



## Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

### Overconfidence

1. Begriff .....	1
2. Beispiele.....	1
3. Eine ausgewählte Studie .....	2
4. Zusammenhänge.....	4
5. Erklärungsansätze.....	5
6. Praktische Folgerungen .....	6
7. Würdigung.....	6
8. Literatur .....	6
9. Autor.....	7

#### 1. Begriff

Overconfidence wird als Begriff für die übersteigerte Gewissheit eines Menschen verwendet. Das Phänomen besteht, wenn Menschen sich ihrer Entscheidung sicher sind, obwohl sie nur wenig Kenntnis über die Sachlage besitzen. Die Entscheidung wird aufgrund von persönlichen Annahmen getroffen, die nicht fundiert sind. Overconfidence kann Fehlentscheidungen verursachen, die für Unternehmen von bedeutender negativer Auswirkung sein können. Deshalb sollten Führungskräfte sich der Existenz von Overconfidence bewusst sein und diesem Entscheidungsdefekt entgegenwirken.

#### 2. Beispiele

In den USA wurde eine Studie durchgeführt, bei der Autofahrer ihr Fahrkönnen einschätzen sollten. Dabei nahmen 82% der befragten Autofahrer an, dass sie zu den besten 30% gehören. Ein anderes Beispiel für Overconfidence zeigt eine Untersuchung unter amerikanischen Unternehmensgründern, die die Überlebenschance ihres Unternehmens in den nächsten fünf Jahren beurteilen sollten. 88% der Jungunternehmer waren der Meinung, eine Überlebenschance von mindestens 70% haben. Statistische Werte sagen allerdings aus, dass 75% der Unternehmensneugründungen nach fünf Jahren wieder vom Markt verschwunden sind (Quelle: WIA Jänner/Februar 2003).

Overconfidence kann bei jeder Entscheidungssituation auftreten. Halbwissen beispielsweise kann Overconfidence hervorrufen. Die Informationen, die bewusst oder unbewusst aufgegriffen werden, sind entweder nicht korrekt oder nicht aktuell. Die persönliche Plausibilität ist kein Garant für eine sachgerechte Entscheidung. Abbildung 1 zeigt die Ergebnisse eines Overconfidence Tests. Inhalt dieses Tests waren



triviale allgemeine und berufsspezifische Fragen. Die Antworten der Testpersonen sollten dabei zu einem bestimmten Prozentsatz richtig sein. Dieser Prozentsatz betrug in Abhängigkeit der Bezugsgruppe zwischen 50% und 100%. Konkret bedeutet dies am Beispiel der Harvard MBAs, dass die Testpersonen Antworten geben sollten, von denen sie sicher sind, dass diese zu 98% richtig sind. Damit liegt eine Fehlerquote von 2% aller Antworten der MBAs im Rahmen der Untersuchung.

Getestete Personen	Art der Fragen	Erwartet	Tatsächlich
Harvard MBAs	Triviale Fragen	2%	46%
Angestellte einer Chemie Firma	- Fragen aus der chemischen - unternehmensspezifische Fragen	10% 50%	50% 79%
Manager einer Computer Firma	- Allgemeine Wirtschaftsfragen - unternehmensspezifische Fragen	5% 5%	80% 58%
Ärzte	Wahrscheinlichkeit, dass ein Patient an Lungenentzündung erkrankt ist	0-20%	82%
Physiker	Wissenschaftliche Schätzungen wie groß die Geschwindigkeit des Lichtes ist	32%	41%

Abb. 1: Overconfidence Test nach Russo, J./Schoemaker (1989)

Die tatsächliche Fehlerquote weicht bei allen Personengruppen stark von der erwarteten Quote ab. Dieses kann nicht an einem geringen Intelligenzquotienten der Testpersonen liegen, da in den betrachteten Bezugsgruppen ein gehobener Bildungsgrad vorhanden ist. Grund für den unerwartet hohen Fehlergrad ist das von Russo/Shoemaker (1989) beschriebene übersteigerte Selbstbewusstsein der Testpersonen, die Fragen spontan richtig beantworten zu können. Die Ergebnisse sind erschreckend, weil davon ausgegangen werden kann, dass alle getesteten Personen über eine entsprechende Ausbildung verfügen und sich besonders in ihrem Fachgebiet auskennen sollten.

### 3. Eine ausgewählte Studie

Stuart Oskamp (1965) beschreibt in einer Studie den Zusammenhang von Overconfidence und unterschiedlichem Informationsstand. Den Testpersonen wurden Informationen über eine Ihnen unbekannt Person mit dem Pseudonym Joseph Kidd gegeben. Die Informationsvergabe erfolgte in vier Stufen. Zu Beginn der Studie bekamen die Testpersonen eine kurze Beschreibung über Josephs Alter, Hautfarbe, Familienstand, Ausbildungsstand und Beruf. Diese Informationen umfassten drei knappe Sätze. In der 2. Stufe erfolgte eine 1,5-seitige Information über Kidds Kindheit bis zu seinem 12. Lebensjahr. Die 3. Stufe stellte dann die Schul- und Studienzeiten auf 2 Seiten dar. Die letzte und damit 4. Stufe fasste die Soldatenzeit und die späteren Aktivitäten bis zu Joseph Kidds heutigem 29. Lebensjahr zusammen. Nach jeder Stufe mussten die Testpersonen Multiple-choice Fragen über das Verhalten von Joseph beantworten. Die Fragen waren dabei nach jeder Stufe identisch. Beurteilt wurde die Richtigkeit der Antworten gemessen an der psychologischen Plausibilität, also der richtigen Zuordnung der Antwortvorgaben zum wissenschaftlichen Stand psychologischen Wissens. Die Auswertung jedes Tests erfolgte durch unabhängig voneinander agierende Psychologen-Teams. Außerdem wurde untersucht, wie sich die Antworten hinsichtlich der Confidence, also



der Zuversicht, die richtigen Antworten zu kennen, Verhalten und in welchem Zusammenhang dieses mit Overconfidence steht.

Das Resultat der Studie zeigte, dass die Qualität der Antworten mit zunehmendem Informationsstand bis zu einem bestimmten Punkt zunimmt, aber dann tendenziell wieder abfällt. Informationen, die über diesen Informationssättigungspunkt hinaus aufgenommen werden, bewirken, dass sich der subjektive Grenznutzen der Informationen sehr stark verringert. Die zusätzlichen Informationen werden dann im Meinungs- bzw. Entscheidungsprozess der Testpersonen nicht mehr berücksichtigt. Abbildung 2 stellt diesen Zusammenhang visuell dar. Die gestrichelte Linie zeigt die subjektive Beurteilung der Qualität einer Entscheidung. Mit zunehmender Informationsmenge erhöht sich diese Linie proportional zu der Qualität der Entscheidung. Ab einem Informationssättigungspunkt, der sowohl bewusst oder unbewusst wahrgenommen werden kann, verringert sich allerdings die objektiv beobachtete Qualität einer Entscheidung. Die Differenz zwischen dieser subjektiven und objektiven Entscheidungsqualität wird als Overconfidence bezeichnet.

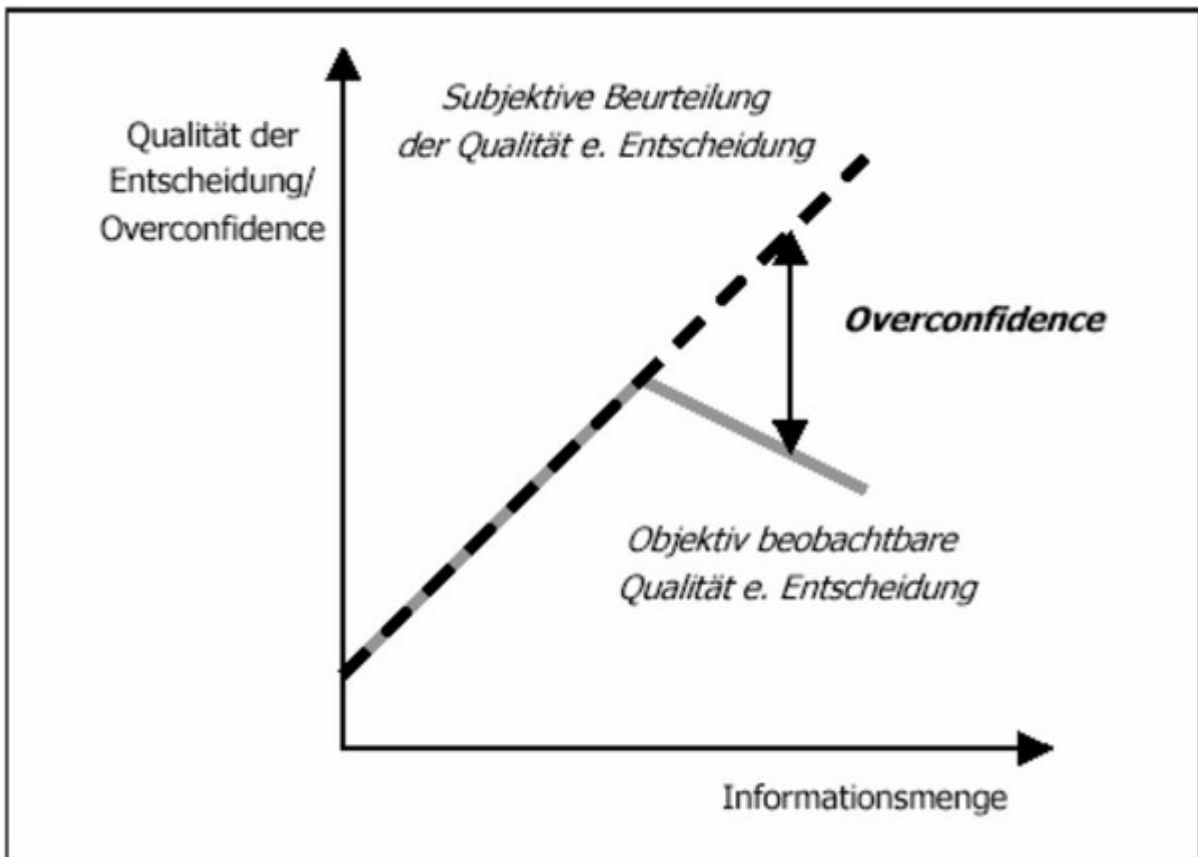


Abb.2: Zusammenhang zwischen Informationsmenge und Overconfidence nach Bank, M./Kottke, N. (2005)

Oskamp (1965) verdeutlicht dieses Phänomen am Beispiel eines Psychologen. Mit der zunehmenden Informationsakkumulation eines Patienten, ist es dem Psychologen möglich, sich ein Krankheitsbild von seinen Patienten zu verschaffen und eine Diagnose auszusprechen. Die subjektive Urteilssicherheit (Confidence) des Psychologen wird durch den Umfang der Informationen gestärkt. Allerdings diagnostizieren erfahrene Psychologen oft mit geringerer Confidence als unerfahrene Psychologen. Ursache dafür könnte das Erreichen des Informationssättigungspunktes sein. Der erfahrene Praktiker bildet seine Diagnose hauptsächlich aufgrund von „historischen“ Informationen, die er im Zuge seines Werdeganges gesammelt



hat. Er nimmt Anzeichen von Krankheiten auf, die dann mit seinem Erfahrungsschatz konfrontiert und Krankheitsmustern zugeordnet werden. Aktuelle, zusätzliche Informationen über den Patienten, die vielleicht andere Erkenntnisse über das Krankheitsbild geben könnten, weist der erfahrende Psychologe oft ab.

Unerfahrene Psychologen dagegen sind auf aktuelle Informationen eines Patienten angewiesen, da sie nur über einen akademischen Wissenstand verfügen. Aufgrund der detaillierten psychologischen Analyse der einzelnen Patienten kommen sie dann oft zu objektiv besseren Urteilen. Jedenfalls stimmen die subjektiven Beurteilung über die Richtigkeit ihres Urteils und die tatsächliche Richtigkeit des Urteils stärker überein, d.h. unerfahrene Psychologen befinden sich also eher auf der gestrichelten Linie von Abbildung 2. Erfahrende Psychologen befinden sich dagegen eher auf der durchgehenden, abgeknickten Linie in Abbildung 2. Deren subjektive Urteilssicherheit wird durch die objektive Richtigkeit nicht abgedeckt, d.h. sie zeigen „Overconfidence“.

#### 4. Zusammenhänge

Existieren unter der Informationsquantität weitere Faktoren, die Entscheidungsträger dazu veranlassen mit Overconfidence zu handeln? Und: Wie wirken sich diese Einflussgrößen auf die Intensität von Overconfidence aus? In der folgenden Tabelle (Abbildung 3) ist eine Auswahl von Determinanten aus empirischen Studien zusammengefasst, bei denen mögliche Zusammenhänge mit Overconfidence festgestellt worden sind. Diese Verhaltensdeterminanten können sich ergänzen und die Tendenz zu überkonfidentem Verhalten verstärken. So kann beispielsweise die Erziehung einer Person eine Grundhaltung für überkonfidentes Verhalten fördern, das durch situative Komplexität verstärkt wird und den Entscheidungsträger zum Handeln mit Overconfidence bekräftigt. Determinanten können sich aber auch ausgleichen und führen nicht zwingend zu überkonfidentem Verhalten.

Einflussgröße	Wirkung	Literatur
Situative Komplexität	Menschen handeln in komplexen Situationen mit Overconfidence, bei einfachen Entscheidungen mit Underconfidence. Mit zunehmender Unsicherheit des Entscheidungsträgers und damit hohem Grad an Ambiguität wird der Effekt von Overconfidence verstärkt.	Ronis/Yates (1987) Heath/Tversky (1991)
Kulturelle Ausprägung	In China aufgewachsene Menschen neigen in Entscheidungssituationen zu ausgeprägtem Overconfidence. Japaner und Amerikaner handeln mit einem ähnlichen Maß an Overconfidence, aber mit einer geringeren Intensität.	Yates/Lee/Shinotsuka (1996)
Erfahrung	Menschen, die über einen langen Zeitraum erfolgreich entschieden haben und somit einen großen Erfahrungsschatz besitzen, handeln oft mit Overconfidence.	Langer/Roth (1975)
Ergebnisorientierung	Widersprechende Daten bzw. Informationen werden oft zugunsten des angestrebten Ergebnisses bewusst oder unbewusst vom Entscheidungsträger „korrigiert“. Die Ignoranz der Informationen stellt überkonfidentes Handeln	Fischhoff (1982)



	dar.	
Selbstdarstellung	Der Drang vieler Menschen sich als kompetente Person mit guter Einschätzungsgabe auszuzeichnen, führt zu Overconfidence.	Russo/Shoemaker (1992)
Informationsmenge	Die Qualität einer Entscheidung erhöht sich mit zunehmender Informationsmenge. Dies führt gleichzeitig zu einer Stärkung der „Confidence“. Ab einem bestimmten Informationssättigungspunkt allerdings, nimmt die Qualität der Entscheidung jedoch wieder ab. Menschen weisen oft bewusst oder unbewusst Informationen über einen Sättigungspunkt hinaus ab und handeln dadurch mit Overconfidence.	Oskamp (1965) Magnussen/Ekehammer (1972)
Charaktereigenschaft	Overconfidence könnte durch bestimmte Charaktereigenschaften ausgelöst werden. Studien haben Zusammenhänge zwischen Overconfidence und den Eigenschaften Extraversion, Angenehmes Wesen und Gewissenhaftigkeit festgestellt.	Schaefer (2004)
Nachträgliche Einsicht	Nach dem Eintreten eines Ereignisses erscheint es viel leichter, die Entwicklung der Welt einzuschätzen und zu kontrollieren als es tatsächlich ist. Das Wissen ist aber oft nur eine rein illusionäre Vorstellung. Diese überhebliche Beurteilung spiegelt Overconfidence wieder.	Fischhoff (1982) Russo/Shoemaker (1992)

Abb.3: Eine Auswahl von Einflussgrößen und deren Auswirkungen auf Overconfidence (eigene Darstellung)

## 5. Erklärungsansätze

Fischhoff erklärt das Bestehen von Overconfidence am Ansatz der „nachträglichen Einsicht“. Menschen versuchen Erklärungen bzw. Voraussagen über zukünftige Entwicklungen aufgrund von historischen Ereignissen zu treffen. Die Vorteile der Erkenntnis, weshalb sich Dinge so entwickeln wie sie sich entwickelt haben, werden allerdings überbewertet. Eingetragene Ereignisse werden oft so in die theoretischen Voraussagen eingebunden, dass der ursprüngliche Inhalt der Theorien verändert wird und das Eintreten dieses Ereignisses „relativ unvermeidlich“ erscheint. Eine innerliche Notwendigkeit unterstützt dieses Vorgehen in der Weise, dass der Eindruck entsteht, dieses Ereignis hätte nicht anders eintreffen können. Fischhoff erklärt das Bestehen von Menschen komprimieren dabei die Geschwindigkeit von historischen Prozessen so drastisch, dass der Weg bzw. die Zeit für die historischen Momente ausgeblendet wird. Die Tatsache, dass zu diesem Ereignis, teilweise ein halbes Jahrhundert notwendig gewesen ist, damit dieser Augenblick so umgesetzt werden konnte, wird also leicht vernachlässigt. Das überkonfidente Verhalten tritt dabei bei der überheblichen Einschätzung der Theorien bezüglich zukünftiger Entwicklungen der Welt auf. Sowohl die Einschätzung als auch die Kontrolle zukünftiger Entwicklungen erscheint dadurch wesentlich leichter als dies tatsächlich der Fall ist.

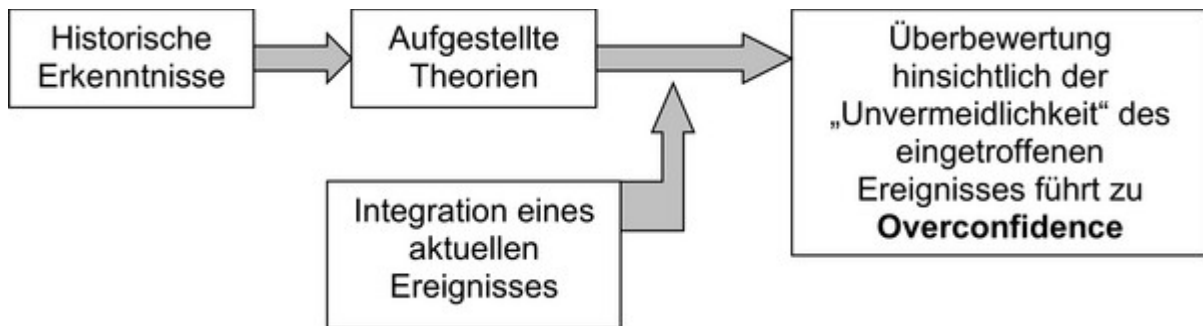


Abb.4: Erklärungsansatz „Hindsight“ für Overconfidence (eigene Darstellung)

## 6. Praktische Folgerungen

Kategorische Empfehlungen zur Vermeidung dieses Entscheidungsdefektes sind nicht möglich. Jeder Entscheidungsträger sollte sich aber bewusst sein, dass er ein „Opfer“ von Overconfidence sein kann. Das Wissen, welche Faktoren diesen Entscheidungsdefekt verursachen können, kann für das Erreichen von persönlichen Zielen von großer Bedeutung sein. Führungspersonen besitzen beispielsweise oft Overconfidence, da sie über eine umfangreiche Primary Knowledge verfügen. Als Primary Knowledge wird das aktuelle Wissen bezeichnet.

Personen, die einen hohen Wissensstand besitzen, verhalten sich im Augenblick der Entscheidungsfindung selbstsicher und fühlen sich anderen Menschen gegenüber überlegen. Sie tendieren zu einer schnellen Entscheidungsfindung. Eine Person mit einer ausgeprägten Primary Knowledge sollte darauf achten, seine Secondary Knowledge nicht zu vernachlässigen. Die Secondary Knowledge wird als Wissen beschrieben, das durch intensive Recherchen und detaillierte Überlegungen entsteht. Die Ausprägung der Secondary Knowledge ist von großer Bedeutung, da bei zunehmend komplexen Entscheidungen, eine umfangreiche Informationsrecherche in Verbindung mit gut durchdachten möglichen Ergebnisauswirkungen zu den qualitativ höchsten Entscheidungsergebnissen führt.

## 7. Würdigung

Werden Entscheidungen von Overconfidence beeinflusst, kann es zu unüberlegten und damit falschen Entschlüssen führen, die für ein Unternehmen starke negative Auswirkungen haben kann. Entsprechend sollte man sich der Möglichkeit des Auftretens von Overconfidence bewusst sein. Aufgrund des unbewussten Charakters von Overconfidence in Entscheidungssituationen, ist ein Entgegenwirken allerdings nur teilweise möglich. Da Overconfidence nahezu immer in schwacher Intensität vorhanden ist, muss es auch einen positiven Effekt geben. Overconfidence fördert z.B. die Zufriedenheit. Diese Zufriedenheit motiviert Menschen, Ziele zu erreichen. Beispielsweise ist die Gründung eines Unternehmens nüchtern betrachtet oft schwer umsetzbar, weil zu viele Risikofaktoren bestehen und eine erfolgreiche Umsetzung nahezu unmöglich scheint. Überkonfidentes Handeln ermutigt dazu, dieses Projekt positiv zu betrachten und es erfolgreich durchzuführen. Tatsache ist aber, dass Overconfidence ein Entscheidungsdefekt ist und von allen Entscheidungsträgern als solches anerkannt werden sollte, um qualitativ gute Entscheidungen treffen zu können.

## 8. Literatur

Bank, M./Kottke, N. 2005: Die Auswirkungen von Overconfidence auf die Rationalität von Entscheidungen, Universität Innsbruck



Fischhoff, B. 1982: For Those Condemned to Study The Past. In: Kahneman, D./Slovic, P./Tversky, A. (Hrdg.): Judgement under Uncertainty, 335-351. Cambridge (Cambridge University Press)

Heath, C./Tversky, A. 1991: Preferences and Beliefs: Ambiguity and Competence in Choice under Uncertainty, in: Journal of Risk of Uncertainty, Vol. 4, S. 5-28

Langer, E./Roth, J. 1975: Heads I Win, Tails it's Chance: The Illusion of Control as a Function of Sequence of Outcomes in a Purely Chance Task, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 32, S. 951-955

Magnusson, D./Ekehammer, B. 1972: Subjective Confidence and Interjudge Agreement as Functions of Amounts of Information: A Study of Interview Data, Report from the Psychological Laboratory, Nr. 366, University of Stockholm

Oskamp, S. 1965: Overconfidence in Case-Study Judgements. In: The journal of Consulting Psychology, 29,261-265 (wiederabgedruckt in Kahneman, D./Slovic,P./Tversky, A. (Hrsg.): Judgement under Uncertainty, 287-293. Cambridge 1982 (Cambridge University Press)

Ronis, D./Yates, J. 1987: Components of Probability Judgement Accuracy: Individual Consistency and Effects of Subject Matter and Assessment Method, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 40, S. 193-218

Russo, J./Schoemaker, P. 1989: Decision Traps, 70-84, New York

Russo, J./Schoemaker, P. 1992: Managing Overconfidence, in: Sloan Management Review, Vol. 33, S.7-17

Schaefer, Peter S./ Christina C. Williams, Adam S. Goodie und W. Keith Campbell2004: Overconfidence and the Big Five, Journal of Research in Personality, 38, 473-480

Yates, J./Lee, J./ Shinotsuka, H. 1996: Beliefs about Overconfidence: Including its Cross-National Variation, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 65, S. 138- 147

WIA Jänner/Februar 2003, URL:<http://wianet.bizland.com/archiv/200301bdm6.htm> (23.04.2005)

## **9. Autor**

Andreas Brendel