

2 Theoretische Grundlagen und Ableitung der Forschungshypothesen

2.1 Kennzeichnung von Emotionen

„Everyone knows what an emotion is, until asked to give a definition. Then, it seems, no one knows.“⁶² Seit über einem Jahrhundert verfolgen Vertreter unterschiedlichster Fachrichtungen wie Psychologie, Physiologie, Biologie und Philosophie das Ziel, eine allgemeine, über die Fachdisziplinen hinweg anerkannte Definition von Emotionen zu formulieren. Der Detaillierungsgrad der Definitionsansätze ist dabei breit gefächert: Neben eher knapp gehaltenen Beschreibungen (z. B. Emotionen als „the feeling of what happens“⁶³) und Bemühungen, Emotionen anhand ihrer Kernfunktion zu definieren (z. B. Emotionen als Organisations- und Steuerungssysteme in komplexen Situationen⁶⁴), finden sich sehr spezifische und detailliert formulierte Definitionen. Einen Einblick in die Vielfalt der Definitionsansätze bietet die bislang umfangreichste Studie von *Kleinginna* und *Kleinginna* aus dem Jahr 1981, die damals bereits über 100 Definitionen aus unterschiedlichen Fachrichtungen umfasst.⁶⁵

Neben der Formulierung spezifischer, auf den Forschungsgegenstand ausgerichteter Definitionen besteht seit mehreren Jahrzehnten das Bestreben, eine „klassische“ Definition von Emotionen aufzustellen. Die hierfür notwendige Identifikation der Kriterien, anhand derer Emotionen bestimmt und von anderen, nahestehenden Phänomenen abgegrenzt werden können, stellt für die Wissenschaft allerdings eine bislang nicht zu bewältigende Herausforderung dar. So ist bis heute weder die Feststellung der Kriterien noch die Formulierung einer fachbereichsübergreifenden Definition von Emotionen in zufriedenstellender Weise gelungen.⁶⁶

Im Wesentlichen lassen sich drei Aspekte identifizieren, die in der Emotionswissenschaft stark umstritten sind und die Formulierung einer allgemein anerkannten Definition erschweren:⁶⁷

- (1) Unterschiedliche Schwerpunkte der Untersuchungen und unterschiedliche theoretische Ausgangssituationen,
- (2) Uneinigkeit über die Qualifikation von Emotionen als „natürliche Klasse“ sowie
- (3) Unvollständiges Wissen über die den Emotionen zugrunde liegenden Mechanismen.

⁶² *Fehr/Russell* (1984), S. 464.

⁶³ Vgl. *Damasio* (1999).

⁶⁴ Vgl. *Levenson* (1988), S. 18.

⁶⁵ Vgl. *Kleinginna/Kleinginna* (1981).

⁶⁶ Vgl. *Mulligan/Scherer* (2012), S. 345 f., *Gendron* (2010), S. 372, sowie die dort zitierten Quellen.

⁶⁷ Vgl. die Diskussion zwischen *DeSousa* (2007); *Griffiths* (2007); *Loewenstein* (2007); *Reisenzein* (2007). Siehe dazu auch *Frijda* (2007).

Zu (1): Unterschiedliche Schwerpunkte der Untersuchungen und unterschiedliche theoretische Ausgangssituationen

Die interdisziplinäre Erforschung von Emotionen findet erst seit verhältnismäßig kurzer Zeit statt. Jahrhundertlang wurde der näheren Untersuchung von Emotionen eine vergleichsweise geringe Bedeutung beigemessen. Zurückzuführen ist dies auf die Auffassung der Philosophen der Antike, die davon ausgingen, dass Emotion und Kognition die zwei zentralen Bestimmungsgrößen des menschlichen Verhaltens sind, die jedoch strikt voneinander getrennt zu betrachten sind.⁶⁸ Während Kognition als das Rationale gesehen wurde, standen die Emotionen für den irrationalen Bestandteil, den es zu unterdrücken galt.⁶⁹

Ausgangspunkt des seit einiger Zeit gestiegenen Interesses an der Erforschung von Emotionen ist der empirische Nachweis von *Damasio* (1995) über das Zusammenspiel von Emotion und Kognition. In den darauf folgenden Jahren haben sich verschiedenste Disziplinen der Emotionserforschung angenommen, sich dabei jedoch auf einzelne, für den jeweiligen Forschungsbereich relevante Facetten der Emotion fokussiert. Dies brachte es mit sich, dass nicht nur die Forschungsinteressen stark voneinander abwichen, sondern sich auch die Herangehens- und (theoretischen) Sichtweisen deutlich unterschieden.⁷⁰ Die Schwerpunkte, die sich in den einzelnen Forschungsdisziplinen herausgebildet haben, sind bspw. die moralischen, psychologischen, sozialen, kognitiven sowie die Leistungsaspekte der Emotionen. Einen Überblick über die aus den unterschiedlichen Forschungsrichtungen hervorgegangenen Definitionsansätze liefert die oben bereits angeführte Studie von *Kleinginna/Kleinginna* (1981). Tabelle 2.1 zeigt neben einigen beispielhaften Definitionen der bekanntesten Vertreter auch die von *Kleinginna* und *Kleinginna* gebildeten Definitionskategorien, denen die einzelnen Definitionen zugeordnet werden können.

⁶⁸ Die isolierte Betrachtung kognitiver Faktoren zur Erklärung menschlicher Verhaltensweisen ist auf den sog. Kartesischen Dualismus (vgl. *Descartes* (1649/1989)) zurückzuführen, der die psychologische Forschung seit mehreren Jahrhunderten prägt.

⁶⁹ Vgl. *Haider* (2005), S. 34, sowie Kapitel 1.

⁷⁰ Vgl. dazu *Schönplflug* (2000).

Definitionskategorie	Autor	Definition
Affective Definitions	<i>James</i> (1884)	„My theory... is that the bodily changes follow directly the perception of the exciting fact, and that our feeling of the same changes as they occur is the emotion.“
	<i>McDougall</i> (1926)	„The emotional excitation of specific quality that is the affective aspect of the operation of any one of the principal instincts may be called a primary emotion.“
Cognitive Definitions	<i>Schachter</i> (1970)	„It is my basic assumption that the labels one attaches to a bodily state, how one describes his feelings, are a joint function of [...] cognitive factors and of a state of physiological arousal.“
External Stimuli Definitions	<i>Plutchik</i> (1980b)	„The characteristics of emotion may be summarized in the following way: 1. Emotions are generally aroused by external stimuli. 2. Emotional expression is typically directed toward the particular stimulus in the environment by which it has been aroused. 3. Emotions may be, but are not necessarily or usually, activated by a physiological state. 4. There are no ‚natural‘ objects in the environment (like food or water) toward which emotional expression is directed. 5. An emotional state is induced after an object is seen or evaluated, and not before.“
Emotional/Expressive Behavior Definitions	<i>Darwin</i> (1872/1965)	„Actions of all kinds, if regularly accompanying any state of mind, are at once recognized as expressive. These may consist of movements of any part of the body, a wagging of a dog's tail, the shrugging of a man's shoulders, the erection of the hair, the exudation of perspiration, the state of capillary circulation, labored breathing, and the use of the vocal or other sound-producing instruments [...]. That the chief expressive actions, exhibited by man and by lower animals, are now innate or inherited, - that is, have not been learnt by the individual, - is admitted by every one.“
Physiological Definitions	<i>Bruce</i> (1977)	„The descriptive term to ‚feel‘ an emotion is largely a statement of the bodily feedback from the various systems that have suddenly altered their activity.“
Disruptive Definitions	<i>Howard</i> (1928)	„In the disruptive state called emotional the victim can be said, in one sense, ‚not to know what to do‘.... Accompanying this disruptive condition we have those strange visceral and vegetative phenomena commonly recognized as characteristic of the emotional condition.“
	<i>Young</i> (1943)	„Emotion is an acute disturbance of the individual as a whole, psychological in origin, involving behavior, conscious experience, and visceral functioning.“
Adaptive Definitions	<i>Rado</i> (1969)	„Emotion is the preparatory signal that prepares the organism for emergency behavior [...]. The goal of this behavior is to restore the organism to safety.“
Multiaspect Definitions	<i>Izard</i> (1971)	„Emotion is a complex concept with neurophysiological, neuromuscular, and phenomenological aspects. At the neurophysiological level emotion is defined primarily in terms of patterns of electrochemical activity in the nervous system [...]. At the neuromuscular level emotion is primarily facial activity and facial patterning, and secondarily it is bodily (postural-gestural, visceral, and sometimes vocal) response. At the phenomenological level emotion is essentially motivating experience and/or experience which has immediate meaning and significance for the person.“
	<i>Ekman</i> (1977)	„Emotion refers to the process whereby an elicitor is appraised automatically or in an extended fashion, an affect programme may or may not be set off, organized responses may occur, albeit more or less managed by attempts to control emotional behavior.“

Tabelle 2.1: Beispielhafte Definitionen des Phänomens „Emotion“⁷¹⁷¹ Quelle: In Anlehnung an *Kleinginna/Kleinginna* (1981), S. 359 ff.

Definitionskategorie	Autor	Definition
Multiaspect Definitions	Lazarus (1975)	„I define and analyze emotion as a complex disturbance that induces three main components: subjective affect, physiological changes related to species-specific forms of mobilization for adaptive action, and action impulses having both instrumental and expressive qualities [...]. The quality and intensity of the emotion and its action impulse all depend on a particular kind of cognitive appraisal of the present or anticipated significance of the transaction for the person's well-being.“
	Plutchik (1962)	„An emotion may be defined as a patterned bodily reaction of either destruction, reproduction, incorporation, orientation, protection, reintegration, rejection or exploration, or some combination of these, which is brought about by a stimulus.“
Motivational Definitions	Tomkins (1970)	„If the affects are our primary motives, what are they and where are they? Affects are sets of muscle, vascular, and glandular responses located in the face and also widely distributed through the body, which generate sensory feedback which is inherently either ‚acceptable‘ or ‚unacceptable‘.“

Tabelle 2.1: Beispielhafte Definitionen des Phänomens „Emotion“ (Fortsetzung)

Zu (2): Uneinigkeit über die Qualifikation von Emotionen als „natürliche Klasse“

Der Mangel an gemeinsamen Attributen, anhand derer Emotionen sinnvoll definierbar werden würden, hat in der Literatur Zweifel daran aufkommen lassen, dass es sich bei dem Konstrukt „Emotion“ um eine „natürlichen Klasse“ handelt, für die die Formulierung einer „klassischen“ Definition möglich ist.⁷² Autoren, die der Qualifikation als natürliche Klasse skeptisch gegenüberstehen, empfehlen, von dem Versuch der Formulierung einer allgemeingültigen Definition abzusehen und stattdessen auf Alternativkonzepte auszuweichen. *Fehr/Russell* (1984) schlagen bspw. vor, die in der Kognitionspsychologie beheimateten Prototypentheorie⁷³ zu adaptieren. Diese Theorie geht – im Gegensatz zu „klassischen“ Theorien und Definitionen – nicht von trennscharfen Abgrenzungen unterschiedlicher Objektklassen aus. Vielmehr beruht sie auf der Annahme, dass es für jede Klasse mindestens einen typischen Repräsentanten gibt, der die Attribute der Objektklasse am besten vereint (sog. *Prototypen*). Andere Beispiele variieren in dem Grad der Ähnlichkeit zu dem Prototypen. Mit abnehmender Ähnlichkeit werden sie zu Nicht-Prototypen (*nonprototypes*) und, sofern sie eine nur sehr geringe oder keine Ähnlichkeit zum Prototypen aufweisen, zu Nichtmitgliedern (*nonmembers*). Bezogen auf das Konzept der Emotionen würde sich demnach folgende Struktur ergeben: An der Spitze der Hierarchie würde das Konzept der Emotionen stehen. Darunter liegen vertraute Emotionstypen wie bspw. Ärger, Traurigkeit oder Liebe als Prototypen. Weniger typische Emotionen wären z. B. Mut, Lust und Neid. Nach Auffassung von *Fehr/Russell* (1984) kann die Charakterisierung von Emotionen anhand der Prototypentheorie die Probleme bei der Aufstellung einer „klassischen Definition“

⁷² Vgl. dazu bspw. die Diskussion zwischen *Barrett* u. a. (2007); *Izard* (2007); *Panksepp* (2007).

⁷³ Vgl. *Rosch* (1973).

überwinden und somit für die Emotionspsychologie einen wertvollen Schritt nach vorn darstellen. Diese positive Einstellung der Autoren wird jedoch nicht von allen Emotionspsychologen geteilt.⁷⁴ So argumentieren bspw. *Clore* und *Ortony*, dass der Prototypenansatz zwar durch das angelegte Kriterium „Ähnlichkeit zum Prototypen“ eine gute Heuristik zur Identifikation und Klassifikation von Beispielen für Emotionen darstellt. Für eine wissenschaftliche Erklärung und Begründung von Emotionskonzepten sei dies jedoch nicht ausreichend.⁷⁵

Zu (3): Unvollständiges Wissen über die den Emotionen zugrunde liegenden Mechanismen

Trotz der in den letzten Jahren zu verzeichnenden Fortschritte, die insbesondere durch Erkenntnisse aus der Neuropsychologie begünstigt waren, sind die körperlichen Vorgänge beim Erleben einer Emotion noch nicht vollständig erforscht. Zwar ist in der Literatur hinsichtlich der Kernfunktionen und -prozesse einer Emotion ein breiter Konsens festzustellen,⁷⁶ in Detailfragen bestehen jedoch noch immer divergierende Auffassungen. Als Beispiel können die bei der Entstehung von Emotionen betroffenen organismischen Komponenten herangezogen werden. Einig sind sich Forscher darüber, dass sich das Erleben einer Emotion in drei grundsätzlichen Komponenten manifestiert bzw. Veränderungen in diesen Komponenten herbeiführt („Reaktionstrias“):⁷⁷ 1) Die *motorische Komponente* ist verantwortlich für die Veränderungen des Gesichtsausdrucks, der Stimmlage, der Gesamtausrichtung des Körpers (z. B. Flucht- oder Kampfverhalten) und erfüllt somit die Funktion der Verhaltensanpassung. 2) Die *subjektive Erlebniskomponente* besteht aus der Wahrnehmung von Gefühlen; sie übernimmt die Überwachungsfunktion im Körper. 3) Schließlich wird häufig die *physiologische Komponente* angeführt, die hauptsächlich das autonome Nervensystem betrifft. Über die Anzahl, den genauen Inhalt und den tatsächlichen Ablauf bzw. die Notwendigkeit einer Synchronisierung der Komponenten besteht noch kein definitiver Nachweis, sodass darüber in der Literatur intensiv diskutiert wird.⁷⁸ Erschwert wird die Erforschung der Komponenten u. a. durch methodische Schwierigkeiten, die bei der Messung unbewusst ablaufender Vorgänge, wie sie bspw. in der von *Clore* und *Ortony* vorgeschlagenen kognitiven Komponente angenommen werden.⁷⁹

⁷⁴ Für eine kritische Haltung gegenüber dem Prototypenansatz siehe *Clore/Ortony* (1991). Argumente für die Auffassung von Emotionen als „natürliche Klasse“ finden sich bei *Barrett* (2006a); *Scarantino* (2012).

⁷⁵ Vgl. *Clore/Ortony* (1991), S. 49.

⁷⁶ Vgl. *Sokolowski* (2011), S. 327.

⁷⁷ Vgl. *Izard* (2010b), S. 367; *Moors/Scherer* (2013), S. 136; *Sokolowski* (2011), S. 313.

⁷⁸ Vgl. *Moors/Scherer* (2013), S. 136; *Mulligan/Scherer* (2012), S. 352; *Parrott* (2007).

⁷⁹ Vgl. *Clore/Ortony* (2002), S. 41 ff.

Hinsichtlich der drei beschriebenen Diskussionspunkte scheint, zumindest mittelfristig, zwischen den unterschiedlichen Forschungsdisziplinen keine Einigung erzielbar. Dies spiegelt sich auch in einer Unsicherheit über die Zukunft der Emotionsforschung wider. Während einzelne Wissenschaftler die Unvereinbarkeit der Forschungsdisziplinen sehen,⁸⁰ prophezeien andere gar das Ende des wissenschaftlichen Konzepts „Emotion“.⁸¹

Da diese „Krise“ des Emotionskonzepts⁸² in der vorliegenden Arbeit nicht bewältigt werden kann, stellt sich die Frage, welcher Ansatz zur Definition von Emotionen am zweckmäßigsten ist. Die alternativ zur klassischen Theorie anwendbare Prototypentheorie erscheint – wie oben beschrieben – für den vorliegenden Zweck nicht ausreichend.⁸³ Des Weiteren würde man sich mit der Adaption der Prototypentheorie eher auf das Auffinden guter Beispiele als auf die Definition des Konzepts Emotion konzentrieren.⁸⁴ Somit erscheint dieser Ansatz für die Lösung des Definitionsproblems als nicht zielführend. Die vollständige Verwerfung des Emotionskonzepts stellt aufgrund des Mangels an Alternativen ebenso keine Option dar. Zudem müsste dieser gravierende Schritt von allen an der Emotionsforschung beteiligten Disziplinen gemeinsam vollzogen werden, wofür jedoch bislang keine Anzeichen auszumachen sind.⁸⁵

Um diesem Dilemma der Definition von Emotionen abzuhelpen, wird der in der Literatur vermehrt vorzufindende Empfehlung zur Formulierung einer Arbeitsdefinition gefolgt.⁸⁶ Eine Arbeitsdefinition erlaubt es, zu Beginn eines jeden Forschungsvorhabens im Bereich der Emotionspsychologie sowohl die zugrunde gelegte Interpretation des Konstrukts Emotion als auch dessen Abgrenzung zu verwandten Konstrukten wie Stimmungen, Affekten etc. zu explizieren. Dadurch kann zum einen Missverständnissen und Fehlinterpretationen der Ergebnisse vorgebeugt werden, zum anderen wird die Entscheidung hinsichtlich des Vorgehens zur Emotionsmessung vereinfacht,⁸⁷ die in diesem Forschungsvorhaben eine bedeutende Stellung einnimmt. Ein Anspruch auf Vollständigkeit kann dabei jedoch nicht erhoben werden.

⁸⁰ So kommt bspw. *Scherer* zu folgendem Schluss: „In Anbetracht der außerordentlich vielfältigen Definitionsvorschläge [...] wäre es müßig, oder vermessen, eine Integration dieser Vorschläge zu versuchen und eine verbindliche Emotionsdefinition vorlegen zu wollen.“ (*Scherer* (1990), S. 3). *Plutchik* zieht ebenfalls das Fazit, dass „there is no sense of the definitions moving in a certain direction with time“ (*Plutchik* (1980b), S. 80).

⁸¹ Vgl. *Widen/Russell* (2010), S. 378.

⁸² Siehe zur „Krise“ des Emotionskonzepts auch *Dixon* (2012).

⁸³ Vgl. *Clore/Ortony* (1991), S. 49.

⁸⁴ Vgl. *Clore/Ortony* (1991), S. 50. Für weitere Standpunkte für die prinzipielle Eignung klassischer Theorien zur Definition von Emotionen siehe *Johnson-Laird/Oatley* (1989), S. 83; *Oatley/Johnson-Laird* (1992); *Parrott* (1992).

⁸⁵ Vgl. *Izard* (2010a), S. 383.

⁸⁶ Vgl. *Frijda* (2007), S. 434; *Griffiths* (2007); *Reisenzein* (2007), S. 424; *Scherer* (2005), S. 696 ff.

⁸⁷ Vgl. *Larsen/Fredrickson* (2003), S. 41.

In den Appraisal-Theorien, die die Basis des dieser Arbeit zugrunde gelegten Appraisal-Tendency Frameworks bilden,⁸⁸ werden Emotionen anhand mehrerer notwendiger und hinreichender Kriterien definiert, die erfüllt sein müssen, um eine Emotion als Emotion qualifizieren und von anderen Phänomenen wie Gefühl oder Affekt unterscheiden zu können.⁸⁹ Hinsichtlich der einzelnen Kriterien und ihrer Ausprägungen sind sich die unterschiedlichen Appraisal-Theorien relativ ähnlich. Abweichungen finden sich lediglich auf der Detailebene, die für die vorliegende Arbeit jedoch nicht von Bedeutung sind. Als Arbeitsdefinition von Emotionen soll die von *Scherer* formulierte Definition zugrunde gelegt werden. Als ein bekannter Vertreter funktionalistisch orientierter Komponenten-Prozessmodelle⁹⁰, deren Basis die Appraisal-Theorien darstellen, ist seine Emotionsdefinition kompatibel mit dem in Kapitel 2.4 vorgestellten Appraisal-Tendency Framework. Zudem umfasst sie sowohl die in der Appraisal-theoretischen Literatur diskutierten als auch die für diese Arbeit wesentlichen Elemente einer Emotion. Insgesamt weist sie somit eine gute Eignung für die vorliegende Untersuchung auf.

Emotionen lassen sich nach *Scherer* wie folgt definieren: „*Emotion is defined as an episode of interrelated, synchronized changes in the states of all or most of the five organismic subsystems in response to the evaluation of an external or internal stimulus event as relevant to major concerns of the organism*“.⁹¹

Diese Definition setzt sich aus mehreren Bestandteilen zusammen, deren Verständnis für die nachfolgenden Ausführungen erforderlich ist. Sie sollen deshalb im Folgenden kurz dargelegt werden.⁹²

Episode: Emotionstheoretiker sind sich weitestgehend einig, dass es sich bei Emotionen um einzelne Episoden handelt, die einen klar definierten Anfang und ein klar definiertes Ende haben. Obwohl die Angaben zur Dauer von Emotionen variieren,⁹³ wird sie als eher kurz angesehen, wodurch sie sich bspw. von Charaktereigenschaften und Stimmungen unterscheiden.⁹⁴

⁸⁸ Für eine Diskussion der Eignung unterschiedlicher Emotionstheorien sowie die Begründung für die Wahl des Appraisal-Tendency Frameworks als theoretisches Fundament der vorliegenden Arbeit siehe Kapitel 2.4.

⁸⁹ Vgl. *Moors/Scherer* (2013), S. 136.

⁹⁰ Vgl. zu diesem Prozessmodell *Brosch/Scherer* (2009); *Leventhal/Scherer* (1987) sowie die Ausführungen in Kapitel 2.4.

⁹¹ *Scherer* (2005), S. 697, Kursivsetzung im Original.

⁹² Vgl. dazu und im Folgenden *Moors/Scherer* (2013), S. 136; *Scherer* (2005), S. 697.

⁹³ So berichten *Scherer* u. a. bspw. von Zeitangaben von wenigen Sekunden bis zu über einer Stunde (vgl. *Scherer* u. a. (2004), S. 187). Probanden der Studie von *Frijda* u. a. gaben sogar an, dass einzelne Emotionen über eine Woche andauerten (vgl. *Frijda* u. a. (1991), S. 187 f.).

⁹⁴ Vgl. *Moors/Scherer* (2013), S. 136; *Mulligan/Scherer* (2012), S. 346 f.

Organismische Komponenten: Wie oben bereits angemerkt, ist sich die Emotionsforschung weitestgehend einig, dass die Entstehung von Emotionen Änderungen bzw. Anpassungen in mehreren organismischen Komponenten verursacht, deren genaue Anzahl allerdings genauso umstritten ist wie deren Inhalt. Der Emotionsdefinition von *Scherer* liegen insgesamt fünf Komponenten zugrunde, die als Zustandsformen von fünf einzelnen Subsystemen verstanden werden, die die in Tabelle 2.2 angeführten Funktionen bei der Verhaltensanpassung des menschlichen Organismus übernehmen.⁹⁵

Organismische Komponenten	Subsysteme	Funktionen
Kognitive Komponente (Appraisal)	Informationsverarbeitungssystem	Bewertung von Objekten und Ereignissen (Reizen)
Neurophysiologische Komponente (körperliche Merkmale)	Versorgungssystem	Systemregulation
Motivationale Komponente (Handlungstendenzen)	Steuerungssystem	Handlungsvorbereitung und -anweisung
Ausdruckskomponente (vokaler Ausdruck und Gesichtsausdruck)	Aktionssystem	Kommunikation von Reaktion und Verhaltensintention
Subjektive Gefühlskomponente	Monitorsystem	Überwachung des inneren Zustands und der Organismus-Umwelt-Interaktion

Tabelle 2.2: Organismische Komponenten und deren Funktionen nach *Scherer*⁹⁶

Die *kognitive Komponente* ist hauptverantwortlich für die Bewertung von Reizen aus der Umwelt eines Menschen hinsichtlich des eigenen Wohlbefindens. Dies geschieht im sog. Appraisal-Prozess. Da dieser in Kapitel 2.4 ausführlich vorgestellt wird, soll an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen werden. Die *neurophysiologische Komponente* ist für die Regulierung des Körpersystems zuständig, d. h. für die Herstellung eines homöostatischen Gleichgewichts sowie für die Versorgung des Organismus mit der für erforderliche Handlungen notwendigen Energie.⁹⁷ Die Entscheidung über die Einleitung sowie die Ausprägung instrumenteller Handlungen („action tendencies“) ist Gegenstand der *motivationalen Komponente*.⁹⁸ Ferner sorgt die *Ausdruckskomponente* für die Kommunikation der emotionalen Reaktion bzw. Intention nach außen, bspw. durch eine veränderte Stimmlage oder durch die Veränderung des Gesichtsausdrucks.⁹⁹ Schließlich übernimmt die *subjektive Gefühlskomponente* die Reflektion der jeweiligen Zustände der anderen Komponenten (Monitoring) und lenkt „damit die Aufmerksamkeit auf für den Organismus wesentliche Um- und Innenweltbedingungen“.¹⁰⁰

⁹⁵ Vgl. *Scherer* (1990), S. 3.

⁹⁶ Quelle: In Anlehnung an *Scherer* (2005), S. 698.

⁹⁷ Vgl. *Scherer* (1990), S. 5.

⁹⁸ Vgl. *Moors/Scherer* (2013), S. 136; *Scherer* (1984), S. 294.

⁹⁹ Vgl. *Moors/Scherer* (2013), S. 136; *Scherer* (1990), S. 5.

¹⁰⁰ *Scherer* (1990), S. 5.

Zwischen diesen Komponenten besteht ein hohes Maß an Integration und Synchronisation, die eine bestmögliche körperliche Reaktion auf die Umweltreize gewährleisten sollen.¹⁰¹

Externer oder interner Stimulus: Der letzte erklärungsbedürftige Bestandteil der Definition ist die für Emotionen unterstellte Objektgerichtetheit. Es wird angenommen, dass Emotionen stets bezogen auf einen gewissen Stimulus ausgelöst werden (wütend *auf jemanden* sein, Furcht *vor etwas* haben etc.).¹⁰² Der Stimulus kann dabei externer Natur (Gegenstand, Person, Situation etc.) oder interner Natur (Erinnerungen, Vorstellungen, eigenes Verhalten etc.) sein.¹⁰³ Der jeweilige Stimulus wird im Appraisal-Prozess mehreren Bewertungsvorgängen unterzogen, die ebenfalls Bestandteil des Kapitels 2.4 sind.

2.2 Die Eskalation von Commitments

2.2.1 Definition eskalierender Commitments

Nach der eher oberflächlichen Beschreibung des Phänomens eskalierender Commitments in Kapitel 1.1 soll in diesem Kapitel detailliert auf die Definition eingegangen werden, wie sie typischerweise in der Literatur zu finden ist.

Der Begriff der Eskalation von Commitments hat seit seiner ersten Nennung bei *Kiesler/Sakumura* (1966)¹⁰⁴ einen beachtlichen Bedeutungswandel durchlaufen.¹⁰⁵ Während genannte Autoren darunter noch „the pledging or binding of the individual to behavioral acts“¹⁰⁶ verstehen, rückte bei dem von *Staw* (1976) entwickelten Begriffsverständnis die Thematik der Ressourceninvestitionen stärker in den Mittelpunkt. Er greift diesen Terminus auf, transferiert ihn auf das Projektmanagement und legt die Bedeutung einer verstärkten Ressourceninvestition, die trotz negativen Feedbacks im laufenden Projekt geleistet wird, zugrunde.¹⁰⁷ *Staw/Barsade/Koput* (1997) stellen die Bedeutung der Ressourcen wiederum in den Hintergrund, erweitern die Auslegung eskalierender Commitments und subsumieren darunter sämtliche Formen eines Festhaltens an verlustbringenden Handlungen.¹⁰⁸ Im gegenwärtigen Verständnis

¹⁰¹ Vgl. *Moors/Scherer* (2013), S. 136, sowie Kapitel 2.4.

¹⁰² Vgl. *Moors/Scherer* (2013), S. 136; *Zimbardo/Gerrig* (2008), S. 454.

¹⁰³ Vgl. *Mulligan/Scherer* (2012), S. 347 f.

¹⁰⁴ Vgl. *Kiesler/Sakumura* (1966), S. 349. Streng genommen ist in diesem Beitrag lediglich von „Commitment“ die Rede. Die dahinter liegende Bedeutung entspricht allerdings dem Verständnis eines *eskalierenden* Commitments.

¹⁰⁵ Vgl. dazu *Zayer* (2007), S. 63 f.

¹⁰⁶ *Kiesler/Sakumura* (1966), S. 349.

¹⁰⁷ Vgl. *Staw* (1976), S. 28 f.

¹⁰⁸ Vgl. *Staw/Barsade/Koput* (1997), S. 131 f.

steht die Eskalation von Commitments für die Tendenz, scheiternde Projekte systematisch und irrational verspätet abzubrechen.¹⁰⁹ Dieser Auffassung soll auch in dieser Arbeit gefolgt werden.

Situationen, in denen man von eskalierenden Commitments spricht, lassen sich nach herrschender Meinung in der Literatur anhand der folgenden Charakteristika definieren:¹¹⁰

- (1) Zur Erreichung des ursprünglichen Ziels wurden bereits irreversible Investitionen getätigt, die sich nicht ausschließlich auf monetäre Größen beziehen, sondern auch Zeit, Anstrengung etc. umfassen.
- (2) Zur Erreichung des Ziels sind nicht nur einmalige, sondern wiederholte Investitionen erforderlich.
- (3) Der Entscheidungsträger muss in der Vergangenheit bereits negatives Feedback¹¹¹ bezüglich seiner Handlungen bzw. vorhergehenden Investitionen erhalten haben.
- (4) Der Erfolg künftiger Investitionen ist ungewiss, d. h., Entscheidungen über künftig zu investierende Ressourcen sind Entscheidungen unter Unsicherheit.
- (5) Der Entscheidungsträger muss in der Lage sein, über Abbruch oder Fortsetzung des Vorhabens entscheiden zu können.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass sich in der Literatur neben dem Begriff der Eskalation von Commitments auch die Termini *Entrapment* und *Sunk Cost-Effekt* finden.¹¹² Obwohl sich alle

¹⁰⁹ Vgl. *Mahlendorf* (2008), S. 14. Diese Definition eskalierender Commitments ist zwar in der Literatur stark verbreitet, bietet jedoch Anlass zur Kritik: Durch den in der Definition als Kriterium herangezogenen *Abbruch* eines Projekts werden all die Fälle ausgeschlossen, in denen das Commitment derart stark eskaliert, dass das fehlschlagende Projekt trotz negativen Feedbacks bis zum Projektende weitergeführt wird. In diesen Fällen liegt sozusagen eine Eskalation von Commitments in der denkbar stärksten Ausprägung vor, sodass das Projekt nicht einmal mehr abgebrochen wird. Mithin ist die oben dargestellte Definition zu eng formuliert. Da sich eine Erweiterung der Definition um beschriebene Fälle auch auf die Abgrenzung der zu untersuchenden Zielgruppe auswirken würde (vgl. Kapitel 4.1.1), wäre eine Vergleichbarkeit zu anderen empirischen Studien, die lediglich tatsächlich abgebrochene Projekte betrachten (vgl. bspw. *Mahlendorf* (2008) oder *Steinkühler* (2010)), nicht mehr gegeben. Um diese Vergleichbarkeit jedoch aufrechterhalten zu können, soll dieser Arbeit die oben beschriebene Definition zugrunde gelegt und auf eine Ausweitung verzichtet werden.

¹¹⁰ Vgl. *Brockner* (1992), S. 39 f.; *Brockner/Rubin* (1985), S. 4; *Staw/Ross* (1987), S. 40.

¹¹¹ Einzelne Autoren nehmen eine Spezifikation des negativen Feedbacks vor und propagieren bspw., dass es sich bei dem negativen Feedback um eindeutige Informationen handeln muss („unambiguous“, vgl. bspw. *Nulden* (1996), S. 138). Eine eindeutige Informationslage über den Zustand eines Projekts dürfte in der Unternehmenspraxis jedoch lediglich sehr selten vorliegen, sodass dies eher als theoretisches Konstrukt aufzufassen sein dürfte. Zudem konnte in vergangenen Studien festgestellt werden, dass im Falle einer eindeutig negativen Informationslage eine deeskalierende Wirkung eintritt (vgl. *Ghosh* (1997); *Hantula/DeNicolis Bragger* (1999)). Zusammengefasst erscheint eine derartige Spezifizierung des negativen Feedbacks in Eskalations-situationen wenig sinnvoll, weshalb in dieser Arbeit darauf verzichtet werden soll.

¹¹² Des Weiteren werden von einzelnen Autoren auch die Bezeichnungen *knee deep in the big muddy* (*Staw* (1976)) oder *too-much-invested-to-quit* (*Teger* (1980)) herangezogen. Dabei handelt es sich jedoch nicht um weitere, sich von den oben aufgeführten unterscheidende Forschungsparadigmen, sondern um bildhafte Beschreibungen der Eskalation von Commitments bzw. des Sunk Cost-Effekts.

drei Begrifflichkeiten auf eng verwandte Phänomene beziehen, lassen sich im Kern der ursprünglich hinter den Begrifflichkeiten stehenden Untersuchungsparadigmen Unterschiede ausmachen. So wird in der Entrapment-Forschung im Allgemeinen die verstreichende Zeit als wesentliche Ursache dafür gesehen, dass Entscheidungsträger in einmal von ihnen begonnenen Vorhaben „gefangen“ sind und dieses trotz negativer Informationen fortführen.¹¹³ Diese relativ enge Auffassung bezüglich des Auslösers eines solchen Verhaltens wird im Forschungsparadigma des Sunk Cost-Effekts insofern erweitert, dass sämtliche Ressourcen, unabhängig davon, ob es sich um Geld, Zeit oder Anstrengung handelt, als Ursachen für eine derartige Verhaltensweise gesehen werden.¹¹⁴ Die ursprünglichen Unterschiede der hinter diesen Begrifflichkeiten stehenden Untersuchungsparadigmen sind im Laufe der Zeit jedoch stark verschwommen, sodass die Termini heutzutage weitestgehend synonym verwendet werden. Aus diesem Grund soll auch in dieser Arbeit auf eine Unterscheidung verzichtet werden.

2.2.2 Determinanten der Eskalationstendenz

Im Laufe der Jahrzehnte, in denen sich die Forschung mit eskalierenden Commitments beschäftigt hat, wurden zahlreiche Auslöser und Treiber, die zu einem derartigen Verhalten führen bzw. selbiges befördern, identifiziert. Die folgenden Ausführungen sollen einerseits einen Überblick über das breite Spektrum dieser Einflussfaktoren geben. Andererseits dienen sie der Verdeutlichung der Komplexität des Phänomens, die sich nicht nur aufgrund der Einzelwirkungen, sondern insbesondere auch aufgrund der bestehenden Interdependenzen zwischen den einzelnen Determinanten ergibt.

Bezugnehmend auf die von *Staw/Ross* (1987) entwickelte Kategorisierung der Einflussfaktoren lassen sich grundsätzlich vier Faktorklassen differenzieren, die sich auf das Projekt, seine Organisation sowie das soziale Umfeld und die psychologischen Prozesse des Entscheidungsträgers beziehen. Einige Jahre später haben *Ross/Staw* (1993) eine fünfte Kategorie hinzugefügt, die sich auf Faktoren bezieht, die außerhalb der Unternehmung wirken (Kontextfaktoren, vgl. Abbildung 2.1). Eine trennscharfe inhaltliche Abgrenzung ist bei den genannten Kategorien jedoch ebenso wenig möglich wie die eindeutige Zuteilung der beobachteten Einflussfaktoren zu einer dieser Kategorien.

¹¹³ Vgl. *Drummond* (2004); *Drummond/Hodgson* (2011), S. 119; *Rubin/Brockner* (1975).

¹¹⁴ Vgl. *Arkes/Blumer* (1985); *Thaler* (1980). Siehe zum Begriff der Sunk Costs *Pedell* (2000), S. 69 ff., und zur Entscheidungsirrelevanz der Sunk Costs bei operativen Entscheidungen *Friedl/Hofmann/Pedell* (2013), S. 309 f.



Abbildung 2.1: Determinanten der Eskalation von Commitments¹¹⁵

2.2.2.1 Projektdeterminanten

Projektdeterminanten beinhalten die Charakteristika eines Projekts und stellen nach *Staw* (1997) die „most obvious causes of persistence“¹¹⁶ dar. Sie beziehen sich meist auf den Nutzen bzw. finanziellen Wert eines Vorhabens und sind häufig der Grund für die Initiierung des betrachteten Projekts.¹¹⁷ In Tabelle 2.3 sind – unterteilt nach der Richtung ihres Einflusses – die Projektdeterminanten aufgeführt, die in der Literatur als bedeutend herausgestellt werden.¹¹⁸

Die Eskalationstendenz ist umso stärker, je ...	Studien
... höher die Wahrscheinlichkeit ist, mit der weitere Investitionen als wirksam eingeschätzt werden.	<i>Staw/Fox</i> (1977), S. 447 <i>Bateman</i> (1983), zitiert nach <i>Staw/Ross</i> (1987), S. 45 <i>Arkes/Hutzel</i> (2000)
... höher der Wert der Zielerreichung ist.	<i>Rubin/Brockner</i> (1975), S. 1056 <i>Keil</i> (1995), S. 430 <i>Wong</i> (2005) <i>Alvarez/Pustina/Hällgren</i> (2011), S. 980
... schwieriger die Zielerreichung ist. Übersteigt die Schwierigkeit jedoch ein gewisses Niveau, reduziert diese wiederum die Eskalationstendenz (inverse U-Kurve).	<i>Leel/Keil/Wong</i> (2015)
... stärker die Auffassung vertreten wird, dass es sich bei den Auszahlungen im Projekt um Investitionen mit einer langfristig angelegten Payoff-Struktur handelt.	<i>Northcraft/Wolf</i> (1984) <i>Keil</i> (1995)
... geringer der Grad der Sichtbarkeit von Projektinformationen ist.	<i>Brockner u. a.</i> (1982)
... weniger die Möglichkeit gegeben ist, in alternative Projekte zu investieren.	<i>McCain</i> (1986) <i>Bateman</i> (1983), zitiert nach <i>Staw/Ross</i> (1987), S. 47 <i>Keil u. a.</i> (1994), S. 73 f. <i>Drummond</i> (1994a), S. 52

Tabelle 2.3: Projektdeterminanten der Eskalationstendenz¹¹⁹

¹¹⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

¹¹⁶ *Staw* (1997), S. 197.

¹¹⁷ Vgl. *Staw/Ross* (1987), S. 45.

¹¹⁸ „Bedeutend“ meint in diesem Zusammenhang, dass der Einfluss genannter Faktoren durch empirische Untersuchungen gestützt werden konnte. Darüber hinaus existieren einige weitere Einflussfaktoren, zu denen es bislang noch keine empirischen Belege gibt. Aufgrund des dadurch noch ausstehenden Belegs tatsächlicher Relevanz sind diese Faktoren in dieser sowie den nachfolgenden Darstellungen nicht aufgeführt.

¹¹⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

Die Eskalationstendenz ist umso stärker, je ...	Studien
... höher die Kosten bei einem Projektabbruch sind.	<i>Northcraft/Wolf</i> (1984)
... geringer der Restwert des Projekts bei Abbruch ist.	<i>Staw/Ross</i> (1987), S. 47 <i>Northcraft/Wolf</i> (1984) <i>Alvarez/Pustina/Hällgren</i> (2011), S. 980
... geringer die Höhe des Entscheidungsrisikos wahrgenommen wird.	<i>Sleesman u. a.</i> (2012), S. 551 <i>Schaubroeck/Davis</i> (1994) <i>Wong</i> (2005) <i>Barton/Duchon/Dunegan</i> (1989) ¹²⁰
... kürzer die Ursache, die zu negativem Feedback führt, anhält.	<i>Leatherwood/Conlon</i> (1985), zitiert nach <i>Keil</i> (1995); <i>Staw</i> (1997)
... geringer der Grad der Sichtbarkeit von Informationen über Opportunitätskosten ¹²¹ ist.	<i>Northcraft/Neale</i> (1986)
... stärker positive Trends im Projektverlauf erkennbar sind, auf die sich Entscheidungsträger berufen können.	<i>Moon/Conlon</i> (2002)
... geringer die relative Bedeutung ist, die den künftig anfallenden Kosten aufgrund zu tätiger Investitionen beigemessen wird.	<i>Brockner/Rubin/Lang</i> (1981), S. 76
... ausgeprägter die Mehrdeutigkeit projektbezogener Informationen ist.	<i>Ross/Staw</i> (1986), S. 288 f. <i>Bowen</i> (1987) <i>Ross/Staw</i> (1993), S. 722 <i>Drummond</i> (1998) <i>DeNicolis Bragger u. a.</i> (1998) <i>DeNicolis Bragger u. a.</i> (2003) <i>Brecher/Hantula</i> (2005)
... geringer der Information Load ist. Übersteigt der Information Load jedoch ein gewisses Niveau, verstärkt dieser wiederum die Eskalationstendenz (U-Kurve).	<i>Fischer/Pedell/Rötzel</i> (2014)
... ausgeprägter die Präferenz des Entscheidungsträgers für die anfangs ausgewählte Alternative ist.	<i>Schulz-Hardt/Thurrow-Kröning/Frey</i> (2009)
... höher die Anzahl der überstandenen Rückschläge im bisherigen Projektverlauf ist.	<i>McCain</i> (1986)
... weiter das Projekt fortgeschritten ist.	<i>Boehne/Paese</i> (2000)
... stärker ein sozialer Zweck im Mittelpunkt des Projekts steht.	<i>Schauberg/Wiltermuth</i> (2014)
... später die Probleme im Projekt erkannt werden.	<i>Brockner u. a.</i> (1982)

Tabelle 2.3: Projektdeterminanten der Eskalationstendenz (Fortsetzung)

2.2.2.2 Organisationale Determinanten

Die zweite von *Staw/Ross* (1987) vorgeschlagene Gruppe von Determinanten ist diejenige, die sich auf das **unternehmensinterne organisationale bzw. strukturelle Umfeld des Projekts** bezieht. Tabelle 2.4 gibt eine Übersicht über bislang identifizierte und empirisch belegte Faktoren.

¹²⁰ *Barton/Duchon/Dunegan* (1989) untersuchen diesen Aspekt in einem Experiment mit studentischen Teilnehmern, können jedoch keinen statistisch signifikanten Effekt nachweisen.

¹²¹ Vgl. zum Begriff der Opportunitätskosten *Friedl/Hofmann/Pedell* (2013), S. 311 f.

Die Eskalationstendenz ist umso stärker, je ...	Studien
... höher die spezifischen technischen und/oder ökonomischen Investitionen ausfallen („side-bets“). ¹²²	<i>Becker</i> (1960), S. 35 <i>March</i> (1978), S. 594 <i>Ross/Staw</i> (1986), S. 277 f. <i>Staw/Ross</i> (1987), S. 60 <i>Ross/Staw</i> (1993), S. 720
... stärker die politische Unterstützung des Projekts ist.	<i>Ross/Staw</i> (1986), S. 291 f. <i>Ross/Staw</i> (1993), S. 720 <i>Keil</i> (1995), S. 434
... höher der Institutionalisierungsgrad des Projekts ist.	<i>Ross/Staw</i> (1986), S. 293 <i>Staw/Ross</i> (1987), S. 62 <i>Ross/Staw</i> (1993), S. 720 <i>Keil</i> (1995), S. 435 <i>Alvarezi/Pustina/Hällgren</i> (2011), S. 980
... stärker die administrative bzw. institutionelle Trägheit im Unternehmen ausgeprägt ist.	<i>Staw/Ross</i> (1987), S. 61 <i>Drummond</i> (1994b), S. 602
... je feingliedriger die Entscheidungsalternativen unterteilt sind. ¹²³	<i>Kwong/Wong</i> (2014)
... stärker das Ausmaß interner und/oder externer politischer Dispute ausgeprägt ist.	<i>Salancik/Pfeffer</i> (1977), S. 6 <i>Drummond</i> (1994b), S. 597, 599 und 600 <i>Staw</i> (1997), S. 204
... mehr überschüssige Ressourcen verfügbar sind (Slack-Resources).	<i>Keil</i> (1995), S. 435
... ungünstiger der Vergütungsmechanismus für den Verantwortlichen ausgestaltet ist.	<i>Contractor/Kumar/Leigh</i> (2012)

Tabelle 2.4: Organisationale Determinanten der Eskalationstendenz¹²⁴

2.2.2.3 Soziale Determinanten

Faktoren, die aus dem sozialen Umfeld des Entscheidungsträgers stammen, können ebenfalls Einfluss auf die Eskalationstendenz ausüben. Sie sind in der Gruppe der **sozialen Determinanten** zusammengefasst. Die Determinanten sind im Überblick in Tabelle 2.5 dargestellt.

Die Eskalationstendenz ist umso stärker, je ...	Studien
... stärker der Wunsch zur Nachahmung von Personen, die in ähnlichen Situationen erfolgreich waren („modeling“), ausgeprägt ist. ¹²⁵	<i>Staw/Ross</i> (1980) <i>Brockner</i> u. a. (1984) <i>Ross/Staw</i> (1986), S. 290 <i>Staw/Ross</i> (1987), S. 58 <i>Ross/Staw</i> (1993), S. 718
... eher die Öffentlichkeit von den getroffenen Entscheidungen erfährt.	<i>Conlon/Wolf</i> (1980) <i>Brockner</i> u. a. (1982) <i>Haunschild/Davis-Blake/Fichman</i> (1994), S. 535

Tabelle 2.5: Soziale Determinanten der Eskalationstendenz¹²⁶

¹²² Side-bets „are incurred to support and implement a given project over its lifespan.“ (*Staw/Ross* (1987), S. 60). Es handelt sich dabei um Investitionen mit hoher Spezifität, die nach der Beendigung des Projekts einen großen Rückabwicklungsaufwand verursachen. Als Beispiele können die Einstellung hochspezialisierter Mitarbeiter für das durchzuführende Projekt (vgl. *Ross/Staw* (1986), S. 278) oder die Anschaffung einer Spezialmaschine (vgl. *Pedell* (2000), S. 54) genannt werden.

¹²³ Entscheidungsträger eskalieren nach *Kwong* und *Wong* stärker, wenn sie die Möglichkeit haben, in Subkategorien wie „MP3-Player“, „Spielekonsolen“ etc. investieren können, als wenn diese in lediglich aggregierter Form wie „Elektronikgeräte“ dargestellt werden.

¹²⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

¹²⁵ Das „modeling“ oder Modelllernen geht zurück auf *Bandura* (1977) und beschreibt die Tendenz, sich insbesondere in schwierigen Situationen an erfolgreichen Vorbildern zu orientieren.

¹²⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

Die Eskalationstendenz ist umso stärker, je ...	Studien
... höher das Ausmaß kompetitiver Rivalitäten innerhalb des Unternehmens ist.	<i>Rubin u. a.</i> (1980), S. 413 <i>Staw/Ross</i> (1987), S. 57 <i>Haunschild/Davis-Blake/Fichman</i> (1994), S. 535 <i>Keil</i> (1995), S. 433 <i>Alvarez/Pustina/Hällgren</i> (2011), S. 980
... stärker der Wunsch zur Wahrung des Gesichts („face-saving“) bzw. zur Rechtfertigung der bereits getroffenen Entscheidungen gegenüber Dritten („external justification“ oder „reputational concerns“) ausgeprägt ist.	<i>Fox/Staw</i> (1979) <i>Staw</i> (1981), S. 580 <i>Brockner/Rubin/Lang</i> (1981) <i>Staw/Ross</i> (1987), S. 55 <i>Ross/Staw</i> (1993), S. 720 <i>Bobocell/Meyer</i> (1994) <i>Drummond</i> (1994a), S. 52 <i>Drummond</i> (1994b), S. 600 <i>Keil</i> (1995), S. 433 f. <i>Chow u. a.</i> (1997) <i>Alvarez/Pustina/Hällgren</i> (2011), S. 980 <i>Kanodia/Bushman/Dickhaut</i> (1989) <i>Prendergast/Stole</i> (1996) <i>McAfee/Mialon/Mialon</i> (2009)
... umfassender die Verantwortlichkeit des Entscheidungsträgers für das laufende Projekt ist.	<i>Staw</i> (1976) <i>Bazerman/Beekun/Schoorman</i> (1982) <i>Caldwell/O'Reilly, III.</i> (1982), S. 131 <i>Bazerman</i> (1984), S. 875 f. <i>Bazerman/Giuliano/Appelman</i> (1984) <i>Davis/Bobko</i> (1986) <i>Barton/Duchon/Dunegan</i> (1989) <i>Haunschild/Davis-Blake/Fichman</i> (1994), S. 535 <i>Keil</i> (1995), S. 432 <i>Schoorman/Holahan</i> (1996) <i>Schulz/Cheng</i> (2002), S. 81 <i>Alvarez/Pustina/Hällgren</i> (2011), S. 980 <i>Contractor/Kumar/Leigh</i> (2012)
... stärker die öffentliche Bindung an das Vorhaben ausgeprägt ist.	<i>Ross/Staw</i> (1986), S. 290 <i>Staw/Ross</i> (1987), S. 56 <i>Ross/Staw</i> (1993), S. 720 <i>Drummond</i> (1994b), S. 598
... weniger Personen Verantwortung für das Projekt tragen.	<i>Bazerman/Giuliano/Appelman</i> (1984), S. 148 <i>Whyte</i> (1991), S. 411 <i>Whyte</i> (1993), S. 444 ff. <i>Rutledge</i> (1995), S. 17 <i>Seibert/Goltz</i> (2001), S. 142 ff.
... stärker Konsistenznormen im Unternehmen verbreitet sind.	<i>Staw</i> (1981), S. 580 f. <i>Staw/Ross</i> (1980) <i>Ross/Staw</i> (1986), S. 290 <i>Staw/Ross</i> (1987), S. 58 <i>Keil</i> (1995), S. 434 <i>Knight</i> (1984) <i>Medcoff/Evans</i> (1986) ¹²⁷
... stärker die Informationsasymmetrien zwischen dem Entscheider und seiner Umwelt ausgeprägt sind.	<i>Harrell/Harrison</i> (1994) <i>Kanodia/Bushman/Dickhaut</i> (1989)
... stärker die Unsicherheit hinsichtlich des Arbeitsplatzes ist.	<i>Fox/Staw</i> (1979), S. 462 ff.
... weniger die ethischen/moralischen Wertvorstellungen in der Arbeitsumgebung des Entscheidungsträgers ausgeprägt sind.	<i>Conlon/Wolf</i> (1980) <i>Rutledge/Karim</i> (1999) <i>Booth/Schulz</i> (2004)
Zudem wird die Eskalationstendenz beeinflusst durch ...	Studien
... den kulturellen Hintergrund des Entscheidungsträgers.	<i>Fischer u. a.</i> (2014) <i>Chow u. a.</i> (1997)
... das Geschlecht des Entscheidungsträgers.	<i>Hoelzl/Loewenstein</i> (2005) <i>Teger</i> (1980)

Tabelle 2.5: Soziale Determinanten der Eskalationstendenz (Fortsetzung)

¹²⁷ *Knight* (1984) und *Medcoff/Evans* (1986) können diesen Effekt jedoch nicht vollständig nachweisen.

2.2.2.4 Psychologische Determinanten

Die letzte der ursprünglich von *Staw/Ross* (1987) vorgeschlagenen Klasse von Einflussfaktoren ist die der **psychologischen Determinanten**. Diese Bezeichnung war jahrelang irreführend, da sich die Forschung eher auf *kognitive* Komponenten konzentrierte und andere Komponenten, insbesondere Emotionen, stark vernachlässigte. Erst sehr spät hat sich die Eskalationsforschung zeitgemäßen Auffassungen der Psychologie geöffnet, die Tragweite des Einflusses von Emotionen auf Kognition, Verhalten und Entscheidungsfindung erkannt und zum Gegenstand von Forschungsvorhaben gemacht.¹²⁸ Welche psychologischen Determinanten bislang empirisch bestätigt werden konnten, ist in Tabelle 2.6 ersichtlich.

Die Eskalationstendenz ist umso stärker, je ...	Studien
... erfolgreicher der Entscheidungsträger in der Vergangenheit Projekte abgewickelt hat.	Keil (1995), S. 431 f. Alvarez/Pustina/Hällgren (2011), S. 980
... eher das Projekt im Fachbereich des Entscheidungsträgers angesiedelt ist.	Fox/Schmidal Yinon (1995)
... mehr Fehler dem Entscheidungsträger in der Informationsverarbeitung unterlaufen.	Ross/Staw (1986), S. 289 Ross/Staw (1993), S. 720 Keil (1995), S. 432 Alvarez/Pustina/Hällgren (2011), S. 980
... stärker der Wunsch nach Beendigung des Projekts ausgeprägt ist.	Conlon/Garland (1993) Garland/Conlon (1998) Boehnel/Paese (2000)
... ausgeprägter die (emotionale) Bindung an das Projekt ist.	Keil (1995), S. 433 Alvarez/Pustina/Hällgren (2011), S. 980
... stärker das Bedürfnis nach Selbstrechtfertigung ausgeprägt ist.	Ross/Staw (1993), S. 720 Drummond (1994b), S. 599
... ausgeprägter der (Über-)Optimismus des Entscheidungsträgers ist.	Drummond (1994b), S. 597 und 599
... ausgeprägter die adverse Informationsselektion ist.	Harrison/Harrell (1993) Rutledge/Karim (1999)
... höher die Sunk Costs sind (Sunk Cost-Effekt).	De Bondt/Makhija (1988) Garland (1990) Keil u. a. (1994) Boettcher/Cobb (2009) Coleman (2009) Coleman (2010a) Coleman (2010b)

Tabelle 2.6: Psychologische Determinanten der Eskalationstendenz¹²⁹

¹²⁸ Die erste dem Autor bekannte Publikation, die Emotionen mit Blick auf die Eskalation von Commitments untersucht, stammt von *Moon* u. a. (2003). In früheren Forschungsvorhaben werden Emotionen zwar thematisiert, haben jedoch eher den Status einer Randnotiz.

¹²⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

Zudem wird die Eskalationstendenz beeinflusst durch ...	Studien
... das Framing von Informationen.	<i>Rutledge</i> (1993) <i>Schoorman</i> u. a. (1994); Study 1 <i>Schoorman</i> u. a. (1994), Study 2 <i>Rutledge</i> (1995) <i>Boettcher/Cobb</i> (2009) <i>Salter/Sharp/Chen</i> (2013) <i>Fischer</i> u. a. (2014) <i>Davis/Bobko</i> (1986) <i>Chow</i> u. a. (1997) ¹³⁰
... Emotionen.	Siehe den Literaturüberblick in Kapitel 2.2.3.
... Reinforcement Traps.	<i>Alvarez/Pustinal/Hällgren</i> (2011), S. 980
... eine selbsterfüllende Prophezeiung.	<i>Edwards</i> (2001)
... die Persönlichkeit des Entscheiders.	<i>Brockner</i> u. a. (1982) <i>Wong</i> (2005)

Tabelle 2.6: Psychologische Determinanten der Eskalationstendenz (Fortsetzung)

2.2.2.5 Kontextuelle Determinanten

Kontextuelle Determinanten beziehen sich auf Situationen, in denen das Projekt auch Stakeholder außerhalb des durchführenden Unternehmens anspricht. Das Forschungsinteresse an diesen Determinanten war bislang sehr gering und bedarf weitergehender Untersuchungen. Mit den politischen Einflüssen aus der Unternehmensumwelt¹³¹ wurde innerhalb dieser Kategorie bis dato lediglich ein Faktor identifiziert.

2.2.3 Emotionen und die Eskalation von Commitments

Wie in Kapitel 1.1 und 2.2.2.4 bereits angeführt, hat sich die Erforschung der (psychologischen) Eskalationsfaktoren lange Jahre auf Treiber konzentriert, die eher in das Feld der kognitiven Psychologie einzuordnen bzw. deren Verursachung auf kognitive Prozesse zurückzuführen ist. Treiber aus dem Feld der Emotionspsychologie finden erst seit ca. zehn Jahren Berücksichtigung, weshalb diesbezüglich lediglich fragmentarisch Forschungsergebnisse vorliegen. Einen Überblick über die bislang durchgeführten Arbeiten liefert die folgende Abbildung 2.2. Auffallend ist dabei, dass es sich bei den durchgeführten Untersuchungen nahezu ausschließlich um unter Laborbedingungen durchgeführte Experimente handelt.

¹³⁰ *Davis/Bobko* (1986) und *Schoorman* u. a. (1994), Study 1, können diesbezüglich keinen, *Chow* u. a. (1997) einen lediglich geringen Effekt nachweisen.
¹³¹ Vgl. *Bourgie* (2001), S. C4; *Ross/Staw* (1993), S. 720. Als Beispiel können regulatorische Vorgaben in regulierten Branchen wie der Energiewirtschaft angeführt werden (vgl. *Pedell/Schwihel* (2008)).

Quelle	Moon u. a. (2003)	Brecher/Hantula (2005)	Ku/Malhotra/Murnighan (2005)	Hoelzl/Loewenstein (2005)	Wong/Yik/Kwong (2006)	Brundin u. a. (2007)	Wong/Kwong (2007)	Ku (2008a)	Ku (2008b)	Harvey/Victorovich (2009)	O'Neill (2009)	Greitemeyer (2009)	Coleman (2010b)	Tsal/Young (2010)	Li/Tsal/Zaidel (2010)	Steinkühler (2010)	Greitemeyer u. a. (2011)	Contractor/Kumar (2012)	Kwak/Park (2012)	Sarangee/Schmidt/Wallman (2013)	Dang/Xiao/Lijedahl (2014)
Methode	e	e	a/e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	f	e	e	e	e	e
Positive Emotionen										+											
Negative Emotionen					-																
Positive Emotionen (antizipiert)												+					+				
Negative Emotionen (antizipiert)												+					+				
Angst	+														+						
Ärger													+	0							-
Ärger (von Dritten ausgedrückt)										+											
Dankbarkeit																					-
Freude			x																		
Frustration		?				-															
Furcht												0	0								
Hoffnung						+															0
Reue			x					-										?			
Reue (antizipiert)				+			+	0							0				x	x	
Scham						-															+

Legende: a = Archivdaten; e = Experiment, f = großzahliger Fragebogen; + = positiver Einfluss auf die Eskalationstendenz; - = negativer Einfluss auf die Eskalationstendenz; 0 = kein Einfluss auf die Eskalationstendenz; ? = unklarer Einfluss auf die Eskalationstendenz; x = Einfluss auf die Eskalationstendenz nicht Gegenstand der Untersuchung¹³²

Abbildung 2.2: Übersicht über Publikationen zur Wirkung von Emotionen auf die Eskalation von Commitments¹³³

¹³² Obwohl die Studien von Ku u. a. (2005), Kwak/Park (2012) und Sarangee u. a. (2013) den Einfluss von Emotionen auf die Eskalationstendenz nicht in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses stellen, sind sie – um ein vollständiges Bild zum Forschungsstand zu Emotionen und eskalierenden Commitments zu erlangen – dennoch in diese Übersicht aufzunehmen. Zudem sind deren Erkenntnisse, bspw. hinsichtlich der Rolle von Emotionen als Mediatoren (vgl. Kwak/Park (2012)) von erheblicher Relevanz für die vorliegende Arbeit.

¹³³ Quelle: Eigene Darstellung. Das Format der Ergebnisdarstellung wurde an die Darstellung von Mahlendorf (2008), S. 13, angelehnt. Untersuchungen zu den Auswirkungen von Emotionen auf Urteils- und Entscheidungsfindungsprozesse gab es bereits lange Zeit vor dem Jahr 2003. In der Abbildung sind lediglich diejenigen Publikationen aufgeführt, die Emotionen explizit im Zusammenhang mit eskalierenden Commitments untersuchen. Des Weiteren wurden außerhalb der in der Abbildung dargestellten Emotionen weitere körperliche Phänomene wie Selbstbewusstsein oder Stress (vgl. Brundin u. a. (2007)) untersucht, die in der einschlägigen Literatur jedoch nicht als Emotionen, sondern als rein kognitive Einschätzungen oder Charaktereigenschaften gesehen werden (vgl. Blascovich/Mendes (2001); Mendes u. a. (2001); Scherer u. a. (2004)). So wurde bspw. „Challenge“ von Brundin u. a. (2007) als Emotion deklariert und untersucht. Ihre Einordnung in die (kognitive) Stressstheorie ist jedoch weitaus gebräuchlicher: „Challenge“ stellt im Konzept der kognitiven Einschätzung (vgl. dazu Lazarus (1966); Lazarus/Folkman (1984), S. 32 ff.) eine von drei Belastungsstufen der Primärbewertung dar und ist somit als kognitives Urteil und nicht als Emotion zu verstehen.

In einer allgemeinen Betrachtung negativer Emotionen stellen *Wong/Yik/Kwong* (2006) fest, dass sich diese abschwächend auf die Eskalationstendenz auswirken, sofern der Entscheider persönlich für die ursprünglich getroffene Entscheidung verantwortlich ist. *Harvey/Victoravich* (2009) nehmen diesbezüglich einen anderen Blickwinkel ein und rücken das prospektive Agieren des Entscheidungsträgers in den Fokus ihrer Forschung. Sie beobachten, dass sich neben einem höheren Grad an Unsicherheit auch ein höheres Maß an positiven antizipatorischen Emotionen¹³⁴ hinsichtlich der Zielerreichung verstärkend auf die Eskalationstendenz auswirkt.¹³⁵

Inwiefern sich die Antizipation positiver und negativer Emotionen auf die Entscheidungsfindung in Eskalationssituationen auswirkt, untersucht *Greitemeyer* (2009). In seinen Experimenten waren Probanden dazu aufgefordert, Intelligenztests zu lösen und anzugeben, wie sie sich fühlen würden, wenn ihr Ergebnis über bzw. unter dem Durchschnitt läge. *Greitemeyer* kann feststellen, dass stärkere emotionale Regungen erwartet werden, wenn der Entscheidungsträger persönlich vom Ausgang der von ihm zu lösenden Aufgabe betroffen ist, als wenn dies nicht der Fall ist. Die persönliche Betroffenheit wurde dadurch manipuliert, dass den Probanden in der „Betroffenheits-Gruppe“ mitgeteilt wurde, dass das Wohlbefinden von der Intelligenz abhängig ist, wohingegen die Kontrollgruppe darüber nicht informiert wurde.¹³⁶ Darüber hinaus kann *Greitemeyer* zeigen, dass persönlich betroffene Teilnehmer mehr Aufgaben lösen und mehr Zeit in die Lösung der Aufgaben investieren als nicht persönlich betroffene Probanden. Personen, „who were convinced that attaining a goal would make them very happy and that failing to achieve a goal would make them unhappy were more eager to pursue and more likely to attain the goal. [...] In sum, as studies [...] seem to suggest, extreme affective forecasts foster persistence and performance.“¹³⁷ Dass diese Verhaltensweise jedoch nicht immer vorteilhaft sein muss, zeigt er in einem weiteren Telexperiment. Hierzu unterschied er zwischen verbalen und mathematischen Aufgaben und teilte den persönlich betroffenen Probanden mit, dass ein positiver Zusammenhang zwischen verbaler Intelligenz und Wohlergehen besteht, den es zwischen mathematischen Aufgaben und Wohlergehen nicht gibt. Dies führte dazu, dass persönlich betroffene Probanden versuchten, mehr verbale als mathematische Aufgaben zu lösen – selbst wenn diese nicht lösbar waren. In der Folge lösten persönlich betroffene Teilnehmer insgesamt weniger Aufgaben und schnitten damit schlechter ab als Probanden der Kontrollgruppe, die über diese Zusammenhänge nicht informiert wurden.¹³⁸

¹³⁴ Zum Begriff der antizipatorischen Emotionen siehe Kapitel 2.4.

¹³⁵ Vgl. *Harvey/Victoravich* (2009), S. 770 ff.

¹³⁶ Vgl. *Greitemeyer* (2009), S. 174.

¹³⁷ *Greitemeyer* (2009), S. 184.

¹³⁸ Vgl. *Greitemeyer* (2009), S. 184.

In einer weiteren Studie analysieren *Greitemeyer* u. a. (2011) den Zusammenhang zwischen der Veränderbarkeit einer Situation, antizipierten Emotionen und unterschiedlichen Bewältigungsstrategien, die dem Probanden dabei helfen, mit der Situation umzugehen. Die Autoren stellen fest, dass die Anwendung primärer Bewältigungsstrategien, d. h. von Strategien zur aktiven Veränderung der Situation, gegenüber sekundären Bewältigungsstrategien, d. h. Strategien zur Anpassung an die Situation, bevorzugt wird. Diese Verhaltensweise blieb auch erhalten, wenn den Probanden bewusst war, dass die Situation von ihnen nicht verändert werden konnte.¹³⁹ Zurückgeführt wird dies auf die Wirkung antizipierter Emotionen, die in unveränderlichen Situationen stärker ausgeprägt waren als in veränderbaren Situationen, wodurch der Einsatz primärer Bewältigungsstrategien gefördert wurde.¹⁴⁰ Im Einklang mit den Ergebnissen von *Greitemeyer* (2009) kommen die Autoren zum Schluss, dass „extreme affective forecasts entice people to cling to losing courses of action.“¹⁴¹

Untersuchungsdesigns, wie sie von *Wong* u. a. sowie von *Harvey* und *Victoravich* gewählt wurden, sind in der Vergangenheit mehrfach stark kritisiert worden.¹⁴² Grund hierfür sind Erkenntnisse der psychologischen Forschung, die die Fokussierung des recht allgemeinen Untersuchungsgegenstandes der erlebten positiven bzw. negativen Emotionen, Stimmungen und Affekte als unzureichend klassifizieren. Es konnte gezeigt werden, dass sich erlebte Emotionen derselben Valenz (Wertigkeit), wie Ärger, Traurigkeit oder Furcht, unterschiedlich auf Urteils- und Entscheidungsfindungsprozesse auswirken,¹⁴³ sodass eine über die Valenz hinausgehende Differenzierung von Emotionen für einen weiteren Erkenntnisfortschritt unabdingbar erscheint.¹⁴⁴

¹³⁹ Vgl. *Greitemeyer* u. a. (2011), S. 292.

¹⁴⁰ Vgl. *Greitemeyer* u. a. (2011), S. 294 f.

¹⁴¹ *Greitemeyer* u. a. (2011), S. 296.

¹⁴² Vgl. *Brief/Weiss* (2002), S. 297 f.; *Coget/Haag/Gibson* (2011), S. 477; *Lerner/Keltner* (2000); *Tsai/Young* (2010), S. 963. Die Studien von *Greitemeyer* (2009) und *Greitemeyer* u. a. (2011) sind von dieser Kritik auszunehmen, da in diesen Studien nicht erlebte, sondern antizipierte positive und negative Emotionen Gegenstand der Analyse sind. Bei diesen scheint die Art der antizipierten positiven bzw. negativen Emotion für das nachfolgende Verhalten nicht relevant zu sein: Personen sind grundsätzlich bestrebt, durch das Treffen bestimmter Entscheidungen positive (negative) Emotionen zu erleben (vermeiden) (siehe dazu die Ausführungen zur Verhaltensbeeinflussung durch antizipierte Emotionen in den Kapiteln 2.4 und 2.5.2.2).

¹⁴³ Vgl. *DeSteno* u. a. (2000); *Keltner/Ellsworth/Edwards* (1993); *Lerner/Keltner* (2000); *Lerner/Keltner* (2001); *Tiedens/Linton* (2001); *Tsai/Young* (2010). Darüber hinaus können zwischen positiven und negativen Emotionen Unterschiede bei Hirnaktivitäten (vgl. *Harmon-Jones/Sigelman* (2001)), Gesichtsausdrücken (vgl. *Ekman* (1999)), Aktivitäten des zentralen Nervensystems (vgl. *Phelps/Lempert/Sokol-Hessner* (2014)) und autonomen Körperreaktionen (vgl. *Levenson/Ekman/Friesen* (1990)) festgestellt werden.

¹⁴⁴ Vgl. dazu auch *Barsade/Brief/Spataro* (2003), S. 23; *Gooty/Gavin/Ashkanasy* (2009), S. 834 f.; *Hu/Kaplan* (2015); *Lindebaum/Jordan* (2012).

Moon u. a. (2003) nehmen sich dieser Notwendigkeit an und untersuchen die Auswirkungen der Emotion Angst auf die Eskalationstendenz.¹⁴⁵ In ihren Experimenten kommen sie zu dem Ergebnis, dass diese sich verstärkend auf die Eskalationstendenz auswirkt.¹⁴⁶ Die unterschiedlichen Auswirkungen von Emotionen derselben Valenz auf die Projekteskalation verdeutlichen die Ergebnisse von Coleman (2010b). Er kann zeigen, dass sich experimentell induzierter Ärger verstärkend auf die Eskalationstendenz auswirkt, während sich bei induzierter Furcht keine Auswirkungen feststellen lassen. Von davon abweichenden Erkenntnissen berichten Tsai und Young: Auch ihre Studien ergeben, dass Ärger im Vergleich zu Furcht die Risikowahrnehmung beeinträchtigt und dadurch eine Verstärkung der Eskalationstendenz nach sich zieht. Zwischen der „Furcht-“ und der (emotionsneutralen) Kontrollgruppe konnte hingegen ebenso kein Unterschied festgestellt werden wie zwischen der „Ärger-“ und der (emotionsneutralen) Kontrollgruppe.¹⁴⁷

Einen neurowissenschaftlichen Ansatz verfolgen Li/Tsai/Zaidel (2010), indem sie in ihrem Experiment den Einfluss von räumlich-visueller Präsentation emotionsgeladener Inhalte auf die Eskalationstendenz untersuchen. Sie kommen nicht nur zu dem Schluss, dass ein verärgertes Gesicht, das der rechten Gesichtsfeldhälfte präsentiert wird, ein stärkeres Angstgefühl beim Betrachter auslöst, als wenn es der linken Gesichtsfeldhälfte präsentiert wird, sondern dass sich diese gesteigerte Angst letztlich auch verstärkend auf die Eskalationstendenz auswirkt.¹⁴⁸ Welche Auswirkungen Emotionen, die von einer dritten Person ausgedrückt werden, auf das eigene Entscheidungsverhalten haben, analysiert auch O'Neill (2009). Sie kommt zu dem Schluss, dass sich der von Arbeitskollegen ausgedrückte Ärger positiv auf die eigene Eskalationstendenz auswirkt.¹⁴⁹

¹⁴⁵ Die Autoren berücksichtigen in ihrer Untersuchung neben der Emotion Angst auch Depressionen. Da diese allerdings aufgrund ihrer Charakteristika nicht dem Emotionsbegriff entsprechen, werden sie hier nicht weiter berücksichtigt.

¹⁴⁶ Vgl. Moon u. a. (2003), S. 362.

¹⁴⁷ Vgl. Tsai/Young (2010), S. 966 f. Weitere Einblicke in die Wirkungen von Ärger gewähren Filipowicz/Bearden/Jain (2011). Sie legen den Schwerpunkt der Betrachtung nicht, wie die zuvor genannten Autoren, auf Ärger als Zustand („state anger“), sondern auf Ärger als Disposition („trait anger“). Da letztgenannte Art des Ärgers definiert wird als „stable individual difference indexing the tendency to react to situations with state anger“ (Filipowicz/Bearden/Jain (2011), S. 15), handelt es sich nicht um eine Emotion im Sinne der Definition von Kapitel 2.1, sondern um eine Charaktereigenschaft, die determiniert, wie „anfällig“ eine Person für die Emotion Ärger ist. Dies liegt jedoch außerhalb des Fokus dieser Arbeit und soll deshalb hier und im Folgenden nicht berücksichtigt werden.

¹⁴⁸ Vgl. Li/Tsai/Zaidel (2010), S. 10 ff.

¹⁴⁹ Vgl. O'Neill (2009), S. 2413 f. Die von O'Neill ebenfalls betrachtete Schuld ist aufgrund des oben dargestellten Emotionsbegriffs nicht als Emotion zu qualifizieren und wird demnach nicht weiter berücksichtigt.

Insgesamt drei Emotionen, eine positive (Hoffnung) und zwei negative (Frustration und Scham¹⁵⁰), werden von *Brundin* u. a. experimentell untersucht.¹⁵¹ Bei allen genannten Emotionen kann ein direkter Einfluss auf die Eskalation von Commitments festgestellt werden: Hoffnung verstärkt die Eskalationstendenz, während die negativen Emotionen Frustration und Scham eine eher abschwächende Wirkung zeigen. Eine im Umfang ähnliche Studie wurde von *Dang/Xiao/Liljedahl* (2014) durchgeführt. Im Gegensatz zu *Brundin* u. a. kommen sie jedoch zu dem Schluss, dass von Hoffnung kein Einfluss auf die Projekteskalation ausgeht. Ärger und Dankbarkeit hingegen weisen eine deeskalierende, erlebte Scham eine eskalationsverstärkende Wirkung auf. Die Ergebnisse können dabei sowohl mit einer studentischen als auch mit einer Stichprobe, die aus berufserfahrenen Praktikern besteht, erzielt werden.¹⁵² Weniger eindeutig als die Ergebnisse der voranstehenden Studien sind die Resultate des Experiments von *Brecher/Hantula* (2005), die sich ebenfalls mit Frustration in Eskalationssituationen beschäftigen. Sie können zeigen, dass sowohl eindeutiges als auch mehrdeutiges negatives Feedback beim Empfänger Frustrationen auslöst. Inwiefern diese einen Einfluss auf die Eskalationstendenz haben, konnte jedoch nicht abschließend geklärt werden.¹⁵³

Während in den bisher genannten Forschungsvorhaben das Hauptaugenmerk auf den Zeitpunkt vor der Eskalation gelegt wurde (Ex ante-Betrachtung), nehmen *Ku/Malhotra/Murnighan* (2005) in ihren Studien einen Ex post-Standpunkt ein. Gegenstand ihres Forschungsvorhabens ist das Ausmaß an Reue bzw. Freude, das Auktionsteilnehmer bei Überschreiten eines vor der Auktion festgelegten Maximalgebotes empfinden.¹⁵⁴ Die Autoren können feststellen, dass im Vergleich zu den Auktionsteilnehmern, die *trotz* Überschreitung ihres Maximalgebots die Auktion *nicht* gewinnen konnten, die Teilnehmer, die *aufgrund* der Überschreitung Auktionssieger wurden, ein höheres Maß an Freude sowie ein geringeres Maß an Reue verspüren.

Ku (2008a) greift die Betrachtung des Ex post-Zeitpunkts auf und stellt eine Verknüpfung zwischen Ex ante- und Ex post-Zeitpunkt her. In den von ihr durchgeführten Experimenten sollten

¹⁵⁰ Zwar wird von *Brundin* u. a. (2007) der Begriff „Embarrassment“ verwendet, der sich eher als „Verlegenheit“ übersetzen lassen würde. Allerdings argumentieren die Autoren, dass „Embarrassment“ und „Shame“ kaum zu unterscheiden sind und folglich gleichgesetzt werden (vgl. *Brundin* u. a. (2007), S. 415). Aus Gründen der Übersichtlichkeit und Vergleichbarkeit sollen die Ergebnisse der Autoren unter der Bezeichnung „Scham“ dargestellt werden.

¹⁵¹ Zusätzlich zu den drei genannten Emotionen berücksichtigen *Brundin* u. a. (2007) die Phänomene Selbstvertrauen, Herausforderung und Stress. Obwohl diese von *Brundin* als „emotions“ bezeichnet werden, werden sie im Folgenden nicht weiter berücksichtigt, da sie aufgrund ihrer Charakteristika dem hier zugrunde gelegten Emotionsbegriff (vgl. Kapitel 2.1) nicht entsprechen.

¹⁵² Vgl. *Dang/Xiao/Liljedahl* (2014), S. 385.

¹⁵³ Vgl. *Brecher/Hantula* (2005), S. 2612 ff.

¹⁵⁴ Das Design der Studie ist so angelegt, dass das Überschreiten des festgelegten Höchstgebots mit einer Eskalation von Commitments gleichgesetzt wird (vgl. *Ku/Malhotra/Murnighan* (2005), S. 94).

die Probanden sich überlegen, wie sie sich in künftig möglicherweise eintretenden Eskalationssituationen verhalten und welche Emotionen sie dabei erleben würden. Diese Aussagen wurden herangezogen, um die Auswirkungen der erwarteten Verhaltensweisen bzw. antizipierten Emotionen auf die tatsächlich offenbarte Eskalationstendenz zu analysieren. Neben der Feststellung, dass die Teilnehmer das künftige Ausmaß eskalierender Commitments grundsätzlich unter- und die Reue nach der Eskalation von Commitments überschätzen, kommt *Ku* zu dem Schluss, dass es keinen Zusammenhang zwischen antizipierter Reue und der Eskalation von Commitments gibt.¹⁵⁵ Letztgenanntes Ergebnis kann durch *Steinkühler* (2010) gestützt werden, der eine fragebogengestützte Ex post-Befragung bei Managern im Venture-Capital-Kontext durchführt. Er findet, dass das Ausmaß an antizipierter Reue nach Abbruch des Vorhabens mit dem Ausmaß des Bedürfnisses nach Selbstrechtfertigung zunimmt, jedoch keine Auswirkungen auf die Eskalation von Commitments hat.¹⁵⁶ Inwiefern sich das empfundene Ausmaß der antizipierten Reue im Verlauf eines fehlschlagenden Projekts verändert, ist Gegenstand des Forschungsvorhabens von *Sarangee/Schmidt/Wallman* (2013). Sie nehmen eine Differenzierung hinsichtlich des Auslösers der Reue vor und stellen in ihrem Experiment fest, dass sich die antizipierte Reue hinsichtlich der Projektfortführungsentscheidungen im Zeitverlauf verstärkt, während das Ausmaß der antizipierten Reue hinsichtlich eines Projektabbruchs konstant bleibt.

Im Gegensatz zu den Ergebnissen zuvor genannter Autoren kommen *Wong/Kwong* (2007) in den von ihnen durchgeführten Experimenten zu der Erkenntnis, dass die Eskalationstendenz steigt, wenn die Wahrscheinlichkeit, die Abbruchentscheidung zu bereuen, zunimmt.¹⁵⁷ Zu einem vergleichbaren, jedoch mit einer Einschränkung versehenen Resultat gelangen *Hoelzl/Loewenstein* (2005). Sie stellen fest, dass die Antizipation von Reue nach Aufgabe eines Vorhabens lediglich dann ihre volle eskalationsverstärkende Wirkung entfaltet, wenn der Entscheidungsträger Feedback darüber zu erwarten hat, wie sich das Projekt nach seiner Aufgabe weiterentwickeln wird, beispielsweise durch die Übernahme und Fortführung des Projekts durch einen dritten Entscheidungsträger.

Inwiefern Reue als Mittel zur Deeskalation gesehen werden kann, wird von *Ku* (2008b) untersucht. Sie prüft, ob das Bereuen einer Eskalationsentscheidung dazu führt, dass ähnlich gelagerte Situationen künftig erkannt und vermieden werden. In der Tat zeigen ihre Ergebnisse, dass ein derartiger Lerneffekt entstehen kann. Unabhängig davon, ob sich die Reue auf eine

¹⁵⁵ Vgl. *Ku* (2008a), S. 1487.

¹⁵⁶ Vgl. *Steinkühler* (2010), S. 206.

¹⁵⁷ Vgl. *Wong/Kwong* (2007).

lediglich vorgestellte oder tatsächlich erlebte Eskalationssituation bezieht, führt ihr Erleben zu einer Reduktion zukünftiger Eskalationstendenzen.¹⁵⁸ Der Einfluss, den die persönliche Verantwortung für die ursprünglich getroffene Investitionsentscheidung auf das Ausmaß der erlebten Reue nimmt, ist Gegenstand des Forschungsvorhabens von *Contractor/Kumar* (2013). Sie stellen fest, dass – in Abhängigkeit davon, ob der entgangene Output bekannt/nicht bekannt ist – sich die persönliche Verantwortlichkeit positiv/negativ auf das verspürte Ausmaß an Reue auswirkt. Der Effekt, den Reue auf die Eskalationstendenz hat, konnte jedoch nicht abschließend geklärt werden.¹⁵⁹

Inwiefern antizipierte Reue die Rolle eines Mediators zwischen Sunk Costs und eskalierenden Commitments einnimmt, ist Gegenstand des Forschungsvorhabens von *Kwak/Park* (2012). Aufbauend auf der Regulatory Focus-Theorie¹⁶⁰ kommen die Autoren zunächst zu dem Schluss, dass der Sunk Cost-Effekt unterschiedlich starke Auswirkungen auf die Projekteskalation zeigt. Entscheidend dafür, wie stark der Sunk Cost-Effekt die Entscheidungsfindung der Probanden beeinflusst, war die Übereinstimmung des Regulationsfokus¹⁶¹ der Teilnehmer mit dem Regulationstyp des gewünschten Arbeitsergebnisses. Befinden sich die Probanden in einem „regulatory match“, konnten die Wirkungen des Sunk Cost-Effekts beobachtet werden, während diese bei Vorliegen eines „regulatory mismatch“ vernachlässigbar waren. In einem zweiten Analyseschritt kristallisiert sich die Antizipation von Reue als wesentlichem Mediator heraus, der von *Kwak* und *Park* zur Erklärung der zuvor festgestellten Unterschiede herangezogen wird.¹⁶² Welchen Einfluss die Antizipation von Reue auf die Eskalationstendenz nimmt, ist nicht Gegenstand der Analyse.

Bei näherer Betrachtung der in Abbildung 2.2 dargestellten Ergebnisse sowie den nachfolgenden Ausführungen fallen zwei Sachverhalte auf. Zum einen ist zu erkennen, dass unterschiedliche negative Emotionen unterschiedliche Auswirkungen auf die Eskalationstendenz haben können. Während in mehreren Experimenten festgestellt wurde, dass sich das Erleben von Angst und Ärger positiv auf die Eskalationstendenz auswirkt, scheint erlebte Frustration tendenziell zu einer Verminderung dieser Tendenz beizutragen. Die uneinheitlichen Wirkungen negativer Emotionen stehen im Einklang mit der oben angeführten Kritik an Studien, die sich

¹⁵⁸ Vgl. *Ku* (2008b), S. 228.

¹⁵⁹ Vgl. *Contractor/Kumar* (2013).

¹⁶⁰ Siehe zur Regulatory Focus-Theory *Higgins* (1997).

¹⁶¹ „Regulatory focus is concerned with how people approach pleasure and avoid pain in different ways.“ (*Higgins* (1997), S. 1282). „[It] distinguishes self-regulation with a promotion focus (accomplishments and aspirations) from self-regulation with a prevention focus (safety and responsibilities).“ (*Higgins* (1997), S. 1280).

¹⁶² Vgl. *Kwak/Park* (2012), S. 216.

lediglich auf der Betrachtungsebene der positiven und negativen Emotionen befinden,¹⁶³ und unterstreichen die Notwendigkeit der weiteren Analyse einzelner Emotionen.¹⁶⁴ Zum anderen ist auffallend, dass das Erleben der Emotion Angst andere Wirkungen verursacht als das Erleben von Furcht: Während für Angst festgestellt wurde, dass sie die Eskalationstendenz verstärkt, konnten für Furcht keine bzw. sogar eskalationssenkende Auswirkungen beobachtet werden. Dies ist verwunderlich, da Angst und Furcht zwei inhaltlich sehr ähnliche Emotionen sind, die sich lediglich durch ihren Objektbezug unterscheiden. Da dieser Unterschied jedoch in der Umgangssprache nicht im Detail bekannt ist und somit nicht konsequent berücksichtigt wird,¹⁶⁵ ist zu vermuten, dass eine trennscharfe Abgrenzung von Angst und Furcht, insbesondere in Studien, die diese Emotionen lediglich anhand eines einzelnen Items messen,¹⁶⁶ kaum möglich ist. Es erscheint somit empfehlenswert, die Messung von Emotionen anhand mehrerer Items vorzunehmen.¹⁶⁷

2.2.4 Situationen eskalierender Commitments

Eskalierende Commitments konnten bereits in unterschiedlichen Situationen beobachtet werden, die von Auktionen über Bergsteigertouren und medizinische Behandlungen bis hin zu Forschungs- und Entwicklungsprojekten reichen. Aufgrund des breiten Spektrums wird auf eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Situationen verzichtet und stattdessen eine überblicksartige Darstellung in tabellarischer Form (vgl. Tabelle 2.7). Neben den Beispielen für Situationen eskalierender Commitments ist zusätzlich die Methodik, anhand derer die Eskalation von Commitments nachgewiesen wurde, beschrieben. Bei Experimenten und fragebogenbasierten Studien findet sich zudem die Angabe, um wie viele und welche Art von Teilnehmern es sich handelt. In der letzten Spalte ist die entsprechende Quelle der Untersuchung angegeben.

¹⁶³ Vgl. *Brief/Weiss* (2002), S. 297 f.; *Coget/Haag/Gibson* (2011), S. 477; *Lerner/Keltner* (2000); *Tsai/Young* (2010), S. 963.

¹⁶⁴ So konstatieren bspw. *Barsade/Brief/Spataro* (2003), dass der „discrete approach to emotions is one of the most promising areas in affective organizational research“ (*Barsade/Brief/Spataro* (2003), S. 15).

¹⁶⁵ Vgl. *Ulich/Mayring* (2003), S. 163. Siehe zu weiteren Defiziten der Sprache *D'Andrade/Boster/Ellsworth* (2012); *Ellsworth/Tong* (2006), S. 584 f.

¹⁶⁶ Vgl. bspw. *Coleman* (2010b), S. 350; *Tsai/Young* (2010), S. 965.

¹⁶⁷ Aus diesem Grund wurde für die in Kapitel 4 beschriebene empirische Untersuchung eine Vorstudie zur Entwicklung von Skalen für die betrachteten Emotionen durchgeführt (vgl. Kapitel 3.2.1). Dabei wird im dritten Schritt der Vorstudie, der Reduktion der Itemzahl anhand von Faktorenanalysen, nochmals ausführlich auf die Vor- und Nachteile von Single- und Multi-Item-Skalen eingegangen.

Eskalationssituation	Methodik	Art der Teilnehmer	Teilnehmerzahl [N, n]	Quelle
Auktionen	Experimente/ Archivdaten	Study 1A: MBA Students	Study 1A: 90, 90	<i>Kul/Galinsky/ Murnighan</i> (2006)
		Study 1B: Undergraduate Students	Study 1B: 82, 82	
	Archivdaten/ Experiment	Undergraduate Students	52, 51	<i>Kul/Malhotra/ Murnighan</i> (2005)
	Fallstudie	-	-	<i>Murnighan</i> (2002)
	Experimente	Undergraduates, Graduates and Faculty Seminars	Zwischen 10 und 300	<i>Teger</i> (1980)
Ausbildung	Experiment	Undergraduate Students	425, 425	<i>Coleman</i> (2010b)
Bauvorhaben	Fallstudie	-	-	<i>Ross/Staw</i> (1993)
Bergsteigen am Mount Everest	Fallstudie	-	-	<i>Alvarez/Pustinal Hällgren</i> (2011)
	Fallstudie	-	-	<i>Roberto</i> (2002)
Dating	Experiment	Undergraduate Students	145, 145	<i>Coleman</i> (2009)
Einsätze des FBI	Fallstudie	-	-	<i>Edwards</i> (2001)
Erkundung von Ölvorkommen	Experimente	Study 1 und 2: Geologen mit Berufs- erfahrung	Σ Study 1 und 2: 481, 235 Study 1: 197 Study 2: 38	<i>Garland/Sandefuhr/ Rogers</i> (1990)
		Study 3: Undergraduate Students	Study 3: 77, 77	
Finanzwesen	Fallstudie	-	-	<i>Drummond</i> (2002)
Forschungs- und Entwicklungsprojekte	Experiment	MBA Students und Manager auf mittlerer Führungsebene	142, 142	<i>Biyalogorsky/ Boulding/Staelin</i> (2006)
	Experiment	Manager auf oberer Führungsebene	209, 209	<i>Boulding/Morgan/ Staelin</i> (1997)
	Fallstudie	-	-	<i>Royer</i> (2003)
	Experiment	Manager mit Berufs- erfahrung	285, 285	<i>Schmidt/Calantone</i> (2002)
	Experimente	Study 1: Masterstudierende mit Berufserfahrung	Study 1: 202, 202	<i>Schmidt/Montoya- Weiss/Massey</i> (2001)
		Study 2: Masterstudierende mit Berufserfahrung	Study 2: 209, 209	
Interpersonelle Beziehungen	Experimente	Study 1: Undergraduate Students	Study 1: 191, 191	<i>Rusbult</i> (1980)
		Study 2: Undergraduate Students	Study 2: 111, 111	
	Archivdaten/ Fragebogen	Weibliche Opfer häuslicher Gewalt	98, 98	<i>Strube/Barbour</i> (1983)
IT-Projekte	Fallstudie	-	-	<i>Drummond</i> (1996)
	Fallstudie	-	-	<i>Keil</i> (1995)
	Fragebogen	IS Audit and Control Professionals	2.231, 579	<i>Keil u. a.</i> (2003); <i>Keil/Rail/Mann</i> (2000)
	Fallstudie	-	-	<i>Mähring/Keil</i> (2008)

Tabelle 2.7: Situationen eskalierender Commitments¹⁶⁸¹⁶⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

Eskalationssituation	Methodik	Art der Teilnehmer	Teilnehmerzahl [N, n]	Quelle
Medizinische Behandlung	Experiment	Study 1: Undergraduate Students	Study 1: 139, 139	Coleman (2010a)
		Study 2: Undergraduate Students	Study 2: 311, 311	
Mergers and Acquisitions	Fallstudie	-	-	Bazerman/Neale (1992)
	Experiment	MBA Students	238, 238	Haunschild/Davis-Blake/Fichman (1994)
Militäreinsätze	Fallstudie	-	-	Janis (1982)
	Fallstudie	-	-	Lipshitz (1995)
	Fallstudie	-	-	Milburn/Christie (1990)
Personalwesen	Experiment	Business Major Students	289, 289	Bazerman/Beekun/Schoorman (1982)
	Fallstudie	-	-	Drummond (1994a)
	Fragebogen	Angestellte einer großen Organisation im öffentlichen Sektor	354, 354	Schoorman (1988)
Preiskämpfe zwischen Unternehmen	Fallstudie	-	-	Bazerman/Neale (1992)
Projektmanagement (branchenübergreifend)	Fragebogen	Controller, Führungskräfte technischer Bereiche	10.056, 677	Mahlendorf (2008)
Sport	Fallstudie	-	-	Bazerman/Neale (1992)
	Archivdaten	-	-	Staw/Hoang (1995)
Unternehmenskooperationen	Fallstudie	-	-	Drummond (1995)
Venture-Capital	Fragebogen	Venture-Capitalists	2.058, 177	Steinkühler (2010)
Weltausstellung (Expo) 1986	Fallstudie	-	-	Ross/Staw (1986)

Tabelle 2.7: Situationen eskalierender Commitments (Fortsetzung)

Über die in Tabelle 2.7 angeführten Beispiele hinaus wurden zahlreiche Experimente mit Investitions- und anderen Entscheidungssituationen durchgeführt, die den beschriebenen Settings jedoch sehr ähnlich sind. Die Tabelle gibt somit keinen umfassenden Überblick über sämtliche durchgeführte Eskalationsstudien, sondern stellt lediglich einen möglichst breit gefächerten Ausschnitt aus dem Spektrum an Eskalationssituationen dar.

2.3 Steuerungsmaßnahmen zur Deeskalation von Commitments

Die Bedeutung der Ableitung deeskalierend wirkender Maßnahmen wurde in der Literatur häufig herausgestellt, verbunden mit der Forderung, sich intensiver mit den Wirkungsweisen der Maßnahmen auseinanderzusetzen.¹⁶⁹ Diese Forderungen sind bislang jedoch auf vergleichsweise wenig Resonanz gestoßen. Zurückgeführt wird dies auf die Tatsache, dass der Großteil der Forscher, die sich mit eskalierenden Commitments beschäftigen, aus der Sozialpsychologie stammt. Ihr (Forschungs-)Schwerpunkt liegt grundsätzlich auf dem Verständnis und der Erklärung sozialer Phänomene und weniger auf der Ableitung von Maßnahmen zur Verhinderung von Fehlverhalten.¹⁷⁰ Aus diesem Grund wurde in der Vergangenheit die Empfehlung einer intensiveren Beteiligung der betriebswirtschaftlichen Forschung an der Ableitung von Maßnahmen zur Deeskalation von Commitments ausgesprochen,¹⁷¹ der in dieser Arbeit nachgegangen werden soll.

Die zur Untersuchung der Deeskalationsansätze durchgeführten Forschungsarbeiten lassen sich nach Zayer (2007) drei Perioden zuordnen.¹⁷² In jüngster Zeit wächst jedoch das Bewusstsein für die Schwächen der bislang durchgeführten Forschungsarbeiten, sodass eine vierte Periode abgegrenzt werden kann, die sich konzeptionell von den vorigen dreien unterscheidet. Die Charakteristika der vier Perioden sollen im Folgenden überblicksartig dargestellt werden.¹⁷³

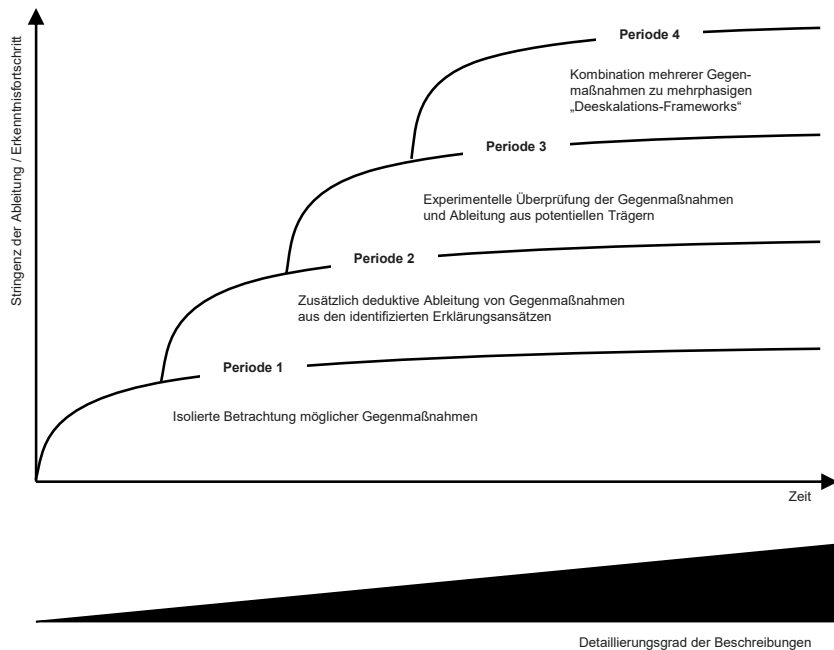
¹⁶⁹ Vgl. Brockner u. a. (1982), S. 266; Brockner/Shaw/Rubin (1979), S. 495; Cheng u. a. (2003), S. 64; Drummond (1995), S. 266; Garland/Sandefuhr/Rogers (1990), S. 727; Ghosh (1997), S. 89; Keil/Robey (1999), S. 66; Mahlendorf (2008), S. 206; Zayer (2007), S. 237.

¹⁷⁰ Vgl. Zayer (2007), S. 160, FN 549.

¹⁷¹ Vgl. Conlon/Leatherwood (1989), S. 56.

¹⁷² Vgl. zu den ersten drei Perioden Zayer (2007), S. 160 ff.

¹⁷³ Vgl. Abbildung 2.3.

Abbildung 2.3: Perioden der Deeskalationsforschung¹⁷⁴

Die **erste Periode** lässt sich zeitlich in die Mitte der 1970er bzw. Anfang der 1980er Jahre einordnen.¹⁷⁵ Zeitgleich mit den ersten Erkenntnissen zu den Eskalationsursachen¹⁷⁶ wurde die Notwendigkeit erkannt, Maßnahmen zu entwickeln, die der Eskalationstendenz entgegenwirken. Aufgrund des geringen Kenntnisstandes über die Ursachen der Eskalation war die zielgerichtete Ableitung von Maßnahmen jedoch nur sehr eingeschränkt möglich, weshalb in dieser Phase exploratorische Ableitungen bzw. theoretische Vermutungen im Vordergrund standen.

Die **zweite Periode** (Anfang bis Ende der 1980er Jahre) ist durch eine deduktive Ableitung von Gegenmaßnahmen auf der Basis des in dieser Periode verbesserten Kenntnisstandes über Eskalationsursachen gekennzeichnet. Da jedoch auch in dieser Phase die Entwicklung von Gegenmaßnahmen nicht im Zentrum des Erkenntnisinteresses stand, wurde keine empirische Wirksamkeitsprüfung der abgeleiteten Maßnahmen angestrebt.

¹⁷⁴ Quelle: Übernommen von Zayer (2007), S. 161, ergänzt um die vierte Periode.

¹⁷⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Zayer (2007), S. 160 f.

¹⁷⁶ Bspw. von Staw (1976).

Die **dritte Periode** lässt sich anhand zweier wesentlicher Merkmale beschreiben. Zum einen wurden weiterhin Anstrengungen unternommen, Steuerungsmaßnahmen nicht nur deduktiv auf Basis der bislang festgestellten Eskalationstreiber, sondern auch induktiv auf der Basis des Leistungsspektrums von Management Accountants abzuleiten. Zum anderen fanden Anfang der 1990er Jahre die Steuerungsmaßnahmen erstmals den Weg in die Empirie. Es wurden Laborexperimente und Fallstudien durchgeführt, um die abgeleiteten Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen.

Die in der Systematisierung von Zayer (2007) mittlerweile zu ergänzende **vierte Periode** beginnt mit den Arbeiten von Montealegre/Keil (2000) bzw. Keil/Montealegre (2000). Die Autoren, die dieser Periode zugeordnet werden können,¹⁷⁷ nehmen erstmals Abstand von der isolierten Betrachtung einzelner Maßnahmen und fokussieren sich stattdessen auf Überlegungen aus einer Prozessperspektive heraus. Sie entwickeln Deeskalations-Frameworks, deren Umsetzung der kombinierten Anwendung unterschiedlicher Maßnahmen und Instrumente über mehrere Phasen hinweg bedarf. Grundlage hierfür bilden hauptsächlich Fallstudien,¹⁷⁸ wobei stellenweise unterstützend auch auf bestehende Theorien wie die Theory of Change¹⁷⁹ zurückgegriffen wird.¹⁸⁰

Obwohl die bislang entwickelten Frameworks nicht als allgemeingültige Lösung für alle Projektarten und Situationen zu verstehen sind,¹⁸¹ stellen sie aus mehreren Gründen dennoch einen bedeutenden Fortschritt gegenüber den Ansätzen der vorgelagerten Perioden dar:

- Bei eindeutig negativem Feedback ist ein abrupter Kurswechsel innerhalb eines laufenden Projekts auch unter Einsatz einzelner Steuerungsmaßnahmen nicht ohne Weiteres möglich.¹⁸² Vielmehr ist die Deeskalation von Commitments als ein durch „twists and turns“¹⁸³ gekennzeichnete Prozess zu betrachten, der die Anwendung unterschiedlicher aufeinander abgestimmter Maßnahmen in mehreren Phasen vorsieht und von den Projektbeteiligten durchlaufen werden muss.

¹⁷⁷ Siehe hierzu bspw. Flynn u. a. (2009); Iacovou/Dexter (2004); Montealegre/Keil (2000); Pan u. a. (2006a).

¹⁷⁸ Vgl. bspw. bei Montealegre/Keil (2000).

¹⁷⁹ Vgl. zur Theory of Change Lewin (1947) sowie Cartwright (1951).

¹⁸⁰ Vgl. Pan u. a. (2006a).

¹⁸¹ Vgl. Pan u. a. (2006b), S. 1141; Pan/Pan/Flynn (2004), S. 264.

¹⁸² Vgl. Montealegre/Keil (2000), S. 428; Pan u. a. (2006a), S. 6 f.

¹⁸³ Drummond (1998), S. 920.

- In vorangegangenen Arbeiten, die die Deeskalation fokussieren, wird theoretisch vermutet¹⁸⁴ und nachfolgend auch empirisch bestätigt,¹⁸⁵ dass erst der gleichzeitige Einsatz mehrerer Maßnahmen zu einer wirksamen Reduktion der Eskalationstendenz beitragen kann.¹⁸⁶ Die isolierte Anwendung einzelner Maßnahmen erscheint nach herrschender Meinung in der Literatur nicht zielführend.
- Die Durchführung von Fallstudien ermöglicht im Gegensatz zu Laborexperimenten nicht nur eine deutlich realitätsnähere Verknüpfung von Eskalationstreibern und den entsprechenden Gegenmaßnahmen, sondern auch die Formulierung von Begründungen dafür, weshalb welche Steuerungsmaßnahme in welcher Phase einzusetzen ist.¹⁸⁷

Trotz der genannten Punkte ist hinsichtlich der Wirkung der Einzelmaßnahmen ein erheblicher Forschungsbedarf festzustellen. So wurden in der Vergangenheit zum einen die als sehr wahrscheinlich geltenden Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Maßnahmen weitestgehend vernachlässigt,¹⁸⁸ zum anderen wurden einzelne Steuerungsmaßnahmen unterschiedlichen kognitiven Eskalationstreibern zu deren Abmilderung zugeordnet: Während bspw. *Hammond* u. a. den Einsatz eines *Advocatus Diaboli* als Gegenmaßnahme zur selektiven Wahrnehmung empfehlen,¹⁸⁹ wird dieselbe Maßnahme von *Zayer* und *Mahlendorf* zur Minderung des übermäßigen Optimismus angeführt.¹⁹⁰

Ein weiterer als kritisch zu erachtender Aspekt ist, dass es bislang keine Studien zur Wirkung des Einsatzes von Steuerungsmaßnahmen auf die Emotionen der Entscheidungsträger gibt. Dies ist ein erhebliches Forschungsdefizit, da in mehreren Experimenten die eskalationsfördernde Wirkung von Emotionen festgestellt werden konnte.¹⁹¹ Es ist somit denkbar, dass sich eine Maßnahme zwar eskalationshemmend auf einen kognitiven Treiber auswirkt, jedoch starke emotionale Regungen beim Entscheidungsträger hervorruft, die in ihrer Wirkung auf die Eskalationstendenz die senkenden Wirkungen der Maßnahme aufheben oder gar überlagern.

¹⁸⁴ Vgl. *Zayer* (2007), S. 218.

¹⁸⁵ Vgl. *Mahlendorf* (2008), S. 177 f.

¹⁸⁶ Auf den Aspekt des gleichzeitigen Einsatzes mehrerer Steuerungsmaßnahmen wird in Kapitel 4.6.3 nochmals ausführlicher eingegangen. Aufgrund der großen Anzahl von Einzelmaßnahmen, die zu einem Maßnahmenbündel kombiniert werden könnten, ergibt sich die Notwendigkeit, möglichst kostengünstige und effiziente Maßnahmenpakete zu identifizieren. Da dies jedoch nicht im Fokus der vorliegenden Arbeit steht, soll darauf nicht weiter eingegangen werden. Für künftige Forschungsvorhaben ist dies jedoch ein vielversprechender Ansatz.

¹⁸⁷ Ein ähnlicher Aspekt wurde bereits von *Zayer* als Kritik an der Deeskalationsforschung herausgearbeitet. Er bemängelt die fehlende Begründung für die *Auswahl* der bspw. in Laborexperimenten untersuchten Gegenmaßnahmen (vgl. *Zayer* (2007), S. 162).

¹⁸⁸ Vgl. *Mahlendorf* (2008), S. 175 und 177.

¹⁸⁹ Vgl. *Hammond/Keeney/Raiffa* (2006), S. 122.

¹⁹⁰ Vgl. *Zayer* (2007), S. 209 ff., und *Mahlendorf* (2008), S. 41, siehe dazu auch *Mahlendorf* (2008), S. 176.

¹⁹¹ Vgl. dazu den Literaturüberblick in Kapitel 2.2.3.

Um für die Entwicklung prozessbasierter Deeskalations-Frameworks eine angemessene Grundlage schaffen und das Wissen um eine zielführende und effektive Kombination einzelner Maßnahmen vertiefen zu können, sind weitere Forschungsarbeiten, wie sie in der dritten der in Abbildung 2.3 dargestellten Phasen durchgeführt wurden, vonnöten. Bevor mehrere Steuerungsmaßnahmen sinnvoll kombiniert werden können, gilt es zunächst, die exakten Wirkungsweisen der Maßnahmen festzustellen, um darauf aufbauend mögliche Neben- und Wechselwirkungen zu identifizieren, die die Wirksamkeit von Maßnahmenbündeln stark einschränken oder gar in ihrer Wirkungsrichtung umkehren können. Da der Forschungsstand hinsichtlich der Wirkungsweisen der einzelnen Maßnahmen noch gravierende Defizite aufweist, soll in dieser Arbeit die Rolle der Emotionen in der Deeskalation von Commitments näher analysiert werden.

Um diese Analyse durchführen zu können, sind in einem ersten Schritt relevante Maßnahmen zu identifizieren. Als Grundlage hierfür soll die Arbeit von *Zayer* (2007) dienen. Er stellt systematisch für jeden von ihm identifizierten psychologischen Einflussfaktor Maßnahmen zusammen, die die folgenden, auch dieser Arbeit zugrunde zu legenden Kriterien erfüllen:¹⁹²

1) statistisch signifikante eskalationssenkende Wirkung in mindestens einer empirischen Studie, 2) möglichst gute Begründbarkeit der Auswahl der Maßnahme, 3) leichte Umsetzbarkeit der Maßnahme, 4) umfassender Schutz vor der Eskalationstendenz, der durch die Maßnahme geboten werden soll. Zudem bestimmt *Zayer* (2007) nach sorgfältiger Abwägung unterschiedlicher Möglichkeiten den Controller als Maßnahmenträger, da er aufgrund seines Leistungsportfolios diesbezüglich am besten geeignet erscheint.¹⁹³

Die Zusammenstellung *Zayers* greift *Mahlendorf* (2008) in seiner empirischen Studie auf. Für die Aufnahme in den von ihm erstellten Fragebogen waren jedoch einzelne Vereinfachungen und Modifikationen notwendig,¹⁹⁴ die in der nachfolgenden Auflistung (vgl. Tabelle 2.8) der untersuchten Maßnahmen bereits berücksichtigt sind.

¹⁹² Diese Kriterien leitete er aus der Kritik an der bisherigen Deeskalationsliteratur ab, die sich zum einen auf die Beschränkung der Studien auf eine einzelne Eskalationsursache und deren Gegenmaßnahmen, zum anderen auf die mangelhafte Begründung, weshalb welche Gegenmaßnahmen untersucht wurden, bezieht (vgl. *Zayer* (2007), S. 162).

¹⁹³ Vgl. ausführlich dazu *Zayer* (2007), S. 164 ff.

¹⁹⁴ Eine Modifikation der von *Zayer* (2007) vorgeschlagenen Maßnahmen war erforderlich, da diese für eine empirische Studie, wie sie von *Mahlendorf* (2008) durchgeführt wurde, nicht geeignet erscheinen. *Zayer* schlägt Maßnahmen vor, die zum Teil zwei unterschiedliche inhaltliche Aspekte aufweisen (z. B. „Maßnahme 3: Quantifizierung der Feedback-Informationen und Lieferung eines eindeutigen Beurteilungskriteriums“ (*Zayer* (2007), S. 180). Da dies die Gefahr eines Verlusts an Validität nach sich ziehen könnte, wurden derartige Fälle von *Mahlendorf* separiert und einzeln abgefragt (vgl. *Mahlendorf* (2008), S. 32).

Faktor	Gegenmaßnahmen		Quelle
Gestaltung der Entscheidungssituation	MN_MeiStei	Planung des Projekts entlang eines Meilensteinplans.	<i>Cooper/Edgett/Kleinschmidt (2002a)</i> <i>Cooper/Edgett/Kleinschmidt (2002b)</i>
	MN_Gen	Sicherstellung des Bedarfs einer Genehmigung für die Fortführung des Projekts.	<i>McGrath/Ferrier/Mendelow (2004)</i>
	MN_AktFortf	Sicherstellung einer regelmäßigen aktiven Entscheidung über die Fortführung des Projekts.	<i>McGrath/Ferrier/Mendelow (2004)</i> <i>Block/MacMillan (1985)</i> <i>McGrath/MacMillan (1995)</i> <i>Brockner/Shaw/Rubin (1979)</i> <i>Rubin u. a. (1980)</i>
Steigerung der Informationssalienz	MN_FortBer	Regelmäßige Erstellung und Lieferung von Projektfortschrittsberichten.	<i>Rubin/Brockner (1975)</i> <i>Brockner/Shaw/Rubin (1979)</i> <i>Teger (1980)</i> <i>Brockner u. a. (1982)</i> <i>Drummond (1995)</i>
	MN_QuanInf	Quantifizierung der Feedback-Informationen.	<i>Ghosh (1997)</i> <i>Kernan/Lord (1989)</i> <i>Keill/Robey (1999)</i>
	MN_BeuKrit	Lieferung eines eindeutigen Beurteilungskriteriums für Feedback-Informationen.	<i>Ghosh (1997)</i> <i>Kernan/Lord (1989)</i> <i>Keill/Robey (1999)</i>
Veränderung der Einstellung des Entscheiders	MN_HZuSpät	Expliziter Hinweis auf die Gefahr eskalieren der Commitments.	<i>Nathanson u. a. (1982)</i>
	MN_HAbbr	Expliziter Hinweis auf die Möglichkeit eines Projektabbruchs.	<i>Kadous/Sedor (2004)</i>
Reduktion der wahrgenommenen persönlichen Verantwortung ¹⁹⁵	MN_Verantw	Andere Personen übernehmen im Rahmen der Shelter&Share-Strategie einen Teil der Verantwortung für das Scheitern des Projekts.	<i>Heng/Tan/Wei (2003)</i>
Verringerung der internen Bedrohung des Selbstbildes	MN_QualEnt	Verwendung der Prozessqualität als zusätzliches Kontrollobjekt.	<i>Simonson/Staw (1992)</i> <i>Kirby/Davis (1998)</i> <i>Keill/Robey (1999)</i>
Verringerung der Bedrohung des Selbstbildes durch Dritte	MN_Ansehen	Im Rahmen der Support&Sympathy-Strategie explizit den Hinweis geben, dass das Ansehen des Entscheiders durch einen Projektabbruch nicht leidet.	<i>Heng/Tan/Wei (2003)</i>
	MN_Karriere	Im Rahmen der Support&Sympathy-Strategie explizit den Hinweis geben, dass die Karriere des Entscheiders durch einen Projektabbruch nicht leidet.	<i>Heng/Tan/Wei (2003)</i>
Förderung einer zukunftsorientierten Bewertung	MN_AltInv	Explizites Hinweisen auf alternative Investitionsmöglichkeiten.	<i>McCain (1986)</i> <i>Northcraft/Neale (1986)</i> <i>Keil u. a. (1994)</i>
Verhinderung von optimistisch verzerrten Schätzungen	MN_SchAna	Schätzung der zukünftigen Kosten und Erlöse des Projekts durch Analogien zu anderen Projekten.	<i>Lovall/Kahneman (2003)</i>

„MN“ gibt an, dass es sich um eine Steuerungsmaßnahme zur Deeskalation von Commitments handelt.

Tabelle 2.8: Steuerungsmaßnahmen gegen die Eskalationstendenz¹⁹⁶

¹⁹⁵ Eine weitere Maßnahme, die zur Reduktion der eskalationssteigernden Wirkungen der Verantwortlichkeit für vergangene Entscheidungen eingesetzt werden kann, ist ein personeller Wechsel des Entscheidungsverantwortlichen (vgl. bspw. *Staw (1981)*, S. 585). Diese Maßnahme bringt zwar auf Top-Management-Ebene eines Unternehmens bedeutsame Vorteile mit sich (vgl. hierzu *Oesterle (1999)*, S. 298 ff.), auf Ebene eines einzelnen Projektes scheinen jedoch die nachteiligen Folgen, die mit einem Wechsel des Verantwortlichen einhergehen, zu überwiegen (vgl. *Zayer (2007)*, S. 186, FN 639), weshalb auf eine weitere Berücksichtigung dieser Maßnahme verzichtet werden soll.

¹⁹⁶ Quelle: *Zayer (2007)*, S. 216 f., sowie *Mahlendorf (2008)*, S. 32 ff.

Faktor	Gegenmaßnahmen		Quelle
Bereitschaft des Projektleiters, Freiraum auszunutzen	MN_ZielBek	Bekanntgabe der Ziele, die mit dem Projekt verfolgt werden.	<i>Teger</i> (1980)
	MN_ZielDis	Diskussion der Ziele, die mit dem Projekt verfolgt werden.	<i>Teger</i> (1980)
	MN_AbbKrit	Frühe Festlegung von öffentlich bekannten Abbruchkriterien.	<i>Brockner/Shaw/Rubin</i> (1979) <i>Teger</i> (1980) <i>Simonson/Staw</i> (1992) <i>Boulding/Morgan/Staelin</i> (1997) <i>Keill/Robey</i> (1999)
Kennzeichnung der Sunk Costs ¹⁹⁷	MN_AuswSC	Explizites Ausweisen der Sunk Costs.	Kein experimenteller Beleg bekannt.
	MN_IrrSC	Explizite Kennzeichnung der Sunk Costs als irrelevant.	Kein experimenteller Beleg bekannt.
Unterstützung der Bewertung durch Bereitstellung von Methoden	MN_VerBew	Bereitstellung angemessener Verfahren zur Projektbewertung.	<i>Newman/Sabherwal</i> (1996) <i>Ghosh</i> (1997)
	MN_UntEx	Sicherstellung einer Unterstützung bei der Anwendung der Bewertungsinstrumente.	<i>Newman/Sabherwal</i> (1996) <i>Ghosh</i> (1997)
Korrektur von optimistisch verzerrten Schätzungen	MN_AdvDia	Kritisches Hinterfragen der Annahmen des Projektleiters mithilfe eines Advocatus Diaboli.	<i>Schwenk</i> (1988)

„MN“ gibt an, dass es sich um eine Steuerungsmaßnahme zur Deeskalation von Commitments handelt.

Tabelle 2.8: Steuerungsmaßnahmen gegen die Eskalationstendenz (Fortsetzung)

Um sicherzustellen, dass seit den Arbeiten von *Zayer* (2007) und *Mahlendorf* (2008) keine neuen Maßnahmen, die die zuvor genannten Kriterien erfüllen und somit in weiteren Studien zur Deeskalation von Commitments zu berücksichtigen sind, abgeleitet wurden, wurde eine Literaturrecherche für den Zeitraum zwischen den Jahren 2008 und 2013 durchgeführt.¹⁹⁸ Die Ergebnisse sind in Tabelle 2.9 dargestellt.

¹⁹⁷ Obwohl die Wirksamkeit der angeführten Maßnahmen gegen den Sunk Cost-Effekt noch nicht empirisch bestätigt wurde, scheint es nach *Zayer* dennoch plausibel, sie aufgrund ihrer hohen Plausibilität in den Maßnahmenkatalog aufzunehmen (vgl. *Zayer* (2007), S. 203, FN 690).

¹⁹⁸ Die grundsätzliche Vorgehensweise bei der Literaturrecherche wird in Anhang 1 und die verwendeten Suchbegriffe, Datenbanken und Ergebnisse werden in Anhang 3 dargestellt. Das Jahr 2013 ergibt sich aus dem Zeitpunkt, zu dem die empirische Befragung begonnen wurde (vgl. hierzu Kapitel 4.1.1).

Studie/Methodik	Zentrale Ergebnisse und empfohlene Maßnahme(n) zur Deeskalation vom Commitments
<i>Ku</i> (2008b) Experiment	<p>Zentrale Ergebnisse: Das Bereuen eines eskalierten Projekts bewirkt einen Lerneffekt, der dazu führt, dass in vergleichbaren Situationen die Reue nach einer erneuten Eskalation antizipiert und dadurch die Eskalationstendenz reduziert wird. Der deeskalierende Effekt ist auch zu beobachten, wenn sich die Probanden die Reue lediglich vorstellen.</p> <p>Empfohlene Maßnahmen: Es sollte sichergestellt werden, dass der Verantwortliche eine eskalierte Situation bereut, um den oben beschriebenen Lerneffekt zu erzeugen. Es sollte sichergestellt werden, dass sich der Verantwortliche vor wichtigen Entscheidungen die Reue vorstellt, die sich nach einem eskalierten Vorhaben einstellen würde.</p>
<i>Mähring u. a.</i> (2008) Fallstudie	<p>Zentrale Ergebnisse: Voraussetzung für den Erfolg einer Projektdeeskalation ist nicht nur, dass unterschiedliche Rollen während des Deeskalationsprozesses ausgefüllt werden, sondern dass die jeweiligen Personen auch intensiv zusammenarbeiten.</p> <p>Empfohlene Maßnahmen: Es werden unterschiedliche Empfehlungen ausgesprochen, in welcher Phase welche Rollen aktiv werden und wie diese interagieren sollten. Für Details zu den Empfehlungen wird auf die Publikation verwiesen.</p>
<i>Sivanathan u. a.</i> (2008) Experiment	<p>Zentrale Ergebnisse: Die Erfüllung des Wunsches nach Selbstbestätigung hat Einfluss auf das Ausmaß der Eskalationstendenz. Wird die Entscheidungskompetenz des Entscheidungsträgers gestützt, führt dies zu einer Verstärkung der Eskalationstendenz. Wird der Verantwortliche jedoch hinsichtlich seiner Talente und Werte bestätigt, die unabhängig von der Eskalationssituation sind, hat dies einen deeskalierenden Effekt zur Folge.</p> <p>Empfohlene Maßnahmen: Entscheidungsträger sollten dazu angehalten werden, nach Erhalt von negativem (Projekt-)Feedback eine Aufgabe (erfolgreich) zu lösen, die in der Thematik unabhängig von dem eigentlich durchzuführenden Projekt ist.</p>
<i>Denison</i> (2009) Experiment	<p>Zentrale Ergebnisse: Die Ergänzung der Kapitalwertmethode um den Realoptionsansatz zur Bewertung eines Projekts entfaltet eine deeskalierende Wirkung. Erklärt werden kann dieser Effekt dadurch, dass die Salienz der Möglichkeit eines Projektabbruchs zu einem frühen Zeitpunkt im Projektverlauf höher ist und damit eher in Erwägung gezogen wird.</p> <p>Empfohlene Maßnahmen: Die Kapitalwertmethode zur Bewertung des Projekts sollte um die Berücksichtigung von Realoptionen ergänzt werden.</p>
<i>Flynn u. a.</i> (2009) Konzeptionelle Überlegungen	<p>Zentrale Ergebnisse: Konzept eines neuen Prozessmodells (De-Escalation Management Maturity (DMM) Model), das Aspekte der von <i>Iacovou/Dexter</i> (2004), <i>Pan u. a.</i> (2006b) bzw. <i>Pan u. a.</i> (2006a) sowie <i>Montealegre/Keil</i> (2000) vorgeschlagenen Modelle kombiniert und die Defizite der einzelnen Modelle behebt.</p> <p>Empfohlene Maßnahmen: Es sollte ein Fünf-Stufen-Plan befolgt werden, der ein erfolgreiches Management von Projekten gewährleistet. Der Plan beinhaltet zu jeder Stufe Bedingungen, die es seitens des Unternehmens zu erfüllen gilt, um den Stufenplan vollziehen zu können.</p>
<i>Hodgson/Drummond</i> (2009) Literaturarbeit	<p>Zentrale Ergebnisse: Das Ausmaß des eskalierenden Commitments lässt sich reduzieren, wenn die Entscheidungsträger verstehen, aus welchen Gründen ihre Rationalität in Entscheidungsprozessen eingeschränkt ist. Das Unternehmen kann den Entscheidungsträger durch gezielte Maßnahmen dabei unterstützen.</p> <p>Empfohlene Maßnahmen: (1) Entscheidungsträger sollten mit der notwendigen Vorsicht agieren. (2) Entscheidungsträger sollten Meinungen/Ratschläge unabhängiger Dritter ernst nehmen. (3) Vor Beginn des Vorhabens sollten detaillierte Kriterien zur Beurteilung des Erfolgs festgelegt werden. (4) Das Projekt sollte aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus betrachtet und bewertet werden. (5) Entscheidungsträger sollten nach der Abfolge getroffener Entscheidungen bewertet werden und nicht nach dem erreichten Endergebnis.</p>

Tabelle 2.9: Studien zur Deeskalation von Commitments aus den Jahren 2008 bis 2013¹⁹⁹¹⁹⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

Studie/Methodik	Zentrale Ergebnisse und empfohlene Maßnahme(n) zur Deeskalation vom Commitments
<p><i>Pan/Pan/Newman</i> (2009) Fallstudie</p>	<p>Zentrale Ergebnisse: Die Eskalation und Deeskalation von Commitments bestehen aus stabilen Perioden evolutionären Wandels, die durch einzelne Ereignisse revolutionären Wandels unterbrochen werden. Die daraus hervorgehenden Entscheidungen über Fortführung oder Abbruch des Projekts lassen sich als Annäherungs-Vermeidungs-Entscheidungskonflikte (Approach-Avoidance Decision Conflict) auffassen. Das Ergebnis der von <i>Pan</i> u. a. durchgeführten Fallstudie ist die Konzeption eines integrierten theoretischen Prozessmodells, das zur Identifikation, Beschreibung und Analyse von Eskalations- und Deeskalationsprozessen in IT-Projekten herangezogen werden kann.</p> <p>Empfohlene Maßnahmen:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Das Senior Management sollte das IT-Projekt über den gesamten Verlauf hinweg unterstützen. (2) IT-Projekte sollten in ihrer Laufzeit von vornherein beschränkt werden. (3) Größere IT-Projekte sollten zur besseren Handhabung in mehrere kleinere Projekte aufgespalten werden. (4) Entscheidungen im frühen Projektverlauf sollten besonders gründlich abgewogen werden. (5) Der Projektleiter sollte frühzeitig auf die Projekteskalation aufmerksam werden.
<p><i>Chong/Surywati</i> (2010) Experiment</p>	<p>Zentrale Ergebnisse: Der Einsatz eines Monitoringsystems, das vom Prinzipal zur Überwachung der Entscheidungen des Agenten eingesetzt wird, bewirkt eine Reduktion opportunistischen Verhaltens.</p> <p>Empfohlene Maßnahmen: Es sollte ein Monitoringsystem zur Überwachung der Entscheidungen des verantwortlichen Entscheidungsträgers eingesetzt werden.</p>
<p><i>Salvato/Chiricol Sharma</i> (2010) Interviews, Archivdaten</p>	<p>Zentrale Ergebnisse: Die Angst vor dem Verlust der institutionellen Identität führt in familiengeführten Unternehmen zu einem Festhalten an bestehenden Strukturen und Geschäftsmodellen. Selbst bei dringend erforderlichem Anpassungs- und Neuausrichtungsbedarf werden dadurch Änderungsprozesse be- bzw. verhindert. Der „Family Champion of Continuity“ (FCC) spielt sowohl bei der Aufrechterhaltung des Bestehenden aber auch bei der Herbeiführung von Veränderungsprozessen eine entscheidende Rolle.</p> <p>Empfohlene Maßnahmen: Es werden keine expliziten Empfehlungen formuliert, das Herbeiführen erforderlicher Veränderungsprozesse wird jedoch durch die folgenden Aspekte vereinfacht:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Charisma des FCC, mit dem er andere Familienmitglieder und Mitarbeiter von neuen Ideen überzeugen kann. (2) Berufung von Experten außerhalb der Familie zur Unterstützung des Veränderungsmanagements sorgt für Objektivität. (3) Entwicklung eines Geschäftsmodells, das die Familienmitglieder und Mitarbeiter überzeugt. (4) Geringe Anzahl von Familienmitgliedern, die die Steuerung des Unternehmens übernehmen.
<p><i>Molden/Hui</i> (2011) Experiment</p>	<p>Zentrale Ergebnisse: Die Aktivierung der Motivation zu Wachstum und Fortschritt (Promotion Focus) führt zu einer Fokussierung auf Gewinne, einer stärkeren Berücksichtigung alternativer Handlungsweisen und der Bereitschaft, von zuvor getroffenen Entscheidungen abzurücken – mithin zu einer Deeskalation von Commitments.</p> <p>Empfohlene Maßnahmen: Es sollte eine auf Wachstum und Fortschritt ausgerichtete Motivation (Promotion Focus) beim verantwortlichen Entscheidungsträger sichergestellt werden. Die Autoren merken jedoch an, dass dies auch zu einem verfrühten Abbruch von Projekten führen kann und demzufolge mit der entsprechenden Vorsicht einzusetzen ist.</p>
<p><i>Pan/Pan</i> (2011) Fallstudie</p>	<p>Zentrale Ergebnisse: Das Verhalten von Vorgesetzten des verantwortlichen Entscheidungsträgers ist als wichtige Komponente des Deeskalationsprozesses zu sehen. In jeder Phase des Deeskalations- bzw. Neuausrichtungsprozesses ist von den Vorgesetzten eine andere Art der Einflussnahme („Influence Tactic“) vonnöten.</p> <p>Empfohlene Maßnahmen: Es sollte ein sechsstufiger Prozess befolgt werden, der ein „Unfreezing“ des Commitments von einer unrentablen Handlungsweise sowie ein „Refreezing“ des Commitments an eine neue, rentablere Handlungsweise vorsieht. In jeder Phase sollten die Vorgesetzten des Verantwortlichen bestimmte Verhaltensempfehlungen befolgen, um den Prozess zu ermöglichen.</p>

Tabelle 2.9: Studien zur Deeskalation von Commitments aus den Jahren 2008 bis 2013 (Fortsetzung)

Studie/Methodik	Zentrale Ergebnisse und empfohlene Maßnahme(n) zur Deeskalation vom Commitments
van Oorschot/ Langerak/Sengupta (2011) Simulation	<p>Zentrale Ergebnisse: Bei schlechter Performance in einem Neuproduktentwicklungsprojekt ist das Ergreifen von Anpassungsmaßnahmen, wie das Vereinfachen des zu entwickelnden Produkts oder das Hinzuziehen zusätzlicher Mitarbeiter, ratsam. Die Wirksamkeit der Maßnahmen hängt davon ab, zu welchem Zeitpunkt des Projekts die Schwierigkeiten auftreten.</p> <p>Empfohlene Maßnahmen:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Zusätzliche Mitarbeiter sollten eingesetzt werden, wenn die rechtzeitige Fertigstellung des Projekts in Gefahr gerät. Diese Maßnahme ist unabhängig vom Projektfortschrittsgrad wirksam. (2) Wird das Projekt zu teuer, können die Anforderungen an das zu entwickelnde Produkt reduziert werden, um Entwicklungskosten zu sparen und die Arbeitsbelastung zu senken. Diese Maßnahme ist lediglich im späteren Projektverlauf wirksam. (3) Ändern sich die Gegebenheiten des Marktes, sollte das Konzept des Produkts angepasst werden. Eine Erhöhung der Produktanforderungen kann z. B. durch Zusatzschichten bewältigt werden, wofür zusätzliche Mitarbeiter heranzuziehen sind. Diese Maßnahme ist lediglich in frühen Projektphasen sinnvoll.
Daly/Sætre/Brun (2012) Interviews	<p>Zentrale Ergebnisse: Zur Beendigung von Innovationsprojekten, denen eine qualitativ minderwertige Idee zugrunde liegt, werden in der Unternehmenspraxis unterschiedliche Strategien verfolgt. Diese reichen von kriterienbasierten Entscheidungsmodellen über ein unbegründetes „Nein“ zur Projektfortführung bis hin zu organisatorischen Veränderungen, die das Weiterführen des Projekts unmöglich machen. Unabhängig davon, welche Strategie angewandt wird, ist von höchster Bedeutung, das Gesicht der Person zu wahren, die die Idee eingebracht und verfolgt hat.</p> <p>Empfohlene Maßnahmen: Es werden keine expliziten Empfehlungen formuliert, die herausgearbeiteten Strategien stellen jedoch eine Auswahl an Möglichkeiten dar, wie Innovationsprojekte beendet werden können. In jedem Fall ist darauf zu achten, bei der Beendigung das Gesicht des Ideengebers zu wahren.</p>
Arbuthnott/Dolter (2013) Konzeptionelle Überlegungen	<p>Zentrale Ergebnisse: Die andauernden Investitionen öffentlicher Institutionen in die Gewinnung und Verwendung fossiler Brennstoffe spiegelt eine Situation eskalierender Commitments wider.</p> <p>Empfohlene Maßnahmen:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Es sollten die negativen Folgen, die mit einem Kurswechsel bei der Energiegewinnung verbunden sind, reduziert werden. (2) Es sollte für eine Verbesserung der Informationsqualität über die Risiken, die eine weitere Verwendung fossiler Brennstoffe zur Folge haben kann, gesorgt werden. (3) Es sollten Prozesse implementiert werden, die eine Berücksichtigung zusätzlicher Informationen über die Investitionsalternativen sicherstellen.
Moser/Wolff/Kraft (2013) Experiment	<p>Zentrale Ergebnisse: Die Aussicht, dass künftig zu treffende Entscheidungen vor einem zunächst anonymen Publikum zu rechtfertigen sind, gewährleistet eine ausführlichere und selbstkritischere Auseinandersetzung mit der Entscheidungssituation. Dadurch wird erzwungen, dass sich der Entscheidungsträger auch mit negativen Informationen befasst, was zu einer Reduktion der Eskalationstendenz führen kann.</p> <p>Empfohlene Maßnahmen: Der verantwortliche Entscheidungsträger soll seine Entscheidungen vor einem anonymen Publikum begründen und rechtfertigen. Diese Notwendigkeit ist ihm möglichst frühzeitig mitzuteilen.</p>

Tabelle 2.9: Studien zur Deeskalation von Commitments aus den Jahren 2008 bis 2013 (Fortsetzung)

Ein inhaltlicher Vergleich zwischen den in Tabelle 2.8 aufgeführten Maßnahmen und den Inhalten der Studien zur Deeskalation seit 2008 (vgl. Tabelle 2.9) ergibt, dass keine Modifikationen des Maßnahmenkatalogs vorgenommen werden müssen. Die erste von Ku (2008b) ausgesprochene Empfehlung, dass der Entscheidungsträger ein eskaliertes Projekt bereuen soll, lässt sich in der Unternehmenspraxis nicht umsetzen. Zum einen ist es für die Realisierung dieser Maßnahme eine Voraussetzung, dass jeder Entscheidungsträger bereits ein Projekt hat eskalieren lassen, was für ein Unternehmen bei einer entsprechenden Anzahl Projektverantwortlicher massive finanzielle Einbußen nach sich ziehen würde. Zum anderen ist das bewusste

Herbeiführen von Emotionen bei einer Projektsteuerung aus ethischen und moralischen Gründen äußerst fragwürdig, sodass diese nicht in den Maßnahmenkatalog aufgenommen werden soll. Die zweite von *Ku* formulierte Empfehlung lässt sich lediglich als Ergänzung der in Tabelle 2.8 angeführten Maßnahme des „expliziten Hinweises auf die Gefahr eskalierender Commitments“ um den Aspekt der Reue auffassen, nicht jedoch als eigenständige Steuerungsmaßnahme.

Die Empfehlung, den Deeskalationsprozess auf der Implementierung unterschiedlicher Rollen aufzubauen, wird von *Mähring* u. a. (2008) formuliert. Dabei handelt es sich um eine sehr komplexe Maßnahme, die aufgrund ihres Prozesscharakters nicht im Fokus der vorliegenden Arbeit steht und folglich nicht weiter berücksichtigt werden soll.

Des Weiteren erscheint die Ergänzung der Maßnahmenauswahl um die Implementierung einer „task rotation“, wie sie von *Sivanathan* u. a. (2008) vorgeschlagen wird, nicht erforderlich. Begründet werden kann dies durch die sich ergebenden Schwierigkeiten und Nachteile bei der Umsetzung in der Unternehmenspraxis: Zum einen müsste der verantwortliche Entscheidungsträger neben seinen Aufgaben und Pflichten als Projektbeteiligter kontinuierlich diverse zusätzliche Aufgaben erfüllen, die inhaltlich nicht mit dem Projekt in Verbindung stehen. Dies erfordert ein erhebliches Maß an zusätzlicher Zeit, die ein Verantwortlicher für ein Projekt kleineren Umfangs möglicherweise aufbringen kann. Sobald das Projekt jedoch eine gewisse Größe bzw. Komplexität erreicht, ist es unwahrscheinlich, dass der Verantwortliche die Zeit zur Bewältigung nicht themenverwandter Parallelaufgaben aufbringen kann. Zum anderen stellt die Maßnahme die Anforderung, dass die Alternativaufgabe unmittelbar *nach* dem Erhalt negativen Feedbacks erfolgreich abgeschlossen werden muss. Wird die Aufgabe *vor* Erhalt der negativen Rückmeldung gelöst, kann das dadurch gestärkte Selbstwertgefühl zu einer Überschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit und damit zu einer erhöhten Eskalationstendenz führen.²⁰⁰ Diese Anforderungen an das Timing der Aufgabenerfüllung dürften in der unternehmerischen Praxis kaum zu realisieren sein, sodass die Gefahr einer kontraproduktiven Wirkung stark erhöht wäre. Zusammengefasst scheint diese Maßnahme zwar in Laborexperimenten ihre Wirkung entfalten zu können, in der Praxis lässt sich ihre Umsetzung jedoch nicht bewältigen, weshalb auf die weitere Berücksichtigung der Maßnahme verzichtet werden soll.

Denison (2009) verfolgt mit dem Vorschlag, die zur Projektbewertung eingesetzte Kapitalwertmethode um Realoptionen zu ergänzen, das Ziel, die Sichtbarkeit alternativer Handlungsweisen

²⁰⁰ Vgl. *Sivanathan* u. a. (2008), S. 12.

insbesondere in frühen Projektphasen zu erhöhen.²⁰¹ Dieses Bestreben weist eine sehr hohe inhaltliche Schnittmenge mit der in Tabelle 2.8 aufgeführten Maßnahme des expliziten Hinweises auf alternative Investitionsmöglichkeiten auf, sodass eine Ergänzung des Maßnahmenkatalogs um die von *Denison* formulierte Empfehlung nicht erforderlich erscheint.

Der von *Flynn* u. a. (2009) unterbreitete Vorschlag zur Deeskalation von Commitments stellt eine Kombination der Ansätze von *Iacovou/Dexter* (2004), *Pan* u. a. (2006a) bzw. *Pan* u. a. (2006b) sowie von *Montealegre/Keil* (2000) dar und sieht – ebenso wie der Vorschlag von *Pan/Pan* (2011) – die Implementierung eines komplexen Deeskalationsprozesses vor. Wie auch der Ansatz von *Mähring* u. a. (2008) basieren diese Modelle auf einer prozessualen Vorgehensweise, stehen damit nicht im Fokus dieser Arbeit und sollen deshalb in den weiteren Ausführungen nicht berücksichtigt werden.

Die Publikation von *Hodgson/Drummond* (2009) bietet eine Übersicht über unterschiedliche in der Literatur ausgesprochene Empfehlungen zur Deeskalation von Commitments. Die Autoren greifen dabei ausschließlich auf ältere Quellen zurück, sodass keine neuen Steuerungsmaßnahmen abgeleitet werden. Eine Ergänzung der bestehenden Maßnahmenauswahl ist nicht erforderlich.

Bei den von *Pan/Pan/Newman* (2009) formulierten Empfehlungen lässt sich ebenfalls keine Maßnahme identifizieren, die den bereits bestehenden Katalog ergänzen kann. Die Unterstützung des Senior Managements, die Aufspaltung des Projekts in Teilprojekte sowie die gründliche Abwägung von Entscheidungen sind als Maßnahmen zu verstehen, die den Erfolg eines IT-Projekts sicherstellen sollen, und somit keine Maßnahmen zur Deeskalation. Die Beschränkung der Laufzeit von Projekten mit einem harten Abbruchzeitpunkt erscheint weder sinnvoll noch zielführend. Wie in Kapitel 1.2 erläutert, überschreitet die überwiegende Mehrheit der in der Unternehmenspraxis durchgeführten Projekte das Zeitbudget. Eine strikte Anwendung dieser Maßnahme würde folglich dazu führen, dass die meisten Projekte ergebnislos abgebrochen werden würden, auch wenn die Fertigstellung einen vergleichsweise geringen zusätzlichen Zeitraum beanspruchen würde. Schließlich stellt die frühzeitige Identifikation einer Projekteskalationssituation eher das Ziel eines Maßnahmen Einsatzes als eine Maßnahme an sich dar, weshalb auch diese nicht in dem bereits bestehenden Katalog zu ergänzen ist.

Salvato/Chirico/Sharma (2010) erarbeiten sehr spezifische Handlungsempfehlungen für die Neuausrichtung familiengeführter Unternehmen. Da diese sich kaum auf nicht-familien-

²⁰¹ Vgl. *Denison* (2009), S. 150.

geführte Unternehmen übertragen lassen, es jedoch wahrscheinlich ist, dass ein Großteil der zu analysierenden Stichprobe aus nicht-familiengeführten Unternehmen besteht, sind sie aus den weiteren Betrachtungen auszuschließen.

Die von *Chong/Surywati* (2010) vorgeschlagene „Monitoring Control“ wird von den Autoren operationalisiert „as establishing a project evaluation department which is assigned to evaluate the manager’s decisions regarding investment projects they initiated and managed.“²⁰² Damit beschreiben sie nicht nur einen Teil des Aufgabenspektrums des Controllings, sondern auch eine konkrete und umsetzbare Maßnahme. Diese gleicht inhaltlich jedoch sehr stark der „Verwendung der Prozessqualität als zusätzliches Kontrollobjekt“, sodass die Aufnahme einer zusätzlichen Maßnahme zu Redundanzen führen würde. Ebenso scheinen die Vorschläge von *Molden/Hui* (2011) und *Arbuthnott/Dolter* (2013) hinreichend in Tabelle 2.8 abgebildet zu sein, bspw. durch die stärkere Berücksichtigung alternativer Handlungsweisen, Maßnahmen zur Vernachlässigung von Sunk Costs, den Hinweis auf alternative Investitionsmöglichkeiten oder die einzelnen Maßnahmen zur Reduktion der Selbstrechtfertigungstendenz.

Die auf Simulationsergebnissen basierenden Maßnahmen von *van Oorschot/Langerak/Sengupta* (2011) scheinen ebenfalls nicht für den Einsatz in jedem Projekt geeignet zu sein. So ist bspw. das Aufstocken der Projektmitarbeiterzahl in Einzelfällen zwar möglich, insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen jedoch kaum realisierbar. Ferner erscheinen auch die beiden anderen Maßnahmen lediglich in Entwicklungsprojekten anwendbar, sodass diese für die vorliegende Studie zu eng gefasst sind und nicht weiter berücksichtigt werden können.

Bis auf die in Tabelle 2.8 bereits angeführte Maßnahme, dass bei Projektbeendigung das Gesicht des Verantwortlichen gewahrt werden muss, finden sich auch in dem Beitrag von *Daly/Sætre/Brun* (2012) keine weiteren Deeskalationsmaßnahmen, die in den bestehenden Katalog aufgenommen werden können.

Schließlich kann auch die Maßnahme der „predecisional accountability to an unknown audience“, wie sie von *Moser/Wolff/Kraft* (2013) vorgeschlagen wurde, nicht zu einer Ergänzung des Maßnahmenkatalogs führen. Diese kann ihre Wirkung zwar in Laborexperimenten oder in dem von den Autoren angeführten Beispiel der „blind reviews“, wie sie bei der Bewer-

²⁰² *Chong/Surywati* (2010), S. 39, FN 2.

tung von eingereichten Aufsätzen bei wissenschaftlichen Zeitschriften häufig praktiziert werden, entfalten, in der realen Unternehmenspraxis scheint diese Maßnahme jedoch nicht realisierbar.²⁰³

Insgesamt ist somit festzuhalten, dass die in Tabelle 2.8 aufgeführten Maßnahmen den bisherigen Forschungsstand zur Deeskalation von Commitments – unter Berücksichtigung der in Kapitel 2.3 genannten Ausschlusskriterien – hinreichend abdecken und keine Ergänzungen bzw. Modifikationen erforderlich scheinen.

2.4 Herleitung des konzeptionellen Bezugsrahmens

Das Fehlen einer allgemein anerkannten „Eskalationstheorie“ bzw. eines allgemein anerkannten Eskalationsparadigmas, an der bzw. dem sich die Forschung zu eskalierenden Commitments orientieren kann, wird von *Staw* als eines der größten Hindernisse des systematischen und sinnvollen Voranschreitens der Eskalationsforschung herausgestellt.²⁰⁴ Das in der Literatur vorzufindende Konglomerat von Theorien aus unterschiedlichsten Disziplinen wie der Kognitionspsychologie,²⁰⁵ der Sozialpsychologie,²⁰⁶ der Soziologie²⁰⁷ oder der Emotionspsychologie²⁰⁸ wird von ihm zwar nicht grundsätzlich kritisiert, allerdings warnt er davor, eine Forschungsrichtung „without theoretical limits and a research agenda without agreements on its direction“²⁰⁹ zu erschaffen. Aus diesem Grund schlagen *Staw* und *Ross* vor, einen einfachen Entscheidungszyklus als Fundament der theoretischen Betrachtungen zu wählen.²¹⁰ Dieser ist – leicht modifiziert und um Steuerungsmaßnahmen ergänzt – in Abbildung 2.4 dargestellt.

²⁰³ Um diese vermutete Ungeeignetheit prüfen zu können, wurden die in den kognitiven Interviews befragten Praktiker diesbezüglich konsultiert. Sie bestätigten, dass die praktische Umsetzung zwar grundsätzlich möglich, jedoch mit einem sehr hohen Aufwand verbunden wäre. Ein Ausschluss aus der weiteren Betrachtung scheint damit gerechtfertigt.

²⁰⁴ Vgl. *Staw* (1997), S. 196. Nahezu zwanzig Jahre später stellt er erneut fest, dass „with escalation research having matured over nearly three decades, one can still consider the theory to be an unfinished product“ (*Staw* (2005), S. 235). Dieses Defizit der Eskalationsforschung hält bis heute an und stellt einen vielversprechenden Ansatz für künftige Forschungsvorhaben dar.

²⁰⁵ Vgl. dazu bspw. *De Bondt/Makhija* (1988); *Juliussen* (2006); *Mahlendorf/Wallenburg* (2013); *Sharp/Salter* (1997).

²⁰⁶ Vgl. z. B. *Brockner/Rubin* (1985); *Goltz* (1993); *Teger* (1980).

²⁰⁷ Vgl. beispielhaft *Drummond* (1994a); *Sinha/Inkson/Barker* (2012).

²⁰⁸ Vgl. u. a. *O'Neill* (2009); *Tsai/Young* (2010); *Wong/Yik/Kwong* (2006).

²⁰⁹ *Staw* (1997), S. 196.

²¹⁰ Vgl. *Staw/Ross* (1987), S. 43, siehe auch *Riesenhuber* (2006), S. 174 f.

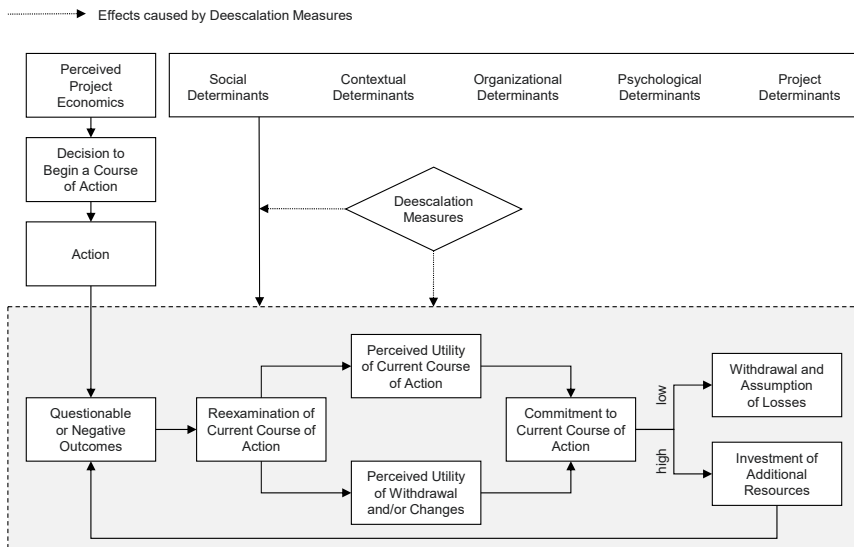


Abbildung 2.4: Entscheidungszyklus eskalierender Commitments²¹¹

Ausgangspunkt des Modells ist der wahrgenommene Nutzen eines Projekts bzw. dessen finanzieller Wert (Abbildung 2.4, links oben). Wird dieser als positiv eingeschätzt, ist er häufig der Grund zur Initiierung eines Projekts und der damit verbundenen Investition von Ressourcen.²¹² Es kann dabei jedoch nicht angenommen werden, dass diese Entscheidung vollständig rational bzw. nach den Regeln normativer Entscheidungsfindung getroffen wird. Vielmehr ist davon auszugehen, dass diese Entscheidung unter dem Einfluss von bspw. übermäßigem Optimismus oder Kontrollillusion steht.²¹³ „Nonetheless, managers do start most projects with an emphasis on the numbers – on projections of gain and loss, however faulty or unrealistic these projections might turn out to be.“²¹⁴

²¹¹ Quelle: In Anlehnung an *Staw/Ross* (1987), S. 43, i. V. m. den nachfolgenden Ausführungen sowie *Staw/Ross* (1989), S. 219, ergänzt um Steuerungsmaßnahmen. Darüber hinaus wurden einige weitere Frameworks entwickelt, die für das vorliegende Forschungsvorhaben jedoch aufgrund unpassender Annahmen und/oder starker Fokussierung auf andere Teilgebiete der Psychologie nicht adäquat erscheinen (vgl. dazu bspw. die Frameworks von *Bowen* (1987); *Keil/Depledge/Rai* (2007); *Street/Anthony* (1997) sowie *Zayer* (2007)). Ein Versuch, die einzelnen eskalationstreibenden Einflüsse (vgl. Kapitel 2.2.2) in eine zeitliche Reihenfolge zu bringen, wurde von *Staw/Ross* (1987), S. 65 ff., unternommen. Dieses Modell erscheint für die vorliegende Arbeit jedoch aus zwei Gründen nicht anwendbar. Zum einen konnte das Modell empirischen Überprüfungen nicht standhalten (vgl. *Newman/Sabherwal* (1996); *Ross/Staw* (1993)) siehe dazu auch *Mähring/Keil* (2008)). Zum anderen eignet sich dieses Modell aufgrund seines temporalen Charakters lediglich für Längsschnittstudien (vgl. *Staw* (1997), S. 209). Dieses Forschungsdesign wird in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht angestrebt.

²¹² Vgl. *Staw/Ross* (1989), S. 246.

²¹³ Vgl. *Staw* (1997), S. 206; *Staw* (2005), S. 225.

²¹⁴ *Staw* (1997), S. 206.

Hat die gewählte Handlungsweise uneindeutige, jedoch eher negative Resultate zur Folge, findet eine Überprüfung des bisherigen Projektplans statt. Der wahrgenommene Nutzen der gegenwärtigen Handlungsstrategie wird gegen den Nutzen eines Projektabbruchs bzw. einer -neuausrichtung abgewogen.²¹⁵ Aus dem Ergebnis dieser Prüfung bildet sich das Commitment zur gegenwärtigen Handlungsweise heraus. Fällt dieses gering aus, wird das Projekt eher abgebrochen oder neu ausgerichtet. Bestärken die Prüfergebnisse hingegen das Commitment, ist davon auszugehen, dass das Projekt fortgeführt und weitere Ressourcen investiert werden.²¹⁶

Ein derartiger, von Fremdeinwirkungen isolierter Entscheidungszyklus (grauer Kasten in Abbildung 2.4) würde in den Bereich der rationalen Entscheidungstheorie fallen²¹⁷ und nach *Staw* und *Ross* keine Eskalation von Commitments zur Folge haben. Begründet wird dies zum einen durch die sich mit dem Erhalt von negativem Feedback erhöhende Umsicht bei der Evaluierung der Entscheidungsalternativen, zum anderen mit dem wahrgenommenen Nutzen der Projektfortführung, der sich durch den kontinuierlichen Erhalt von negativem Feedback verschlechtert. „Thus, the simplest economic decision model would describe escalation as ‚a quickly disappearing event‘.“²¹⁸

Dass es dennoch zu einer Eskalation von Commitments kommt, ist auf die unterschiedlichen Determinanten der Eskalationstendenz zurückzuführen (vgl. den Kasten in Abbildung 2.4 oben). Sie sind die Ursache dafür, dass ein Projekt zu positiv beurteilt oder ein Entscheidungsträger einen Projektabbruch nicht in Betracht zieht.²¹⁹ Grundsätzlich steigt die Gefahr einer Eskalation von Commitments durch „Faktoren, die sich

- positiv auf die Bewertung der gegenwärtigen Strategie auswirken,
- negativ auf die Bewertung von Abbruch und Änderung auswirken sowie
- eine Überprüfung der gegenwärtigen Strategie unattraktiv machen.“²²⁰

²¹⁵ Im Gegensatz dazu kann angenommen werden, dass eindeutige, sehr negative Resultate zu einem frühzeitigen Projektabbruch führen würden und eine Eskalation von Commitments verhindert werden könnte (vgl. *Staw* (2005), S. 225).

²¹⁶ Vgl. *Staw/Ross* (1987), S. 43.

²¹⁷ Vgl. *Riesenhuber* (2006), S. 175.

²¹⁸ *Staw/Ross* (1987), S. 44.

²¹⁹ Vgl. *Staw/Ross* (1987), S. 44.

²²⁰ *Riesenhuber* (2006), S. 176. Siehe dazu auch den Überblick über die Eskalationsdeterminanten in Kapitel 2.2.2.

Um die nachteiligen Wirkungen, die aus dieser übermäßigen Bindung an ein scheiterndes Vorhaben für ein Unternehmen resultieren, auf ein für das Unternehmen optimales Ausmaß reduzieren zu können, wurden die in Kapitel 2.3 ausführlich dargestellten Steuerungsmaßnahmen entwickelt. Diese setzen sowohl an den Einflüssen der Eskalationsdeterminanten auf den Entscheidungszyklus als auch an dem Entscheidungszyklus selbst an (vgl. die mittig platzierte Raute in Abbildung 2.4).

Zur Fundierung der Analyse, welche Rolle Emotionen in diesem Framework spielen, kann prinzipiell auf mehrere Emotionstheorien und -Frameworks zurückgegriffen werden. Emotionstheorien, die in anderen Arbeiten zur Rolle von Emotionen bei eskalierenden Commitments herangezogen wurden, sind die Regret Theory²²¹, die Disappointment Theory²²² oder die Frustration Theory²²³. Da diese jedoch jeweils lediglich die Betrachtung einer einzelnen Emotion erlauben und nicht für jede Emotion eine derartige Theorie existiert, ist die Abdeckung des Emotionsspektrums als sehr gering einzustufen, weshalb diese theoretischen Ansätze für das vorliegende Forschungsvorhaben als nicht zielführend erscheinen.

Mit Blick auf die grundlegenden theoretischen Ansätze der Emotionspsychologie lassen sich im Wesentlichen evolutionsbiologische Ansätze, psychophysiologische Emotionstheorien, behavioristisch-lerntheoretische Ansätze, Appraisal-Theorien (kognitive Bewertungstheorien) und funktionalistisch orientierte Komponenten-Prozessmodelle unterscheiden.²²⁴

Die Besonderheit der **evolutionsbiologischen Ansätze** liegt darin, dass diese im Gegensatz zu den meisten anderen Emotionstheorien, die sich hauptsächlich auf die Ontogenese (einzelgeschichtliche Entwicklung) von Emotionen konzentrieren, ihren Fokus auf die phylogenetische (stammesgeschichtliche) Entwicklung von Emotionen legen.²²⁵ Den Vertretern dieser An-

²²¹ Vgl. Bell (1982); Loomes/Sugden (1982). Siehe hierzu die Studien von Hoelzl/Loewenstein (2005); Ku (2008a); Ku (2008b); Steinkühler (2010); Wong/Kwong (2007).

²²² Vgl. Bell (1985); Loomes/Sugden (1986). Siehe hierzu die Studie von Hoelzl/Loewenstein (2005).

²²³ Vgl. Amsel (1992). Siehe hierzu die Studie von Brecher/Hantula (2005).

²²⁴ Vgl. Ulich/Mayring (2003), S. 62 ff. Übersichten zu Emotionstheorien finden sich bei Brandstätter/Otto (2009), S. 405 ff.; Euler/Mandl (1983), S. 37 ff.; Meyer/Schützwohl/Reisenzein (2003).

²²⁵ Vgl. Euler (2000), S. 45; Merten (2009), S. 424.

sätze zufolge sind mehrere grundlegende Emotionen wie Furcht, Ekel oder Freude in den Erbanlagen des Menschen verankert. Nach Auslösung dieser sog. Basisemotionen²²⁶ durch externe Stimuli laufen automatisiert komplexe und flexible Anpassungsprozesse sowie Verhaltensreaktionen ab,²²⁷ die der Bewältigung evolutionärer Anpassungsprobleme dienen.²²⁸ Zudem spielen sie, wie insbesondere von *Charles Darwin*²²⁹ herausgestellt, bei der Kommunikation zwischen Lebewesen eine bedeutende Rolle.

Der evolutionsbiologische Ansatz wird von mehreren Autoren in der betriebswirtschaftlichen Forschung als geeignetes theoretisches Fundament angesehen.²³⁰ So kommen beispielsweise *Griskevicius* u. a. (2009) zu dem Schluss, dass die evolutionsbiologische Sichtweise „a promising theoretical approach to marketing“²³¹ ist, der zu „novel marketing insights“²³² führen kann. Auch die Beschränkung der betrachteten Emotionen auf eine sehr geringe Anzahl von Basisemotionen stellt für die Marketingforschung nach *Zeitlin/Westwood* (1986) keine Einschränkung dar, da „Marketing does not need to deal with an infinity of emotions“²³³. Dieser Auffassung widersprechen jedoch *Westbrook/Oliver* (1991). Sie kritisieren, dass „emotion researchers have had to develop an ad hoc measurement and classification schemes, since the pan-cultural typologies are limited to the fundamental affects and do not address more complex patterns of emotional response that often characterize contemporary experience“²³⁴. Auch die Studien von bspw. *Basch/Fisher* (2000), *Grandey/Tam/Brauburger* (2002) oder *Hu/Kaplan* (2015) zeigen, dass das Emotionserleben im privaten und beruflichen Umfeld vielseitiger und komplexer ist, als es sich mit der Zusammenstellung von Basisemotionen abbilden lassen würde. Für die vorliegende Studie ist die Beschränkung auf eine geringe Anzahl erlebter Basisemotionen deshalb aus zwei Gründen ungünstig: Zum einen soll die Auswahl der zu untersuchenden Emotionen nicht durch einzelne Zusammenstellungen von Basisemotionen eingeschränkt, sondern durch die tatsächliche Relevanz der jeweiligen Emotionen im Arbeits-

²²⁶ Bei Basisemotionen handelt es sich um Emotionen, die „die Grundlage der übrigen emotionalen Zustände darstellen, selbst aber nicht auf noch fundamentalere Emotionen reduzierbar sind. [...] Die Basisemotionstheoretiker behaupten also, dass eine Teilmenge der Emotionen des Menschen psychologisch und/ oder biologisch fundamental ist.“ (*Reisenzein* (2000b), S. 205). Hinsichtlich der Frage, wie viele und welche Emotionen als Basisemotionen anzusehen sind, herrscht in der Literatur kein Konsens. Während bspw. *Ekman/Cordaro* (2011) die Emotionen Ärger („Anger“), Furcht („Fear“), Überraschung („Surprise“), Traurigkeit („Sadness“), Ekel („Disgust“), Verachtung („Contempt“) und Freude („Happiness“) zu den Basisemotionen zählen, qualifiziert *Levenson* (2011) die Emotionen Genuss („Enjoyment“), Ärger („Anger“), Ekel („Disgust“), Furcht („Fear“), Überraschung („Surprise“), und Traurigkeit („Sadness“) als Basisemotionen.

²²⁷ Vgl. *Gross* (2008a), S. 702.

²²⁸ Vgl. *Schneider* (1983), S. 38; *Ulrich/Mayring* (2003), S. 64.

²²⁹ Vgl. *Darwin* (1872/1965).

²³⁰ Siehe dazu bspw. *Griskevicius* u. a. (2009); *Lee/Amir/Ariely* (2009); *Zeitlin/Westwood* (1986).

²³¹ *Griskevicius* u. a. (2009), S. 385.

²³² *Griskevicius* u. a. (2009), S. 385.

²³³ *Zeitlin/Westwood* (1986), S. 37.

²³⁴ *Westbrook/Oliver* (1991), S. 85.

umfeld determiniert werden.²³⁵ Zum anderen ist die Berücksichtigung antizipierter Emotionen, die bei eskalierenden Commitments eine bedeutende Rolle spielen und im Folgenden Teil der Analyse sein sollen,²³⁶ im evolutionsbiologischen Ansatz nicht vorgesehen. Insgesamt erscheint dieser Ansatz für die vorliegende Untersuchung somit als ungeeignet und wird demnach nicht weiter berücksichtigt.

Erkenntnisgegenstand der **psychophysiologischen Emotionstheorien** sind die Veränderungen, die im Körper eines Menschen während des Emotionserlebens vor sich gehen. Insbesondere wird versucht, zu erklären, mit welchen Prozessen innerhalb des peripheren und zentralen Nervensystems sowie in anderen körperlichen Organen das Erleben einer Emotion einhergeht.²³⁷ Die Entwicklung dieser Ansätze ist insbesondere von den Befunden von *William James* und *Carl Lange*²³⁸ sowie von *Walter Cannon* und *Philip Bard*²³⁹ geprägt worden.²⁴⁰ Während *James* und *Lange* proklamieren, dass Emotionen „aufgrund von Rückmeldungen der peripheren physiologischen und motorischen Reaktionen an das zentrale Nervensystem“²⁴¹ entstehen, ein Mensch also traurig ist, weil er weint, nehmen *Cannon* und *Bard* an, dass Emotionen ihren Ursprung ausschließlich im zentralen Nervensystem haben.²⁴² Diese von den vier Autoren postulierte besondere Stellung des zentralen Nervensystems bildet den Grundstein moderner psychophysiologischer Emotionstheorien, wobei ihre Vertreter häufig zugleich die Bedeutung peripherphysiologischer Reaktionen wie Veränderungen der Herzrate, der Atemfrequenz oder der Pupillen herausstellen.²⁴³ Diese mit dem Erleben von Emotionen verbundenen Körperreaktionen sind der Hauptgrund, weshalb psychophysiologische Theorien für die angewandte (betriebswirtschaftliche) Forschung von großer Bedeutung sind. Durch die Möglichkeit, derartige Reaktionen auf externe Reize mit psychophysiologischen Messmethoden erfassen und auf der Basis differenzierbarer physiologischer Muster einzelnen Emotionen zuordnen zu können,²⁴⁴ ergibt sich ein breites Spektrum an Untersuchungsmöglichkeiten, das bislang insbesondere im Marketing intensiv genutzt wird.²⁴⁵ Bei eskalierenden Commitments wurden diese

²³⁵ Vgl. dazu auch die Ausführungen zur Auswahl der zu untersuchenden Emotionen in Kapitel 2.5.1.

²³⁶ Vgl. dazu die Darstellung in Kapitel 2.2.3.

²³⁷ Vgl. *Ulrich/Mayring* (2003), S. 67.

²³⁸ Vgl. *James* (1890); *Lange/James* (1922).

²³⁹ Vgl. *Bard* (1934); *Cannon* (1931).

²⁴⁰ Vgl. *Alpers/Mühlberger/Pauli* (2009), S. 412.

²⁴¹ *Alpers/Mühlberger/Pauli* (2009), S. 412.

²⁴² Vgl. *Birbaumer* (1983), S. 45.

²⁴³ Vgl. *Alpers/Mühlberger/Pauli* (2009).

²⁴⁴ Vgl. hierzu *Stemmler* (2009b).

²⁴⁵ Vgl. dazu bspw. die Studien von *Martínez-Fiestas u. a.* (2015); *Maxian u. a.* (2013); *Somervuori/Ravaja* (2013).

Untersuchungsmöglichkeiten bislang noch nicht genutzt.²⁴⁶ Für die Ausgestaltung des theoretischen Fundaments der vorliegenden Studie erscheinen psychophysiologische Theorien auch eher ungeeignet, da in der vorliegenden Arbeit nicht die Entstehung von Emotionen im menschlichen Körper im Mittelpunkt steht, sondern die Frage, welche Auswirkungen unterschiedliche Emotionen auf das (Entscheidungs-)Verhalten eines Menschen haben. Dies lässt sich jedoch anhand psychophysiologischer Theorien nicht erklären.

Eine andere Sichtweise nehmen Vertreter der **behavioristisch-lerntheoretischen Ansätze** ein. *John Watson*, der als Begründer der lerntheoretischen Emotionsansätze gilt, geht ursprünglich davon aus, dass lediglich drei Emotionen sowie deren Reaktionen und Auslöser angeboren sind.²⁴⁷ Dieses Emotionsrepertoire wird im Laufe eines Menschenlebens durch das Erlernen zusätzlicher Emotionen bzw. Reiz-Reaktionsverbindungen erweitert.²⁴⁸ Im Gegensatz zu evolutionstheoretischen Emotionsansätzen sind behavioristisch-lerntheoretische Ansätze an einer Erklärung der Ontogenese, also der einzelgeschichtlichen Entwicklung von Emotionen, interessiert. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie diese gelernt bzw. durch Lernen verändert werden können.²⁴⁹

Ein betriebswirtschaftliches Anwendungsfeld der behavioristisch-lerntheoretischen Ansätze ist wiederum im Marketing zu verorten. Die Verknüpfung von äußeren Reizen mit bestimmten Emotionen wird bspw. im Bereich des sog. „Emotional Branding“ angestrebt.²⁵⁰ Dabei wird durch wiederholtes Darstellen einer neutralen Marke zusammen mit positiv emotionsgeladenen Reizen ein emotionaler Erlebniswert geschaffen, der – nach entsprechend häufiger Wiederholung (Konditionierung) – mit der Marke in Verbindung gebracht wird.²⁵¹ In der Emotions-Eskalationsforschung ist *Ku* (2008b) die bislang einzige Autorin, die lerntheoretische Ansätze in Betracht zieht.²⁵² Sie geht davon aus, dass das Erleben von Reue nach erfolgter Eskalation einen Lerneffekt zur Folge hat, der in ähnlichen Situationen dazu führt, dass Entscheidungsträger vor der zu treffenden Entscheidung die mit einer erneuten Eskalation verbundene Reue antizipieren.²⁵³ Da diese vom Entscheidungsträger vermieden werden möchte, resultiert ein de-eskalierend wirkendes Verhalten. Mit Blick auf die in dieser Arbeit anzustellenden Analysen

²⁴⁶ Vgl. hierzu die Übersicht über die bislang durchgeführten Studien zu den Wirkungen von Emotionen auf die Eskalation von Commitments in Kapitel 2.2.3.

²⁴⁷ Bei den drei Emotionen handelt es sich um Furcht, Wut und Liebe. Während Furcht durch laute Geräusche und den Verlust von Halt ausgelöst wird, entsteht Wut durch eingeschränkte Bewegungsfreiheit und Liebe durch zärtliches Streicheln (vgl. *Watson* (1913), zitiert nach *Ulich/Mayring* (2003)).

²⁴⁸ Vgl. *Ulich/Mayring* (2003), S. 69.

²⁴⁹ Vgl. *Meyer/Schützwohl/Reisenzein* (2001), S. 45.

²⁵⁰ Vgl. bspw. *Gobé* (2009); *Rossiter/Bellman* (2012).

²⁵¹ Vgl. *Mayer* (2005), S. 194.

²⁵² Vgl. *Ku* (2008b), S. 223.

²⁵³ Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 2.2.3.

ist zu konstatieren, dass weder die beim Emotional Branding vorzufindende Konditionierung von Individuen noch die Lerneffekte nach eskalierten Vorhaben von erhöhter Relevanz sind, weshalb auch diese Ansätze für das Vorhaben nicht geeignet erscheinen.

Im Gegensatz zu lerntheoretischen Emotionstheorien gehen **Appraisal-Theorien** (kognitive Bewertungstheorien) davon aus, dass zwischen Reizen und emotionalen Reaktionen kognitive Prozesse stehen. Welche Reaktionen in welcher Situation ausgelöst werden, wird gemäß der Annahmen der Appraisal-Theorien durch eine individuelle Evaluierung der situativen Charakteristika, den sog. Appraisal-Prozess, determiniert. Dabei wird unterstellt, dass sämtliche Situationen, die dasselbe Appraisal-Muster aufweisen, auch dieselbe Emotion auslösen; allerdings können sich die durch die Appraisals entstehenden Muster zwischen einzelnen Individuen und Zeitpunkten unterscheiden.²⁵⁴ Im Gegensatz zu den Emotionstheoretikern, die die Existenz einer endlichen Anzahl von Basisemotionen proklamieren,²⁵⁵ gehen Appraisal-Theoretiker von einer unendlichen Anzahl theoretisch denkbarer Emotionen aus.²⁵⁶ Konkret benannte Emotionen stellen demnach lediglich einzelne Zustände dar, für die im allgemeinen Sprachgebrauch eine Bezeichnung festgelegt wurde. Appraisal-Theorien werden in der Marketingforschung als „an especially relevant approach for understanding the emotional responses of consumers in the marketplace“²⁵⁷ angesehen und herangezogen, um bspw. das Beschwerdeverhalten von Kunden,²⁵⁸ die Bewertung von Produkten²⁵⁹ oder die Wahrnehmung unterschiedlicher Preise²⁶⁰ zu untersuchen.²⁶¹ Mit Blick auf Studien zur Analyse von Emotionen bei eskalierenden Commitments stellt sich heraus, dass sich lediglich O'Neill (2009) auf Appraisal-Theorien bezieht.

Die grundsätzliche Idee der kognitiven Situationsbewertung anhand mehrerer Kriterien greifen die Vertreter der **funktionalistisch orientierten Komponenten-Prozessmodelle** auf und integrieren sie in ein komplexeres System der Emotionsentstehung. Dieses umfasst neben den Appraisal-Dimensionen auch andere organismische Komponenten, die bereits bei der Darstellung der Arbeitsdefinition von Emotionen in Kapitel 2.1 angeführt wurden.²⁶² Die Entstehung

²⁵⁴ Vgl. Lazarus/Cohen-Charash (2001), S. 53. Appraisal-Theorien gehen ferner nicht davon aus, dass sämtliche emotionalen Aspekte rational sein müssen. Vielmehr wird angenommen, dass widersprüchliche, unfreiwillige oder ungeeignete Appraisals Irrationalitäten auslösen können (vgl. Roseman/Smith (2001), S. 6 ff.; Smith/Kirby (2001), S. 77 ff.).

²⁵⁵ Vgl. Arnold (1960); Ekman (1984); Frijda (1986); Panksepp (1982); Plutchik (1980a); Tomkins (1984) sowie Publikationen der jüngeren Vergangenheit wie bspw. Ekman/Cordaro (2011); Levenson (2011); Panksepp/Watt (2011).

²⁵⁶ Vgl. Ellsworth/Tong (2006), S. 572.

²⁵⁷ Johnson/Stewart (2005), S. 3.

²⁵⁸ Vgl. Stephens/Gwinner (1998).

²⁵⁹ Vgl. MacInnis/de Mello (2005).

²⁶⁰ Vgl. Peine/Heitmann/Herrmann (2009).

²⁶¹ Siehe Johnson/Stewart (2005), S. 23 ff., für weitere Anwendungsfelder in der Marketingforschung.

²⁶² Vgl. Ulich/Mayring (2003), S. 72 f.

einer Emotion, die auch in diesen Ansätzen als Anpassungsmechanismus zur Einleitung und Erhaltung von Handlungen aufgefasst wird,²⁶³ basiert auf dem Ergebnis des Appraisalprozesses, dessen (Zwischen-)Ergebnisse Veränderungen in den einzelnen organismischen Komponenten auslösen.²⁶⁴ So führt beispielsweise dem Modell *Scherers* zufolge die Einschätzung der Situation als „neu“ bzw. „unerwartet“ zu einem Anstieg der Herzfrequenz und der Hautleitfähigkeit (Versorgungssystem) oder zu Veränderungen der Körperhaltung und des Gesichtsausdrucks (Steuerungssystem).²⁶⁵ Die Anerkennung funktionalistisch orientierter Ansätze ist in den letzten Jahren stark gewachsen, was nicht zuletzt auf die zu beobachtende Konvergenz zwischen Appraisal-Theorien und evolutionsbiologischen Ansätzen²⁶⁶ sowie die breite Akzeptanz der Grundannahmen der Appraisal-Theorien zurückzuführen ist.²⁶⁷ Weder in der betriebswirtschaftlichen Forschung noch in Studien zu eskalierenden Commitments ist eine Publikation bekannt, die sich auf funktionalistisch orientierte Komponenten-Prozessmodelle beruft.

Für die vorliegende Untersuchung lässt sich feststellen, dass die durch den Appraisal-Prozess determinierten körperlichen Reaktionen eine lediglich untergeordnete Rolle spielen, weshalb die funktionalistisch orientierten Komponenten-Prozessmodelle als zu umfangreich bzw. zu komplex für das vorliegende Forschungsvorhaben erscheinen. Eine Beschränkung auf die in diesen Ansätzen zentralen Appraisal-Theorien bietet jedoch den Vorteil, dass nicht nur die dezidierte Betrachtung einer unendlichen Anzahl an Emotionen möglich ist,²⁶⁸ sondern dass mit diesem theoretischen Ansatz auch die der jeweiligen Emotion zugrunde liegenden Charakteristika abgeleitet werden können.

Die Auswirkungen von Emotionen auf Urteils- und Entscheidungsfindungsprozesse, die im Zentrum der vorliegenden Arbeit stehen, lassen sich mit den klassischen Appraisal-Theorien allerdings kaum erklären.²⁶⁹ Dieses Defizits haben sich *Lerner* und *Keltner* angenommen und das **Appraisal-Tendency Framework** entwickelt. Mit diesem Framework liegt ein Ansatz vor, der dem bislang vorherrschenden Mangel an theoretischer Vorhersagbarkeit der Verhaltensbeeinflussung einzelner Emotionen entgegenwirkt. Zudem ergänzen *Lerner* und *Keltner* die Annahme, dass Emotionen verschiedene Körperfunktionen, die für eine schnelle und adäquate Reaktion auf situative Veränderungen wesentlich sind, koordinieren.²⁷⁰ Dadurch steht das

²⁶³ Vgl. *Ulich/Mayring* (2003), S. 72 f.

²⁶⁴ Vgl. *Leventhal/Scherer* (1987), S. 8ff.; *Zentner/Scherer* (2000), S. 157.

²⁶⁵ Vgl. dazu *Brosch/Scherer* (2009), S. 453, i. V. m. *Scherer* (2005), S. 698.

²⁶⁶ Vgl. *Ulich/Mayring* (2003), S. 75.

²⁶⁷ Vgl. *Izard* (2010b), S. 367; *Reisenzein* (2000a), S. 132 f.

²⁶⁸ Vgl. *Watson/Spence* (2007), S. 490.

²⁶⁹ Vgl. *Frijda/Zeelenberg* (2001); *Zeelenberg* u. a. (2008), S. 20.

²⁷⁰ Vgl. *Lerner/Keltner* (2000), S. 476; *Tooby/Cosmides* (2008), S. 115. Siehe dazu auch die verschiedenen körperlichen Komponenten, die bei der Arbeitsdefinition von Emotionen in Kapitel 2.1 dargestellt wurden.

Framework nicht nur im Einklang mit der oben bereits angeführten Konvergenz von Appraisal-Theorien und funktionalen evolutionsbiologischen Ansätzen, sondern entspricht auch dem aktuellen Stand der Emotionsforschung. Aufgrund dieser Vorteile hat sich das Appraisal-Tendency Framework in der betriebswirtschaftlichen Forschung bereits als nützlicher theoretischer Rahmen etabliert. Auf dessen Basis analysieren bspw. *Bonifield/Cole* (2007), wie Konsumenten auf die Schlechtleistung von Serviceunternehmen reagieren, und *Yin/Bind/Zhang* (2014) untersuchen, inwiefern sich die Art der in Online-Reviews eingebundenen Emotionen auf ihre wahrgenommene Nützlichkeit auswirkt. Auch in der Forschung zu eskalierenden Commitments haben bereits *Tsai/Young* (2010) und *Dang/Xiao/Liljedahl* (2014) auf dieses Framework zurückgegriffen.

Insgesamt weist das Appraisal-Tendency Framework aufgrund seiner Aktualität und der Fokussierung auf den Einfluss von Emotionen auf das Urteils- und Entscheidungsfindungsverhalten eine sehr hohe Eignung für das vorliegende Forschungsvorhaben auf, weshalb dieses als (emotions-)theoretisches Fundament für die folgenden Ausführungen herangezogen werden soll.

Basierend auf den Annahmen der zugrunde liegenden Appraisal-Theorien postuliert das Appraisal-Tendency Framework die folgenden fünf Prinzipien.²⁷¹

Prinzip 1: Im Appraisal-Tendency Framework wird grundsätzlich zwischen integralen („integral emotions“) und beiläufigen („incidental emotions“) Emotionen unterschieden. *Integrale Emotionen* beschreiben Emotionen, die direkt durch die Eskalationssituation, d. h. bspw. durch das mehrdeutige Feedback über das fehlschlagende Projekt, ausgelöst werden.²⁷² Im Gegensatz dazu entstehen *beiläufige Emotionen* durch Ereignisse, die, wie das Wetter²⁷³ oder Ergebnisse aus dem Profisport²⁷⁴, keinen direkten Zusammenhang mit der Eskalationssituation aufweisen.

Unter der Voraussetzung, dass die wesentlichen Charakteristika des Appraisal-Musters denen der Entscheidungssituation entsprechen, wird im Appraisal-Tendency Framework für beide Emotionsgattungen ein Einfluss auf Urteils- und Entscheidungsfindungsprozesse unterstellt.

²⁷¹ Vgl. dazu *Han/Lerner/Keltner* (2007).

²⁷² Vgl. *Han/Lerner/Keltner* (2007), S. 159; *Lerner/Keltner* (2000), S. 474.

²⁷³ Der Einfluss des Wetters konnte bereits in mehreren Studien nachgewiesen werden (vgl. *Barnston* (1988); *Denissen* u. a. (2008)). Inwiefern das Wetter Urteils- und Entscheidungsfindungsprozesse prägt, wurde insbesondere am Beispiel des Aktienmarktes untersucht, siehe dazu *Hirshleifer/Shumway* (2003); *Kamstra/Kramer/Levi* (2003); *Loughran/Schultz* (2004); *Saunders* (1993); *Trombley* (1997).

²⁷⁴ Vgl. *Edmans/García/Norli* (2007).

Integrale Emotionen wirken sich aufgrund der sich per Definition ergebenden Übereinstimmung in jedem Fall aus, wohingegen der Einfluss von beiläufigen Emotionen lediglich durch Carryover-Effekte entstehen kann, sofern das Kriterium der Domänenspezifität²⁷⁵ erfüllt wird. Kommt eine Wirkung zustande, kann diese auch Urteils- und Entscheidungsfindungsprozesse prägen, die dem eigentlichen, emotionsauslösenden Ereignis zeitlich nachgelagert sind.²⁷⁶

Bei der angestrebten empirischen Untersuchung erscheint den Studienteilnehmern eine separierte Abfrage der beiden Emotionsgattungen nicht zumutbar. Um eventuelle Carryover-Prozesse identifizieren zu können, müssten sich die Teilnehmer nicht nur daran erinnern, welche Ereignisse die jeweiligen Emotionen hervorgerufen haben. Sie müssten zudem die relevanten emotionsauslösenden Situationen präzise erläutern, sodass ein Abgleich der situativen Charakteristika mit den Appraisalmustern der Emotionen möglich wird. Dies mag bei Fallstudien oder experimentellen Studiendesigns im Bereich des Möglichen liegen, in der hier durchgeführten großzahligen Befragung, die die gesamte Laufzeit eines Projekts adressiert, wäre dies nicht realisierbar, sodass darauf verzichtet werden muss. Stattdessen wird der Fokus im Fragebogen durch entsprechende Formulierungen explizit auf die Emotionen gelegt, die sich aus dem Projektumfeld heraus ergeben haben (d. h. auf integrale Emotionen). Zwar konzentrieren sich die auf Basis des Frameworks durchgeführten empirischen Untersuchungen aus methodischen Gründen²⁷⁷ nahezu ausschließlich auf die Gattung der beiläufigen Emotionen,²⁷⁸ die Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit den hier im Mittelpunkt stehenden integralen Emotionen ist jedoch nicht beeinträchtigt, da hinsichtlich der Auswirkungen aus theoretischer²⁷⁹ sowie empirischer²⁸⁰ Sicht keine Unterschiede zu erwarten sind.²⁸¹

²⁷⁵ Siehe zum Prinzip der Domänenspezifität das nachfolgend dargelegte vierte Prinzip des Appraisal-Tendency Frameworks.

²⁷⁶ Vgl. Lerner/Keltner (2001), S. 146; Lerner/Small/Loewenstein (2004); Yates (2007).

²⁷⁷ Der Grund hierfür liegt in der Schwierigkeit, in Experimentallaboren integrale, also aus der Entscheidungssituation heraus entstehende Emotionen auszulösen. Deutlich einfacher und in der experimentellen Emotionsforschung auch überwiegend angewendet ist die Induktion von beiläufigen Emotionen, bspw. durch das Notieren einer emotionsauslösenden Situation aus der Vergangenheit, das Hören von Musikstücken oder das Betrachten emotionsgeladener Bilder (vgl. dazu auch Lench/Flores/Bench (2011)).

²⁷⁸ Vgl. Han/Lerner/Keltner (2007), S. 159.

²⁷⁹ Vgl. Han/Lerner/Keltner (2007), S. 159; Keltner/Gross (1999), S. 472; Lerner/Han/Keltner (2007), S. 184.

²⁸⁰ Vgl. Lerner u. a. (2003).

²⁸¹ Vgl. hierzu auch Ferrer u. a. (in Druck).

Eine weitere Emotionsart, deren Bedeutung für Urteils- und Entscheidungsfindungsprozesse in der Literatur regelmäßig hervorgehoben wird,²⁸² ist die Gruppe der *antizipierten Emotionen*.²⁸³ Es handelt sich dabei – im Gegensatz zu den oben genannten Emotionsarten – nicht um tatsächlich empfundene Emotionen, sondern vielmehr um kognitive Vorhersagen der emotionalen Konsequenzen einer bestimmten Entscheidung.²⁸⁴ Bei Appraisal-Theorien und damit auch innerhalb des Appraisal-Tendency Frameworks werden antizipierte Emotionen trotz ihrer großen Bedeutung für das menschliche (Entscheidungs-)Verhalten nicht explizit berücksichtigt. Allerdings finden sich in der Literatur Überlegungen zu den Wirkungen, die antizipierte Emotionen in Urteils- und Entscheidungsfindungsprozessen entfalten können. Identifiziert werden konnte zum einen die direkte Beeinflussung der Urteils- und Entscheidungsfindung. Entscheidungsträger durchdenken in Entscheidungssituationen unterschiedliche Wahlmöglichkeiten und antizipieren, welche Emotionen sie nach Auftreten des Handlungsergebnisses empfinden würden. Bezogen auf die daraufhin getroffene Entscheidung konnte festgestellt werden, dass Entscheidungsträger eine Tendenz aufweisen, sich für Alternativen zu entscheiden, anhand derer zukünftige negative Emotionen verhindert und zukünftige positive Emotionen erreicht werden können.²⁸⁵ Diesen recht allgemeinen Zusammenhang konkretisierend können jüngere Forschungsarbeiten zeigen, dass 1.) Menschen sich bei der Entscheidungsfindung nicht an der absoluten emotionalen Reaktion orientieren, sondern an der relativen Verbesserung der momentanen Situation, und 2.) Menschen einen Vergleich zu nicht eingetretenen Szenarien anstellen und emotionale Regungen auch aufgrund von weitergehenden Folgen – bspw. durch die mit

²⁸² Vgl. bspw. *Schlösser/Dunning/Fetchenhauer* (2013); *Zhang/Fishbach* (2005). *Wong/Kwong* (2007) heben die Bedeutung von antizipierten Emotionen, insbesondere der antizipierten Reue, bei eskalierenden Commitments hervor.

²⁸³ Neben den antizipierten Emotionen („anticipated emotions“) wird in der Literatur häufig auch die Rolle der erwartenden Emotionen („anticipatory emotions“) für Urteils- und Entscheidungsfindungen betont (vgl. *Baumgartner/Pieters/Bagozzi* (2008), S. 686 ff.). Obwohl diese beiden Begrifflichkeiten häufig synonym verwendet werden (als Bsp. sei hier *Bagozzi/Baumgartner/Pieters* (1998) i. V. m. *Baumgartner/Pieters/Bagozzi* (2008), S. 688 genannt), sind diese dennoch klar zu unterscheiden. Im Gegensatz zu den oben beschriebenen antizipierten Emotionen werden erwartende Emotionen tatsächlich erlebt und weisen – wie z. B. die Emotionen Hoffnung, Furcht etc. – einen zukunftsgerichteten Charakter auf. Ferner unterliegen die Emotionen, die antizipiert werden können, keinerlei Beschränkungen – theoretisch kann jede Emotion als Resultat eines Ereignisses antizipiert werden. Im Gegensatz dazu sind die erwartenden Emotionen auf zukunftsgerichtete Emotionen wie Hoffnung oder Furcht beschränkt. Für eine ausführliche Unterscheidung dieser beiden Emotionsgattungen sei an dieser Stelle auf *Baumgartner/Pieters/Bagozzi* (2008), S. 686 f., verwiesen. In der vorliegenden Arbeit werden antizipierte Emotionen gesondert betrachtet. Da es sich bei erwartenden Emotionen jedoch um tatsächlich erlebte Emotionen handelt, sollen diese ohne weitere Differenzierung in die Gruppe der erlebten Emotionen integriert werden.

²⁸⁴ Vgl. *Han/Lerner* (2009), S. 111; *Loewenstein/Lerner* (2009), S. 621 ff.

²⁸⁵ Diese als *Hedonismus* bezeichnete Tendenz liegt auch zahlreichen neobehavioristischen Motivationstheorien zugrunde (vgl. *Schmalt/Langens* (2009), S. 24). Es wird dabei davon ausgegangen, dass sich das menschliche Erleben an einem Lust-Unlust-Prinzip ausrichtet, wobei Lust durch positive Emotionen und Unlust durch negative Emotionen ausgelöst wird. Der Mensch strebt dabei stets nach Lusterleben, sodass die Antizipation von Lust eine motivierende Wirkung entfalten kann (vgl. *Keller* (1981), S. 224 ff.). Dieses Prinzip fand sich auch in der ursprünglichen Definition von „utility“ von *Bernoulli*, der den Nutzen einer Entscheidungsalternative als „the anticipated pleasure or psychological satisfaction of wealth rather than wealth per se“ definierte (vgl. dazu *Mellers* (2000), S. 910).

einer eingetretenen Situation verbundenen Implikationen für die eigene Kompetenz – ausgelöst werden können.²⁸⁶ Insgesamt besteht das Ziel von Menschen in einer Verbesserung des eigenen emotionalen Zustands, das sie durch das Treffen geeigneter Entscheidungen zu erreichen versuchen.

Die zweite identifizierte Wirkung antizipierter Emotionen besteht in der Annahme, dass antizipierte Emotionen Einfluss auf die subjektive Bewertung der momentanen Situation und damit auf die Ausprägungen der einzelnen kognitiven Appraisal-Dimensionen nehmen.²⁸⁷ So stellen *Bagozzi* u. a. fest: „The decision-maker generates alternative consequences to imagined goal success and goal failure, which then serve as input for appraisals and the generation of anticipatory emotional responses.“²⁸⁸ Die grundsätzlichen Zusammenhänge zwischen erlebten Emotionen, antizipierten Emotionen und der Entscheidungsfindung sind in Abbildung 2.5 dargestellt.

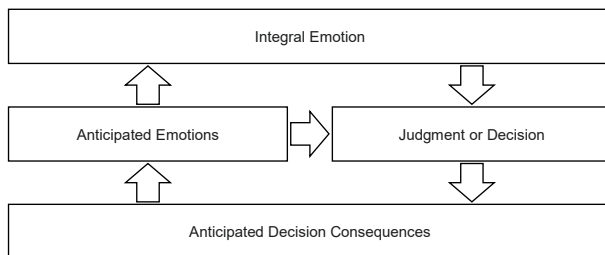


Abbildung 2.5: Grundsätzliche Zusammenhänge im erweiterten Appraisal-Tendency Framework²⁸⁹

Prinzip 2: Für das subjektive Erleben einer Emotion ist die Unterscheidung zwischen positiver und negativer Valenz von fundamentaler Bedeutung.²⁹⁰ Basierend auf dieser Tatsache wurde eine Vielzahl von Studien durchgeführt, die die unterschiedlichen Einflüsse von positiven und negativen erlebten Emotionen bzw. Stimmungen auf das menschliche Verhalten unter-

²⁸⁶ Vgl. *Han/Lerner* (2009), S. 111.

²⁸⁷ Vgl. *Bagozzi/Baumgartner/Pieters* (1998), S. 20; *Frijda/Zeelenberg* (2001), S. 155. Im Einklang mit der Theorie antizipierter Emotionen zeigen neurowissenschaftliche Untersuchungen, dass es bei Personen, die die Wahrnehmung von emotional geladenen Stimuli wie Bildern mit lachenden Menschen oder das Spüren von Schmerzen antizipieren, zu Aktivitäten in Hirnarealen führt, die mit dem Erleben von Emotionen assoziiert werden (vgl. bspw. *Chua* u. a. (1999); *Herwig* u. a. (2007); *Ueda* u. a. (2003)). Inwiefern die antizipierten Emotionen jedoch die Ausprägungen der einzelnen Appraisal-Dimensionen beeinflussen, wurde nach Kenntnis des Autors noch in keinem Forschungsvorhaben thematisiert. Da jedoch argumentiert wird, dass die erlangten Erkenntnisse der Neurowissenschaften den appraisal-theoretischen Ansatz prinzipiell stützen (vgl. *Brosch/Sander* (2013); *Scherer* (2012); *Scherer/Ellsworth* (2013)), kann von einem derartigen Zusammenhang grundsätzlich ausgegangen werden.

²⁸⁸ *Bagozzi/Baumgartner/Pieters* (1998), S. 20. Siehe dazu auch *Bagozzi/Dholakia/Basuroy* (2003), S. 278.

²⁸⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

²⁹⁰ Vgl. *Brendl/Higgins* (1996), S. 95; *Barrett* (2006b).

suchen.²⁹¹ Diesen Studien steht aber eine Reihe an Befunden gegenüber, die belegen, dass sich erlebte Emotionen der gleichen Valenz durchaus unterschiedlich auswirken können.²⁹²

Um diesen verschiedenartigen Einflüssen entsprechen zu können, erweitert das Appraisal-Tendency Framework diesen dimensionalen Ansatz zu einem multidimensionalen theoretischen Framework. Es wird davon ausgegangen, dass Emotionen nicht ausschließlich durch die Valenzdimensionen differenziert werden, sondern dass es dafür einer Reihe weiterer kognitiver Dimensionen bedarf, wie sie in Appraisal-Theorien der Emotionspsychologie diskutiert werden.²⁹³ Hinsichtlich der Anzahl und Art der einzelnen Dimensionen herrscht in der Literatur zwar keine vollständige, jedoch eine weitgehende Übereinkunft.²⁹⁴ Die Zusammenstellung der Dimensionen, die dem Appraisal-Tendency Framework zugrunde gelegt wird, entstammt der empirischen Studie von *Smith/Ellsworth* (1985), in der die Dimensionen Sicherheit, Annehmlichkeit, Aufmerksamkeitslenkung, wahrgenommene Kontrolle, antizipierte Anstrengung und Verantwortlichkeit unterschieden werden:²⁹⁵

- (1) **Sicherheit** (Certainty): Die Dimension „Sicherheit“ gibt Auskunft über den Grad, zu dem zukünftige Ereignisse erfass- und vorhersagbar sind (hohe vs. geringe Sicherheit).
- (2) **Annehmlichkeit** (Pleasantness): Diese Dimension ist eng verwandt mit der zuvor diskutierten Valenz der Emotionen und ist definiert über den Grad, zu dem die Emotion Wohlbefinden bei der jeweiligen Person auslöst (hohe vs. geringe Annehmlichkeit).
- (3) **Aufmerksamkeitslenkung** (Attentional Activity): Die Dimension der Aufmerksamkeitslenkung beschreibt, ob das zu bewertende Objekt die Aufmerksamkeit des Individuums auf sich zieht (hohe Aufmerksamkeitslenkung) oder nicht (geringe Aufmerksamkeitslenkung).
- (4) **Wahrgenommene Kontrolle** (Control): Eine Situation erscheint kontrollierbar, wenn personelle Ursachen für die eingetretenen Umstände verantwortlich sind (hohe wahrgenommene Kontrolle). Im Gegensatz dazu ist eine Situation nicht zu kontrollieren, wenn die

²⁹¹ Vgl. exemplarisch *Dreisbach* (2006); *Jundt/Hinsz* (2002); *Kahn/Isen* (1993); *Nygren* u. a. (1996).

²⁹² Vgl. dazu *Bodenhausen/Sheppard/Kramer* (1994); *Lerner* u. a. (2003); *Lerner/Keltner* (2001); *Tsai/Young* (2010). Siehe auch *DeSteno* u. a. (2000); *Lindebaum/Jordan* (2012) sowie den Literaturüberblick in Kapitel 2.2.3.

²⁹³ Vgl. dazu *Smith/Kirby* (2001), S. 79. Bekannte Vertreter der Appraisal-Theorien sind *Lazarus* (1991); *Ortony/Clore/Collins* (1988); *Scherer* (1988b); *Smith/Ellsworth* (1985) sowie *Roseman* (2001).

²⁹⁴ Vgl. *Moors* u. a. (2013), S. 120, und ausführlich dazu *Roseman/Smith* (2001).

²⁹⁵ Vgl. *Lerner/Keltner* (2000), S. 479; *Smith/Ellsworth* (1985), S. 834 ff. Begründet wird die Auswahl dieser Dimensionen zum einen mit ihrer guten Eignung für die Erfüllung des Zwecks des Frameworks, zum anderen gehen die Autoren davon aus, dass die Dimensionen die den Emotionen zugrunde liegenden kognitiven Muster am besten abbilden (vgl. *Lerner/Keltner* (2000), S. 476).

Situation durch nicht personifizierte Umstände oder „höhere Mächte“ hervorgerufen wurde (geringe wahrgenommene Kontrolle).²⁹⁶

(5) Antizipierte Anstrengung (Anticipated Effort): Diese Dimension beschreibt den Grad, zu dem die eingetretene Situation körperliche oder mentale Anstrengungen beanspruchen wird (hohe vs. geringe antizipierte Anstrengung).

(6) Verantwortlichkeit (Responsibility): Anhand dieser Dimension wird bewertet, ob das Individuum selbst (hohe Verantwortlichkeit) oder jemand bzw. etwas anderes für das Eintreten der Situation verantwortlich ist (geringe Verantwortlichkeit).²⁹⁷

Wichtig ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass das Auslösen von Emotionen nicht allein auf kognitive Appraisal zurückzuführen ist. Vielmehr öffnen *Lerner* und *Keltner* das Appraisal-Tendency Framework den Ergebnissen empirischer Studien, die belegen, dass Emotionen auch unabhängig von einem Appraisal-Prozess induziert werden können.²⁹⁸ Die Appraisals, die die auf diesem Weg induzierte Emotion kennzeichnen, sind allerdings dennoch in der Lage, nachfolgende Urteils- und Entscheidungsfindungsprozesse zu beeinflussen.²⁹⁹ Zwischen Emotionen und Appraisal besteht somit eine rekursive Beziehung, die dazu führt, dass „fully experiencing an emotion also means experiencing the cognitive appraisals that compromise that emotional state“.³⁰⁰

Neben den einzelnen kognitiven Appraisal-Dimensionen sind *Kernmotive* (core appraisal themes) weitere wesentliche Bestandteile des Appraisal-Tendency Frameworks. Diese werden zur Beschreibung von Emotionen auf einer höheren Ebene (Makroebene) herangezogen. Sie ergeben sich, wenn die einzelnen Ausprägungen der Appraisal-Dimensionen „are combined in

²⁹⁶ „Situational blame attribution means that people hold uncontrollable circumstances responsible for an aversive event“ (*Gelbrich* (2010), S. 569).

²⁹⁷ In der ursprünglichen Fassung des Appraisal-Tendency Frameworks wurde eine umgekehrte Benennung der Verantwortlichkeitsausprägungen vorgenommen. Die Verantwortlichkeit des Individuums wurde als „low responsibility“ und die Verantwortlichkeit eines Dritten bzw. der Situation als „high responsibility“ betitelt (vgl. *Lerner/Keltner* (2000), S. 479). Da dies jedoch eher kontraintuitiv erscheint und die Gefahr von Missverständnissen erhöht, wurde in dieser Arbeit eine Umkehrung der Bezeichnungen vorgenommen.

²⁹⁸ Siehe dazu bspw. *Berkowitz/Harmon-Jones* (2004); *Keltner/Ellsworth/Edwards* (1993). Dieser Weg der Emotionsentstehung wird von *LeDoux* als *low road* bezeichnet. Dabei werden aus der Umwelt aufgenommene Reize zunächst an den Thalamus geleitet, um von dort einerseits direkt zur Amygdala, andererseits weiter zum Cortex geleitet zu werden. In der Amygdala findet eine schnelle und grobe („quick-and-dirty“ (*LeDoux* (1995), S. 213) Bewertung der Reize statt, um autonome, endokrine und rudimentäre Verhaltensreaktionen, wie das Erstarren vor Schreck, zu ermöglichen. Der längere thalamisch-cortikale Weg der Umweltreize zur Amygdala dient hingegen der detaillierten Analyse und Bewertung der Informationen (Appraisal), die zusätzlich von bewertenden Vorgängen im Hippocampus unterstützt werden. Dieser Weg wird von *LeDoux* als *high road* bezeichnet (vgl. *LeDoux* (1996), S. 161 ff., siehe auch *LeDoux/Phelps* (2008), S. 161 ff.).

²⁹⁹ Vgl. *Han/Lerner/Keltner* (2007), S. 160. Für einen empirischen Nachweis des andauernden Einflusses von Emotionen siehe auch *Andrade/Ariely* (2009).

³⁰⁰ *Han/Lerner/Keltner* (2007), S. 160. Für eine ausführliche Erörterung unterschiedlicher, in der emotions-theoretischen Literatur diskutierten Zusammenhänge zwischen Appraisal, Emotionen und den einzelnen Emotionskomponenten sei auf *Parkinson* (1997), *Moors* (2013) und *Moors/Scherer* (2013), S. 138 ff., verwiesen.

the person's mind – how we don't understand well as yet – into a single idea or theme, which integrates the separate partial meanings into one complex, unified meaning or gestalt.“³⁰¹ Kernmotive stehen demnach für eine kurze prägnante Beschreibung der Situation inkl. spezifischer Vor- und Nachteile, die zum einen aus der Interaktion eines Individuums mit seiner sozialen Umgebung heraus resultieren, und zum anderen wiederum die Wahrscheinlichkeit des Eintretens bestimmter Verhaltensweisen erhöhen.³⁰² Da bei einer ausschließlichen Betrachtung der Kernmotive jedoch einzelne, für die Charakterisierung der Emotion sowie des nachfolgenden Verhaltens bedeutsame Details außer Acht gelassen werden,³⁰³ sollen die Kernmotive zwar angeführt werden, die nachfolgenden Analysen jedoch auf der Ebene der einzelnen Appraisal-Dimensionen stattfinden.

Prinzip 3: Die mit den Emotionen untrennbar verbundenen kognitiven Appraisals und deren Effekte werden im Appraisal-Tendency Framework zu *Bewertungstendenzen* („Appraisal Tendencies“) zusammengefasst.³⁰⁴ Die Einflüsse, die diese Tendenzen auf Urteils- und Entscheidungsfindungsprozesse ausüben, treten in zwei unterschiedlichen Formen auf.³⁰⁵ Zum einen prägen Emotionen den Inhalt der Gedankengänge. So führt bspw. Traurigkeit („geringe wahrgenommene Kontrolle“) im Gegensatz zu Ärger („hohe wahrgenommene Kontrolle“) dazu, dass die situativen Umstände nicht personifizierten Ursachen attribuiert werden. Zum anderen wirken sich Emotionen auf die Gedankentiefe aus. Emotionen wie Ärger oder Freude, die sich durch das Appraisal „hohe Sicherheit“ beschreiben lassen, führen zu einer stärker heuristisch geprägten Denkweise als Emotionen, die durch das Appraisal der „niedrigen Sicherheit“ gekennzeichnet sind.³⁰⁶ Welche Auswirkungen von den einzelnen Emotionen auf Urteils- und Entscheidungsfindungsprozesse zu erwarten sind, lässt sich anhand der der jeweiligen Emotion zugrunde liegenden Appraisal-Dimensionen ablesen: „If an emotion is relatively high or low on a given dimension, the dimension is considered central to the definition of that emotion and likely to exert influences on subsequent judgments or choices.“³⁰⁷

³⁰¹ Lazarus/Cohen-Charash (2001), S. 53 f. Lazarus spricht statt von Appraisal-Dimensionen von Appraisal-Komponenten. Ein inhaltlicher Unterschied lässt sich jedoch nicht ausmachen (vgl. Smith/Lazarus (1993), S. 236), sodass diese gleichgesetzt werden können.

³⁰² Vgl. Han/Lerner/Keltner (2007), S. 159. Han, Lerner und Keltner veranschaulichen diesen Zusammenhang am Beispiel der Emotion Angst: Deren Kernmotiv wird von Lazarus beschrieben als „facing uncertain, existential threats“ (Lazarus (1991), S. 122), was wiederum dazu führt, dass ein Individuum das Verlangen nach Reduktion von Unsicherheit verspürt (vgl. Raghunathan/Pham (1999), S. 64).

³⁰³ Vgl. Lazarus/Cohen-Charash (2001), S. 54.

³⁰⁴ Vgl. dazu auch Schwarz (1990), S. 553, sowie Abbildung 2.6.

³⁰⁵ Vgl. dazu Han/Lerner/Keltner (2007), S. 161.

³⁰⁶ Vgl. Lerner/Tiedens (2006); Tiedens/Linton (2001).

³⁰⁷ Lerner/Keltner (2000), S. 478.

Prinzip 4: Das Appraisal-Tendency Framework geht davon aus, dass der Einfluss beiläufiger Emotionen auf Urteils- und Entscheidungsfindungsprozesse durch Domänenspezifität gekennzeichnet ist. Das bedeutet, „carryover is constrained by a match between the core appraisal dimensions or appraisal themes of the emotion and the salient cognitive dimensions of the judgment and choice at hand.“³⁰⁸ Im Umkehrschluss folgt daraus, dass anhand der Appraisals vorhergesagt werden kann, welche Urteils- und Entscheidungsfindungsprozesse von den einzelnen beiläufigen Emotionen beeinflusst werden.³⁰⁹ So wird die Emotion Furcht bspw. mit den Appraisal „geringe Sicherheit“ und „geringe wahrgenommene Kontrolle“ beschrieben. Demnach ist ein Einfluss von beiläufiger Furcht auf Beurteilungs- und Entscheidungssituationen gegeben, sofern diese sich durch derartige Charakteristika kennzeichnen. Es konnte bspw. gezeigt werden, dass Furcht Prozesse der Risikobeurteilung prägt;³¹⁰ die Beurteilung von Fairness davon – aufgrund der fehlenden Verknüpfung zu den Appraisals „Sicherheit“ und „wahrgenommene Kontrolle“ – jedoch unberührt bleibt.³¹¹ Wie zuvor bereits erläutert, liegt der Fokus der vorliegenden Untersuchung auf integralen Emotionen. Beiläufige Emotionen sind damit ebenso von nachrangiger Bedeutung wie die Domänenspezifität.

In Abbildung 2.6 ist der Prozess von der Entstehung einer Emotion bis zur Einflussnahme der Appraisals auf den Urteils- und Entscheidungsfindungsprozess sowie die Ergänzung der Wirkungen von antizipierten Emotionen zusammenfassend dargestellt.

³⁰⁸ Han/Lerner/Keltner (2007), S. 161.

³⁰⁹ Vgl. Lerner/Keltner (2001), S. 147.

³¹⁰ Vgl. Lench/Levine (2005); Lerner/Keltner (2001); Maner/Gerend (2007).

³¹¹ Vgl. Han/Lerner/Keltner (2007), S. 161.

Die Integration des erweiterten Appraisal-Tendency Frameworks³¹⁵ in den zuvor dargestellten Entscheidungszyklus eskalierender Commitments³¹⁶ führt zu dem in Abbildung 2.7 dargestellten konzeptionellen Bezugsrahmen, der den weiteren Ausführungen zugrunde gelegt werden soll.

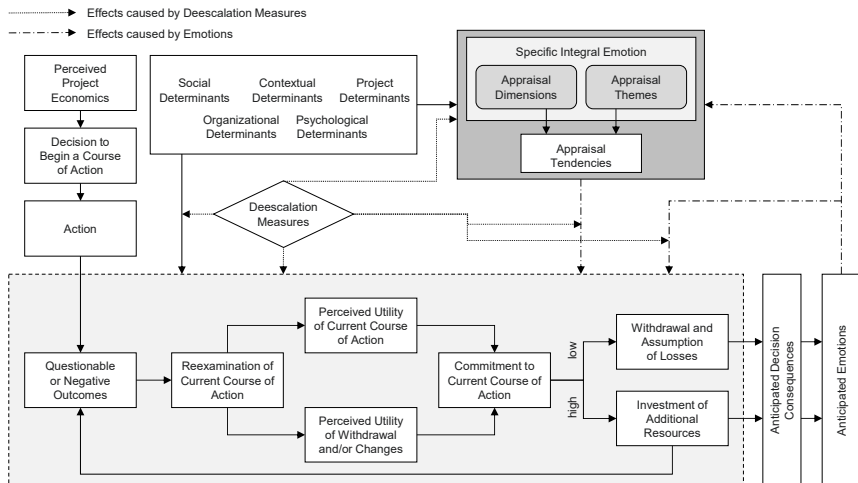


Abbildung 2.7: Konzeptioneller Bezugsrahmen³¹⁷

Ausgangspunkt des konzeptionellen Bezugsrahmens ist der zuvor erläuterte Entscheidungszyklus eskalierender Commitments. Dieser spiegelt sich in dem in Abbildung 2.6 dargestellten gestrichelten grauen Kasten wider und wird demzufolge an unterschiedlichen Stellen von den Wirkungen erlebter und antizipierter Emotionen beeinflusst.³¹⁸ So können erlebte Emotionen durch deren Einfluss auf Inhalt und Tiefe der Gedankengänge die Nutzenanalyse der unterschiedlichen Entscheidungsalternativen prägen und so bspw. zu einer Erhöhung des wahrgenommenen Nutzens der gegenwärtigen Handlungsstrategie führen. Zudem ist denkbar, dass erlebte Emotionen die Entscheidung über Projektfortführung, -neuausrichtung oder -abbruch maßgeblich beeinflussen. So kann bspw. erlebte Furcht dazu beitragen, dass ein Projekt trotz geringen Commitments fortgeführt wird, da der verantwortliche Entscheidungsträger sich vor der Entscheidung, das Projekt abzubauen, fürchtet.

³¹⁵ Vgl. Abbildung 2.6.

³¹⁶ Vgl. Abbildung 2.4.

³¹⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

³¹⁸ Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde darauf verzichtet, sämtliche denkbaren Auswirkungen erlebter und antizipierter Emotionen durch einzelne Pfeile im Modell darzustellen. Stattdessen wurde entschieden, die Wirkungen lediglich in aggregierter Form durch einen einzelnen Pfeil auf den Entscheidungszyklus (gestrichelter grauer Kasten in Abbildung 2.7 unten) abzubilden.

Als Auslöser bzw. Einflussfaktoren auf erlebte Emotionen kommen nicht nur die zuvor beschriebenen Determinanten der Eskalationstendenz, sondern auch die eingesetzten Steuerungsmaßnahmen zur Deeskalation von Commitments infrage. Sie stellen jeweils neue Situationen dar, die – wie zuvor beim Appraisal-Tendency Framework beschrieben – vom verantwortlichen Entscheidungsträger evaluiert werden, zu einer Anpassung des Ausprägungsmusters der Appraisal-Dimensionen und damit zur Entstehung einer neuen Emotion führen. Als Beispiele können hier die Freude über positive Trends im Projektverlauf³¹⁹ oder der Ärger über das kritische Hinterfragen des eingesetzten *Advocatus Diaboli*³²⁰ genannt werden. Gleichmaßen können antizipierte Emotionen die subjektive Bewertung der jeweiligen Situation und damit das Ausprägungsmuster der Appraisal-Dimensionen beeinflussen.³²¹

Eine zweite Wirkungsweise antizipierter Emotionen ergibt sich aus der Tendenz von Entscheidungsträgern, diejenige Auswahlalternative zu wählen, die das Erleben positiver Emotionen in Aussicht stellt. Übertragen auf den Entscheidungszyklus eskalierender Commitments bedeutet dies, dass der Projektverantwortliche die Konsequenzen der Entscheidungsalternativen Projektförderung, -neuausrichtung und -abbruch sowie die damit verbundenen Emotionen antizipiert, um dann diejenige auszuwählen, die für ihn die aus emotionaler Sicht positivsten Konsequenzen mit sich bringt. Insgesamt nehmen die in Abbildung 2.7 rechts unten dargestellten antizipierten Emotionen damit nicht nur indirekt über erlebte Emotionen Einfluss auf die Beurteilung der Entscheidungsalternativen, sondern schlagen sich auch direkt in der Auswahl der weiterzuverfolgenden Handlungsstrategie nieder.

Schließlich wird durch den Einsatz der Steuerungsmaßnahmen nicht mehr nur versucht, die negativen, eskalationsauslösenden bzw. -verstärkenden Wirkungen der Eskalationsdeterminanten zu reduzieren und unmittelbar Einfluss auf den Urteils- und Entscheidungsfindungsprozess zu nehmen. Vielmehr werden die Steuerungsmaßnahmen nun auch dazu eingesetzt, die eskalationstreibenden Wirkungen der erlebten und antizipierten Emotionen zu mindern.

³¹⁹ Vgl. zu dieser und weiteren Determinanten der Eskalationstendenz Kapitel 2.2.2.1.

³²⁰ Vgl. zu dieser und weiteren Steuerungsmaßnahmen zur Deeskalation von Commitments Kapitel 2.3.

³²¹ Vgl. hierzu die Ausführungen zu den Wirkungen antizipierter Emotionen beim ersten Prinzip des Appraisal-Tendency Frameworks.

2.5 Auswahl zu untersuchender Emotionen und Ableitung der Hypothesen

2.5.1 Auswahl zu untersuchender Emotionen

Eine vollständige Abfrage sämtlicher Emotionen in einem einzelnen Fragebogen ist aufgrund der immensen Vielfalt emotionsbeschreibender Wörter³²² nicht möglich. Ferner ist – zumindest in der Umgangssprache – eine trennscharfe Abgrenzbarkeit verwandter Emotionen nicht immer gegeben.³²³ Eine Möglichkeit, dieses Problem zu umgehen, wäre die Einteilung aller Emotionsbegriffe in Cluster, die in sich möglichst homogen, zueinander jedoch möglichst heterogen sind. Daraus könnte man einen Vertreter je Kategorie für weitergehende Analysen auswählen.

Versuche, derartige Emotionscluster zu erstellen, wurden in der Vergangenheit bereits mehrfach unternommen.³²⁴ Die Ergebnisse sind jedoch aus zwei Gründen wenig zufriedenstellend. Zum einen wurden in den Analysen vergleichsweise wenige Emotionsbegriffe berücksichtigt, zum anderen bestehen zum Teil deutliche Unterschiede zwischen Art und Anzahl der einzelnen Cluster.³²⁵ Ferner findet sich in der Literatur die Auffassung, dass eine eindeutige Clusterung der Emotionsbegriffe kaum möglich ist,³²⁶ sodass diese Alternative für das vorliegende Vorhaben ausscheidet. Stattdessen soll zur Bestimmung der zu untersuchenden Emotionen ein vierstufiges Verfahren durchlaufen werden, dessen Schritte im Folgenden dargelegt sind.

Schritt 1: Ausgangspunkt der Emotionsauswahl sind die Emotionen, die im Forschungsfeld der eskalierenden Commitments bereits analysiert wurden. Damit soll nicht nur die Möglichkeit zum Vergleich der festgestellten Wirkungen geschaffen, sondern auch den bestehenden Defiziten der bislang lediglich experimentell durchgeführten Studien entgegengewirkt und dadurch eine externe Validität erzeugt werden. Der in Kapitel 2.2.3 gegebenen Übersicht zufolge bilden

³²² Vgl. dazu auch *Levenson* (1988), S. 22 f. In der englischen Sprache konnten bspw. 2.186 (vgl. *Bush* (1972)), in der deutschen Sprache weit über 400 emotionsbeschreibende Adjektive (vgl. *Hamm* (2006), S. 527) identifiziert werden.

³²³ Vgl. dazu auch Kapitel 2.2.3.

³²⁴ Vgl. bspw. *Schmidt-Atzert* (1996); *Schmidt-Atzert/Ströhm* (1983); *Ulich/Mayring* (2003). Einen guten Überblick über Emotionsklassifizierungen liefert *Schmidt-Atzert* (2000), S. 36.

³²⁵ So ergab die Clusterung von *Schmidt-Atzert/Ströhm* (1983) 14 Emotionsklassen, die von *Ulich/Mayring* (2003) ergab 18, die von *Schmidt-Atzert* (1996) dagegen nur 10.

³²⁶ Vgl. dazu auch *Storm/Storm* (1987), S. 805 f. Ein Grund dafür ist auch darin zu sehen, dass sich die Autoren hinsichtlich der Definition von Emotionen nicht einig sind und folglich unterschiedliche Ansichten hinsichtlich der Qualifizierung auftretender körperlicher Phänomene als Emotion vorherrschen (vgl. *Schmidt-Atzert* (2000), S. 37).

die Emotionen Angst, Ärger, Freude, Frustration, Furcht, Hoffnung, Reue und Scham die Ausgangsbasis.³²⁷

Schritt 2: Mehrere empirische Untersuchungen zeigen, dass einzelne Emotionen im Alltag bzw. Berufsleben von hervorgehobener Bedeutung sind.³²⁸ Neben den bereits identifizierten Emotionen erscheinen nach Analyse der angeführten Studien die Emotionen Enttäuschung³²⁹, Stolz³³⁰ und Traurigkeit³³¹ für die Eskalation von Commitments von hoher Relevanz,³³² weshalb diese in die Liste der zu untersuchenden Emotionen aufzunehmen sind.

Schritt 3: Im dritten Schritt sind die Eigenheiten der Umgangssprache und die damit einhergehende unsaubere Differenzierung einzelner Emotionen zu berücksichtigen. Das einzige Emotionspaar, das in der bestehenden Auswahl als kritisch anzusehen ist, ist Angst und Furcht. Aufgrund der inhaltlichen Nähe³³³ werden die beiden Emotionen in der Umgangssprache, aber auch in wissenschaftlichen Abhandlungen häufig synonym verwendet.³³⁴ Dennoch existiert ein bedeutender Unterschied hinsichtlich des Ausmaßes der Objektgerichtetheit, anhand dessen Angst und Furcht zu differenzieren sind: Während Furcht durch eine offensichtlich bestehende Bedrohung ausgelöst wird, richtet sich Angst auf kein spezifisches Ereignis. Vielmehr stellt Angst ein „unspezifisches, globales Gefühl“³³⁵ dar.

Für die vorliegende Studie wurde auf die separate Analyse beider Emotionen verzichtet. Dies begründet sich durch die oben angeführten umgangssprachlichen Gepflogenheiten, die bei den Studienteilnehmern dazu führen könnten, keinen Unterschied zwischen den beiden emotionalen Zuständen auszumachen, was mit Blick auf die Diskriminanzvalidität als kritisch zu erachten ist. Da bei der Projekteskalation davon ausgegangen werden kann, dass die Entscheidungsträger mehrheitlich wissen, weshalb bzw. vor was sie Furcht verspüren (bspw. vor dem Scheitern des Projekts, den negativen Auswirkungen auf die Karriere oder vor falschen Entscheidungen), soll im Folgenden lediglich die Emotion Furcht Berücksichtigung finden.

³²⁷ Die vorliegende empirische Befragung wurde im Dezember 2013 abgeschlossen, sodass der Beitrag von *Dang/Xiao/Liljedahl* (2014) und damit auch die von den Autoren experimentell analysierte Emotion Dankbarkeit im Folgenden keine Berücksichtigung finden kann.

³²⁸ Vgl. *Basch/Fisher* (2000); *Grandey/Tam/Brauburger* (2002); *Scherer* u. a. (2004); *Tse/Dasborough* (2008); *Whitty* (2010). Siehe auch *Lazarus/Cohen-Charash* (2001), S. 62 ff.

³²⁹ Vgl. *Basch/Fisher* (2000); *Scherer* u. a. (2004).

³³⁰ Vgl. *Basch/Fisher* (2000); *Grandey/Tam/Brauburger* (2002); *Hu/Kaplan* (2015); *Lazarus/Cohen-Charash* (2001), S. 72 f.; *Scherer* u. a. (2004).

³³¹ Vgl. *Scherer* u. a. (2004).

³³² Vgl. dazu ausführlich Kapitel 2.5.2.

³³³ Vgl. dazu Kapitel 2.2.3.

³³⁴ Vgl. *Gray* (1991); *Ulrich/Mayring* (2003), S. 163.

³³⁵ *Ulrich/Mayring* (2003), S. 163. Siehe auch *McNally* (2009), S. 42.

Schritt 4: Abschließend ist im vierten Schritt noch festzulegen, ob die in den vorhergehenden Schritten ausgewählten Emotionen als erlebte oder als antizipierte Emotionen zu klassifizieren sind.³³⁶ Für den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Studie erscheint die folgende in Tabelle 2.10 dargestellte Einteilung sinnvoll.

	Erlebte Emotionen	Antizipierte Emotionen
Positive Emotionen	Freude Hoffnung	Stolz
Negative Emotionen	Ärger Frustration Furcht Traurigkeit	Enttäuschung Reue Scham

Tabelle 2.10: Auswahl der Emotionen für die empirische Untersuchung³³⁷

Die vorgenommene Kategorisierung der Emotionen Freude, Hoffnung, Ärger, Frustration, Furcht und Traurigkeit als *erlebte* Emotionen begründet sich zum einen aus der Vergleichbarkeit mit den in Kapitel 2.2.3 angeführten Studien, die diese Emotionen ebenfalls als erlebte Emotionen untersuchen. Zum anderen zeigen die Ergebnisse der oben bereits erwähnten, empirisch in der Praxis mit Unternehmensvertretern durchgeführten Studien, dass die genannten Emotionen im Arbeitsalltag *erlebt* werden, sodass ihre Untersuchung als erlebte Emotionen von hoher Relevanz zu sein scheint.³³⁸

Eine diesbezügliche Ausnahme ist jedoch in der Emotion Stolz zu sehen. Auch wenn die empirischen Studien offenbaren, dass Angestellte eines Unternehmens in ihrem Arbeitsalltag Stolz *erleben*,³³⁹ erscheint es im Zusammenhang eskalierender Commitments von erhöhter Relevanz, diesen als antizipierte Emotion zu untersuchen. Begründet werden kann diese Einschätzung durch die Umstände, die zum Empfinden von Stolz führen. Stolz „is an outcome-related emotion arising after positive events have occurred [...] [after] having tried and persisted in the face of adversity“.³⁴⁰ Es kann angenommen werden, dass von der Antizipation von Stolz, der

³³⁶ Auch wenn eine Zuordnung der einzelnen Emotionen zu einer der beiden Kategorien nicht zwingend erforderlich ist und eine Emotion sowohl als „erlebte“ als auch als „antizipierte“ Emotion untersucht werden könnte, erscheint eine Kategorisierung aus den folgenden Gründen sinnvoll. Zum einen würde der bereits ohnehin hohe Anspruch an die Erinnerungsfähigkeit der Studienteilnehmer weiter steigen, wenn diese sich nicht nur daran erinnern müssten, wie stark eine Emotion erlebt, sondern auch wie stark dieselbe Emotion antizipiert wurde. Zum anderen würde die Gefahr von Erinnerungsfehlern und -verwechslungen in der Form entstehen, dass eine hohe bzw. geringe Ausprägung in der einen Kategorie die Einschätzung der Ausprägung der anderen Kategorie beeinflusst. Insgesamt dürfte eine eindeutige Klassifizierung der einzelnen Emotionen zu einer Reduktion der Komplexität des Fragebogens und zu einer Stärkung der Verzerrungsfreiheit der Erinnerungen beitragen, sodass diese hier vorgenommen werden soll.

³³⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

³³⁸ Vgl. Basch/Fisher (2000), S. 44; Grandey/Tam/Brauburger (2002); Lazarus/Cohen-Charash (2001); Tse/Dasborough (2008), S. 206; Whitty (2010), S. 28.

³³⁹ Vgl. z. B. Basch/Fisher (2000), S. 44; Whitty (2010), S. 28.

³⁴⁰ Grandey/Tam/Brauburger (2002), S. 38. Das angeführte Zitat fasst dabei die Ergebnisse der Studie von Weiss/Suckow/Cropanzano (1999) zusammen.

empfunden wird, nachdem das zu scheitern drohende Projekt trotz aller Widrigkeiten noch zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden konnte, eine starke motivierende Wirkung in Richtung Projektfortführung ausgeht.³⁴¹ Die Klassifizierung von Stolz als antizipierter Emotion scheint demnach von höherer Relevanz als seine Analyse als erlebte Emotion.

Ähnlich verhält es sich mit den hier als antizipiert eingestuften Emotionen Enttäuschung und Reue. Ihr Einfluss auf Urteils- und Entscheidungsfindungsprozesse wird nicht nur theoretisch,³⁴² sondern auch empirisch³⁴³ als höchst relevant eingeschätzt. Zwar ist bei eskalierenden Commitments nicht auszuschließen, dass ein verantwortlicher Entscheidungsträger sein Verhalten bereut oder von Teilergebnissen enttäuscht ist, es ist jedoch davon auszugehen, dass die Antizipation dieser Emotionen bei eskalierenden Commitments von höherer Relevanz sein dürfte.³⁴⁴ Zusätzlich ist für die Einteilung von Reue als antizipierter Emotion das Ziel entscheidend, zu den bislang durchgeführten Studien, die Reue überwiegend als antizipierte Emotion klassifizieren, vergleichbare Ergebnisse zu realisieren.³⁴⁵ Die Klassifizierung von Scham als antizipierter Emotion entstammt dem Wunsch des Entscheidungsträgers, in Situationen eskalierender Commitments sein Gesicht zu wahren.³⁴⁶ Da die „psychological sequel to a loss of face is the experience of shame“,³⁴⁷ der drohende und zu vermeidende Gesichtsverlust eng mit der Antizipation von Scham verbunden ist, kann daraus gefolgert werden, dass zwar auch hier das Erleben von Scham während der Projektdurchführung nicht ausgeschlossen werden kann, ihre Antizipation jedoch in Eskalationssituationen die weitaus höhere Relevanz besitzt.

Zweifelsohne bietet die vorgenommene Einteilung Raum für weitergehende Forschungsarbeiten. So kann statt der hier als erlebte Emotion kategorisierten Traurigkeit auch argumentiert werden, dass der Projektverantwortliche Traurigkeit nach dem Fehlschlagen des Projekts empfinden würde und sie somit antizipiert. Da sich die Auswirkungen von erlebter und antizipierter Traurigkeit auf Urteils- und Entscheidungsfindungsprozesse und damit auch auf die Eskalationstendenz grundlegend unterscheiden dürften,³⁴⁸ ergeben sich durch unterschiedliche Modellierungen der Emotionen zahlreiche Ansatzpunkte für nachfolgende Forschungsarbeiten.

³⁴¹ Vgl. dazu auch die in Kapitel 2.4 sowie Kapitel 2.5.2.2 dargestellten verhaltensbeeinflussenden Wirkungen, die von der Antizipation positiver und negativer Emotionen ausgeht.

³⁴² Vgl. für antizipierte Enttäuschung Bell (1985); Loomes/Sugden (1986) sowie Loomes/Sugden (1982) für antizipierte Reue.

³⁴³ Vgl. für antizipierte Enttäuschung sowie für antizipierte Reue Zeelenberg (1999); Zeelenberg u. a. (2000).

³⁴⁴ Vgl. auch Sarangee/Schmidt/Wallman (2013).

³⁴⁵ Vgl. hierzu Abbildung 2.2 sowie die darin angeführten Studien.

³⁴⁶ Vgl. hierzu die in Tabelle 2.5 angeführten Studien.

³⁴⁷ Ho (1976), S. 876.

³⁴⁸ Vgl. Loewenstein/Lerner (2009).

2.5.2 Darstellung relevanter Emotionen und Ableitung der Hypothesen

2.5.2.1 Wirkungen erlebter Emotionen auf die Eskalation von Commitments

Die Auffassung und Auslegung der Emotionsbegriffe kann im alltäglichen Sprachgebrauch sehr unterschiedlich ausfallen.³⁴⁹ Für den wissenschaftlichen Fortschritt der (Emotions-) Forschung ist es erforderlich, ein gemeinsames Verständnis der verwendeten Begrifflichkeiten zu schaffen. Dies soll in diesem Kapitel für die zu untersuchenden Emotionen anhand kurzer Beschreibungen erfolgen.³⁵⁰ Die Ableitung der Untersuchungshypothesen basiert einerseits auf den Appraisal-Mustern der zu analysierenden Emotionen,³⁵¹ die gemeinsam mit den daraus abgeleiteten Kernmotiven³⁵² in Tabelle 2.11 dargestellt sind.

Appraisal-Dimension	Freude	Hoffnung	Ärger	Frustration	Furcht	Traurigkeit
Sicherheit	Hoch	Gering	Hoch	Mittel	Gering	Mittel
Annehmlichkeit	Hoch	Mittel	Gering	Gering	Gering	Gering
Aufmerksamkeitslenkung	Hoch	Mittel	Mittel	Hoch	Mittel	Gering
Antizipierte Anstrengung	Gering	Mittel	Mittel	Hoch	Hoch	Hoch
Wahrgenommene Kontrolle	Mittel	Gering	Hoch	Mittel	Gering	Gering
Verantwortlichkeit	Mittel	Mittel	Gering	Mittel	Mittel	Gering
Kernmotive ³⁵³	Freude	„Making reasonable progress toward the realization of a goal.“				
	Hoffnung	„Fearing the worst but yearning for better, and believing the improvement is possible.“				
	Ärger	„A demeaning offense against me and mine.“				
	Frustration	Not specified. ³⁵⁴				
	Furcht	„Facing uncertain, existential threat.“				
	Traurigkeit	„Having experienced an irrevocable loss.“				

Tabelle 2.11: Appraisal-Dimensionen und Kernmotive der erlebten Emotionen³⁵⁵

³⁴⁹ Vgl. dazu auch Kapitel 2.2.3.

³⁵⁰ Hierfür soll auf Beschreibungen des Emotionserlebens zurückgegriffen werden, die beispielsweise von Davitz (1969) oder Smith/Ellsworth (1985) systematisch erfasst wurden. Beide genannten Werke sind für die vorliegende Arbeit von großer Bedeutung. So ist die Studie von Davitz mit insgesamt 50 Emotionen eine sehr umfangreiche Sammlung an Emotionsbeschreibungen, die trotz ihres Alters in der gegenwärtigen Forschung häufig herangezogen wird (vgl. bspw. Frijda (2010); Roseman (2011); Schindler u. a. (2013)). Die Emotionsbeschreibungen der Studie von Smith und Ellsworth sollen berücksichtigt werden, da diese die Basis des hier als theoretisches Fundament zugrunde gelegten Appraisal-Tendency Frameworks bilden.

³⁵¹ Vgl. dazu die Erläuterungen des Appraisal-Tendency Frameworks in Kapitel 2.4.

³⁵² Vgl. Smith/Ellsworth (1985), S. 826 ff.

³⁵³ Quelle: Ferrer u. a. (in Druck), S. 24; Lazarus/Cohen-Charash (2001), S. 55.

³⁵⁴ Vgl. Hulbert-Williams u. a. (2013), S. 99.

³⁵⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

Andererseits werden empirische Ergebnisse³⁵⁶ herangezogen, die Hinweise auf die Auswirkungen der Emotion auf das Verhalten geben, um daraus Schlussfolgerungen für den Einfluss der Emotion auf die Eskalationstendenz abzuleiten.

Freude ist eine als angenehm empfundene Emotion, bei der man sich häufig entspannt und frei von Sorgen fühlt.³⁵⁷ Appraisal-Theoretiker bringen sie mit einer geringen antizipierten Anstrengung in Verbindung. Erfreute Personen sind dazu geneigt, dem Objekt, das der Auslöser für die Freude ist, eine hohe Aufmerksamkeit zu schenken. Hinsichtlich der situativen Gegebenheiten, deren Entstehung zumeist auf die eigenen Handlungen zurückgeführt werden, empfinden sie eine hohe Sicherheit.³⁵⁸ Freude entsteht häufig durch das Erreichen eines Ziels oder durch Ereignisse, die als Annäherungen an ein verfolgtes Ziel interpretiert werden.³⁵⁹

Mit Blick auf die Auswirkungen der Emotion auf Urteils- und Entscheidungsfindungsprozesse konnten bei erfreuten Experimentalteilnehmern in *empirischen Untersuchungen* erhöhte kognitive Kapazitäten festgestellt werden, die das Gedanken- und Handlungsspektrum erweitern³⁶⁰ und damit beispielsweise das Auffinden kreativer Lösungen bei gestellten Aufgaben begünstigen.³⁶¹ Zudem deuten Studienergebnisse darauf hin, dass Entscheidungsträger, die Freude empfinden, einen erhöhten Drang zur Exploitation³⁶² und Exploration³⁶³ aufweisen, was dazu führen kann, dass Entscheidungsträger empfänglicher für neue, insbesondere globale und allgemeine Informationen werden.³⁶⁴ So stellen *Welp* u. a. in ihrem Experiment mit Entrepreneurship-Studenten fest, dass freudige Teilnehmer einen signifikant höheren Willen aufweisen, als Unternehmer ihre (selbst entwickelte) Geschäftsidee zu verwirklichen.³⁶⁵

Eine weitere Auswirkung der Emotion Freude ist die positiv verzerrte Einschätzung der eigenen Zukunft. *Lerner/Keltner* (2001) führen bspw. ein Experiment durch, in dem die Teilnehmer für

³⁵⁶ Die Vorgehensweise bei der Literaturrecherche ist in Anhang 1, die dafür verwendeten Datenbanken, Suchbegriffe und Zeitschriften sind in Anhang 6 dargestellt.

³⁵⁷ Vgl. *Davitz* (1969), S. 52.

³⁵⁸ Vgl. *Smith/Ellsworth* (1985), S. 832.

³⁵⁹ Vgl. *Fredrickson* (1998), S. 304. Weitere Auslöser von Freude können Lob oder angenehme soziale Beziehungen im Arbeitsumfeld sein (vgl. *Lazarus/Cohen-Charash* (2001), S. 71).

³⁶⁰ *Fredrickson* fasst diese kapazitätserweiternden Wirkungen unter der sog. „Broaden-and-Build“-Hypothese zusammen (vgl. *Fredrickson* (1998); *Fredrickson* (2001)). Siehe dazu auch *Fredrickson* (2003b); *Fredrickson* (2006)).

³⁶¹ Vgl. *Fredrickson* (1998), S. 308, sowie die dort angeführte Literatur.

³⁶² Vgl. *Welp* u. a. (2012).

³⁶³ Vgl. *Fredrickson* (1998), S. 304 ff.; *Frey/Hertwig/Rieskamp* (2014) sowie *Carver* (2003) für einen Literaturüberblick.

³⁶⁴ Vgl. für einen ausführlichen Review der empirischen Quellen zu diesen Effekten *Fredrickson/Branigan* (2005), S. 315 ff.; *Fredrickson/Cohn* (2008), S. 784 f., sowie *Isen* (2008).

³⁶⁵ Vgl. *Welp* u. a. (2012), S. 84.

unterschiedliche positive und negative Lebensereignisse³⁶⁶ einschätzen mussten, wie wahrscheinlich sie diese Ereignisse erleben werden. Es konnte dabei gezeigt werden, dass erfreute Teilnehmer signifikant positiver in die Zukunft blicken und positive (negative) Ereignisse signifikant wahrscheinlicher (weniger wahrscheinlich) einschätzen als nicht erfreute Personen.³⁶⁷ Ebenso zeigen *Koellinger/Michl* (2012), dass erfreute Personen ihre eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie ihr Wissen, bspw. bei der Beantwortung von Wissensfragen, positiv verzerrt wahrnehmen.³⁶⁸ Ergänzend ist jedoch anzuführen, dass erlebte Freude vorteilhaftere Entscheidungen auch befördern kann. Beispielsweise stellen *Bagneux/Font/Bollon* (2013) fest, dass erfreute Experimenteilnehmer im Iowa Gambling Task³⁶⁹ vorteilhaftere Entscheidungen treffen als furchtsame oder traurige Teilnehmer. Als Begründung geben die Autoren an, dass Emotionen mit einer hoch ausgeprägten Sicherheitsdimension wie Freude „would lead participants to rely more strongly on emotional cues arising from previously experienced outcomes and this would lead them to prefer advantageous decisions.“³⁷⁰

Inwiefern sich Freude auf die Eskalationstendenz eines Entscheidungsträgers auswirkt, war bislang noch nicht Gegenstand empirischer Untersuchungen.³⁷¹ Aus den dargestellten Charakteristika und Wirkungsweisen erscheinen jedoch unterschiedliche Wirkungsweisen von Freude denkbar. So ist es bspw. wahrscheinlich, dass der Projektverantwortliche durch den bestehenden Drang zur Exploration in Verbindung mit der erhöhten Kreativität neue Ansatzpunkte bzw. Strategien identifiziert, anhand derer er versuchen möchte, das Scheitern des Projekts zu verhindern. Die empfundene Sicherheit in Verbindung mit der Überschätzung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie der positiv verzerrten Einschätzung der Wahrscheinlichkeiten zukünftiger Ereignisse könnte sie ferner dazu ermutigen, ihre Ideen umzusetzen und weitere Ressourcen in das Vorhaben zu investieren.

³⁶⁶ Als Beispiele sind die „Heirat einer wohlhabenden Person“, der „Erhalt einer Auszeichnung für die eigene Arbeit“ oder die „Scheidung innerhalb der ersten sieben Jahre nach der Hochzeit“ zu nennen (vgl. *Lerner/Keltner* (2001), S. 150).

³⁶⁷ Vgl. *Lerner/Keltner* (2001), S. 150.

³⁶⁸ Vgl. *Koellinger/Michl* (2012), S. 21. Siehe auch *Tiedens/Linton* (2001).

³⁶⁹ Das Iowa Gambling Task geht zurück auf *Bechara* u. a. (1994). Die Teilnehmer an diesem Experiment müssen mehrere Entscheidungen unter Unsicherheit treffen, bei denen das Ergebnis der Entscheidungsalternativen weder bekannt noch vorhersehbar ist. Die Aufgabe besteht darin, Karten aus vier unterschiedlichen Kartensapeln abzuheben. Mit jeder Karte kann der Spieler entweder einen Gewinn erzielen oder einen Verlust erleiden. Das Ziel des Spiels ist die Maximierung des Gewinns. Zwei der Stapel enthalten Karten, mit denen der Spieler hohe Gewinne erzielen, aber auch hohe Verluste erleiden kann. Bei den anderen beiden Stapeln sind die Gewinn- und Verlustmöglichkeiten dagegen weniger stark ausgeprägt. Die Verteilung der Karten gestaltet sich derart, dass die Stapel mit eingeschränkten Gewinn- und Verlustmöglichkeiten auf lange Sicht die vorteilhafteren Resultate ergeben (vgl. *Bechara* u. a. (1994), S. 8 ff.).

³⁷⁰ *Bagneux/Font/Bollon* (2013), S. 820. Siehe dazu auch S. 825.

³⁷¹ Vgl. dazu Kapitel 2.2.3, insbesondere Abbildung 2.2.

Ein weiterer Ansatzpunkt ergibt sich aus der Tatsache, dass ein häufiger Auslöser von Freude das Erreichen eines Zwischenziels ist. Während der Projektdurchführung könnte demnach Freude ausgelöst werden, wenn sich zusätzliche, in das Projekt investierte Ressourcen als erfolgreich erwiesen haben und das Projekt (zumindest temporär) einen Aufschwung erlebt. Mit Blick auf die in Kapitel 2.2.2 dargestellten Eskalationstreiber kann der Zwischenerfolg auf einen positiven Trend im Projektverlauf hindeuten, auf den sich der Entscheidungsträger zur Legitimation weiterer Investitionen berufen könnte. Zusätzlich ist es wahrscheinlich, dass der verantwortliche Entscheidungsträger nicht nur die Erfolgswahrscheinlichkeit des Gesamtprojektes, sondern auch die Wahrscheinlichkeit, mit der die zukünftigen Investitionen erfolgreich sein werden, überschätzt. Überdies könnte der temporäre Projektaufschwung als Überwindung eines zwischenzeitlichen Rückschlags interpretiert werden, der die Bindung an das Vorhaben zusätzlich verstärken würde. Insgesamt dürfte Freude dazu führen, dass der erfreute Projektverantwortliche positiv in die (Projekt-)Zukunft blickt und der Auffassung ist, dass die Investition weiterer Ressourcen nicht nur legitim ist, sondern dass diese auch erfolgreich sein wird. Die Eskalationstendenz wird in diesem Fall durch Freude positiv beeinflusst.

Auf der anderen Seite könnte ein Zwischenerfolg auch eine eher deeskalierende Wirkung entfalten. Dies wäre der Fall, wenn der Entscheidungsträger den Projektteilerfolg, den er auf seine eigenen Handlungen zurückführt, als Bestätigung seiner bisherigen Taten sieht. Dadurch würde sich das Ausmaß des Wunsches, seine bislang getroffenen Entscheidungen zu rechtfertigen bzw. sein Gesicht zu wahren, reduzieren. Zudem wäre es denkbar, dass die befürchteten negativen Konsequenzen eines Projektabbruchs durch die positiv verzerrte Einschätzung der Wahrscheinlichkeiten zukünftiger negativer Ereignisse, wie die Beschädigung seines Ansehens oder negative Konsequenzen für seine Karriere, für den Entscheidungsträger ein verringertes Bedrohungspotential aufweisen. Ein Projektabbruch würde folglich relativ an Attraktivität gewinnen.

Ein anderer deeskalierend wirkender Effekt könnte aus den Umständen resultieren, dass erfreute Entscheidungsträger eine erhöhte Kreativität sowie eine verstärkte Empfänglichkeit für allgemeinere, eher globale Informationen aufweisen. Hierdurch könnte er nicht nur Informationen hinsichtlich des Projekts wahrnehmen und verarbeiten, sondern auch Informationen über statt des momentanen Projekts durchführbare Alternativprojekte – ein Umstand, der in Kapitel 2.2.2.1 als deeskalierend wirkender Faktor identifiziert werden konnte.

Insgesamt ist festzuhalten, dass Freude sowohl eskalationssteigernde als auch eskalationshemmende Wirkungen entfalten kann. Es erscheint jedoch plausibel, dass der Projektverantwortliche dem von ihm durchzuführenden Projekt seine volle Aufmerksamkeit schenkt und er

dies zu einem erfolgreichen Ende führen möchte. Auch wenn eine Ausweitung der Informationswahrnehmung stattfindet und der Entscheider zusätzlich globalere Informationen in sein Entscheidungskalkül einbezieht, erscheint es unwahrscheinlich, dass er diesen eine derart hohe Bedeutung beimisst, dass die Aufmerksamkeit des Entscheiders auf Alternativprojekte gelenkt wird und Deeskalationseffekte entstehen. Insgesamt dürften somit die Wirkungen, die eine Verstärkung der Projekteskalation zur Folge haben, überwiegen. Folgende Hypothese kann formuliert werden:

H1a: Freude wirkt direkt positiv auf die Projekteskalation.

Hoffnung wird als ein sehr persönliches, tendenziell positiv empfundenes Gefühl der leichten Aufgeregtheit beschrieben.³⁷² Sie entsteht hauptsächlich in Situationen, die vom Individuum als negativ beschrieben werden, wie das Eintreten eines negativen Ereignisses, das die Person daran hindert, ihr anvisiertes Ziel zu erreichen.³⁷³ Die kognitiven Dimensionen, die der Emotion zugrunde liegen, stellen sich in früheren Studien von *Smith* und *Ellsworth* wie folgt dar: Hoffnungsvolle Personen sehen die Entstehung der Umstände eher in nicht-personifizierten Umständen und eher außerhalb ihres Verantwortungsbereichs bzw. ihrer Kontrollmöglichkeiten. Häufig empfinden sie eine starke Unsicherheit und antizipieren ein hohes Maß an Anstrengung. Vielfach sind sie bereit, der Situation große Aufmerksamkeit zu schenken.³⁷⁴

Im Gegensatz zu den anderen Emotionen konnten die Ausprägungen der kognitiven Dimensionen für die Emotion Hoffnung in einer nachfolgenden Studie von *Smith* und *Ellsworth* nicht bestätigt werden.³⁷⁵ Sie führen dieses Ergebnis auf die unterschiedliche zeitliche Ausrichtung der Emotion und der Messmethode zurück: Während sich die Emotion Hoffnung durch einen zukunftsgerichteten Charakter kennzeichnet,³⁷⁶ wurde das Messinstrument zur Erfassung gegenwärtiger Appraisal gestaltet. Die Autoren stellen die Ergebnisse ihrer früheren Studien dennoch nicht in Frage, sodass von einer ausreichend validen Messung der zuvor angeführten Appraisal-Dimensionen auszugehen ist und diese für die theoretische Fundierung der Untersuchungshypothese herangezogen werden können.

Empirische Studien belegen, dass hoffnungsvolle Personen trotz des erlebten Rückschlags grundsätzlich an die Erreichbarkeit des Ziels glauben. Sie sind häufig bereit, viel Zeit zu inves-

³⁷² Vgl. *Davitz* (1969), S. 65 f.

³⁷³ Vgl. *Bruininks/Malle* (2005), S. 330.

³⁷⁴ Vgl. *Smith/Ellsworth* (1985), S. 832.

³⁷⁵ Vgl. *Ellsworth/Smith* (1988), S. 299.

³⁷⁶ Vgl. *Bruininks/Malle* (2005), S. 328; *Peterson* (2009), S. 207.

tieren, um über Strategien nachzudenken, die sie alternativ zu der gescheiterten Vorgehensweise verfolgen können, um das gesetzte Ziel zu erreichen.³⁷⁷ Wurde eine erfolgversprechende Strategie identifiziert, erhöht Hoffnung nicht nur die Motivation, die Umsetzung des Alternativplans anzugehen, sondern auch die Bereitschaft, die dafür erforderliche Energie aufzubringen.³⁷⁸

Zurückzuführen ist dieses Verhaltensmuster darauf, dass hoffnungsvolle Personen Rückschläge eher als Herausforderungen auffassen als weniger hoffnungsvolle Menschen.³⁷⁹ Dies und die bei hoffnungsvollen Personen zu beobachtende Tendenz, dass das negative Feedback häufig eher zu Zwecken der Problemdiagnose und -behandlung genutzt wird,³⁸⁰ ermöglichen es ihnen, insgesamt bessere Leistungen zu erzielen. So erbringen hoffnungsvollere Personen nicht nur bessere sportliche Leistungen³⁸¹ und erhalten im Durchschnitt bessere Noten am College,³⁸² sondern können auch ihre beruflichen Ziele besser erreichen als weniger hoffnungsvolle Personen.³⁸³ Bspw. können *Peterson/Byron* (2008) für unterschiedliche Berufsgruppen zeigen, dass hoffnungsvollere Manager, Vertriebsmitarbeiter und Hypothekemakler ihre (Quartals-)Ziele signifikant besser erfüllen als ihre weniger hoffnungsvollen Kollegen.³⁸⁴

Einschränkend ist allerdings anzumerken, dass die oben dargestellte Denkweise der Alternativensuche und -umsetzung nicht ausnahmslos erfolgreich sein muss. Vielmehr ist darauf hinzuweisen, dass zum einen die Identifikation alternativer Strategien nicht immer erfolgreich ist und zum anderen, dass – sollte eine erfolgversprechende Strategie gefunden worden sein – auch nicht immer der erforderliche Wille entsteht bzw. vorhanden ist, diese auch in die Tat umzusetzen.³⁸⁵

Schließlich hat *Mukherjee* (2011) festgestellt, dass das Erleben von Hoffnung zu einer verzerrten Wahrnehmung geringer Wahrscheinlichkeiten führt: So wird die Eintrittswahrscheinlichkeit von eher unwahrscheinlichen positiven Ereignissen überschätzt.³⁸⁶ Dieser Effekt wird insbesondere auch in der therapeutischen Behandlung schwer erkrankter Menschen genutzt, um

³⁷⁷ Vgl. *Bruininks/Malle* (2005), S. 338.

³⁷⁸ Vgl. *Snyder* (1994), S. 11, siehe auch *Snyder* u. a. (2000).

³⁷⁹ Vgl. *Snyder* u. a. (1991), S. 580.

³⁸⁰ Vgl. *Peterson/Byron* (2008), S. 789, sowie die dort angegebenen Quellen. Im Gegensatz dazu führt negatives Feedback bei weniger hoffnungsvollen Menschen häufig zu Selbstzweifeln.

³⁸¹ Vgl. *Curry* u. a. (1997).

³⁸² Vgl. *Curry* u. a. (1997); *Snyder* u. a. (2002).

³⁸³ Vgl. *Peterson/Byron* (2008); *Peterson/Gerhardt/Rode* (2006).

³⁸⁴ Darüber hinaus zeigen die Autoren, dass auch hoffnungsvollere Vertriebsmitarbeiter und hoffnungsvollere Hypothekemakler bessere Arbeitsleistungen erbringen als ihre weniger hoffnungsvollen Kollegen (vgl. *Peterson/Byron* (2008), S. 796).

³⁸⁵ Vgl. *Snyder* u. a. (1991), S. 571.

³⁸⁶ Vgl. *Mukherjee* (2011).

die Chancen auf Genesung zu verbessern. *Kashani* u. a. (2014) können bspw. zeigen, dass die Erzeugung von Hoffnung bei Patienten dabei helfen kann, die Sorgen der an Brustkrebs erkrankten Frauen zu reduzieren und die Wirksamkeit der angesetzten Behandlung zu erhöhen.³⁸⁷

Übertragen auf die Eskalation von Commitments bzw. das (Investitions-)Verhalten des hoffnungsvollen Projektverantwortlichen kann angenommen werden, dass dieser trotz bzw. aufgrund des negativen Feedbacks nach alternativen Handlungsstrategien sucht, um das Projekt letztlich doch noch erfolgreich abschließen zu können. Wird er dabei zusätzlich durch die Überschätzung der möglicherweise eher geringen Erfolgswahrscheinlichkeiten ermutigt, ist zu vermuten, dass er einen Plan für erfolgversprechend hält und diesen verfolgt – verbunden mit entsprechenden Ressourceninvestitionen. Zwar wird durch die Wahl einer alternativen Handlungsweise die Bindung an die ursprünglich gewählte Projektstrategie, die in Kapitel 2.2.2.1 als eskalationsverstärkender Faktor dargestellt wurde, abnehmen und damit ein eher eskalations-senkender Effekt entstehen. Jedoch wird durch die Bindung an die Alternativstrategie neues Commitment aufgebaut, sodass sich keine Verringerung der Eskalationstendenz einstellen dürfte. Wird der sich durch das negative Feedback ergebende Rückschlag vom hoffnungsvollen Projektleiter als Herausforderung aufgefasst, könnte ihn dies zusätzlich dazu bringen, seine Energie zu bündeln und in eine andere, effektivere Alternative zu investieren. Insgesamt besteht somit die Gefahr, dass der Projektverantwortliche in der alternativen, erfolgversprechenden Projektstrategie eine Möglichkeit sieht, den Projektabbruch verhindern und dadurch sein Gesicht sowie sein Ansehen wahren zu können.

Grundsätzlich besteht jedoch auch die Möglichkeit, dass das vom Projektverantwortlichen verfolgte Ziel nicht dem des Unternehmens, d. h. der erfolgreichen Beendigung des Projekts, entspricht, sondern dieses beispielsweise in der Wahrung seines Gesichts bzw. seines Ansehens oder in einem erfolgreichen Karriereverlauf besteht. Dies könnte dazu führen, dass die durch die Emotion Hoffnung begünstigten Überlegungen nach anderen Möglichkeiten zur Erreichung des Ziels das Interesse an alternativen Projekten stärken könnten,³⁸⁸ die dem weiteren Karriereverlauf eher zuträglich sind als das zu scheitern drohende Projekt. Forciert werden könnte diese Tendenz durch die oben beschriebene Tatsache, dass sich hoffnungsvolle Entscheidungsträger nicht vollständig für die Entstehung der (negativen) Projektsituation verantwortlich fühlen und nur eingeschränkte Kontrollmöglichkeiten über die zukünftigen Entwicklungen wahrnehmen. In diesem Fall würde das Interesse des Projektverantwortlichen der Identifikation und Aus-

³⁸⁷ Vgl. *Kashani* u. a. (2014), S. 203 f. Siehe auch *Feuz* (2012) für eine Literaturübersicht.

³⁸⁸ Vgl. dazu auch Kapitel 2.2.2.1.

führung eines Alternativprojekts gelten, wodurch sich für die Emotion Hoffnung eine negative Wirkung auf die Eskalationstendenz ergeben würde.

Insgesamt könnte sich auch die Emotion Hoffnung sowohl positiv als auch negativ auf die Eskalationstendenz auswirken. Wie zuvor ist auch hier davon auszugehen, dass der primäre Wunsch des Projektverantwortlichen darin besteht, das gegenwärtige Projekt erfolgreich zu Ende zu bringen. Auch wenn er das übergeordnete Ziel einer erfolgreichen Karriere verfolgt, dürfte er zunächst versuchen, dem sich durch das Scheitern des Projekts ergebenden „Karrierenick“ entgegenzuwirken. Die in der Tendenz überschätzten Erfolgswahrscheinlichkeiten könnten ihn in seiner Überzeugung, den Projekterfolg durch alternative Vorgehensweisen erzielen zu können, stützen. Die wahrgenommene Verantwortungslosigkeit für die eingetretene Situation dürfte in diesem Fall eine eher untergeordnete Rolle spielen, da sich diese lediglich auf den temporär erlittenen Rückschlag bezieht, nicht jedoch auf das Gesamtprojekt. Es ist somit wahrscheinlicher, dass ein hoffnungsvoller Projektverantwortlicher eine alternative Strategie verfolgen wird, um durch den Einsatz weiterer Ressourcen nicht nur die verloren geglaubten Kontrollmöglichkeiten zurückzugewinnen, sondern auch das Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Folgende Hypothese kann formuliert werden:

H1b: Hoffnung wirkt direkt positiv auf die Projekteskalation.

Ärger ist ein stark negativer Gefühlszustand, der zu einer körperlichen Unruhe und einer innerlichen Überladenheit führt.³⁸⁹ Die Emotion entsteht häufig durch Situationen, die als hinderlich bei der Erreichung der eigenen Ziele wahrgenommen werden.³⁹⁰ Das Zustandekommen derartiger Situationen wird vermehrt auf die Handlungen dritter Personen zurückgeführt,³⁹¹ was dazu führt, dass man häufig eine hohe Sicherheit hinsichtlich der Situation sowie der weiteren Entwicklungen empfindet.³⁹²

In *empirischen Studien* offenbaren verärgerte Personen einen stark ausgeprägten Willen, die Situation zu ändern, die problematischen Umstände zu eliminieren („Move-against-

³⁸⁹ Vgl. Davitz (1969), S. 35.

³⁹⁰ Vgl. bspw. Shaver u. a. (1987), S. 1077. In einer empirischen Befragung finden Booth/Mann (2005) heraus, dass bspw. auch unprofessionelles Verhalten und die Inkompetenz von Kollegen, fehlende Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten oder Missmanagement Ärger bei den Betroffenen auslösen kann.

³⁹¹ Aus diesem Grund wird Ärger auch als eine Emotion des sozialen Umfelds („social emotion“) klassifiziert (vgl. Averill (1983)). Siehe Hemenover/Zhang (2004); Keltner/Ellsworth/Edwards (1993) für empirische Belege. Den Grund für die Aussage, dass man sich über sich selbst „ärger“, sehen Ellsworth und Wong in einem Mangel an sprachlicher Präzision. Sie zeigen, dass es sich bei Ärger über dritte Personen und Ärger über sich selbst um zwei unterschiedliche Zustände mit verschiedenen Ausprägungen der Appraisal-Dimensionen handelt, die darüber hinaus zu unterschiedlichen Verhaltensreaktionen führen (vgl. Ellsworth/Tong (2006)).

³⁹² Vgl. Lerner/Keltner (2000), S. 476 und 479; Smith/Ellsworth (1985), S. 833.

Tendenz³⁹³) und die Ausgangssituation wiederherzustellen.³⁹⁴ Häufig geht diese Motivation mit der Entwicklung von Aggressionen³⁹⁵ und dem Wunsch, einem bestimmten Ziel Schaden zuzufügen, einher.³⁹⁶ So berichten beispielsweise *Roseman/Wiest/Swartz* (1994), dass die von ihnen befragten Personen „felt as if they would explode, thought about [...] violence toward other people, felt like yelling and like hitting someone, said something nasty, and wanted to hurt and get back at someone.“³⁹⁷ Resultat eines Ärgererlebnisses war häufig die Stärkung der sog. Approach-Motivation³⁹⁸, d. h. des Willens, positive Ereignisse zu bewirken.³⁹⁹

Weiterhin konnte in mehreren empirischen Untersuchungen gezeigt werden, dass Ärger bei den Probanden eine heuristisch geprägte Denkweise befördert⁴⁰⁰ und dazu geführt hat, dass sie bei der Beurteilung von Sachverhalten neuen, in der Analyse erlangten Informationen kaum Bedeutung beigemessen haben.⁴⁰¹ Ein weiteres Fazit mehrerer unterschiedlicher empirischer Studien ist, dass verärgerte Personen einen Hang zum Optimismus haben. Sie neigen beispielsweise zu einer Überschätzung der eigenen Erfolgchancen⁴⁰² und schätzten in einer Studie von *Fischhoff* u. a. (2005) die Eintrittswahrscheinlichkeit von Terrorrisiken als geringer ein als furchtsame Studienteilnehmer.⁴⁰³ Darüber hinaus konnte bei verärgerten Personen gezeigt werden, dass sie in Auswahl-situationen mehr Risiken eingehen als nicht verärgerte Personen.⁴⁰⁴

Der mit Ärger einhergehende Optimismus wirkt sich ferner auch auf den Umgang mit Stress aus. *Hemenover/Zhang* (2004) zeigen bspw., dass „angry participants de-emphasise the negative aspects of the stressors, appraising their importance and potential impact as

³⁹³ Vgl. *Frijda/Kuipers/ter Schure* (1989), S. 220.

³⁹⁴ Vgl. *Harmon-Jones* u. a. (2003), S. 4; *Kuppens* (2009), S. 33; *Lerner/Tiedens* (2006), S. 118.

³⁹⁵ Vgl. *Bougie/Pieters/Zeelenberg* (2003), S. 382; *Nelissen/Dijker/de Vries* (2007), S. 904.

³⁹⁶ Vgl. *Booth/Mann* (2005), S. 257; *Roseman/Wiest/Swartz* (1994); *Wetzer/Zeelenberg/Pieters* (2007), S. 674. Verbunden damit können *Kligyte* u. a. (2013) und *Thiel/Connelly/Griffith* (2011) feststellen, dass verärgerte Personen ethische Dilemmata weniger sorgfältig bewerten und zum Treffen von eher unethischen, skrupellosen Entscheidungen neigen.

³⁹⁷ *Roseman/Wiest/Swartz* (1994), S. 213.

³⁹⁸ Approach-Motivation „may be defined as the energization of behavior by, or the direction of behavior toward, positive stimuli (objects, events, possibilities)“ (*Elliot* (2006), S. 112).

³⁹⁹ Vgl. *Harmon-Jones* u. a. (2003), S. 20. Siehe dazu auch *Coget/Haag/Gibson* (2011).

⁴⁰⁰ Vgl. *Bodenhausen/Sheppard/Kramer* (1994), S. 51 f.; *Lerner/Goldberg/Tetlock* (1998), S. 570; *Small/Lerner* (2008), S. 163; *Tiedens* (2001). Siehe auch *Parrott/Zeichner/Evces* (2005); *Xing* (2014).

⁴⁰¹ Vgl. *Ask/Granhag* (2007).

⁴⁰² Vgl. *Lerner* u. a. (2003); *Lerner/Keltner* (2000).

⁴⁰³ Siehe dazu auch *Lerner* u. a. (2003).

⁴⁰⁴ Vgl. *Lerner/Keltner* (2000), S. 484; *Lerner/Keltner* (2001), S. 149. *Kugler/Connolly/Ordóñez* (2012) können die Tendenz zur Wahl risikoreicherer Optionen in zwei ihrer drei Experimente grundsätzlich bestätigen. Jedoch stellen die Autoren eine umgekehrte Risikoneigung fest, wenn die Aufgabe darin besteht, eine Entscheidung mit einer zweiten Person zu koordinieren, ohne mit dieser interagieren zu dürfen. Eine der wählbaren Alternativen ergab einen hohen Payoff, der jedoch nur ausbezahlt wurde, wenn sich beide Teilnehmer für diese Alternative entschieden hatten. Mit der zweiten Alternative konnten die Teilnehmer einen lediglich geringen Payoff erzielen, der jedoch auch dann ausbezahlt wurde, wenn die Teilnehmer unterschiedliche Alternativen gewählt haben. Die Unsicherheit der Entscheidung bestand damit nicht mehr in der Erfolgswahrscheinlichkeit der gewählten Alternative, sondern in dem Entscheidungsverhalten des zweiten Teilnehmers. Diese Konstellation führte dazu, dass die Studienteilnehmer sich häufiger für die zweite, risikoärmere Alternative entschieden, die keine Koordination voraussetzte.

minimal.“⁴⁰⁵ Eine Wirkung, die von den Autoren als „*defensive optimism*“⁴⁰⁶ bezeichnet wird. Schließlich haben *Nelissen/Dijker/de Vries* (2007) festgestellt, dass Ärger das Streben nach sozialer Dominanz und hohem sozialem Status verstärkt.

Übertragen auf das vorliegende Forschungsfeld dürfte der Wunsch, gegen die als negativ wahrgenommene Situation vorzugehen und positive Resultate zu erzielen, in Verbindung mit der hohen empfundenen Sicherheit hinsichtlich der künftigen situativen Entwicklungen einen positiven Zusammenhang zwischen Ärger und dem Ausmaß der Eskalationstendenz zur Folge haben. Da die Verantwortlichkeit für die gegenwärtige Situation einer dritten Person zugeschrieben wird, scheint es dem Entscheidungsträger möglich, seine Anstrengungen auf ein greifbares Ziel zu richten, die Projektsituation positiv zu beeinflussen⁴⁰⁷ und seinem Streben nach sozialer Dominanz und der Verbesserung seines sozialen Status nachzugehen. Durch den verbesserten Umgang mit Stressoren und den erhöhten Grad an Optimismus, der nicht nur zu einer Überschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeiten zusätzlicher Investitionen, sondern auch zu einer Unterschätzung des Entscheidungsrisikos führen dürfte,⁴⁰⁸ könnte der Entscheidungsträger in seinem Vorhaben zusätzlich gestärkt werden. „The ‚rush‘ and optimism of anger may lead people to make unwise choices in which they lose sight of their own abilities, their interdependence on others, social norms, and other goals.“⁴⁰⁹ Abschließend kann somit folgende Hypothese formuliert werden:

H1c: Ärger wirkt direkt positiv auf die Projekteskalation.

Auch die Emotion **Frustration** wird als sehr unangenehm wahrgenommen. Sie wird häufig begleitet von Nervosität, Aufgebracht- und Angespanntheit.⁴¹⁰ Eine bedeutende Ursache der Emotion „seems to be failure at something for which success is expected.“⁴¹¹ Die Gründe für dieses Versagen werden – im Unterschied zu Ärger, bei dem andere Personen für die Verursachung der Situation verantwortlich gemacht werden – überwiegend in nichtpersonellen Ursachen gesehen. Die Identifikation der genauen Ursachen ist hingegen häufig mit einer großen Unsicherheit verbunden. Frustrierte Personen haben – dringender als bei allen anderen Emotionen – das Bedürfnis, die Situation zu ändern, das Problem und die Anspannung zu lösen.⁴¹²

⁴⁰⁵ *Hemenover/Zhang* (2004), S. 367.

⁴⁰⁶ *Hemenover/Zhang* (2004), S. 367, Kursivsetzung im Original.

⁴⁰⁷ Vgl. *Ellsworth/Smith* (1988), S. 296.

⁴⁰⁸ Vgl. dazu die Zusammenstellung der Eskalationsdeterminanten in Kapitel 2.2.2.

⁴⁰⁹ *Lerner/Tiedens* (2006), S. 131.

⁴¹⁰ Vgl. *Davitz* (1969), S. 57.

⁴¹¹ *Smith/Ellsworth* (1985), S. 833.

⁴¹² Vgl. *Smith/Ellsworth* (1985), S. 833.

Dieses Ziel versuchen sie oftmals selbst dann noch zu erreichen, wenn „cues [...] [signal] some degree or probability of negative consequence.“⁴¹³ Des damit verbundenen hohen Aufwands sind sie sich zumeist bewusst.⁴¹⁴

In mehreren *empirischen Studien* konnte eine aggressionsverstärkende Wirkung von Frustration identifiziert werden. Insbesondere dann, wenn Frustrationen „willkürlich, gezielt oder ungerechtfertigt erscheinen“,⁴¹⁵ besteht ein hohes Aggressionspotential. Im Gegensatz dazu ist dieses bei abseh- und nachvollziehbaren Frustrationsgefühlen deutlich geringer ausgeprägt.⁴¹⁶ Des Weiteren konnten *McKinney* u. a. zeigen, dass Frustration zu einer Verschlechterung der Performance führen kann. In einem während des Zweiten Weltkriegs durchgeführten Laborexperiment mussten die Teilnehmer, bei denen es sich um Auszubildende zum Radarbediener handelte, den sog. „Reporting-Test“ bestehen. Dieser bestand darin, insgesamt 315 kleine Kreise, in denen drei Symbole in unterschiedlichen Häufigkeiten abgebildet waren, zu analysieren und die jeweilige Anzahl von Symbolen anzugeben. Teilnehmer, die angaben, frustriert zu sein, sind diese Aufgabe schneller angegangen, hatten größere Schwierigkeiten bei der Lösung und zeigten ein erhöhtes Fehlerpotential.⁴¹⁷

Diese negativen Auswirkungen auf die erbrachten Leistungen können *McColl-Kennedy/Anderson* (2002) im Kontext einer realen Organisation bestätigen. Sie weisen nach, dass Mitarbeiter, die häufiger Frustrationen erleben, ihre Ziele signifikant schlechter erfüllen als ihre weniger häufig frustrierten Kollegen. Dass während des Jobs erlebte Frustration Stressreaktionen auslösen kann, offenbart eine von *Keenan/Newton* (1984) unter Arbeitnehmern durchgeführte empirische Befragung. Die Teilnehmer gaben an, dass Frustration nicht nur zu der oben angeführten gesteigerten Aggression geführt hat, sondern dass sie auch angespannter und unzufriedener mit ihrem Job waren.⁴¹⁸ Schließlich weisen *Fox/Spector* (1999) anhand einer empirischen Befragung von Arbeitnehmern nach, dass am Arbeitsplatz erlebte Frustration zu einer kontraproduktiven Verhaltensweise führt. Demnach ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich frustrierte Arbeitnehmer bspw. unfair und unfreundlich gegenüber Kollegen verhalten, Tagträumen verfallen oder über eine Kündigung nachdenken, deutlich erhöht.⁴¹⁹

⁴¹³ *Amsel* (1992), S. 54.

⁴¹⁴ Vgl. *Smith/Ellsworth* (1985), S. 833.

⁴¹⁵ *Baumeister/Bushman* (2002), S. 600.

⁴¹⁶ Siehe dazu *Baumeister/Bushman* (2002), S. 599 ff.

⁴¹⁷ Vgl. *McKinney* u. a. (1951).

⁴¹⁸ Vgl. *Keenan/Newton* (1984), S. 62.

⁴¹⁹ Für eine vollständige Auflistung der durch Frustration erhöhten kontraproduktiven Verhaltensweisen siehe *Fox/Spector* (1999), S. 924.

Bezogen auf fehlschlagende Projekte ist – den obigen Ausführungen folgend – anzunehmen, dass frustrierte Personen verstärkt versuchen werden, der für sie unangenehmen Situation entgegenzuwirken. Dies könnten sie einerseits durch die Entscheidung für einen Projektabbruch erzielen, der für sie trotz der sich möglicherweise ergebenden negativen Konsequenzen eine Erleichterung darstellen könnte. Andererseits könnten sie versuchen, durch weitere Ressourceninvestitionen dem negativen Projektverlauf gegenzusteuern und eine Wendung zum Positiven herbeizuführen.

Obwohl grundsätzlich beide Wirkungsrichtungen von Frustration denkbar sind, lässt sich auf Basis der nachfolgend dargestellten Konsequenzen der Emotion ein eher eskalationssteigernder Effekt begründen. So kann die abnehmende Performance des Projektverantwortlichen dazu führen, dass die relevanten Projektinformationen nicht nur in einem geringeren Ausmaß wahrgenommen werden, sondern dass ihm vermehrt Fehler in der Informationsverarbeitung unterlaufen. Für beide Negativfolgen konnten in der Literatur mehrfach eskalationssteigernde Wirkungen nachgewiesen werden.⁴²⁰ Ein weiterer Einfluss ergibt sich aus der erhöhten Aggressivität, Unfreundlichkeit und Unfairness gegenüber anderen Mitarbeitern des Unternehmens. Ein derartiges Verhalten kann sowohl Dispute innerhalb des Projekts auslösen als auch zu kompetitiven Rivalitäten mit anderen, ähnlich gelagerten Projekten führen. Den Studienergebnissen von bspw. *Drummond* (1994b) und *Keil* (1995) folgend können beide Konsequenzen zu einer Verstärkung eskalierender Commitments führen.

Insgesamt dürften die eskalationssteigernden Konsequenzen der Frustration überwiegen, sodass folgende Hypothese formuliert werden kann:

H1d: Frustration wirkt direkt positiv auf die Projekteskalation.

Furcht verspürende Personen sind nervös, ihre Körper sind angespannt und sie fühlen sich, als ob sie einen „Knoten im Magen“ hätten.⁴²¹ Die der Emotion zugrunde liegenden Ausprägungen der kognitiven Appraisal-Dimensionen sind die folgenden: Furchtsame Menschen sehen die Ursache der als negativ wahrgenommenen Umstände überwiegend nicht in menschlichen Handlungen, sondern in situativen Entwicklungen. Folglich empfinden sie häufig eine hohe Unsicherheit hinsichtlich gegenwärtiger und zukünftiger Entwicklungen.⁴²² Furchtsame Personen haben zwar das Bedürfnis, die als unangenehm empfundene Situation zu verändern und die

⁴²⁰ Vgl. hierzu die Übersicht über Eskalationsdeterminanten in Kapitel 2.2.2.

⁴²¹ Vgl. *Davitz* (1969), S. 55.

⁴²² Vgl. *Smith/Ellsworth* (1985), S. 834.

bestehenden Unsicherheiten zu verringern, neigen jedoch dazu, Kontrollmöglichkeiten in relativ geringem Umfang wahrzunehmen.⁴²³

Die Unsicherheit furchtsamer Personen sowie ihr Bedürfnis, die Situation zu verändern, spiegeln sich auch in den Ergebnissen unterschiedlicher *empirischer Untersuchungen* wider. So geht beispielsweise aus der Studie von *Nelissen/Dijker/de Vries* (2007) hervor, dass furchtsame Personen verstärkt nach der Wiedergewinnung von Sicherheit streben.⁴²⁴ Dass es dabei auch zu einer Veränderung der verfolgten Ziele kommen kann, zeigen *Coget/Haag/Gibson* (2011). Sie weisen auf die Möglichkeit hin, dass furchtsame Individuen „abandon their professional goals and their focus on external problems to focus on resolving their inner distress.“⁴²⁵

Um ihre Ziele zu erreichen, offenbaren furchtsame Personen nicht nur einen erhöhten Drang zur Suche zusätzlicher entscheidungsrelevanter Informationen.⁴²⁶ Sie verarbeiten diese zudem sorgfältiger als Personen, die keine Furcht erleben.⁴²⁷ Trotz des erhöhten Aufwands zur Veränderung der Situation blicken furchtsame Personen eher pessimistisch in die Zukunft. So geht aus unterschiedlichen empirischen Studien hervor, dass Furcht dazu führt, dass der Eintritt negativer Events nicht nur als wahrscheinlicher,⁴²⁸ sondern auch als folgeschwerer eingeschätzt wird.⁴²⁹ Analog dazu neigen furchtsame Personen ebenfalls zu einer eher pessimistischen Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit positiver Ereignisse.⁴³⁰

Eine weitere Folge des ausgeprägten Pessimismus furchtsamer Personen ist auch das mehrfach dokumentierte, gering ausgeprägte Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit. *Preckell/Freund* (2005) können bspw. belegen, dass Personen, die Furcht vor dem eigenen Versagen haben, weniger Zuversicht zeigen, dass sie die ihnen gestellten Testfragen richtig beantworten. Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen *Tiedens/Linton* (2001). In ihrem Experiment mussten die Teilnehmer Einschätzungen zu möglichen zukünftigen Ereignissen vornehmen und anschließend eine Aussage darüber treffen, wie sicher sie sich bei ihren Einschätzungen sind. Die Autoren zeigen, dass sich furchtsame Personen in ihren Vorhersagen unsicherer sind als bspw.

⁴²³ Vgl. *Davitz* (1969), S. 55.

⁴²⁴ Vgl. *Nelissen/Dijker/de Vries* (2007), S. 905, i. V. m. 908.

⁴²⁵ *Coget/Haag/Gibson* (2011), S. 483.

⁴²⁶ Vgl. *Frey/Hertwig/Rieskamp* (2014). Dieser Effekt konnte im Rahmen eines Vergleichs furchtsamer und fröhlicher Personen nachgewiesen werden.

⁴²⁷ Vgl. *Tiedens/Linton* (2001).

⁴²⁸ Vgl. *Fischhoff* u. a. (2005); *Lerner* u. a. (2003); *Maner/Gerend* (2007).

⁴²⁹ Vgl. *Maner/Gerend* (2007).

⁴³⁰ Vgl. *Mukherjee* (2011).

fröhliche Personen.⁴³¹ *Lench/Levine* (2005) präsentieren die Folgen dieser verspürten Unsicherheiten: Furcht kann nicht nur den von einzelnen Personen offenbarten Überoptimismus reduzieren, sondern führt auch dazu, dass Individuen die Beeinflussbarkeit der künftigen Entwicklungen als eher gering einschätzen. Als mögliche Folge stellen *Lerner* u. a. die Tendenz dar, in Auswahl-situationen weniger Risiken einzugehen, d. h. weniger risikobehaftete Alternativen (low-risk, low-reward options) zu wählen als Personen, die keine Furcht erleben.⁴³²

Dass sich Furcht auch negativ auf die Entscheidungsqualität auswirken kann, geht aus der Studie von *Bagneux/Font/Bollon* (2013) hervor. Sie zeigen, dass furchtsame Experiment-teilnehmer im Iowa Gambling Task weniger vorteilhafte Entscheidungen treffen als beispielsweise fröhliche oder verärgerte Teilnehmer. Auch hier ziehen die Autoren die Unsicherheitsdimension der Furcht als mögliche Erklärung heran: „[U]ncertainty-associated emotion would lead participants to process the task more systematically and would not take into account the emotional cues linked with previous outcomes“,⁴³³ was zu einer weniger vorteilhaften Entscheidungsfindung führt.⁴³⁴ Demgegenüber dokumentieren *Klityte* u. a. (2013) positive Auswirkungen der Emotion auf den sozialen Handlungsbereich: In ihrem Experiment führt Furcht zu einer gegenüber Mitmenschen sozialeren Verhaltensweise und zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit, dass Entscheidungen getroffen werden, die ethischen und moralischen Wertvorstellungen entsprechen.

Werden die theoretischen und empirischen Erkenntnisse auf Situationen eskalierender Commitments übertragen, erscheinen die starke Unsicherheit furchtsamer Personen, ihr Wunsch zur Veränderung der Situation sowie ihre sorgsam durchgeführte Verarbeitung von Informationen als die entscheidenden Einflüsse auf die Eskalationstendenz. Allerdings ist deren Wirkungsrichtung auf die Eskalationstendenz nicht eindeutig vorhersagbar. Für eine gesteigerte Eskalation von Commitments spricht zum einen, dass sich die empfundene Unsicherheit im Projekt auch auf die empfundene Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes auswirken könnte. Wie in Kapitel 2.2.2.3 dargestellt, kann dies dazu führen, dass der Projektverantwortliche ein Scheitern des Projekts verhindern möchte, da er andernfalls negative Konsequenzen für seine Karriere bzw. für seinen Arbeitsplatz befürchtet. Verstärkt werden könnte diese eskalationssteigernde

⁴³¹ Für vergleichbare Ergebnisse siehe auch *Preckel/Freund* (2005).

⁴³² Vgl. *Lerner* u. a. (2003); *Lerner/Keltner* (2000); *Lerner/Keltner* (2001). Wie bereits zuvor dargelegt, können *Kugler/Connolly/Ordóñez* (2012) diese Tendenz grundsätzlich bestätigen. Eine Umkehrung der Risikoneigung stellen sie jedoch fest, wenn die Unsicherheit der Entscheidung nicht mehr in der Erfolgswahrscheinlichkeit der gewählten Alternative, sondern in dem Entscheidungsverhalten eines zweiten Teilnehmers besteht.

⁴³³ *Bagneux/Font/Bollon* (2013), S. 820.

⁴³⁴ Vgl. *Bagneux/Font/Bollon* (2013), S. 820, i. V. m. 825.

Wirkung durch die empirisch bestätigte Fokussierung auf die eigenen Ziele bzw. die Vernachlässigung der Projektziele: Bereits mehrfach konnte empirisch gezeigt werden, dass die privaten Ziele von Entscheidungsträgern in Eskalationssituationen in der Wahrung des Gesichts gegenüber sich selbst und gegenüber Dritten liegen.⁴³⁵ Auch in diesem Fall würde sich der Entscheidungsträger für die Investition weiterer Ressourcen entscheiden.

Keine eindeutige Wirkung auf die Entscheidungstendenz geht hingegen von dem erhöhten Bedürfnis nach zusätzlichen Informationen aus. Einerseits sorgen die verstärkte Suche nach Informationen sowie deren sorgfältigere Berücksichtigung für eine erhöhte Salienz der Projektinformationen, die dem Entscheidungsträger die schlechte Situation des Projekts vor Augen führt und die Notwendigkeit eines Projektabbruchs verdeutlicht.⁴³⁶ Andererseits besteht in der Berücksichtigung großer Informationsmengen die Gefahr eines Information Overload.⁴³⁷ Diesbezüglich konnten *Fischer/Pedell/Rötzel* (2014) zeigen, dass eine sehr hohe Informationsmenge eine Verstärkung der Eskalationstendenz zur Folge haben kann. Welche der beiden Wirkungen dominiert, ist nicht abschließend zu klären.

Eher für eine Abschwächung der Eskalationstendenz spricht hingegen die Situation, die sich aus dem ausgeprägten Pessimismus, mit dem der Entscheidungsträger in die Zukunft blickt, dem fehlenden Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit sowie der starken Risikoaversion schließen lässt. Auch wenn der furchtsame Entscheidungsträger den Drang verspürt, weitere Ressourcen in das Projekt zu investieren und dadurch nicht nur seinen Arbeitsplatz zu sichern, sondern auch sein Gesicht zu wahren, ist ihm bewusst, dass er die künftigen Entwicklungen nur eingeschränkt kontrollieren kann. Die Erfolgswahrscheinlichkeit der zu tätigenden Investitionen dürfte er, auch aufgrund seines ausgeprägten Pessimismus, als relativ gering einschätzen, sodass er die Erreichung seines primären Ziels – die Wiedergewinnung von Sicherheit – mit hohen Unsicherheiten behaftet sieht. Dieser wahrgenommene Mangel an Einflussmöglichkeiten in Verbindung mit seiner ausgeprägten Risikoaversion in Entscheidungssituationen dürfte insgesamt dazu führen, dass er von der Investition weiterer Ressourcen Abstand nimmt.

Demnach ist davon auszugehen, dass der furchtsame Projektverantwortliche sich zwar wünscht, das Projekt erfolgreich zu Ende zu bringen. Allerdings dürfte ihm die geringe Erfolgswahrscheinlichkeit dieses Vorhabens bewusst sein, sodass er zu der einzigen Entscheidungsalter-

⁴³⁵ Vgl. hierzu die Übersicht in Kapitel 2.2.2.3.

⁴³⁶ Vgl. Kapitel 2.2.2.1.

⁴³⁷ Zusätzlich verstärkt wird die Gefahr des Information Overload durch die schnelle und einfache Verfügbarkeit von Informationen durch die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie (vgl. hierzu *Oesterle* (2005), S. 199 ff.).

native neigen dürfte, mit der er sicher die angestrebte situative Sicherheit zurückerlangen kann: dem Abbruch des Projekts. Somit kann die folgende Hypothese formuliert werden:

H1e: Furcht wirkt direkt negativ auf die Projekteskalation.

Die letzte hier anzuführende erlebte Emotion ist **Traurigkeit**. Diese wird als extrem unangenehm empfunden. Man fühlt sich leer, hat einen „Kloß im Hals“ und ein flaes Gefühl im Magen.⁴³⁸ Traurigkeit kann in Situationen entstehen, in denen mehrere Probleme – beruflicher und/oder privater Art – zusammenkommen,⁴³⁹ zumeist jedoch durch Vorfälle, die für den Betroffenen einen Verlust oder einen Mangel an Honorierung bzw. Entlohnung (reward) bedeuten.⁴⁴⁰ Traurige Personen sind sich der Umstände häufig nicht vollständig sicher, versuchen jedoch auch nur selten, sich näher mit diesen zu beschäftigen. Die Ursachen der gegenwärtigen Situation sehen sie tendenziell in nicht-personellen Umständen,⁴⁴¹ nehmen folglich eine lediglich geringe Kontrolle über die Situation wahr und fühlen sich meist hilflos. Zur Wiederherstellung einer positiven Gefühlslage antizipieren sie einen hohen zukünftigen Aufwand.⁴⁴²

In *empirischen Untersuchungen* konnte festgestellt werden, dass traurige Personen eine höhere Risikofreude offenbaren. *Raghunathan* u. a. zeigen bspw., dass traurige Entscheidungsträger in Auswahl-situationen bereit sind, höhere Risiken einzugehen, sofern damit ein höherer Payoff verbunden ist („higher risk – higher payoff gambles“).⁴⁴³ Zudem konnte nachgewiesen werden, dass Traurigkeit dazu führt, dass Informationen vom Entscheidungsträger systematischer und mit einer höheren kognitiven Anstrengung verarbeitet werden.⁴⁴⁴

Diese von traurigen Personen an den Tag gelegte Sorgfältigkeit bei der Entscheidungsfindung hat einen positiven Einfluss auf die Qualität der getroffenen Entscheidungen. So können *Alloy/ Abramson* (1979) feststellen, dass traurige Personen eine geringere Anfälligkeit für Über-

⁴³⁸ Vgl. *Davitz* (1969), S. 80 f.

⁴³⁹ *Smith/Ellsworth* (1985) zitieren dazu eine Teilnehmerin an ihrer Studie: „I felt like the whole world was against me, and everything was wrong, and I – I had lost control.“ (*Smith/Ellsworth* (1985), S. 834).

⁴⁴⁰ Vgl. *Smith/Lazarus* (1993), S. 239.

⁴⁴¹ Siehe *Keltner/Ellsworth/Edwards* (1993) für einen empirischen Beleg.

⁴⁴² Vgl. *Lerner/Small/Loewenstein* (2004), S. 338; *Smith/Ellsworth* (1985), S. 834.

⁴⁴³ Vgl. *Raghunathan/Pham* (1999); *Raghunathan/Pham/Corfman* (2006).

⁴⁴⁴ Vgl. *Oversheid* (2000); *Small/Lerner* (2008), S. 163 f.

optimismus hinsichtlich der eigenen Wichtigkeit, Reputation und Fähigkeiten haben.⁴⁴⁵ Darüber hinaus trägt Traurigkeit dazu bei, das Ausmaß einer stereotypen Urteilsfindung zu verringern⁴⁴⁶ sowie die Häufigkeit der Anwendung von Urteils- und Entscheidungsheuristiken zu reduzieren.⁴⁴⁷ Eher negativ auf die Entscheidungsqualität könnte sich hingegen die von *Lerner/Li/Weber* (2013) nachgewiesene Steigerung der Ungeduld trauriger Personen auswirken. Ihre Experimente offenbarten, dass traurige im Vergleich zu emotionsneutralen Personen bereit sind, auf zwischen 13 % und 34 % des gebotenen Geldbetrages zu verzichten, wenn sie diesen sofort und nicht erst in drei Monaten ausbezahlt bekommen.

Ferner konnte in mehreren Studien gezeigt werden, dass traurige Personen sich verstärkt auf sich selbst, ihre Gedanken, Wünsche und Emotionen konzentrieren.⁴⁴⁸ Ist diese Selbstaufmerksamkeit ausreichend stark ausgeprägt, kann das Erleben eines traurigen Ereignisses „an implicit devaluation or diminished sense of self“⁴⁴⁹ zur Folge haben. Diese negative Selbsteinschätzung (Self-Devaluation) kann den Wunsch nach Selbstaufwertung (Self-Enhancement) auslösen, der wiederum in einer erhöhten Zahlungsbereitschaft für Produkte resultiert, die eine derartige Aufwertung bewirken können.⁴⁵⁰

Insgesamt sind bei der Emotion Traurigkeit ebenfalls sowohl eskalationssteigernde als auch eskalationssenkende Effekte denkbar. Für eine Steigerung der Eskalationstendenz spricht insbesondere der Wunsch, sich selbst in der eigenen Wahrnehmung aufzuwerten bzw. sich selbst etwas Gutes zu tun, und die damit erhöhte Tendenz zur Selbstrechtfertigung. Ebenso dürfte in dieser Situation die Erreichung der Projektziele deutlich an Wert gewinnen⁴⁵¹ und als High-reward-Entscheidungsalternative wahrgenommen werden. In Verbindung mit der erhöhten

⁴⁴⁵ In der Literatur werden derartige positive Auswirkungen von Traurigkeit unter der „Sadder-but-wiser-Hypothese“ untersucht. Die Probanden werden dabei häufig als depressed vs. nondepressed charakterisiert (vgl. bspw. *Park/Banaji* (2000)). *Staw/Barsade* (1993) merken dazu an, dass es sich dabei in den meisten Fällen nicht um klinisch depressive Teilnehmer handelt, sondern „a mild or subclinical form of depression that could simply be labelled as unhappiness“ (*Staw/Barsade* (1993), S. 307) aufweisen. Für die vorliegende Studie erscheint es demnach vertretbar, das Stadium „depressed“ mit „traurig“ zu übersetzen. Inwiefern die Hypothese „sadder-but-wiser“ zutrifft, ist in der Literatur umstritten. Die empirischen Ergebnisse sind nicht eindeutig, einige Ergebnisse deuten auf die Überlegenheit der gegenläufigen „Happier-and-smarter-Hypothese“ hin (vgl. dazu bspw. *Staw/Barsade* (1993) oder *Chuang* (2007)).

⁴⁴⁶ Vgl. *Park/Banaji* (2000).

⁴⁴⁷ Vgl. *Bodenhausen/Gabriel/Lineberger* (2000).

⁴⁴⁸ Vgl. bspw. *Silvia* u. a. (2006); *Wood/Saltzberg/Goldsamt* (1990).

⁴⁴⁹ *Cryder* u. a. (2008), S. 526.

⁴⁵⁰ Vgl. *Cryder* u. a. (2008), S. 526, i. V. m. 528 f.; *Lerner/Small/Loewenstein* (2004). Der Wunsch, sich selbst etwas Gutes zu tun, konnte auch im Bereich der Ernährung nachgewiesen werden: Haben traurige Menschen die Wahl zwischen der Einnahme sog. „Comfort Foods“ wie Popcorn und gesünderen Lebensmitteln, entscheiden sie sich signifikant häufiger für die Comfort Foods (vgl. bspw. *Garg/Lerner* (2013), S. 107; *Garg/Wansink/Inman* (2007); *Nitika/Lerner* (2013)).

⁴⁵¹ Die Höhe des Wertes der Zielerreichung wurde in Kapitel 2.2.2.1 als Treiber eskalierender Commitments herausgestellt.

Bereitschaft, für diese Alternativen höhere Risiken einzugehen, könnte der Projektverantwortliche nach einer erfolgreichen Beendigung des Projekts streben und eine erhöhte Eskalations-tendenz aufweisen.

Gegen diese Argumentation spricht jedoch zum einen die hohe systematische Verarbeitung von Informationen, die die Sichtbarkeit der – in Eskalationssituationen eher negativ ausfallenden⁴⁵² – Projektinformationen erhöhen und dadurch deren Aussagekraft verstärken dürfte. Zum anderen unterlaufen dem traurigen Projektverantwortlichen weniger Fehler in der Informationsverarbeitung, bspw. durch die reduzierte Anwendung von Heuristiken. Da er zudem nur wenig anfällig für eine überoptimistische Einschätzung der Situation ist, wird einem traurigen Projektverantwortlichen die schlechte Lage des Projekts deutlich vor Augen geführt.⁴⁵³

Ferner ist es wahrscheinlich, dass sich der vom traurigen Projektleiter empfundene Mangel an Kontrollmöglichkeiten und die daraus hervorgehende Hilflosigkeit negativ auf die wahrgenommene Wirksamkeit weiterer Ressourceninvestitionen auswirken, woraus ebenfalls ein eher de-eskalierender Effekt resultieren dürfte.⁴⁵⁴

Letztlich hat der traurige Entscheidungsträger ein großes Interesse daran, zeitnah ein positives Ereignis herbeizuführen, um die Wahrnehmung seiner eigenen Person positiv zu beeinflussen. Diese Ungeduld lässt es unwahrscheinlich erscheinen, dass das erfolgreiche Projektende in seinen Augen rechtzeitig erreichbar ist, weshalb dies als Option ausscheiden dürfte.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass traurige Entscheidungsträger das Ziel einer Verbesserung der Situation verfolgen. Dies lässt sich jedoch kaum durch das Streben nach einem erfolgreichen Projektende zeitnah erfüllen, sodass der projektverantwortliche Entscheidungsträger davon eher Abstand nehmen dürfte. Die wahrgenommene Kontroll- und Hilflosigkeit in Verbindung mit der resultierenden Hoffnungslosigkeit könnte dazu führen, dass er für das Projekt nur eine geringe Erfolgswahrscheinlichkeit wahrnimmt. Folglich dürfte er sich eher für einen Projektabbruch entscheiden und außerhalb des Projekts nach Möglichkeiten suchen, wie er seine Selbstwahrnehmung positiv beeinflussen kann. Insgesamt lässt sich damit folgende Hypothese formulieren:

H1f: Traurigkeit wirkt direkt negativ auf die Projekteskalation.

⁴⁵² Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.2.1.

⁴⁵³ Vgl. Kapitel 2.2.2.4.

⁴⁵⁴ Vgl. hierzu Kapitel 2.2.2.1.

2.5.2.2 Wirkungen antizipierter Emotionen auf die Eskalation von Commitments und erlebte Emotionen

Prozesse der Urteils- und Entscheidungsfindung werden, wie in Kapitel 2.4 ausführlich erläutert, nicht nur von erlebten Emotionen beeinflusst, sondern auch von antizipierten Emotionen. Beim vorliegenden Forschungsvorhaben erscheinen zwei Wirkungsweisen der antizipierten Emotionen von Relevanz.⁴⁵⁵ Zum einen offenbaren antizipierte Emotionen eine unmittelbare Wirkung auf die Entscheidungsfindung und damit auf die Projekteskalation. Zum anderen können sie Auswirkungen auf den Appraisal-Prozess haben und damit über die Prägung der Appraisal-Muster Einfluss auf die Art der erlebten Emotionen nehmen. Zu beiden Wirkungsweisen sollen in diesem Kapitel Hypothesen abgeleitet werden.

Um auch hinsichtlich der antizipierten Emotionen ein einheitliches Verständnis zu entwickeln, sollen diese im Folgenden kurz charakterisiert werden. Die konkreten Ausprägungen der kognitiven Appraisal-Dimensionen sind dabei nicht von Relevanz, da antizipierte Emotionen lediglich hypothetisch vorgestellt und nicht tatsächlich erlebt werden. Sie sollen demnach im Folgenden keine Berücksichtigung finden.

Stolz⁴⁵⁶ stellt eine als angenehm empfundene Emotion dar. Er wird oftmals begleitet von Gefühlen der Befriedigung, des Glücks und der Erleichterung,⁴⁵⁷ verbunden mit einer Stärkung des Selbstwertgefühls und der Selbstsicherheit⁴⁵⁸ sowie der sozialen und persönlichen Identität.⁴⁵⁹ Stolz wird oftmals von Personen empfunden, wenn diese eine Leistung erbringen, die sie erstens als Erfolg werten und zweitens auf interne Ursachen, d. h. auf eigene Anstrengungen und Fähigkeiten, zurückführen.⁴⁶⁰ Bezogen auf noch zu erbringende Leistungen kann antizipierter Stolz als Motivation wirken, die damit verbundenen Aufgaben anzugehen.⁴⁶¹ „People

⁴⁵⁵ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 2.4.

⁴⁵⁶ In der Literatur wird zwischen zwei Arten von Stolz, dem anmaßenden (hubristic) und dem authentischen (authentic) Stolz, unterschieden (vgl. z. B. *Tracy/Robins* (2004), S. 116 f.). Während der anmaßende Stolz zeitstabilen, globalen Ursachen zugeschrieben wird („I succeeded because I am great all the time“), wird der authentische Stolz aufgrund von eigens erbrachten Leistungen sowie beeinflussten und kontrollierten Ursachen ausgelöst („I succeeded because I spent a large amount of effort“) (vgl. *Hu/Kaplan* (2015), S. 43). Da von den beiden Stolzarten lediglich der authentische Stolz der Definition einer Emotion entspricht und aufgrund seiner Tätigkeitsbezogenheit auch für die vorliegende Forschungsarbeit interessanter erscheint, wird im Folgenden lediglich auf diese Kategorie Bezug genommen. Auf eine weiterführende Unterscheidung zwischen den beiden Kategorien soll aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet werden.

⁴⁵⁷ Vgl. *Ulich/Mayring* (2003), S. 155.

⁴⁵⁸ Vgl. *Fredrickson* (2003a), S. 167; *Ulich/Mayring* (2003), S. 155.

⁴⁵⁹ Vgl. *Lazarus/Cohen-Charash* (2001), S. 72.

⁴⁶⁰ Vgl. *Fredrickson* (2003a), S. 166; *Ulich/Mayring* (2003), S. 155.

⁴⁶¹ Vgl. *Ulich/Mayring* (2003), S. 155.

who work in organizations want to feel proud of themselves and what they do, and when their pride is denigrated it can backfire on the organization itself.“⁴⁶²

Die Emotion **Reue** ist eine negativ valenzierte Emotion, deren Entstehung auf einem Vergleich des tatsächlich eingetretenen Ergebnisses mit dem Ergebnis, das hätte erreicht werden können, basiert. Reue entsteht, wenn der Entscheider für das Zustandekommen des Ergebnisses verantwortlich ist,⁴⁶³ „that is, regret stems from bad decisions.“⁴⁶⁴ Reue verursacht neben dem deutlich intensiveren Gefühl des „Ich hätte es besser wissen müssen“ auch das Bedürfnis, über die entgangenen Chancen und Möglichkeiten sowie die begangenen Fehler nachzudenken. Personen, die Reue empfinden, fühlen sich „like ‚kicking‘ themselves“⁴⁶⁵ und streben nach einer zweiten Chance zur Korrektur ihrer vergangenen Performance.⁴⁶⁶

In einem engen Zusammenhang mit der Emotion Reue steht die Emotion **Scham**. Scham wird als sehr intensiv bzw. die am intensivsten und schmerzlichsten empfundene Emotion beschrieben,⁴⁶⁷ die entsteht, „wenn etwas offensichtlich wird, das man lieber bedeckt halten wollte“,⁴⁶⁸ Scham auslösende Situationen weisen für das Individuum eine hohe soziale Bedeutung auf. Häufig handelt es sich dabei um neue, noch nicht erlebte Situationen, in denen das Individuum davon ausgeht, im Mittelpunkt zu stehen, von Dritten bewertet zu werden,⁴⁶⁹ und ein Verlust bzw. eine Bedrohung der sozialen und persönlichen Identität bevorsteht.⁴⁷⁰ Für das Eintreten derartiger Situation gibt man sich selbst die Schuld und es entsteht ein Gefühl der Schwäche,⁴⁷¹ häufig verbunden mit negativen Folgen für das Selbstwertgefühl.⁴⁷² Gleichzeitig wächst das Verlangen nach einer Veränderung der Situation zum Positiven.⁴⁷³

⁴⁶² Lazarus/Cohen-Charash (2001), S. 73.

⁴⁶³ Vgl. Giorgetta u. a. (2012).

⁴⁶⁴ Zeelenberg u. a. (1998a), S. 222.

⁴⁶⁵ Roseman/Wiest/Swartz (1994), S. 213.

⁴⁶⁶ Vgl. Roseman/Wiest/Swartz (1994), S. 213; Zeelenberg u. a. (1998a), S. 227.

⁴⁶⁷ Vgl. Lazarus/Cohen-Charash (2001), S. 67.

⁴⁶⁸ Ulich/Mayring (2003), S. 180.

⁴⁶⁹ Vgl. Roseman/Wiest/Swartz (1994), S. 214; Ulich/Mayring (2003), S. 182.

⁴⁷⁰ Vgl. Lazarus/Cohen-Charash (2001), S. 67.

⁴⁷¹ Vgl. Davitz (1969), S. 83.

⁴⁷² Vgl. Crozier (2014), S. 270 f. Siehe dazu ausführlich auch Keltner/Buswell (1997).

⁴⁷³ Vgl. Davitz (1969), S. 83.

Die letzte zu untersuchende antizipierte Emotion ist die **Enttäuschung**. Sie entsteht, wenn eine bessere Situation hätte eintreten können, sofern sich situative Faktoren anders entwickelt hätten.⁴⁷⁴ Obwohl Enttäuschung der Emotion Reue sehr ähnlich ist, sind das Erleben und die Auswirkungen auf das Verhalten sehr unterschiedlich. Im Gegensatz zur Reue wird Enttäuschung als lähmende Machtlosigkeit empfunden, die sich durch eine ausgeprägte Tatenlosigkeit kennzeichnet. Statt die Situation offensiv anzugehen und zu verbessern, löst Enttäuschung das Verlangen aus, der Situation zu entkommen.⁴⁷⁵

Wie in Kapitel 2.4 bereits ausführlich dargestellt, streben Menschen in ihren Entscheidungen nach einer Verbesserung des eigenen Gefühlszustandes. Im Einzelnen bedeutet dies, dass Entscheidungsträger Handlungsalternativen, die mit negativ valenzierten antizipierten Emotionen verbunden sind, meiden, und sich für Handlungsalternativen entscheiden, deren Folgen zu einer Verbesserung des Gefühlszustands beitragen.⁴⁷⁶ Für die antizipierte Emotion Reue konnte bspw. gezeigt werden, dass Eltern ihre Kinder tendenziell nicht impfen lassen, wenn sie Reue hinsichtlich der möglichen schädlichen bzw. tödlichen Folgen der Impfung antizipieren.⁴⁷⁷ Ferner führten *Bar-Hillel* und *Neter* ein Experiment mit Studenten durch, denen zu Beginn ein Lotterieticket ausgehändigt wurde. Dieses konnten die Teilnehmer gegen ein neues Lotterieticket eintauschen, das eine höhere Gewinnwahrscheinlichkeit versprach. Die Autoren können zeigen, dass die Bereitschaft zum Tausch des Tickets abnimmt, wenn die Probanden Reue antizipieren, die sie empfinden würden, wenn doch das ursprüngliche, eingetauschte Ticket gewinnen sollte.⁴⁷⁸

Mit Blick auf die Projekteskalation kann davon ausgegangen werden, dass ein mit der Projektfortführung verfolgter, erfolgreicher Projektabschluss zu einer relativen Verbesserung und ein Projektabbruch zu einer relativen Verschlechterung des Gefühlszustands führt. Gleichermaßen ist jedoch auch der Fall denkbar, dass der Entscheider bei einem Projektabbruch eine relative Verbesserung und bei der Projektfortführung eine relative Verschlechterung des Gefühlszustands antizipiert. Dieser Fall dürfte jedoch aufgrund unterschiedlicher, bei eskalierenden Commitments empirisch mehrfach bestätigter psychischer Mechanismen wie dem übermäßigen

⁴⁷⁴ Vgl. *Zeelenberg* u. a. (1998b); *Zeelenberg* u. a. (2000). Inwiefern die unterschiedliche Attribution der Verantwortlichkeit als entscheidender Faktor bei der Auslösung von Enttäuschung und Reue eine Rolle spielt, war lange Zeit umstritten (vgl. dazu insbesondere *Connolly/Ordóñez/Coughlan* (1997); *Ordóñez/Connolly* (2000); *Zeelenberg/van Dijk/Manstead* (2000)). Inzwischen scheint diesbezüglich jedoch weitgehende Einigkeit im Sinne der obigen Ausführungen zu herrschen (vgl. *Giorgetta* u. a. (2012), S. 727 f.).

⁴⁷⁵ Vgl. *Martínez/Zeelenberg/Rijsman* (2011), S. 352.

⁴⁷⁶ Vgl. für den Fall der antizipierten Reue *Miller/Taylor* (1995), S. 314 f.

⁴⁷⁷ Vgl. *Ritov/Baron* (1990).

⁴⁷⁸ Vgl. *Bar-Hillel/Neter* (1996).

Optimismus oder der selektiven Wahrnehmung⁴⁷⁹ der weitaus seltenere Fall sein. Es erscheint somit plausibel, sich in der vorliegenden Studie auf den oben genannten Fall zu beschränken.

Insgesamt kann demnach angenommen werden, dass der Entscheidungsträger nach den mit einem erfolgreichen Projektabschluss verbundenen positiven Emotionen strebt und versucht, die negativen Emotionen, die bei einem Projektabbruch erwartet werden, zu meiden. Folgende Hypothesen lassen sich formulieren:

H2a: Der mit einem antizipierten Projekterfolg in Verbindung gebrachte Stolz wirkt direkt positiv auf die Projekteskalation.

H2b: Die mit einem antizipierten Projektabbruch in Verbindung gebrachte Reue wirkt direkt positiv auf die Projekteskalation.

H2c: Die mit einem antizipierten Projektabbruch in Verbindung gebrachte Scham wirkt direkt positiv auf die Projekteskalation.

H2d: Die mit einem antizipierten Projektabbruch in Verbindung gebrachte Enttäuschung wirkt direkt positiv auf die Projekteskalation.

Im Gegensatz zu den beschriebenen Wirkungen antizipierter Emotionen auf Einstellung, Motivation und Handlung existieren zu den Wirkungen auf erlebte Emotionen bislang keine explizit durchgeführten Studien. Jedoch finden sich einzelne konzeptionelle Arbeiten, die sich näher mit diesem Zusammenhang beschäftigen. Auffallend ist, dass diese ausschließlich auf die Valenzdimension der Emotionen abstellen. *Loewenstein* und *Lerner* formulieren es recht allgemein: „Thinking about negative consequences generally produces negative affect. Thinking about positive consequences generally produces positive affect“⁴⁸⁰ und auch *MacInnis* u. a. betonen lediglich die Valenzänderung der empfundenen Emotionen durch antizipierte Emotionen: „[A]nticipating pleasure may [...] have positive mood-altering properties, making one feel good at the moment. Analogously, anticipating pain may induce depressive affect.“^{481, 482}

Insgesamt kann somit vermutet werden, dass antizipierte positive Emotionen die Entstehung erlebter positiver Emotionen befördern, während antizipierte negative Emotionen sich negativ

⁴⁷⁹ Vgl. dazu z. B. *Mahlendorf* (2008), S. 30 ff.; *Zayer* (2007), S. 103 ff.

⁴⁸⁰ *Loewenstein/Lerner* (2009), S. 630.

⁴⁸¹ *MacInnis/Patrick/Park* (2006), S. 48.

⁴⁸² Darüber hinaus zeigen neurowissenschaftliche Studien, dass die Antizipation positiv emotionsgeladener Stimuli zu einer Aktivierung anderer Hirnareale führt als die Antizipation negativ emotionsgeladener Stimuli (vgl. *Ueda* u. a. (2003), S. 51, sowie die dort angegebenen Quellen).

auf das Emotionsleben des Verantwortlichen auswirken und das Ausmaß negativer Emotionen verstärken. Voraussetzung für die Entstehung eines Einflusses ist jedoch, dass das antizipierte Resultat einer Entscheidungsalternative, das als Ausgangspunkt für die Ableitung der antizipierten Emotion herangezogen wird, im Bereich des Möglichen liegt.⁴⁸³ Die bloße Vorstellung, bei der nächsten Lottoziehung sechs Richtige zu haben, wird demnach keinen bzw. nur einen vernachlässigbar geringen Einfluss auf die erlebten Emotionen haben, während antizipierte Trauer infolge des hypothetischen Todesfalls einer betagten Mutter durchaus Furcht bei deren Kindern auszulösen vermag. Dabei ist jedoch zu beachten, dass der Bereich des Möglichen nicht von der Wahrscheinlichkeit des möglicherweise eintretenden Ereignisses, sondern ausschließlich von der „Lebendigkeit“ der Vorstellung abhängt.⁴⁸⁴ So können bspw. *Johnson u. a.* (1993) zeigen, dass Menschen bereit sind, für eine Flugreiseversicherung, die sie gegen Tod durch Terrorismusattacken versichert, mehr zu zahlen als für Versicherungen, die sie gegen alle möglichen Todesursachen – inkl. der durch Terrorismusattacken – versichern. Die Autoren erklären sich diese Diskrepanz durch die unterschiedliche „Lebendigkeit“ der Vorstellungen: Während es sich bei Terrorismusattacken um lebendige und gut vorstellbare Ereignisse handelt, stellt eine Todesursache aus verschiedenen Gründen ein eher abstraktes Konstrukt dar, das keine konkreten Bilder vor Augen ruft.⁴⁸⁵

Mit Blick auf die vorliegende Studie kann davon ausgegangen werden, dass sowohl der Projektabschluss als auch der Projektabbruch für die Entscheidungsträger im Bereich des Möglichen liegen. Zum einen scheint ein Projektabbruch in einem schlecht laufenden Projekt nicht abwegig zu sein und eine allgegenwärtig bestehende Bedrohung für den Entscheidungsträger darzustellen. Zum anderen führen die bislang in unterschiedlichen Studien untersuchten kognitiven Treiber eskalierender Commitments – wie der übermäßige Optimismus oder Mechanismen der selektiven Wahrnehmung⁴⁸⁶ – dazu, dass der Glaube an einen erfolgreichen Projektabschluss bestehen und damit im Bereich des Möglichen bleibt. Die Bedingung der Realitätsnähe scheint für beide Projektausgänge ausreichend erfüllt, sodass hypothetisiert werden kann, dass sich positive (negative) antizipierte Emotionen positiv auf positive (negative) erlebte Emotionen auswirken.

⁴⁸³ Vgl. *Ortony/Clore/Collins* (1988), S. 60 f. Für einen empirischen Nachweis siehe *Andersen/Lyon* (1987).

⁴⁸⁴ Vgl. *Loewenstein/Lerner* (2009), S. 630.

⁴⁸⁵ Vgl. *Johnson u. a.* (1993) i. V. m. *Loewenstein/Lerner* (2009), S. 631.

⁴⁸⁶ Vgl. dazu *Mahlendorf* (2008), S. 30 ff.; *Zayer* (2007), S. 103 ff.

H3a: Antizipierter Stolz hat eine direkte positive Wirkung auf die erlebte Emotion Freude.

H3b: Antizipierter Stolz hat eine direkte positive Wirkung auf die erlebte Emotion Hoffnung.

H3c: Antizipierte Reue hat eine direkte positive Wirkung auf die erlebte Emotion Ärger.

H3d: Antizipierte Scham hat eine direkte positive Wirkung auf die erlebte Emotion Ärger.

H3e: Antizipierte Enttäuschung hat eine direkte positive Wirkung auf die erlebte Emotion Ärger.

H3f: Antizipierte Reue hat eine direkte positive Wirkung auf die erlebte Emotion Frustration.

H3g: Antizipierte Scham hat eine direkte positive Wirkung auf die erlebte Emotion Frustration.

H3h: Antizipierte Enttäuschung hat eine direkte positive Wirkung auf die erlebte Emotion Frustration.

H3i: Antizipierte Reue hat eine direkte positive Wirkung auf die erlebte Emotion Furcht.

H3j: Antizipierte Scham hat eine direkte positive Wirkung auf die erlebte Emotion Furcht.

H3k: Antizipierte Enttäuschung hat eine direkte positive Wirkung auf die erlebte Emotion Furcht.

H3l: Antizipierte Reue hat eine direkte positive Wirkung auf die erlebte Emotion Traurigkeit.

H3m: Antizipierte Scham hat eine direkte positive Wirkung auf die erlebte Emotion Traurigkeit.

H3n: Antizipierte Enttäuschung hat eine direkte positive Wirkung auf die erlebte Emotion Traurigkeit.

2.5.2.3 Mediierende Wirkungen erlebter und antizipierter Emotionen bei der Wirksamkeit von Steuerungsmaßnahmen

Wie bereits in Kapitel 1.3 angedeutet, ist ein (zumindest partiell) mediierender Effekt von erlebten und antizipierten Emotionen bei den Wirkungen der Steuerungsmaßnahmen zu vermuten. Bereits an anderer Stelle wurde auf die mediierende Rolle von Emotionen zwischen Stimuli aus der Umwelt des Entscheidungsträgers und dem Verhalten hingewiesen.⁴⁸⁷ So können bspw.

⁴⁸⁷ Vgl. dazu auch die empirischen Belege von Bagozzi/Gopinath/Nyer (1999); Holbrook/Batra (1987); Knackfuß (2010).

Bagozzi und *Moore* zeigen, dass die Wirkung von Werbefilmen, die die Experimentalteilnehmer zur Unterstützung einer Vereinigung gegen Kindesmissbrauch aufriefen, auf die Hilfsbereitschaft der Teilnehmer durch negative Emotionen und Empathie mediiert wird.⁴⁸⁸ Ferner demonstriert *Gross* (2008b) in zwei Experimenten, dass die durch den Framing-Effekt hervorgerufene Wirkung journalistischer Beiträge mit politischem Hintergrund („episodic frames“ und „thematic frames“) auf die Meinungsbildung der Leser durch positive und negative Emotionen mediiert wird. Eine Einschränkung der Bedeutung von Emotionen als Mediatoren des Framing-Effekts nehmen hingegen *Lecheler/Schuck/de Vreese* (2013) vor. Sie zeigen, dass zwar Ärger und Enthusiasmus die Rolle eines Mediators einnehmen, Zufriedenheit und Furcht jedoch nicht. Sie fordern die Durchführung weiterer Forschungsarbeiten, um die mediiierenden Wirkungen von Emotionen erklären zu können.⁴⁸⁹

Die mediiierenden Wirkungen erlebter Emotionen können durch den Appraisal-Mechanismus begründet werden. Die durch den Einsatz bzw. das Wirksamwerden von Steuerungsmaßnahmen entstehenden Umstände stellen eine für den Entscheidungsträger veränderte Situation dar, die er anhand der kognitiven Appraisal-Dimensionen bewertet. Die daraus resultierende erlebte Emotion kann wiederum die Eskalationstendenz beeinflussen, sodass sich insgesamt eine durch erlebte Emotionen mediierte Wirkung der Steuerungsmaßnahmen auf die Eskalationstendenz ergibt.

Hinsichtlich der mediiierenden Wirkung antizipierter Emotionen sind bislang keine Erkenntnisse bekannt. Es ist jedoch wahrscheinlich, dass der Entscheidungsträger durch die Anwendung der Steuerungsmaßnahmen entweder direkt mit den unterschiedlichen Projektausgängen konfrontiert wird (wie bspw. durch Hinweise darauf, dass das Projekt abgebrochen werden muss, wenn die Projektziele nicht mehr zu erreichen sind, oder die Berücksichtigung von Projektabbruchkriterien an Meilensteinen)⁴⁹⁰ oder zumindest indirekt an die unterschiedlichen Projektausgänge erinnert wird. Die gedankliche Vorwegnahme des Projekterfolgs bzw. des Projektabbruchs ist eng mit antizipierten Emotionen verbunden, die wiederum Einfluss auf die Fortführungsentscheidung nehmen und damit eine indirekte, mediiierende Wirkung begründen können.⁴⁹¹

⁴⁸⁸ Vgl. *Bagozzi/Moore* (1994).

⁴⁸⁹ Vgl. *Lecheler/Schuck/de Vreese* (2013), S. 202 f.

⁴⁹⁰ Vgl. hierzu die Auflistung der einzelnen Steuerungsmaßnahmen in Tabelle 2.8.

⁴⁹¹ Vgl. die Ausführungen in Kapitel 2.4.

Auf der Basis der voranstehenden Überlegungen kann die Rolle eines Mediators sowohl für erlebte als auch antizipierte Emotionen angenommen werden. Folgende Hypothesen sind demnach zu formulieren:

H4a: Die Wirkung eingesetzter Steuerungsmaßnahmen auf die Projekteskalation wird durch erlebte Emotionen mediiert.

H4b: Die Wirkung eingesetzter Steuerungsmaßnahmen auf die Projekteskalation wird durch antizipierte Emotionen mediiert.

Eskalation und Deeskalation von Commitments

Eine empirische Untersuchung der Rolle erlebter und
antizipierter Emotionen

Fischer, D.

2017, XXII, 401 S. 26 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18262-5