

van Baal, Sebastian

Working Paper

Behavioral Economics und Change Management: Beiträge der deskriptiven Entscheidungstheorie zur Erklärung des organisatorischen Konservatismus

Suggested Citation: van Baal, Sebastian (2007) : Behavioral Economics und Change Management: Beiträge der deskriptiven Entscheidungstheorie zur Erklärung des organisatorischen Konservatismus, ZBW - Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/282314>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Behavioral Economics und Change Management: Beiträge der deskriptiven Entscheidungstheorie zur Erklärung des organisatorischen Konservatismus

Sebastian van Baal

Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln

Arbeitspapier, November 2007

Zusammenfassung

Instrumente des Change Managements dienen in erster Linie dazu, Veränderungshemmnisse in Organisationen zu überwinden. Eine Voraussetzung für einen adäquaten Einsatz der Instrumente besteht darin, die Gründe für solche Hemmnisse zu identifizieren – eine Diagnose stellt eine wesentliche Grundlage für eine Therapie dar. In diesem Beitrag werden in diesem Sinne empirisch belegte Urteilsverzerrungen, die im Rahmen von „Behavioral Economics“ bzw. der deskriptiven Entscheidungstheorie identifiziert wurden, auf ihre Bedeutung für den Veränderungsunwillen von Organisationsmitgliedern hin überprüft. Es zeigt sich, dass Entscheidungsanomalien wie beispielsweise die Verlustaversion oder der Sunk-Cost-Effekt als Ursachen des organisatorischen Konservatismus in Frage kommen und dass deren Kenntnis zu einem besseren Verständnis von Veränderungshemmnissen beitragen kann.

Gliederung

1	Das Ziel des Beitrags	2
2	Zur Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands	3
3	Die Verlustaversion	4
4	Der Opportunitätskosteneffekt	5
5	Der Besitzeffekt	6
6	Der Sunk-Cost-Effekt	8
7	Myopia	9
8	Ursachenattributionen	10
9	Fazit: Erkenntnisse der deskriptiven Entscheidungstheorie als Bereicherung der Forschung und Praxis im Change Management	12
	Quellen	14

1 Das Ziel des Beitrags

Die meisten Organisationen existieren und agieren in einer komplexen und sich ständig wandelnden Umwelt. Um den Anforderungen der organisatorischen Anspruchsgruppen gerecht werden zu können, müssen sich daher auch Organisationen verändern; die umfangreiche Literatur zum Change Management verdeutlicht, dass dies nur in seltenen Fällen einfach ist.¹ Folgt man dem neoklassischen Modell des Unternehmens, dürfte es einen Widerstand gegen eine Veränderung nicht geben, wenn sie objektiv rational und somit ökonomisch begründbar ist. Dennoch zeigt sich, dass ein Großteil von geplanten Veränderungen innerhalb einer Organisation daran scheitert, dass „die Mitarbeiter den Wandel in der Organisation nicht mitvollziehen können oder wollen.“² Dass Veränderungen an den Betroffenen scheitern können, liegt nicht unbedingt an deren Passivität oder Trägheit bei der Umsetzung neuer Regelungen oder Strukturen, sondern kann sich auch in einer konkret ablehnenden Haltung und aktiv geäußertem Widerstand begründen.

In diesem Zusammenhang beschreibt der Term „*organisatorischer Konservatismus*“ den Umstand, dass es in vielen Organisationen nicht gelingt, einen Veränderungsprozess einzuleiten oder seinen Zielen entsprechend durchzuführen.³ Obwohl es für dieses Problem rational nachvollziehbare Gründe gibt, ist ein Teil des organisatorischen Konservatismus nur unter Einbeziehung psychologischer oder „eingeschränkt-rationaler“⁴ Ursachen erklärbar. Beispielsweise lässt sich die Beobachtung, dass sich in vielen individuellen Entscheidungen (von Organisationsmitgliedern) eine systematische „Verlustaversion“⁵ offenbart, als Teilerklärung für Veränderungshemmnisse (in Organisationen) heranziehen.

Im Folgenden werden in diesem Sinne auf einer konzeptionellen Ebene Erklärungsansätze für den organisatorischen Konservatismus dargestellt, die auf *Erkenntnissen der „deskriptiven“ (im Unterschied zur „präskriptiven“) Entscheidungstheorie* basieren. Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Im zweiten Abschnitt wird der Untersuchungsgegenstand genauer erläutert und von anderen Fragen abgegrenzt. In den Abschnitten drei bis acht werden ausgewählte Erkenntnisse der deskriptiven Entscheidungstheorie kurz erläutert und hinsichtlich ihrer Bedeu-

¹ Vgl. bspw. Kieser, Alfred/Hegele, Cornelia/Klimmer, Matthias: Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart 1998; Schewe, Gerhard (Hrsg.): Change Management: Facetten und Instrumente, Hamburg 2003; Stock-Homburg, Ruth: Nichts ist so konstant wie die Veränderung: Ein Überblick über 16 Jahre empirische Change Management-Forschung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 77. Jg., 2007, Nr. 7/8, S. 795-861.

² Njá, Nicole: Instrumente des Change Management aus einstellungstheoretischer Sicht (Diss. Universität Mannheim), Berlin 2000, S. 2.

³ Vgl. Child, John/Ganter, Hans-Dieter/Kieser, Alfred: Technological Innovation and Organizational Conservatism. In: Pennings, Johannes/Buitendam, Arend (Hrsg.): New Technology as Organizational Innovation: The Development and Diffusion of Microelectronics, Cambridge, Massachusetts 1987, S. 87-115, hier: S. 88; Kieser/Hegele/Klimmer 1998, S. 120-123.

⁴ Vgl. bspw. Simon, Herbert A.: Administrative Behavior, 4. Aufl., New York 1997.

⁵ Quellen zu diesem und anderen Phänomenen werden im Folgenden angegeben.

tung für den organisatorischen Konservatismus geprüft. Der Beitrag schließt mit einem Fazit im neunten Abschnitt.

2 Zur Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands

Der „Konservatismus“ beschreibt eine auf den Erhalt der bestehenden Ordnung gerichtete Haltung. Im Kontext der betriebswirtschaftlichen Organisation verhindert Konservatismus, „dass sich Unternehmen in gewünschter Weise oder in der gewünschten Geschwindigkeit verändern.“⁶ Der organisatorische Konservatismus ist nicht deckungsgleich mit dem Konzept der Organisationsträgheit; diese beschreibt zeitliche Verzögerungen, die sich zwischen Entwicklungen in der Organisationsumwelt, erkanntem Veränderungsbedarf und dessen Umsetzung ergeben, während jener eine veränderungsablehnende Haltung und ein Bündel von veränderungshemmenden Einstellungen darstellt. Der organisatorische Konservatismus ist eine *Ursache der Organisationsträgheit*.

Der organisatorische Konservatismus ist ein makroorganisatorisches Phänomen, das im Folgenden anhand von mikroorganisatorischen Ansätzen erklärt wird. Eine grundlegende Annahme ist demzufolge, dass sich organisatorische Stagnation in individuellem Verhalten und persönlichen Dispositionen begründet, da die Organisation als Institution an sich nicht träge sein kann, sondern nur ihre Mitglieder.⁷ Dem Beitrag liegt somit die Sichtweise zugrunde, dass Organisationen „Systeme [sind], in denen die Entscheidungen von Individuen zur Erreichung der Organisationsziele koordiniert werden müssen.“⁸

Ein individueller Veränderungswiderstand ist die resultierende Verhaltenskomponente einer ablehnenden Einstellung und daher das beobachtbare Merkmal des organisatorischen Konservatismus. Nicht direkt beobachtbar hingegen ist die kognitive Beurteilung, die in die Einstellung einfließt. Wie diese Beurteilung, die eine Form einer Entscheidung darstellt, in Richtung eines Veränderungsunwillens verzerrt werden kann, steht im Kern der folgenden Ausführungen. Die dargestellten Erklärungsansätze für den organisatorischen Konservatismus lassen sich daher gleichsam unter die Stichworte „*eingeschränkte Rationalität*“, „*deskriptive Entscheidungstheorie*“ und „*Behavioral Economics*“ subsumieren.

Einige kurze Anmerkungen zu rationalen Erklärungsansätzen seien vorangestellt. Als rational erklärbares Ursache des organisatorischen Konservatismus ist insbesondere die Vermeidung von kognitivem Stress auf der individuellen Ebene anzusehen. Eine Veränderung der Umgebung erfordert eine Redefinition der inneren Repräsentation der Umwelt und kognitiven Aufwand, da erlernte Denk- und Verhaltensweisen in vielen Fällen obsolet werden und die Be-

⁶ Kieser/Hegele/Klimmer 1998, S. 121.

⁷ Vgl. Wagner, John A. III/Hollenbeck, John R.: Management of Organizational Behavior, 2. Aufl., New Jersey 1995, S. 4; Kieser/Hegele/Klimmer 1998, S. 2.

⁸ Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert: Organisation, 3., völlig neu bearb. Aufl., Berlin 1992, S. 42.

troffenen neues Wissen erlangen müssen. Wird ein subjektiver Rationalitätsbegriff unterstellt, lassen sich Veränderungsblockaden weiterhin durch Informationskosten der Organisationsmitglieder begründen, da sich Unklarheit über die Gewinner und Verlierer einer Veränderung nur durch Suchprozesse überwinden lässt.⁹ Als direkte rationale Begründung für Veränderungswiderstand lassen sich schließlich individuelle Nutzeneinschätzungen anführen: Im Regelfall hat eine Organisationsveränderung eine objektiv-rationale Begründung; da sich diese jedoch zumeist auf die Gesamtorganisation bezieht, können einzelne Organisationsmitglieder einen Nutzenentgang aufgrund der Veränderung erfahren, bis hin zu dem Verlust des Arbeitsplatzes.¹⁰

Derartige Einschätzungen sind nachvollziehbar und modellierbar im Rahmen des neoklassischen Theoriegebäudes. Im Folgenden werden Ursachen des organisatorischen Konservatismus untersucht, bei denen die Modellierung schwieriger ist, denn „wirklich erklärungsbedürftig werden die Änderungswiderstände erst dort, wo ein veränderungsbedingter Nachteil objektiver Art nicht erkennbar ist.“¹¹

3 Die Verlustaversion

Amos Tversky und Daniel Kahneman formulierten in den 1970er-Jahren die „Prospect Theory“; dieser deskriptive Ansatz ergänzt die normative Entscheidungstheorie durch die Berücksichtigung der eingeschränkten Rationalität der Entscheidungsträger.¹² Eine wesentliche Aussage der Prospect Theory ist, dass ein Akteur den subjektiven Wert einer Handlungsmöglichkeit in Abhängigkeit von *Abweichungen von einem Referenzpunkt* bestimmt, nicht in Abhängigkeit von Endzuständen. Eine der bekanntesten Folgerungen aus diesem Ansatz ist die These der Verlustaversion, „the intuition that a loss of \$X is more aversive than a gain of \$X is attractive.“¹³ Die subjektive Wertfunktion eines Akteurs weist demzufolge eine Knickstelle auf, von der aus Verluste betragsmäßig höher bewertet werden als entsprechende Gewinne (Abbildung 1). Die mögliche Nutzenabnahme durch eine Handlung wird daher stärker bewertet als mögliche Nutzengewinne.

⁹ Vgl. Heinemann, Friedrich: Die Psychologie irrationaler Wirtschaftspolitik am Beispiel des Reformstaus, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim 2000, S. 3.

¹⁰ Vgl. Kieser/Hegele/Klimmer 1998, S. 124; Heinemann, Friedrich/Förg, Michael/Jonas, Eva/Westerheide, Peter: Psychologie, Wachstum und Reformfähigkeit. In: Bundesministerium der Finanzen, Monatsbericht April 2007, S. 43-55; Stock-Homburg 2007, S. 824.

¹¹ Schreyögg, Georg: Neuere Entwicklungen im Bereich des organisatorischen Wandels. In: Busch, Rolf (Hrsg.): Change Management und Unternehmenskultur: Konzepte in der Praxis, Mering 2000, S. 26-44, hier: S. 28.

¹² Vgl. Kahneman, Daniel/Tversky, Amos: Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. In: Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.): Choices, Values, and Frames, Cambridge 2000b, S. 17-43, hier: S. 17f.; Esser, Hartmut: Soziologie: Spezielle Grundlagen, Band 1: Situationslogik und Handeln, Frankfurt am Main – New York 1999, S. 345ff.; Thaler, Richard H.: Toward a Positive Theory of Consumer Choice. In: Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.): Choices, Values, and Frames, Cambridge 2000a, S. 269-287, hier: S. 270.

¹³ Kahneman, Daniel/Tversky, Amos: Choices, Values, and Frames. In: Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.): Choices, Values, and Frames, Cambridge 2000a, S. 1-16, hier: S. 3.

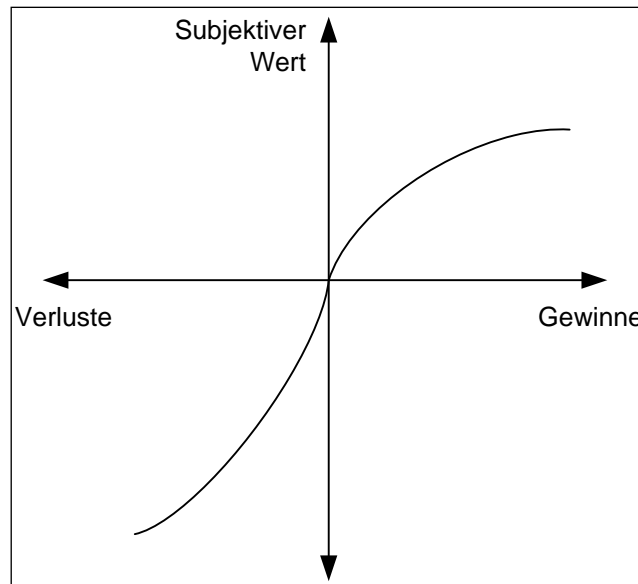


Abbildung 1: Die subjektive Wertfunktion der Prospect Theory¹⁴

Aufgrund der höheren Intensität der Verlustwahrnehmung erklärt sich die Bevorzugung der Beibehaltung eines Zustands, da Abweichungen von diesem anhand ihrer Gewinne und Verluste bewertet werden, nicht hingegen als „Tabula-rasa-Vergleich“ eines neuen und des bisherigen Zustands.¹⁵ Eine Organisationsveränderung, die sowohl durch mögliche Gewinne als auch durch mögliche Verluste charakterisiert ist, wird aus diesem Grund mit größerer Zurückhaltung angesehen als objektiv korrekt.¹⁶ Führungskräfte werden durch die Überbewertung des Misserfolgs paralyisiert, wenn Auswirkungen wie sinkende Moral, gefährdete Quartalsergebnisse oder ein sinkender Aktienkurs in die Bewertung einer Veränderungsmaßnahme einbezogen werden. Analog lässt sich erklären, warum der Widerstand der Verlierer einer Organisationsveränderung stärker ist als die Befürwortung durch Gewinner:¹⁷ Deren Wahrnehmung eines Verlusts von X (beispielsweise in Form von Zuständigkeiten und Freiheitsgraden oder allgemeiner von organisatorischen Rechten) ist unter sonst gleichen Umständen stärker als die Wahrnehmung von X durch Gewinner der Veränderung. Zusammenfassend schreiben Kahneman und Tversky: „In general, loss aversion favors stability over change.“¹⁸

4 Der Opportunitätskosteneffekt

Der „Opportunitätskosteneffekt“ beschreibt die Beobachtung, dass der Nutzen einer entgangenen Alternative, beispielsweise einer veränderten Organisation, nicht in dem Umfang be-

¹⁴ Quelle der Abbildung: In Anlehnung an Kahneman/Tversky 2000a, S. 3.

¹⁵ Vgl. Kahneman/Tversky 2000a, S. 13; Heinemann/Förg/Jonas/Westerheide 2007, S. 45.

¹⁶ Vgl. Tversky, Amos/Kahneman, Daniel: Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. In: Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.): Choices, Values, and Frames, Cambridge 2000a, S. 44-65, hier: S. 64.

¹⁷ Vgl. Heinemann 2000, S. 11; Heinemann, Friedrich: Irrationale Reformwiderstände. In: Wirtschaftsdienst: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 87. Jg., 2007, Nr. 9, S. 563-567, hier: S. 566.

¹⁸ Kahneman/Tversky 2000a, S. 14.

rücksichtigt wird, in dem er ökonomisch vorhanden ist.¹⁹ Dies bestätigt die Verlustaversion, da Opportunitätskosten entgangenen Nutzen (in diesem Zusammenhang als hypothetische Gewinne ansehbar) darstellen und im Vergleich zu direkten Kosten (Verluste) unterbewertet werden.

Die Opportunitätskosten des gegenwärtigen Zustands werden aufgrund dieses Effekts mental systematisch niedriger bewertet als pagatorische Kosten, die durch eine Organisationsveränderung entstehen würden. So kommt zu einer negativeren Bewertung einer Veränderungsmaßnahme als objektiv korrekt.²⁰ Die Opportunitätskosten einer neuen Organisation (im Vergleich zu der bisherigen) hingegen werden zu hoch bewertet, da sie den Verlust des gegenwärtigen Zustands darstellen.

Von der Perspektive des Referenzpunktes aus ist die Bewertung der Kosten insofern asymmetrisch verzerrt. Im Extremfall führt der Effekt nicht nur zu einer Fehlbewertung von Opportunitätskosten des gegenwärtigen Zustands, sondern zu einer kompletten Ignoranz derselben. Normativen Modellen zufolge sollten Opportunitätskosten und direkt monetär wirksame Kosten jedoch „den gleichen Einfluss auf eine Entscheidungsfindung haben.“²¹

5 Der Besitzeffekt

Der Besitzeffekt („Endowment Effect“²²) basiert auf einer *Verletzung des Axioms der stabilen Präferenzen* eines Akteurs: Ein Gut, das sich gegenwärtig im Besitz befindet, wird höher bewertet als ein äquivalentes Gut, das sich nicht im Besitz befindet; ex ante unterschätzt ein Entscheidender das Nutzenniveau, das eine Alternative stiften wird, auch wenn dieses nicht mit Unsicherheit behaftet ist.²³ Hierdurch lässt sich erklären, dass Betroffene häufig nach einer Veränderung nicht mehr zum vorherigen Zustand zurückkehren möchten, auch wenn die Veränderung vorher abgelehnt wurde.²⁴ (Die Verlustaversion ist eine hinreichende, aber keine notwendige Bedingung für den Besitzeffekt.)

Laut Tversky und Kahneman zeigt sich (experimentell), dass die Zahlungsforderung derjenigen, die ein Gut besitzen, für die Aufgabe dieses Gutes systematisch höher ist als die Zahlungsbereitschaft der Nicht-Besitzenden für dasselbe Gut.²⁵ Heinemann formuliert dies als „die

¹⁹ Vgl. Thaler 2000a, S. 274; Kahneman, Daniel/Knetsch, Jack L./Thaler, Richard H.: Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. In: Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.): Choices, Values, and Frames, Cambridge 2000, S. 159-170, hier: S. 168; Heinemann 2007, S. 565; Heinemann/Förg/Jonas/Westerheide 2007, S. 46.

²⁰ Vgl. Heinemann 2000, S. 9.

²¹ A.a.O., S. 8.

²² Vgl. Thaler 2000a.

²³ Vgl. Heinemann 2000, S. 9.

²⁴ Vgl. Kieser/Hegele/Klimmer 1998, S. 5.

²⁵ Vgl. Tversky, Amos/Kahneman, Daniel: Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model. In: Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.): Choices, Values, and Frames, Cambridge 2000b, S. 143-158, hier: S. 145.

sprunghaft wachsende Wertschätzung für ein Gut in dem Moment, in dem es in den Besitz eines [Entscheidungsträgers] übergeht.“²⁶ Der Besitzeffekt verstößt daher gegen die Forderung der neoklassischen Theorie nach Reversibilität der Nutzenfunktion: Ein Gut wird im Vergleich zu einem anderen bevorzugt, wenn es in Besitz ist, und nicht bevorzugt, wenn es nicht in Besitz ist.²⁷ Spiegelbildlich verläuft die Bewertung bei einem nutzenreduzierenden Opfer: Um dieses abzuwenden, ist ein Akteur bereit, mehr zu zahlen als dafür, das Opfer loszuwerden, wenn er es bereits hat. Aufgrund dieser Präferenzinstabilität kommt es zu einer *Präferenz für Stabilität*.²⁸ Der empirisch beobachtete „Mere-Ownership-Effect“ (die Tendenz, eigene Eigenschaften als wichtiger zu bewerten als solche, über die man nicht selbst verfügt) ist eine auf Persönlichkeitsattribute bezogene Form des Besitzeffekts und zeigt, wie weitreichend die Präferenzverzerrung sein kann.²⁹

Der Besitzeffekt führt zu einer Konservierung der organisatorischen Situation, da eine Veränderung eine Neuverteilung von „organisatorischen Gütern“ bedeuten würde:³⁰ Die (oben bereits angedeutete) Betrachtung von organisatorischen Rechten als nutzenstiftende Güter und von Pflichten als Opfer ermöglicht die Übertragung des Besitzeffekts auf eine Vielzahl von Organisationsveränderungen.³¹ Im Falle der Pflichten ergibt sich, dass die Zahlungsbereitschaft für das Abwenden einer bestehenden Pflicht geringer ist als die Zahlungsforderung, die an eine äquivalente, aber neu zu übernehmende Pflicht geknüpft wird. Im Fall der Rechte hingegen ist die Forderung für die Aufgabe eines bestehenden Rechts höher als die Zahlungsbereitschaft, um ein neues Recht zu erwerben. Da die durch eine Organisationsveränderung zu gewinnenden Rechte insofern niedriger bewertet werden als die derzeitigen und andererseits die gegenwärtigen Pflichten als akzeptabler bewertet werden als sich eventuell neu ergebende, entsteht eine negative Einstellung zu einer Veränderung, die nicht mit vollkommen rationalem Verhalten vereinbar ist.

Die Diskrepanz zwischen Zahlungsforderung und Zahlungsbereitschaft führt zu der Neigung, bei der vorhandenen Verteilung von Rechten und Pflichten zu verharren, da der Verhandlungsspielraum zwischen Organisationsmitgliedern eingeschränkt wird.³² So ergibt sich eine Tendenz, bei (organisatorischen) Verhandlungen möglichst nah bei den Ergebnissen vorheriger Transaktionen zu verbleiben, die einen Referenzpunkt geschaffen haben. (Aufgrund dieser

²⁶ Heinemann 2000, S. 8.

²⁷ Vgl. Thaler 2000a, S. 274; Heinemann 2000, S. 9.

²⁸ Vgl. Kahneman/Tversky 2000a, S. 14.

²⁹ Vgl. Nesselroade, K. Paul Jr./Beggan, James K./Allison, Scott T.: Possession Enhancement in an Interpersonal Context: An Extension of the Mere Ownership Effect. In: Psychology & Marketing, Vol. 16, 1999, Nr. 1, S. 21-34.

³⁰ Vgl. auch Krebsbach-Gnath, Camilla: Wandel und Widerstand. In: Krebsbach-Gnath, Camilla (Hrsg.): Den Wandel in Unternehmen steuern: Faktoren für ein erfolgreiches Change Management, Frankfurt am Main 1992, S. 37-55, hier: S. 50.

³¹ Vgl. auch Esser 1999, S. 144.

³² Vgl. Tversky/Kahneman 2000b, S. 155f.

Rigidität können neugegründete Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil erlangen, da ein solcher Referenzpunkt nicht vorhanden ist.³³⁾

6 Der Sunk-Cost-Effekt

Der „Sunk-Cost-Effekt“ beschreibt die Anomalie, dass an Entscheidungen umso intensiver festgehalten wird, je höhere Kosten im Zusammenhang damit schon angefallen sind.³⁴ Akteure entscheiden im Allgemeinen nicht unter Ausschluss der unwiederbringlichen Kosten, sondern berücksichtigen bereits aufgewendete Kosten bei der Entscheidungsfindung, im Einklang mit dem Bild eines „Mental Accounting“.³⁵ Aufgrund dieser Anomalie lässt sich die Tendenz erklären, ein Organisationskonzept beizubehalten, auch wenn dieses als suboptimal erkannt wurde. Kahneman und Tversky argumentierten in diesem Zusammenhang, dass Verluste stärker empfunden werden als Kosten.³⁶ Daher wird an kostspielig durchgesetzten Organisationsstrukturen und -abläufen festgehalten, um die in Zusammenhang damit angefallenen Kosten nicht als Verlust ansehen zu müssen. Fehlerhaftes Verhalten wird weiterhin durchgeführt, auch wenn die Fehlerhaftigkeit erkannt wurde; dieses Festhalten an einer Entscheidung wird stärker, je höher die involvierten versunkenen Kosten sind.³⁷

Neben der Auswirkung auf interne Bewertungsprozesse haben Sunk Costs eine Signalwirkung: Um vergangene (auch falsche) Entscheidungen zu rechtfertigen, nicht als unentschlossen wahrgenommen zu werden und Inkonsistenz im Verhalten zu vermeiden, kommt es zu der Beibehaltung einmal gefällter Entscheidungen und zu einer „Um-jeden-Preis“-Strategie.³⁸ Die Tendenz, an einer Entscheidung festzuhalten, da in diese bereits Investitionen getätigt wurden, wird auch als „*Escalation of Commitment*“ bezeichnet. Eine für den organisatorischen Konservatismus passende Definition dieses Effekts liefern Wagner und Hollenbeck: „Investing additional resources in failing courses of action that are not justified by any foreseeable payoff.“³⁹

Sunk Costs sind in diesem Zusammenhang nicht mit Gewöhnungskosten zu verwechseln, die gescheut werden, da sie im Fall der Veränderung ein weiteres Mal aufgewendet werden müssen. Sunk Costs stellen im Gegensatz dazu ein Trägheitsmoment dar, da sie nicht wieder freigesetzt werden können. Sunk Costs begründen somit die Tendenz, an Bestehendem festzuhalten, da der durch eine Organisationsveränderung zu erzielende Nutzen nicht nur um da-

³³ Vgl. a.a.O., S. 157.

³⁴ Vgl. Arkes, Hal R./Blumer, Catherine: The Psychology of Sunk Cost. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 35, 1985, Nr. 1, S. 124-140; Esser 1999, S. 311; Thaler, Richard H.: Mental Accounting Matters. In: Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.): Choices, Values, and Frames, Cambridge 2000b, S. 241-268, hier: S. 250f.

³⁵ Vgl. Thaler 2000b.

³⁶ Vgl. Kahneman/Tversky 2000a, S. 15; vgl. auch Arkes/Blumer 1985, S. 125.

³⁷ Vgl. Thaler 2000a, S. 276.

³⁸ Vgl. auch Krebsbach-Gnath 1992, S. 50.

³⁹ Wagner/Hollenbeck 1995, S. 159.

für aufzuwendende Kosten korrigiert wird, sondern auch um die (eigentlich entscheidungsirrelevanten) Kosten der bisher verwendeten Alternative (Tabelle 1).

	Unter der Annahme vollkommener Rationalität	Unter der Annahme eines Sunk-Cost-Effekts
Kosten der Umsetzung der aktuellen Organisation	KS	
Kosten einer Veränderung der aktuellen Organisation	KV	
Nutzen einer Veränderung der aktuellen Organisation	NV	
Entscheidungsleitender Nettonutzen der Veränderung	NV-KV	NV-(KV+KS)

Tabelle 1: Die Auswirkung des Sunk-Cost-Effekts auf die Bewertung einer Organisationsveränderung

7 Myopia

Kieser und Kubicek führen als Grund für den organisatorischen Konservatismus den großen einmaligen Aufwand durch eine geplante Veränderung anstelle von konstant geringen Aufwänden durch kontinuierliche Anpassung an.⁴⁰ Vorausgesetzt, dass eine Veränderung auf der Organisationsebene rational begründet ist, sollte eine Veränderung jedoch auch unter Einbezug der zeitlichen Struktur von Kosten- und Nutzenströmen durchgeführt werden. Wenn dies nicht geschieht, lässt sich dieses Verhalten von organisatorischen Entscheidungsträgern als „myopisch“ bezeichnen.⁴¹ Myopia beschreibt im hedonistischen Sinne die Tendenz, kurzfristige Lusterfüllung über langfristige Ziele zu stellen.⁴² Im ökonomisch-formalen Sinn beschreibt Myopia das Paradox, dass zusätzliche Freiheitsgrade bei einer Entscheidung zu schlechteren Ergebnissen führen; unter Rationalität sollte die Beseitigung einer beschränkenden Bedingung hingegen zu einem höheren möglichen Nutzenniveau führen. Myopia lässt sich auch als Ausdruck einer verzerrten Diskontierung zukünftiger Konsequenzen des heutigen Tuns oder Lassens auffassen. Das „Heute“ dominiert das „Morgen“ als Referenzpunkt.

⁴⁰ Vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 344.

⁴¹ Vgl. auch Williamson, Oliver E.: The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. In: American Journal of Sociology, Vol. 87, 1981, Nr. 3, S. 548-577, hier: S. 551.

⁴² Vgl. Esser 1999, S. 307.

Myopia kann im Fall der Organisation dazu führen, dass tiefgreifende Veränderungen unausweichlich werden, da kontinuierlicher Wandel vermieden wird. Die *Vermeidung von kurzfristiger organisatorischer Anstrengung* zugunsten langfristiger und konstanter Reibungsverluste führt zur Konservierung des gegenwärtigen Zustands. Während des Veränderungsprozesses kann myopisches Verhalten der Veränderungsinitiatoren und -manager dazu führen, dass Ziele zwischenzeitlich neu definiert und vorgegebene Kriterien einer erleichternden Revision unterzogen werden.⁴³ Thaler bemerkt diesbezüglich, dass die Präferenzen eines Ausführenden relativ zu denen eines Planenden immer myopisch sind.⁴⁴ Dies betrifft insbesondere Führungskräfte, von denen Widerstand vor allem in späten Phasen einer Organisationsveränderung zu erwarten ist, wenn Teilerfolge als ausreichend bewertet werden oder die eigene Verschuldung organisatorischer Probleme erkannt wird.

8 Ursachenattributionen

Der „fundamentale Attributionsfehler“ beschreibt die Urteilstendenz, zu stark Personenattributionen vorzunehmen und situationale Verhaltensdeterminanten zu unterschätzen.⁴⁵ Es zeigt sich jedoch, dass diese Urteilsverzerrung umgekehrt wird, wenn ein Akteur eigene Handlungen beurteilt. Der resultierende „Actor-Observer-Bias“ beschreibt die Tendenz, eigenes Verhalten eher auf externe Ursachen (auf die situativen Bedingungen) zurückzuführen, während das Verhalten anderer eher auf interne Ursachen (dispositionale Eigenschaften) attribuiert wird.⁴⁶ Der Actor-Observer-Bias wird verstärkt, wenn ein Beobachter ein Kontrollinteresse in Bezug auf die Handlungen eines Akteurs hat, also eine Prinzipal-Agenten-Beziehung vorliegt.⁴⁷ Eine weitere Urteilsverzerrung ist die „Attributionsasymmetrie“, die Tendenz, eigene Erfolge auf dispositionale Eigenschaften zurückzuführen und andererseits die Situation für Misserfolge verantwortlich zu machen.⁴⁸ Die Attributionsasymmetrie stellt demgemäß ein asymmetrisches Urteilsverhalten in Abhängigkeit von der empfundenen Wertigkeit des Ergebnisses eigener Handlungen dar.⁴⁹ Die der Attributionsasymmetrie zugrundeliegenden Mechanismen führen zu einer moderaten Zurückhaltung von Führungskräften bezüglich der Unterstützung von risikobehafteten Veränderungsprozessen: Im Fall des Misserfolgs kann das Er-

⁴³ Vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 381.

⁴⁴ Vgl. Thaler 2000a, S. 284.

⁴⁵ Vgl. Ross, Lee: The Intuitive Psychologist and his Shortcomings: Distortions in the Attribution Process. In: Berkowitz, Leonard (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 10, 1977, S. 173-220, hier: S. 183; Meyer, Wulf-Uwe/Försterling, Friedrich: Die Attributionstheorie. In: Frey, Dieter/Irle, Martin (Hrsg.): *Theorien der Sozialpsychologie*, Band 1: Kognitive Theorien, Bern – Göttingen – Toronto – Seattle 2001, S. 175-214, hier: S. 206.

⁴⁶ Vgl. Jones, Edward E./Nisbett, Richard E.: *The Actor and the Observer: Divergent Perceptions of the Causes of Behavior*, New York 1971, S. 15f.

⁴⁷ Vgl. Miller, Dale T./Norman, Stephen A./Wright, Edward: Distortion in Person Perception as a Consequence of the Need for Effective Control. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 36, 1978, Nr. 6, S. 598-607.

⁴⁸ Vgl. Meyer/Försterling 2001, S. 207.

⁴⁹ Vgl. Wagner/Hollenbeck 1995, S. 152.

gebnis auf aktivere Akteure attribuiert werden, während im Fall des Erfolgs die eigene Leistung stärker herausgestellt werden kann.⁵⁰

Effizienz- und Effektivitätsverluste aufgrund der Attributionsverzerrungen resultieren aus einer Fehlallokation von organisatorischen Ressourcen aufgrund der *unterschiedlichen Ursachenzuschreibungen*.⁵¹ Die unterschiedlichen Ursachenattributionen können zu einer Uneinigkeit über Problemlösungen führen (Abbildung 2): Ein beobachtender Prinzipal schreibt einen nicht zufriedenstellenden Erfolg (einer Organisation) eher dem Verhalten eines Agenten zu, während dieser negative Ergebnisse eher auf Umweltbedingungen attribuiert. Daher wird auch der Veränderungsbedarf im eigenen Zuständigkeitsbereich nicht wahrgenommen, sondern eher der in anderen Bereichen. Somit wird der Prinzipal im Problemfall eher eine Veränderung der internen Bedingungen vorschlagen (Management- und Organisationsfaktoren), während der Agent an den Erfolg einer solchen Veränderung eher nicht glaubt. In einer Erfolgssituation hingegen verläuft der Attributionsprozess umgekehrt: Der Agent führt den Erfolg eher auf interne Faktoren zurück, während der Prinzipal eher externe Faktoren, etwa günstige Marktbedingungen, verantwortlich macht. Eine Veränderungsinitiative in einer solchen Chancen-Situation führt zu Veränderungswiderstand aufgrund der Überschätzung der eigenen Fähigkeiten durch den Agenten, und daher „tun sich auch erfolgreiche Unternehmen mit tiefgreifenden organisatorischen Veränderungen häufig schwer.“⁵² Aufgrund der Überschätzung der eigenen Fähigkeiten kommt es demzufolge zu einer übertriebenen Einschätzung der Qualität der Organisation und zu einer Unterschätzung des Umwelteinflusses. Aus diesen Gründen werden eine gemeinsame Definition eines Veränderungsbedarfs und ein effizienter Ressourceneinsatz erschwert.⁵³

⁵⁰ Vgl. Krebsbach-Gnath 1992, S. 51.

⁵¹ Vgl. Zacharakis, Andrew/Meyer, Dale/DeCastro, Julio: Differing Perceptions of New Venture Failure: A Matched Exploratory Study of Venture Capitalists and Entrepreneurs. In: Journal of Small Business Management, Vol. 37, 1999, Nr. 3, S. 1-14, hier: S. 1-5.

⁵² Kieser/Hegele/Klimmer 1998 S. 129; vgl. auch Child/Ganter/Kieser 1987, S. 104.

⁵³ Vgl. auch Krebsbach-Gnath 1992, S. 49.

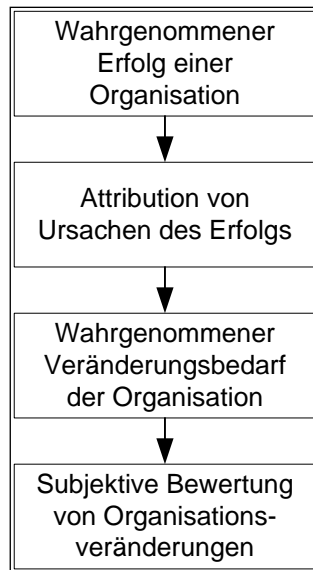


Abbildung 2: Die Bedeutung von Ursachenattributionen für die Bewertung von Organisationsveränderungen

9 Fazit: Erkenntnisse der deskriptiven Entscheidungstheorie als Bereicherung der Forschung und Praxis im Change Management

Das Ziel dieses Beitrags ist die Identifikation einiger entscheidungstheoretisch begründeter Ursachen des organisatorischen Konservatismus. Die Existenz dieses Phänomens kann als unumstritten angesehen werden; eine normative Einschätzung kann jedoch auf einem theoretischen Niveau, wie es hier beibehalten wurde, nicht vorgenommen werden. Die Tatsache, dass Organisationen nicht unmittelbar auf jede interne oder externe Veränderung reagieren, trägt möglicherweise zu deren langfristigem Überleben bei. Wenn Entscheidungsträger jedoch zu der Einsicht gelangen, dass sich ihre Organisation „zu konservativ“ verhält (entsprechende Äußerungen sind keine Seltenheit), ergibt sich die Notwendigkeit, Veränderungshemmnissen zu begegnen. Die hier vorgestellten Erklärungsansätze können dabei hilfreich sein, denn ein Veränderungswiderstand stellt „das Ergebnis einer subjektiven Bewertung der Veränderungssituation dar“⁵⁴. Es ist somit von großer Bedeutung, zu erkennen, wie diese subjektive Bewertung entsteht und welche systematischen Fehler bei der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen bezüglich einer Organisationsveränderung auftreten können.

In der Unternehmenspraxis ist häufig zu beobachten, dass man sich auf Patentrezepte und „goldene Regeln“ des Veränderungsmanagements verlässt. Dies ist verständlich, denn psychologische Erkenntnisse und die in den Abschnitten drei bis acht erörterten Konzepte wurden größtenteils unter Laborbedingungen entdeckt oder entwickelt. Die organisatorische Realität hingegen ist zu komplex und individuelle Dispositionen sind zu versteckt, als dass sich Effekte

⁵⁴ Njå 2000, S. 22.

wie beispielsweise die Verlustaversion oder Myopia direkt beobachten oder aufdecken lassen würden. Bei genauerem Hinsehen lassen sich viele der sonst als unerklärbar geltenden Veränderungshemmnisse jedoch auf die hier beschriebenen Effekte zurückführen. Und auch in der organisatorischen Entscheidungs- und Beratungspraxis gilt, dass das (diagnostische) Erkennen und die Erklärung von Veränderungshemmnissen den ersten Schritt zu ihrer Überwindung darstellt. Für Vertreter der Unternehmenspraxis bieten die dargestellten Ansätze somit einen möglichen Erkenntnisfortschritt; es schließt sich jedoch unmittelbar die Frage an, wie die genannten Effekte adressiert werden können – welche Instrumente des Change Managements sind anzuwenden oder welche neuen Instrumente sind zu entwickeln, wenn ein Veränderungswiderstand auf einen hier beschriebenen Effekt zurückzuführen ist? Die Frage nach dem Anwendungsbezug ist berechtigt und verständlich, ihre Beantwortung erfordert weitere Forschungsarbeiten.

Für Vertreter der Organisationsforschung stellt sich vermutlich eher die Frage nach empirischen Hinweisen auf das Vorliegen der genannten Aspekte. Zwar wurden die aufgeführten Effekte größtenteils induktiv auf der Basis von Experimenten identifiziert; die hier vorgenommene theoretische Verbindung des Entscheidungsverhaltens der Organisationsmitglieder mit dem organisatorischen Konservatismus muss jedoch eine Überprüfung erfahren. Hier ergeben sich Ansätze für hypothesenprüfende Arbeiten.

Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass die möglichen Beiträge der deskriptiven Entscheidungstheorie zur Erklärung des organisatorischen Konservatismus in diesem Beitrag nicht annähernd erschöpfend geprüft wurden. Unter dem Stichwort „Behavioral Economics“ wurden und werden zahlreiche Effekte identifiziert, die sich für eine Prüfung eignen.⁵⁵ Hier wurden lediglich ausgewählte Beiträge eines weiten und wachsenden Forschungsfelds vorgestellt, das Raum für weitere theoretische Arbeiten bietet.

⁵⁵ Vgl. bspw. Thaler, Richard H.: *Quasi Rational Economics*, New York 1991; Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.): *Choices, Values, and Frames*, Cambridge 2000; Von Nitzsch, Rüdiger: *Entscheidungslehre*, Stuttgart 2002; Van Baal, Sebastian: *Individuelle und soziale Hemmnisse bei der Einführung und Veränderung von Systemen – Ein theoriegeleiteter Bezugsrahmen*, Köln 2003; Jungermann, Helmut/Pfister, Hans-Rüdiger/Fischer, Katrin: *Die Psychologie der Entscheidung: Eine Einführung*, 2. Aufl., Heidelberg – Berlin 2005.

Quellen

- Arkes, Hal R./Blumer, Catherine: The Psychology of Sunk Cost. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 35, 1985, Nr. 1, S. 124-140.
- Child, John/Ganter, Hans-Dieter/Kieser, Alfred: Technological Innovation and Organizational Conservatism. In: Pennings, Johannes/Buitendam, Arend (Hrsg.): *New Technology as Organizational Innovation: The Development and Diffusion of Microelectronics*, Cambridge, Massachusetts 1987, S. 87-115.
- Esser, Hartmut: *Soziologie: Spezielle Grundlagen, Band 1: Situationslogik und Handeln*, Frankfurt am Main – New York 1999.
- Heinemann, Friedrich: Die Psychologie irrationaler Wirtschaftspolitik am Beispiel des Reformstaus, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim 2000.
- Heinemann, Friedrich: Irrationale Reformwiderstände. In: *Wirtschaftsdienst: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 87. Jg., 2007, Nr. 9, S. 563-567.
- Heinemann, Friedrich/Förg, Michael/Jonas, Eva/Westerheide, Peter: Psychologie, Wachstum und Reformfähigkeit. In: Bundesministerium der Finanzen, Monatsbericht April 2007, S. 43-55.
- Jones, Edward E./Nisbett, Richard E.: *The Actor and the Observer: Divergent Perceptions of the Causes of Behavior*, New York 1971.
- Jungermann, Helmut/Pfister, Hans-Rüdiger/Fischer, Katrin: *Die Psychologie der Entscheidung: Eine Einführung*, 2. Aufl., Heidelberg – Berlin 2005.
- Kahneman, Daniel/Knetsch, Jack L./Thaler, Richard H.: Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. In: Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.): *Choices, Values, and Frames*, Cambridge 2000, S. 159-170.
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.): *Choices, Values, and Frames*, Cambridge 2000.
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos: Choices, Values, and Frames. In: Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.): *Choices, Values, and Frames*, Cambridge 2000a, S. 1-16.
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos: Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. In: Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.): *Choices, Values, and Frames*, Cambridge 2000b, S. 17-43.
- Kieser, Alfred/Hegele, Cornelia/Klimmer, Matthias: *Kommunikation im organisatorischen Wandel*, Stuttgart 1998.
- Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert: *Organisation*, 3., völlig neu bearb. Aufl., Berlin 1992.
- Krebsbach-Gnath, Camilla: Wandel und Widerstand. In: Krebsbach-Gnath, Camilla (Hrsg.): *Den Wandel in Unternehmen steuern: Faktoren für ein erfolgreiches Change Management*, Frankfurt am Main 1992, S. 37-55.

- Meyer, Wulf-Uwe/Försterling, Friedrich: Die Attributionstheorie. In: Frey, Dieter/Irle, Martin (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, Band 1: Kognitive Theorien, Bern – Göttingen – Toronto – Seattle 2001, S. 175-214.
- Miller, Dale T./Norman, Stephen A./Wright, Edward: Distortion in Person Perception as a Consequence of the Need for Effective Control. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 36, 1978, Nr. 6, S. 598-607.
- Nesselroade, K. Paul Jr./Beggan, James K./Allison, Scott T.: Possession Enhancement in an Interpersonal Context: An Extension of the Mere Ownership Effect. In: Psychology & Marketing, Vol. 16, 1999, Nr. 1, S. 21-34.
- Njå, Nicole: Instrumente des Change Management aus einstellungstheoretischer Sicht (Diss. Universität Mannheim), Berlin 2000.
- Ross, Lee: The Intuitive Psychologist and his Shortcomings: Distortions in the Attribution Process. In: Berkowitz, Leonard (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 10, 1977, S. 173-220.
- Schewe, Gerhard (Hrsg.): Change Management: Facetten und Instrumente, Hamburg 2003.
- Schreyögg, Georg: Neuere Entwicklungen im Bereich des organisatorischen Wandels. In: Busch, Rolf (Hrsg.): Change Management und Unternehmenskultur: Konzepte in der Praxis, Mering 2000, S. 26-44.
- Simon, Herbert A.: Administrative Behavior, 4. Aufl., New York 1997.
- Stock-Homburg, Ruth: Nichts ist so konstant wie die Veränderung: Ein Überblick über 16 Jahre empirische Change Management-Forschung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 77. Jg., 2007, Nr. 7/8, S. 795-861.
- Thaler, Richard H.: Quasi Rational Economics, New York 1991.
- Thaler, Richard H.: Toward a Positive Theory of Consumer Choice. In: Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.): Choices, Values, and Frames, Cambridge 2000a, S. 269-287.
- Thaler, Richard H.: Mental Accounting Matters. In: Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.): Choices, Values, and Frames, Cambridge 2000b, S. 241-268.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel: Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. In: Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.): Choices, Values, and Frames, Cambridge 2000a, S. 44-65.
- Tversky, Amos/Kahneman, Daniel: Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model. In: Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (Hrsg.): Choices, Values, and Frames, Cambridge 2000b, S. 143-158.
- Van Baal, Sebastian: Individuelle und soziale Hemmnisse bei der Einführung und Veränderung von Systemen – Ein theoriegeleiteter Bezugsrahmen, Köln 2003.
- Von Nitzsch, Rüdiger: Entscheidungslehre, Stuttgart 2002.

Wagner, John A. III/Hollenbeck, John R.: Management of Organizational Behavior, 2. Aufl., New Jersey 1995.

Williamson, Oliver E.: The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. In: American Journal of Sociology, Vol. 87, 1981, Nr. 3, S. 548-577.

Zacharakis, Andrew/Meyer, Dale/DeCastro, Julio: Differing Perceptions of New Venture Failure: A Matched Exploratory Study of Venture Capitalists and Entrepreneurs. In: Journal of Small Business Management, Vol. 37, 1999, Nr. 3, S. 1-14.