



Foto: Dmitry Ratushny – unsplash.com

# Eskalierendes Commitment

## Warum Menschen an fehlgehenden Handlungssträngen festhalten

*Wenn Menschen trotz wiederholter negativer Rückmeldung an einem einmal gewählten Weg festhalten, wirkt es schnell, als hätten sie die Kontrolle verloren. Wie kommt es zur Eskalation von Commitment? Und wie »irrational« ist es?*

»Gutes Geld dem schlechten Geld hinterwerfen« ist nur eine von vielen Metaphern, die (Teil-)Aspekte des Phänomens »eskalierendes Commitment« beschreiben. Diesem Phänomen begegnen und erliegen wir selbst mehr oder minder oft im Alltag. Dies betrifft z. B. das Warten auf den verspäteten Bus oder den Aufzug, der trotz mehrmaligen Drückens auf den Knopf immer noch nicht da ist. Ohne das Warten auf diese Transportmittel hätte man seinen Zielort unter Umständen zu Fuß bereits erreicht. Darüber hinaus können auch die wiederholte Reparatur eines alten Autos, in das bereits viel Geld investiert wurde, sowie das Fortführen einer unglücklichen und gescheiterten Partnerschaft als weitere Beispiele aus dem Alltag herangezogen werden. Zudem begegnen uns eindrückliche Beispiele für eskalierendes Commitment beim Blick in die Tagespresse, etwa in Form von Großprojekten (z. B. Stuttgart 21, Flughafen Berlin-Brandenburg) sowie beim Blick in die Geschichtsbücher, wie beispielsweise im Rahmen militärischer Interventionen (z. B. Vietnamkrieg) sowie der Finanzkrise ab 2007 (z. B. Finanzspritzen durch die Regierungen für Firmen und Länder). Aus diesen Beispielen wird ersichtlich, dass eskalierendes Commitment weitreichende negative Folgen haben kann. Die Kosten hierfür reichen von (mehr oder minder kostbarer) Zeit über einen Imageschaden und Geld bis hin zu Menschenleben.

### Das Phänomen des eskalierenden Commitments

Das Phänomen des eskalierenden Commitments kann definiert werden als das Festhalten an einer gewählten Entscheidungsoption, obwohl negatives Feedback die Qualität dieser Option und damit die Zielerreichung infrage stellt (z. B. Staw, 1997). Entscheidungsträger »eskalieren« also, wenn sie nach Erhalt negativen Feedbacks (wiederholt) weitere Ressourcen (z. B. Geld, Anstrengung, Zeit) in die Verfolgung von Zielen investieren,

obwohl der Erfolg (Zielerreichung) zunehmend ungewiss ist.

Eskalationssituationen zeichnen sich somit durch das Treffen wiederholter (mindestens zweier aufeinanderfolgender) Entscheidungen für einen fehlgehenden Handlungsstrang trotz negativen Feedbacks aus, weniger durch einmal zu treffende Entscheidungen (z. B. Brockner & Rubin, 1985; Staw, 1997; Wolff & Moser, 2008). Daher sollte eskalierendes Commitment aus einer dynamischen Perspektive heraus analysiert werden, die es ermöglicht, tiefer gehende Einsichten in das Eskalationsverhalten zu gewinnen (Wolff & Moser, 2008). Hierzu werden das Verhalten sowie Veränderungen im Verhalten von Entscheidungsträgern über die Zeit hinweg betrachtet. Veränderungen im Verhalten über die Zeit hinweg können in Situationen, in denen Entscheidungsträger nur einmal entscheiden müssen, ob sie an einem Handlungsstrang festhalten bzw. in diesen investieren möchten, jedoch nicht beobachtet werden. Daher sind Situationen mit einmaligen Entscheidungen nur sehr bedingt dazu geeignet, Aussagen zum Eskalationsverhalten zu treffen.

Beispiele für Veränderungen über die Zeit hinweg zeigen sich u. a. bei kognitiven Prozessen und Gründen für das Festhalten an fehlgehenden Handlungssträngen von Entscheidungsträgern (z. B. Soucek, 2006). Während zu Beginn noch ökonomische, rationale Überlegungen (z. B. die erwartete Rendite) im Vordergrund stehen, werden diese im weiteren Verlauf von anderen Motiven, wie etwa der Rationalisierung des Verhaltens, abgelöst (z. B. Selbstrechtfertigung; Ross & Staw, 1986); Entscheider fokussieren im Verlauf der Zeit verstärkt die Aufgabe selbst (z. B. Brockner & Rubin, 1985). Man spricht in diesem Fall von der sogenannten *Tunnel-Vision*.

**Erklärungsansätze des eskalierenden Commitments**

Als einer der prominentesten Ansätze zur Erklärung des eskalierenden Commitments gilt die *Selbstrechtfertigungshypothese* (z. B. Brockner, 1992; Staw, 1976; Staw & Ross, 1987), die besagt, dass Entscheider trotz negativen Feedbacks an einer Entscheidungsoption festhalten bzw. weiterhin Ressourcen in diese investieren, um die bisherigen Entscheidungen zu rechtfertigen. Entscheider vermeiden dabei, sich eigene Fehler einzugestehen. Die Grundlage für die Selbstrechtfertigungshypothese bildet die Theorie der kognitiven Dissonanz (Festinger, 1957), nach der man versucht, einen Zustand der kognitiven Dissonanz, der als unangenehm empfunden wird, zu reduzieren bzw. zu vermeiden.

Die Neigung zur Selbstrechtfertigung kann dabei u. a. durch Wahlfreiheit oder Verantwortlichkeit hervorgerufen werden (z. B. Bazerman, Giuliano & Appelman, 1984; Brockner, 1992; Moser, Wolff & Soucek, 2020; Staw, 1976). Hierbei haben Personen zunächst die freie Wahl, für welche Option sie sich entscheiden, bzw. sind für die anfängliche Entscheidung verantwortlich. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom sogenannten *Wahleffekt* bzw. *Verantwortlichkeitseffekt*, d. h., wenn sich Personen selber für eine Alternative entscheiden bzw. verantwortlich für eine anfängliche Entscheidung fühlen, investieren sie mehr in diese bzw. halten länger daran fest.

Neben der Wahlfreiheit und Verantwortlichkeit finden sich noch zahlreiche weitere Determinanten des eskalierenden Commitments. Eine Übersicht hierzu gibt die Metaanalyse von Sleesman, Conlon, McNamara und Miles (2012). Beispielsweise weisen versunkene Kosten, bereits investierte Zeit, hohe Selbstwirksamkeit, Expertise sowie Gruppenkohäsion eine eskalationsförderliche Wirkung auf. Ein negativer Zusammenhang mit der Eskalation von Commitment findet sich hingegen z. B. dann, wenn Informationen über Opportunitätskosten vorhanden sind oder Entscheider zukünftige negative Emotionen in Betracht ziehen (z. B. Reue), die mit einem Festhalten an der Entscheidungsoption einhergehen (vgl. Moser, Wolff, Soucek & Ziegler, 2020).

Neben den bereits beschriebenen Determinanten stehen kognitive Prozesse (Informationsverarbeitungsprozesse) als vermittelnde (mediierende) Variablen im Zusammenhang mit dem Festhalten an fehlgehenden Handlungssträngen. Beispielsweise trägt eine verzerrte Verarbeitung des negativen Feedbacks bzw. weiterer entscheidungsrelevanter Informationen als vermittelnder Mechanismus zur Eskalation von Commitment bei. Informationen, die für das Festhalten an fehlgehenden Handlungssträngen sprechen (positive Informationen), werden vorwiegend zur weiteren Verarbeitung gesucht und ausgewählt (*verzerrte Informationssuche*; z. B. Moser, Wolff & Soucek, 2020) sowie qualitativ hochwertiger eingeschätzt (*verzerrte Informationsbewertung*; z. B. Schultze, Pfeiffer & Schulz-Hardt, 2012) als Informationen, die für einen Ausstieg aus einer Eskalationssituation sprechen. Zudem können negative Informationen

aufgewertet und positiv reinterpretiert werden (*verzerrte Informationswahrnehmung*; z. B. Boulding, Morgan & Staelin, 1997).

**Anwendungsbereiche**

Eskalation von Commitment ist in vielen Lebensbereichen zu beobachten. Nicht zuletzt deswegen ist dieses Phänomen bereits seit mehreren Jahrzehnten Gegenstand der Forschung und von hoher Relevanz für diverse Fachrichtungen (vgl. Sleesman et al., 2012). Eine Übersicht darüber, wie sich das eskalierende Commitment exemplarisch in unterschiedlichen Anwendungsbereichen äußern kann, bietet Tabelle 1.

*Tabelle 1.*  
Beispiele für Eskalationsverhalten in unterschiedlichen Anwendungsgebieten

Anwendungsgebiet	Beispiele für Eskalationsverhalten
Management	Festhalten an erfolglosen Projekten und Investition weiterer finanzieller Ressourcen
Marketing	Festhalten an einer erfolglosen Marketingkampagne
Investition & Finanzierung	Gewährung weiterer Kredite an wenig liquide Gläubiger
Forschung & Entwicklung	Investition weiterer finanzieller Ressourcen in fragwürdige Projekte, in die bereits viel Geld investiert wurde
Personal	Weiterbeschäftigung von Mitarbeitenden, welche die an sie gestellten Erwartungen nicht erfüllen
Sport (-management)	Festhalten an teuren, erfolglosen Spielern oder Trainern
Klinische Psychologie/ Psychotherapie/ Medizin	Fortsetzen einer teuren Therapie, die nicht anschlägt
Geldanlage	Festhalten an Verliereraktien bzw. Nachkauf ebenjener

**Eskalierendes Commitment und Finanzentscheidungen**

Eskalierendes Commitment ist insbesondere im Rahmen von Finanzentscheidungen von hoher Relevanz (z. B. Ziegler, Soucek & Moser, 2019), nicht zuletzt weil das Festhalten an Verliereraktien ein weitverbreitetes und kostspieliges Problem darstellt. Darüber hinaus sind Entscheidungen im finanziellen Kontext auch gut dazu geeignet, weitere Erkenntnisse für das eskalierende Commitment zu gewinnen und dieses exemplarisch als Prozess anschaulich darzustellen. Im Folgenden wird daher ein idealtypischer Ablauf eines Eskalationsprozesses anhand des Festhaltens an Verliereraktien mit Hilfe eines Fallbeispiels skizziert.

**Fallbeispiel**

Mit dem Ziel, etwas für die eigene Altersvorsorge zu tun, wird der Entschluss gefasst, einen Teil des vorhandenen Vermögens in Aktien zu investieren. Nach einer Vorauswahl durch den Finanzberater fällt die persönliche Entscheidung, welche Aktien

in das eigene Depot aufgenommen werden sollen, auf Unternehmen aus den Bereichen Einzelhandel, Versicherungen sowie Biotechnologie (*Wahlfreiheit*).

Zunächst steigen die Aktien im Wert, und man wird in seiner Auswahl bestätigt: Man hat also ein glückliches Händchen bei der Auswahl gehabt. Doch einige Zeit später verliert ein Großteil der Aktien über einen längeren Zeitraum hinweg deutlich an Wert, sodass mittlerweile bereits ein hoher Wertverlust für das Aktiendepot zu verzeichnen ist (*negatives Feedback*).

Man steht nun wiederholt vor der Entscheidung, ob man sich von den Verliereraktien trennt oder weiterhin an ihnen festhält bzw. sogar weitere Aktien der jeweiligen Unternehmen nachkauft (*wiederholte Entscheidungen*).

Zur Unterstützung dieser Entscheidungen werden jeweils verstärkt Informationen zu den Unternehmen (z. B. Zeitungsartikel, Analystenmeinungen) herangezogen. Hierbei werden gezielt positive Informationen zu den betreffenden Unternehmen gesucht und negative Artikel als unglaubwürdig abgetan (*verzerrte Informationsverarbeitung*).

Hat man zunächst noch Aktien nachgekauft, da die Gewinnzahlen des letzten Quartals Mut gemacht haben, hält man auch nach weiteren herben Verlusten im Verlauf mehrerer Wochen weiterhin an diesen Aktien fest; schließlich hat man ja bisher immer ein glückliches Händchen gehabt und nach gründlicher Überlegung schon viel Geld in diese Aktien gesteckt und ihnen die Treue gehalten (*Selbstrechtfertigung*). Da möchte man sich seine Fehler nun auch nicht mehr eingestehen, obgleich dies der Altersvorsorge zunehmend abträglich sein könnte.

### **Eskalierendes Commitment: Eine »irrationale« menschliche Verhaltensweise?**

Eskalation von Commitment wurde bisher oftmals als irrationale oder maladaptive Verhaltensweise betrachtet (z. B. Bazerman, 1994; Brockner et al., 1986). Jedoch spricht nicht jedes negative Feedback dafür, einen Handlungsstrang sofort abubrechen. Die Frage nach der (Ir-)Rationalität dieses Verhaltens müsste man vielmehr vor dem Hintergrund der jeweiligen Gründe beantworten, die dazu führen, dass man an einem fehlgehenden Handlungsstrang festhält.

Einerseits kann das anfängliche Festhalten durchaus als rational gelten, wenn es dazu dient, erste Anlaufschwierigkeiten eines Projekts zu überwinden oder weitere Informationen zu sammeln und das negative Feedback als Lernmöglichkeit zu nutzen. Dies gilt ebenso für das »Durchhalten« während eines kurzfristigen negativen Trends. Zudem spricht es für Rationalität im Verhalten, wenn Entscheidungsträger in Eskalationssituationen verweilen und unterschiedliche Strategien entwickeln und ausprobieren, um bestimmte Ziele zu erreichen (z. B.

Ziegler, Soucek & Moser, 2019). Ein »starres« Festhalten (z. B. ohne Veränderung der Strategie) sowie ein zu früher Ausstieg aus einer Eskalationssituation wären hingegen irrationale Verhaltensweisen. Überdies kann das Festhalten an fehlgehenden Handlungssträngen dann als irrationales Verhalten verstanden werden, wenn es aus nicht rationalen Gründen (z. B. Selbstrechtfertigung) erfolgt sowie auf der ausschließlichen Berücksichtigung bisherigen Verhaltens basiert (z. B. anfängliche Wahlfreiheit, versunkene Kosten), d. h., wenn der zukünftige Erwartungsnutzen vernachlässigt wird (z. B. Ziegler, Soucek & Moser, 2019). Schließlich stellt sich die Frage, ob man bei der Beurteilung dieses Verhaltens eine rein ökonomische Nutzenabwägung vornimmt oder auch einen subjektiven Nutzen zulässt, der etwa in der Erfüllung des Bedürfnisses nach Selbstkonsistenz bestehen könnte.

Zusammengefasst kann man der Erreichung übergeordneter und hehrer Ziele wegen an fehlgehenden Handlungssträngen festhalten (»gute Gründe«) oder auch, um sich keine Fehler eingestehen zu müssen (»schlechte Gründe«). Die Frage, ob sich Entscheidungsträger, die an fehlgehenden Handlungssträngen festhalten, nun rational oder irrational in einer Eskalationssituation verhalten (haben), sollte daher differenziert betrachtet werden, indem der Eskalationsprozess berücksichtigt wird, und ist oftmals erst im Nachhinein zu beantworten.

### **Fazit**

Das eskalierende Commitment spielt in verschiedenen Anwendungsbereichen eine große Rolle und kann negative Konsequenzen nach sich ziehen. Forscher unterschiedlicher Fachrichtungen konnten bereits eine Vielzahl an Determinanten des eskalierenden Commitments und Erklärungsansätzen für das Festhalten an fehlgehenden Handlungssträngen identifizieren. Bezüglich der am Phänomen beteiligten kognitiven Prozesse ist hingegen noch weitere Forschung nötig, da die empirische Evidenz hierzu teilweise noch begrenzt ist. Dies betrifft insbesondere Befunde zur Veränderung der kognitiven Prozesse im Verlauf des Eskalationsprozesses sowie die Art und Weise der Erhebung kognitiver Prozesse (reaktive Verfahren).

Mit dem vorhandenen Wissen über die Entstehung und den Prozess des eskalierenden Commitments kann eine Eskalation als solche ggf. (frühzeitig) erkannt werden. Um das eskalierende Commitment tatsächlich zu reduzieren und dessen negative Auswirkungen gering zu halten, bedarf es allerdings konkreter Deeskalationsstrategien. Dabei sind bereits diverse Deeskalationstechniken in zahlreichen Studien auf ihre Wirksamkeit überprüft worden und können als Maßnahmen zur Reduktion des eskalierenden Commitments in der Praxis eingesetzt werden. Eine Übersicht zu unterschiedlichen Deeskalationsstrategien findet sich in dieser Ausgabe im Beitrag von Moser, Wolff, Soucek und Ziegler (2020).

Michael Ziegler, PD Dr. Roman Soucek, Prof. Dr. Klaus Moser

Die Literaturliste zu diesem Artikel kann per E-Mail beim Deutschen Psychologen Verlag angefordert werden.

E.s.koch@psychologenverlag.de