .....	181
Abbildung 26	Die Phasen einer prototypischen Änderung .....	182
Abbildung 27	Commitment und Nutzenbindung in der Eskalation .....	190
Abbildung 28	Nachlassendes Commitment und niedrige Dissonanzwirkung .....	194
Abbildung 29	Nachlassendes Commitment und hohe Dissonanzwirkung.....	196
Abbildung 30	Eskalierendes Commitment.....	198
Abbildung 31	Kontrolliertes Commitment ohne Dissonanz .....	199
Abbildung 32	Kontrolliertes Commitment mit Dissonanz.....	200
Abbildung 33	Verlaufstypen des Commitment .....	201
Abbildung 34	Die Grundelemente des Akteursmodells .....	206
Abbildung 35	Wirkung von Stimmungen im Akteursmodell .....	209
Abbildung 36	Wirkung von physiologischen Einflüssen im Akteursmodell .....	210
Abbildung 37	Simulation als wissenschaftliche Methode.....	213
Abbildung 38	Nutzung von Basisraten bei 80 Prozent statischer Umwelt.....	229
Abbildung 39	Die Wirkung heuristischer Bearbeitung .....	232
Abbildung 40	Emotionale Wirkung in stabiler Umwelt.....	235
Abbildung 41	Emotionale Wirkung in dynamischer Umwelt .....	236
Abbildung 42	Auswirkungen von kontinuierlichem Schlafmangel .....	239
Abbildung 43	Die Wirkung kurzfristiger Übermüdung .....	240
Abbildung 44	Die Auswirkungen von Lärmbelastung.....	242
Abbildung 45	Lärmbelastung bei Entscheidungen von hoher Bedeutung .....	243
Abbildung 46	Die Wirkung von Hitzebelastung .....	245
Abbildung 47	Die Auswirkungen phasenweiser Hitzebelastung .....	246