

Martin, Albert

**Research Report**  
**Eskalierendes Commitment**

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 29

**Provided in Cooperation with:**

Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung (IMF)

*Suggested Citation:* Martin, Albert (2005) : Eskalierendes Commitment, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 29, Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung, Lüneburg, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:lue4-opus-146244>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/60416>

**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.*

**Eskalierendes Commitment**

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 29

Lüneburg 2005

Quellennachweis:

Martin, Albert (2005): Eskalierendes Commitment. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 29, Lüneburg (Download möglich unter <http://mil.uni-lueneburg.de>)

---

 Gliederung

1	<b>BEGRIFF</b> .....	1
2	<b>BEISPIELE</b> .....	2
3	<b>EINE AUSGEWÄHLTE STUDIE</b> .....	3
4	<b>ZUSAMMENHÄNGE</b> .....	5
5	<b>ERKLÄRUNGSANSÄTZE</b> .....	7
6	<b>PRAKTISCHE FOLGERUNGEN</b> .....	9
7	<b>WÜRDIGUNG</b> .....	11
8	<b>LITERATUR</b> .....	11

## 1 Begriff

Mit dem Begriff *eskalierendes Commitment* beschreibt man ein Phänomen, wonach sich Menschen oft von einem einmal eingeschlagenen Kurs (d.h. einer konkreten Verhaltensweise, einer Verhaltensstrategie, einem Handlungsmuster) nicht abbringen lassen und zwar selbst dann nicht, wenn sich immer deutlicher abzeichnet, dass der eingeschlagene Kurs in die Irre führt. Unter *Commitment* versteht man die Festlegung auf ein bestimmtes Verhalten. Sich auf ein Verhalten festzulegen ist unumgänglich. Wenn es denn überhaupt möglich wäre, sich auf gar nichts festzulegen (also keinerlei Commitment aufzubringen), könnte man nicht ein einziges Ziel erreichen, ohne Commitment gibt es kein Handeln und damit auch kein Überleben. Commitment ist also ein „normales“ Phänomen. Problematisch wird Commitment allerdings dann, wenn man es nicht auch wieder aufgeben kann, wenn es also gewissermaßen eingefroren ist und sich gegen bessere Einsichten verschließt – oder sich vielleicht sogar verstärkt, also *eskaliert*, gerade dann, wenn es eigentlich geboten ist, sich von seinem Commitment wieder zu lösen.

Die angeführte Begriffsfassung (vgl. u.a. Bowen 1987) wird allerdings nicht von allen Autoren geteilt. Barry Staw, der einige der „klassischen“ Commitment-Studien durchgeführt hat, beispielsweise wählt eine „harmlosere“ Begriffsfassung. Hiernach ist der Aspekt, dass jemand bei einer Verhaltensweise verharrt, obwohl er oder sie es besser wissen müsste (oder zumindest besser wissen könnte, man sich der Wahrnehmung aber verschließt), kein notwendiges Element, um von eskalierendem Commitment sprechen zu können. Eine Eskalationssituation sei vielmehr allein dadurch hinreichend gekennzeichnet, dass erkennbare Misserfolge eines Verhaltens

---

erkennbar werden; ob es nun besser ist, die Verhaltensweise aufzugeben oder beizubehalten, bleibe unsicher (Staw 1997, 197, ähnlich Brockner 1992, 40). So begriffen, ist es eigentlich nicht so sehr erstaunlich, wenn Personen ihre einmal gewählte Verhaltensweise beibehalten. Erklärungsbedürftig bliebe allenfalls – falls sich dies als stabiles Phänomen erweise – warum Personen in der von Staw beschriebenen Situation *häufiger* bei ihrer Entscheidung bleiben als sie aufzugeben oder aber warum sie ihre Anstrengungen (ihre Investitionen, ihre aufgebrauchte Zeit) bei der Weiterverfolgung des gewählten Verhaltenskurses verstärken.

## 2 Beispiele

Beispiele für eskalierendes Commitment kann wohl jeder nennen: Autofahrer, die „stur“ weiterfahren, obwohl längst klar ist, dass sie sich verfahren haben und sie sich neu orientieren sollten; Studenten, die ihr Studium nicht aufgeben, sondern gerade weil sie durch alle Prüfungen fallen, ihr Studium umso entschlossener weiterführen; Personen, die zu ihrem Ehepartner stehen, obwohl dieser ein unmoralisches Leben führt usw. Beispiele aus Politik und Wirtschaft liefern Kriege, die weitergeführt werden, obwohl sie längst verloren sind und nur noch weitere Opfer kosten; das Festhalten an Investitionsprojekten, obwohl die (unerwarteten) Kostenzuwächse bereits die zu erwartenden Erlöse vollständig aufgezehrt haben und das Weiterverfolgen einer Produktpolitik, die sich schon sehr früh als verfehlt erweist (z.B. die Produktion eines Luxusautos für einen bereits überfüllten Markt von einem Hersteller, dessen Image auf kleine und wirtschaftliche Autos fixiert ist).

Näher untersucht wurden in empirischen Studien von Staw und Ross (1987, 1993) die Ausrichtung der Weltausstellung 1986 in Vancouver und der Bau des Shoreham-Atomkraftwerks. Die ursprüngliche Planung 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 1,2 Milliarden Dollar) und das zu erwartende Defizit die nicht unbeträchtliche Summe von 300 Millionen Dollar erreichte, hielt die Regierung an dem Projekt fest. Für die Errichtung des Atommeilers in Shoreham wurden ursprünglich 78 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 Schei-

---

tern des Londoner Börsenhandelssystems Taurus, Hertweck (2003) untersucht den Verlauf fehlgesteuerter Software-Entwicklungsprojekte, Schwenk/Tang (1989) berichten über das Festhalten an einer rückständigen Technologie in der amerikanischen Stahlindustrie. Untersucht wurden aber auch z.B. fehlerhafte Personalentscheidungen (Schoorman 1988, Drummond 1997) und Akquisitionsentscheidungen (Kisvalfi 2000). Brandstätter (2003) untersuchte Probleme der Zielbindung und Zielablösung im privaten Bereich (z.B. bei der Entscheidung, sich sportlich zu betätigen). Die dominierende Forschungsmethode bei der Untersuchung des eskalierenden Commitments ist jedoch nicht, wie die genannten Beispiele vermuten lassen, die Feldforschung, sondern die Laborstudie. Die Versuchsteilnehmer bekommen z.B. unlösbare Aufgaben gestellt und es wird geprüft, ob sie daran verweilen, auch wenn die verstreichende Zeit kostspielig ist (z.B. weil sie sich in Abzügen vom vereinbarten Honorar niederschlägt). Oder sie bekommen die fiktive Aufgabe in verschiedene Projekte zu investieren. Hierbei 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 vorerhand erfolglose Projekte besser bedacht werden als erfolgreiche Projekte, insbesondere dann, wenn in diese nicht erfolgreichen Projekte sehr hohe Erstinvestitionen gesteckt wurden.

### **3 Eine ausgewählte Studie**

Helga Drummond beschreibt in einer Fallstudie den Niedergang eines Friseurladens in einer englischen Industriestadt (Drummond 2004). Val hatte ihren Salon in den sechziger Jahren von ihrer damaligen Chefin übernommen. Sie erfüllte sich damit ihren großen Wunsch: „I always knew I would have my own shop.“ Sie will aber nicht nur selbstständig sein, sie will auch „für sich bleiben“, d.h. sie will auch keine Mitarbeiter einstellen, denn damit würde sie sich – so ihre Aussage – nur das Problem aufladen, sich mit deren Problemen beschäftigen zu müssen. 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 Val keine Investitionen tätigt verbleibt Val ein Einkommen, das unter dem Sozialhilfeniveau liegt. Im Ganzen sind die Inhaberin und ihr Geschäft gewissermaßen in ihren Anfangsgründen, also in den sechziger 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 gewonnen 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 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: „She has structured her memory and perceptions so that her present poverty appears to have arisen through choice. That is, all she ‘ever wanted to be was a hairdresser and I’ve only myself to keep.“ (Drummond 2004, 494). Die Tatsache, dass der wirtschaftliche Abstieg schleichend vonstatten geht, macht es Val einfacher, 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 die Existenzgrundlage Vals in Frage stellen, sondern auch deren eigene Identität. Daher geht es eigentlich auch gar nicht um

---

Selbstrechtfertigung (jedenfalls nicht in einem oberflächlichen Sinne), Val „rechtfertigt“ ihr Weitermachen nicht: sie sieht gar keinen Grund für eine Rechtfertigung.

Die Aussagekraft einer Einzelfallstudie ist naturgemäß beschränkt und Drummond sieht durchaus die Gefahr, dass in einer solchen Studie die Phänomene erst konstruiert werden, die die Studie zu erklären vorgibt. So könnte man die Geschichte von Val beispielsweise auch unter dem Blickwinkel schichtspezifischer Sozialisation, wirtschaftlicher Zwangslagen oder auch motivationstheoretisch betrachten. Tatsächlich geht es Drummond aber auch nicht um die Aufdeckung der letztlich wahren Ursachen für die vermeintliche Ausweglosigkeit, in die Val geraten war. Wichtiger ist Drummond, deutlich zu machen, dass die Forschung bei ihrem Versuch das Festhalten an einem aussichtslosen Verhaltenskurs, wichtige Einflussgrößen – wie das Selbstverständnis der Akteure, deren Risikoaversion und die Fähigkeit zur Selbsttäuschung – vernachlässigt hat.

#### **4 Zusammenhänge**

Was sagt die bisherige Forschung: warum halten Personen an verlustreichen Handlungen fest? Und: warum verfolgen Organisationen eine Strategie, die sich als immer verlustreicher erweist? Staw und Ross (1987) und Staw (1997) haben, gestützt auf theoretische Überlegungen und empirische Studien, eine Reihe von Determinanten des eskalierenden Commitments zusammengetragen (vgl. Abbildung 1). Zu beachten ist hierbei, dass es nicht den einen durchschlagenden Bestimmungsgrund gibt, es können vielmehr ganz unterschiedliche Determinanten eskalierendes Commitment verursachen. Diese Verhaltensdeterminanten können sich ergänzen und damit ihre Wirkung auf das Commitment verstärken, sie können sich aber auch gegenseitig ausgleichen. Auch gibt es keine „durchschlagenden“ Bestimmungsgründe, die das Entstehen der Eskalation von Commitment unvermeidlich machen. So führt beispielsweise der in der Abbildung 1 genannte übergroße Optimismus *nicht notwendigerweise* zu einem eskalierenden Commitment, Optimismus fördert lediglich *die Neigung* bei der einmal gewählten Alternative zu bleiben. 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 eskalierendes Commitment auftritt.“

<b>Einflussgröße</b>	<b>Wirkung</b>
<b><i>Merkmale des Projekts</i></b>	
Höhe der Projektbeendigungskosten	Kosten, die durch die Beendigung des Projekts entstehen, erhöhen die ökonomische Barriere das Projekt zu beenden.
Verfügbarkeit realisierbarer Alternativen	Wenn keine Alternativen zu Verfügung stehen, bleibt man notgedrungen beim eingeschlagenen Verhaltenskurs.
<b><i>Psychologische Gründe</i></b>	
Optimismus	„Unglück haben nur die anderen“: Menschen neigen zum Glauben, es werde sich alles zum Besseren wenden, also auch ein aus der Bahn geratenes Projekt.
Selbstrechtfertigung	Das Eingeständnis, einen Fehler gemacht zu haben, ist mit dem Selbstbild nicht vereinbar, man bezweifelt die negativen Informationen und bleibt „auf Kurs“.
<b><i>Soziale Gründe</i></b>	
Externe Rechtfertigung	Man möchte das Gesicht wahren, der Abbruch des Projektes gilt als Eingeständnis einen Fehler gemacht zu haben.
Erwartungen an Führungspersonen	Von Führungspersonen erwartet man Durchhaltevermögen und widerspruchsfreies Verhalten, ein Projektabbruch fördert eine negative Beurteilung der Führungsfähigkeit und wird daher vermieden.
<b><i>Organisationale Gründe</i></b>	
Bürokratische Trägheit	Zwischen der Wahrnehmung eines Problems und seiner Lösung liegen viele bürokratische Hürden, die den Abbruch eines fehlgeleiteten Projekts aufhalten können.
Politische Gründe	Personen, die vom Abbruch eines Projekts betroffen sind, können Widerstand leisten und bei hinreichender Macht die Weiterführung des Projektes durchsetzen.

Abb. 1: Determinanten des eskalierenden Commitments nach Staw 1997 (Auswahl)

Eine scheinbare Ausnahme macht die Einflussgröße „Verfügbarkeit realisierbarer Alternativen“, denn wenn es keine Alternativen gibt, dann bleibt man trivialerweise *immer* bei seiner einmal gewählten Verhaltensweise. Das ist aber eine logische und nicht etwa eine empirische Aussage, weshalb man auch in diesem Fall nicht von einem allgemeinen Gesetz sprechen kann. Im Übrigen liefern die in der Abbildung genannten Aussagen keine inhaltlich befriedigenden Erklärungen für das Auftreten von eskalierendem Commitment. Sie benennen zwar Kausalbeziehungen, zeigen aber nicht in schlüssiger Weise, wie eskalierendes Commitment zustande kommt, d.h. sie



lassen ungeklärt, welche Mechanismen beim Zustandekommen des eskalierenden Commitments zum Zuge kommen (zu dieser Unterscheidung vgl. Martin/Bartscher-Finzer 2004).

## 5 Erklärungsansätze

Eine der am häufigsten genannten Erklärungen des Zustandekommens von Eskalierendem Commitment setzt am Bedürfnis nach „Selbstrechtfertigung“ an. Auch in der oben geschilderten Studie von Drummond spielt dieser Gedanke ja eine gewisse Rolle. Allerdings bleiben die Forscher bei der Darstellung des zugrunde liegenden Wirkungsmechanismus einigermmaßen undeutlich. Staw (1997) beispielsweise schreibt: „Individuals ... may commit more resources to a losing project ... because they need to justify or rationalize their decisions.“ (Staw 1997, 199) Das will nicht recht einleuchten. Weshalb sollte das Festhalten an einem Fehler den Fehler aus der Welt schaffen? Will man dieses „irrationale“ Verhalten 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 angesprochen wird) auch tatsächlich und immer wirksam ist. Und auch was die Investition von Ressourcen in ein fehlgeleitetes Projekt betrifft (die erste Teilaussage) ist kritisch zu fragen, ob es nicht 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.

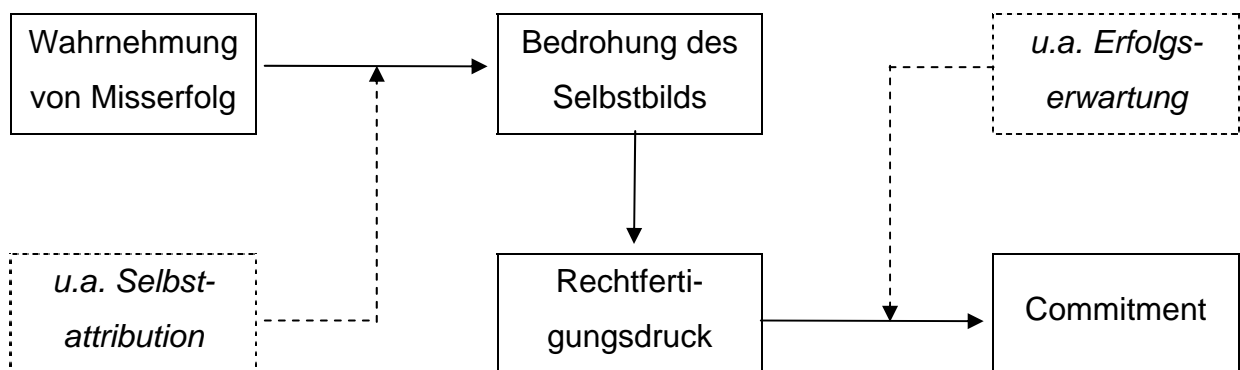


Abb. 2: Erklärungsschema zur Erklärung eskalierender Commitments

Um einen konkreten Fall eskalierender 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 Commitment befriedigt wird. In Abbildung 2 ist beispielhaft ein entsprechendes Erklärungsschema wiedergegeben. Nicht jeder Misserfolg führt dazu, dass man unter den Druck gerät, sich vor sich selbst rechtfertigen zu müssen. Eine notwendige Bedingung hierfür ist, dass man sich die Ursachen für den Misserfolg selbst zuschreibt. Aber diese Bedingung ist keineswegs hinreichend. Der begangene „Fehler“ muss vielmehr auch einigermaßen gravierend sein, weil 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; erweist sich die Entscheidung dann als Fehlentscheidung, muss einen das nicht intensiv berühren. Tritt der unterstellte Rechtfertigungsdruck aber doch ein, dann ist keineswegs klar, warum sich hieraus ein verstärktes Commitment ergeben sollte. Entscheidend dürfte vielmehr sein, welche Rechtfertigung am ehesten den gewünschten Erfolg herbeizuführen verspricht, also welche Art der Rechtfertigung die Bedrohung des Selbstbildes abzuwenden in der Lage ist. Mit einer Verstärkung des Commitment redet man sich gewissermaßen ein, gar keinen Fehler gemacht zu haben – sicherlich eine Art mit der misslichen Situation umzugehen, aber sicher nicht die einzige 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.

Im Übrigen gibt es eine Reihe theoretischer Zugänge, die das eskalierende Commitment in einem gänzlich anderen Licht erscheinen lassen: Man kann z.B. vermuten, dass Menschen einfach Nutzen-Kosten-Überlegungen anstellen und je nach Situation einmal ihr Commitment fortsetzen oder aber auch aufgeben. Zur Erklärung des „eigentlich unverständlichen“ eskalierenden Commitments wären aus dieser Perspektive also nur bislang verborgene Nutzen- oder Kostengrößen ausfindig zu machen, die das Festhalten an dem vermeintlich fehllaufenden Verhaltenskurs dann wieder als (subjektiv) vernünftig erscheinen lassen (Brandstätter 2003). Man kann aber auch Risikoerwägungen für das eskalierende Commitment verantwortlich ma-

chen. So folgt z.B. aus der so genannten „prospect theory“, dass Personen, die sich im Verlustbereich befinden, eher risikoscheu, Personen, die sich im Gewinnbereich befinden, dagegen eher risikofreudig sind (Kahneman/Tversky 1979). So gesehen ist das (relativ! häufige) Festhalten an einem einmal eingeschlagenen (bislang erfolglosen) Verhaltenskurs leicht nachvollziehbar: wenn man sich im Verlustbereich befindet ist einfach die Neigung, zusätzlich zu investieren größer als wenn man sich im Gewinnbereich befindet (vgl. z.B. Schoorman u.a. 1994). Eine weitere Variante zur Erklärung des eskalierenden Commitments, setzt an der Neigung des Menschen an, Entscheidungen nicht nur im Hinblick auf deren zukünftige Auswirkungen zu betrachten, sondern immer den gesamten Entscheidungskontext einzubeziehen. Aus dieser Sichtweise erklärt sich das eskalierende Commitment daraus, dass – in der subjektiven Kalkulation der Handelnden – die Kosten, die im Zuge der Zielverfolgung in den bisher eingeschlagenen Verhaltenskurs investiert wurden, abgeschrieben werden müssten, was (psychologisch gesehen) den Verhaltenswechsel sehr erschwert. Auf dieses und auf die anderen erwähnten Erklärungsmuster kann an dieser Stelle leider nicht näher eingegangen werden (eine ausführliche Darstellung findet sich bei Martin/Bartscher-Finzer 2005).

## **6 Praktische Folgerungen**

Kategorische Empfehlungen zur Verhinderung der Eskalation von Commitment sind nicht möglich. Das liegt schon in der Natur der Sache. Will man anspruchsvolle Ziele erreichen, dann sind Ausdauer und eine gehörige Portion Toleranz auch gegenüber deutlich spürbaren Rückschlägen gefragt. 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 des eskalierenden Commitments zu wappnen.

Am besten setzt man an den Bestimmungsgründen an, die zu einer Erstarrung des Commitments beitragen. Allerdings liegt hier auch ein zweiter Grund, sich vor kategorischen Vorschlägen zu hüten. Wir wollen hierzu nochmals auf den oben schon angesprochenen Optimismus zurückkommen. Personen mit einem ausgeprägten Optimismus neigen stärker als pessimistische Personen dazu, Warnsignale über Fehl-

---

entwicklungen nicht allzu ernst zu nehmen. Wird man deswegen jemandem seinen Optimismus nehmen wollen? Sicherlich nicht, denn schließlich führt Optimismus nicht zwangsläufig zu einem eskalierenden Commitment (es geht bei dem empirisch ermittelten Zusammenhang zwischen Optimismus und eskalierendem Commitment schließlich lediglich um eine statistische Tendenz) und außerdem kann die Bedeutung gerade von Optimismus für die allgemeine Motivation kaum überschätzt werden. Und was für den Bestimmungsgrund „Optimismus“ gilt, gilt auch für die anderen Bestimmungsgründe, die in Abbildung 1 aufgeführt sind. Man wird sie nicht einfach abschaffen wollen, nur damit die Möglichkeit des eskalierenden Commitments gebannt ist.

Wie ist es mit der Bestimmungsgröße, auf die wir oben etwas ausführlicher eingegangen sind: die Tendenz sich zur Abwehr selbstwertbedrohlicher Informationen auf seinen Verhaltenskurs zu versteifen? Ganz offensichtlich empfiehlt sich diesbezüglich eine 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 einfach darauf 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 auch 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 eigene Vorstellungen, Wünsche, Einstellungen und seinen Lebensstil zu verändern, weil man mit dem Commitment „eigentlich“ nicht recht leben kann. Diese Sichtweise findet zwar bislang in der Entscheidungsforschung noch wenig Raum (vgl. Elster 1996), kann aber beim Thema Commitment nicht ausgeblendet werden, da es hierbei ja, wie schon der Name

sagt, um „Bindung“ geht, also um die Festlegung auf das, was einem wertvoll ist, und damit auch um eine Festlegung auf das, was einem an der eigenen Person wertvoll ist.

## **7 Würdigung**

Die Eskalation von Commitment kann schwerwiegende Folgen haben. Die eingangs 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 häufig Projekte zitiert (auch wir haben das einleitend getan), deren Kostenprognosen ständig nach oben korrigiert werden mussten. 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 nun doch nicht allzu selten auftritt.

## **8 Literatur**

- Brandstätter, V. 2003: Persistenz und Zielablösung, Göttingen (Hogrefe)
- Brockner, J. 1992: The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action. *Academy of Management Review*, 17, 39-61
- Bowen, M.G. 1987: The Escalation Phenomenon Reconsidered. *Academy of Management Review*, 12, 52-66
- Drummond, H. 1997: Giving It a Week and Then Another Week. *Personnel Review*, 26, 99-113
- Drummond, H. 1998: It Looked Marvellous in the Prospectus. *Journal of General Management*, 23, 73-87
- Drummond, H. 2004: See You Next Week? *International Small Business Journal*, 22, 487-502
- Elster, J. 1996: Rationality and the Emotions. *The Economic Journal*, 106, 1386-1397
- Hertweck, D. 2003: Escalated Commitment als Ursache gescheiterter DV-Projekte, Wiesbaden (Gabler)

- 
- Kahneman, D./Tversky, A. 1979: Prospect Theory. *Econometrica*, 47, 263-291
- Kisvalfi, V. 2000: The Threat of Failure, the Perils of Success and CEO-Character. *Organization Studies*, 21, 611-639
- Martin, A./Bartscher-Finzer, S. 2004: Zusammenhänge und Mechanismen. Das Groupthink-Phänomen neu betrachtet. Lüneburg. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 28
- Martin, A./Bartscher-Finzer, S. 2005: Sunk Costs und eskalierendes Commitment. Familienähnlichkeit und Formenvielfalt. Lüneburg. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 29
- Schoorman, F.D. 1988: Escalation Bias in Performance Appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 73, 58-62
- Schoorman, F.D./Mayer, R.D./Douglas, C.A./Hetrick, C.T. 1994: Escalating of Commitment and the Framing Effect. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 509-528
- Schwenk, H.E./Tang, M. 1989: Economic and Psychological Explanations for Strategic Persistence. *Omega International Journal of Management Science*, 17, 559-570
- Staw, B.M. 1997: The Escalation of Commitment. In: Shapira, Z. (Hrsg.): *Organizational Decision Making*, 191-215, Cambridge (Cambridge University Press)
- Staw, B.M./Ross, J. 1987: Understanding Escalation Situation. *Research in Organization Behavior*, 1, 39-78
- Staw, B.M./Ross, J. 1993: Organizational Escalation and Exit: The Case of the Shoreham Nuclear Power Plant. *Academy of Management Journal*, 36, 1993, 701-732