



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Fundamentaler Attributionsfehler

1. Begriff	1
2. Beispiel	2
3. Eine ausgewählte Studie.....	2
4. Zusammenhänge.....	5
5. Erklärungsansätze.....	7
6. Praktische Folgerung.....	10
7. Würdigung.....	11
8. Literatur	11
9. Autorin.....	12

1. Begriff

Unter einer Attribution (lat. = zuerteilen, zuschreiben) wird ein subjektiver Zuschreibungsprozess verstanden. Die Attributionstheorie stellt nach Heider eine Beschreibung dar, wie sich Menschen als ‚naive Psychologen‘ die Gründe für ihr eigenes Verhalten und das anderer erklären. Ein Attributionsfehler (oder auch: eine Fehlattriution) bezeichnet eine Wahrnehmung einer Person oder Gruppe, bei der aufgrund einer Fehlzusweisung ein Ereignis oder eine Handlung – oftmals aufgrund einer Voreingenommenheit – verzerrt gesehen oder verstanden wird. Folge eines Attributionsfehlers ist so oftmals eine Handlungsentscheidung oder -ausrichtung, die bei einer rationalen Wahrnehmung des vorangegangenen Geschehens anders ausgefallen wäre; der „Fehler“ muss also als eine von der tatsächlichen Sachlage abweichende Wahrnehmung bzw. Bewertung verstanden werden. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass eine vollständig objektive Attribution nicht möglich ist, da die menschliche Wahrnehmungs- und Zuordnungsfähigkeit stets einer gewissen Subjektivität unterliegt (vergl. Seewi, 1995, S. 3f.).

Der fundamentale Attributionsfehler (auf englisch: ‚fundamental attribution error‘ oder auch ‚overattribution effect‘) als besondere Form des Attributionsfehlers bezeichnet die Tendenz, die Handlungen anderer Menschen ausschließlich anhand von Persönlichkeitsmerkmalen zu erklären und dabei die Macht des sozialen Einflusses zu unterschätzen.

Die Beschäftigung mit dem Sachverhalt der Attributionen wie auch dem Attributionsfehler, stammt ursprünglich aus dem Feld der kognitiven Sozialpsychologie. Da Attributionen jedoch Teil des alltäglichen menschlichen Wahrnehmens und Handelns sind und in jeder Disziplin und jedem Lebens- und Arbeitsfeld



auftreten, haben sie folglich auch eine enorme Bedeutung für Abläufe im Unternehmen, speziell im Personalmanagement.

2. Beispiel

Als Beispiele für fundamentale Attributionsfehler können sowohl wissenschaftliche Versuche als auch Begebenheiten aus dem Alltagsleben angeführt werden. Jones und Harris (1967) haben im Rahmen einer Studie Collegestudenten Aufsätze über die Regierung Fidel Castros in Cuba vorgelegt, anhand derer diese die persönliche Meinung der Autoren zu diesem Thema bestimmen sollten. Obwohl einem Teil der Studierenden mitgeteilt wurde, dass dem Autor die zu thematisierende Position vorgegeben worden war, ging eine grosse Anzahl der Probanden davon aus, dass die persönliche Meinung des Verfassers mit der von ihm im Aufsatz vertretenen Ansicht übereinstimmte. Es erfolgte somit eine, automatische Zuweisung einer Persönlichkeitseigenschaft aufgrund des Gelesenen, unabhängig von der ergänzend gegebenen Information (vgl. z.B. Aronson/ Wilson/ Akert, 2004, S. 120f.).

Ähnlich verhält es sich im Unternehmensalltag, wenn eine Führungskraft von der Unternehmensleitung beauftragt wird, der Belegschaft eine Führungsentscheidung mitzuteilen. Ungeachtet dessen, dass die Führungskraft bei der Mitteilung lediglich eine Sprachrohrfunktion innehat, erfährt sie – im Falle einer für die Belegschaft negativen Information – deren Widerwillen, auch wenn sich dieser der Unternehmensleitung gegenüber äußern müsste. In ähnlicher Weise, wie in früheren Zeiten die Überbringer schlechter Nachrichten nicht selten als Sündenbock fungieren mussten und mit dem Tode zu rechnen hatten, wird auch in Unternehmen ein übermäßiger Zusammenhang zwischen Person und Information gebildet. In beiden Fällen entstand bzw. entsteht so ein Anreiz zur Verschönerung und somit Verfälschung schlechter Nachrichten. Weder eine Verfälschung noch das Abladen von Widerwillen bei der falschen Person führen jedoch dazu, dass ein konstruktiver Umgang mit der tatsächlichen Situation erfolgt.

Zu überlegen ist ferner, ob der fundamentale Attributionsfehler auch im Rahmen des Marketings Anwendung findet. Da es sich bei einem Attribut um eine Eigenschaft handelt, die einem Lebewesen wie auch einer Sache zugeschrieben werden kann, müsste es sich bei der bewußten Zuweisung von positiven Eigenschaften zu einem Produkt im Rahmen der Werbung ebenso um den Versuch der bewußten Erzeugung eines Attributionsfehlers bei den Umworbene handeln. Eine solche Zuordnung von Erfolg, Charisma oder anderen Attributen zu Konsumartikeln wie Deodorant oder Parfum würde somit die gezielte Ausnutzung menschlicher Fehlzuweisungen darstellen. Titscher betrachtet in diesem Sinne Konsumentenansichten nicht als unabänderliche Bedingungen, auf die ein Unternehmen trifft, sondern als variable Umweltfaktoren, "in die Organisationen hineinwirken" (Titscher, 1999, S. 143), indem sie diese durch Marketingmaßnahmen bearbeiten.

3. Eine ausgewählte Studie

Zur Thematik des fundamentalen Attributionsfehlers liegen bislang überwiegend Studien vor, die unter Laborbedingungen mit Studenten und anderen Versuchspersonen durchgeführt wurden. Um die Bedeutung des fundamentalen Attributionsfehlers für den Unternehmensalltag darzustellen, wurde die Studie „Managerial Attribution and Response: an Empirical Test of an Attributional Leadership Model in India“ von Srivastava und Sett ausgewählt (Srivastava/ Sett 1998). Im Rahmen dieser Studie sollte ermittelt werden, ob die zentralen Vorhersagen des „Attributional Leadership Models“ (in etwa: Modell zuschreibenden Führungsverhaltens), welches an anderer Stelle noch genauer erläutert wird, auch in einem von europäischen Verhaltensweisen abweichenden Kulturkreis zutreffen, obwohl in diesem kulturbedingt andere Führungs- und Managementansätze vorherrschen. Hierbei werden dem westlichen Führungsmuster eher



struktur- und produktionsorientierte Verhaltensweisen zugeordnet, da Hierarchie- und Ablaufvorgaben, sowie dem Fertigungsergebnis an sich eine besonders große Bedeutung beigemessen werden. Personen- und beziehungsorientiertem Verhalten wird hingegen eine geringere Bedeutung zugeordnet. Den Führungsmustern in anderen Kulturkreisen wird hingegen eher eine entgegengesetzte Gewichtung nachgesagt. Zusätzlich wurde überprüft ob und inwieweit der Führungsstil eines Managers im Falle von Nicht- oder Schlechtleistung eines Untergebenen einen Einfluss auf dessen Attributions- und Reaktionsverhalten ausübt.

Die Studie wurde unter 200 27- bis 52jährigen handwerklich tätigen „Managern“ unterster Ebene in schriftlicher Form in der Rüstungsindustrie durchgeführt. (Die englische Bezeichnung Manager ist hierbei in etwa mit dem deutschen Begriff „Vorarbeiter“ oder „Meister“ zu übersetzen.)

Im Vorfeld der Studie wurden folgende Hypothesen aufgestellt:

Hypothese eins: Stark strukturorientierte Manager weisen im Vergleich zu nur geringfügig strukturorientierten Managern das Versagen eines Untergebenen eher dessen persönlicher (Nicht-)Leistung (bezeichnet als internale, dispositive Zuweisung) als externen Gründen zu (auch externale, situative Zuweisung genannt). Umgekehrt schreiben stark beziehungsorientierte Manager das Versagen eines Untergebenen eher situativen als dispositiven Gründen zu als nur geringfügig beziehungsorientierte Manager.

Grundsätzlich wird in der Literatur über Leistungsbewertung davon ausgegangen, dass der Bewertende darum bemüht ist, in seiner Beurteilung eines Mitarbeiters konsistent zu bleiben, selbst wenn eintretende Ereignisse eine Veränderung der Beurteilung erforderlich machen. Dieses als Konsistenz- oder auch Halo-Effekt bekannte Phänomen der Ab- oder Überbewertung einzelner Merkmale wird im Rahmen des Attributional Leadership Models nicht direkt betrachtet, dient jedoch als Grundlage für die zweite Hypothese von Srivastava und Sett.

Hypothese zwei: Manager tendieren im Falle des Versagens eines Untergebenen dazu, weniger internale (also dementsprechend mehr externale) Attributionen zu machen und dementsprechende Reaktionen vorzunehmen, wenn dieser in anderen Bereichen Leistungen erbracht hat. Sie weisen damit also eher der Umfeldsituation als den Untergebenen die Ursache für Versagen zu.

Durchgeführt wurde die Studie als zweigeteilte schriftliche Befragung. Da Srivastava und Sett einen Zusammenhang zwischen dem Führungsstil von Vorgesetzten und ihrem Attributions- und Reaktionsverhalten gegenüber ihren Untergebenen nachweisen wollten, verwendeten sie im ersten Teil des Fragebogens eine modifizierte Version des „Leadership Behavior Description Questionnaire-Forms XII“, welchen Stogdill 1963 entwickelte um den Führungsstil von Probanden zu ermitteln.

Durch den zweiten Teil der Befragung sollte anschliessend nachgewiesen werden wie Führungspersonen im Rahmen der Urteilsbildung vorgehen. Als Ansatz wird hierbei von Srivastava und Sett das Attributional Leadership Model (in etwa: Modell zuschreibenden Führungsverhaltens) herangezogen, welches den Weg der Meinungsbildung und Reaktion von Führungspersonen im Bezug auf die Leistungen von Untergebenen betrachtet. Laut Modell bildet die Führungsperson ihre Meinung in zwei Etappen. Die erste Etappe enthält die Sammlung von Informationen über die Fähigkeiten und die Art der geleisteten Bemühungen des Untergebenen in Form von Informationen über

- die Fähigkeiten des Untergebenen,



- seine Bemühungen,
- die Aufgabenschwere des Einzelfalles, sowie
- die Situationsgegebenheiten in Form von Glück

zur Erstellung eines Ursachenschemas. Die sich hieraus ergebenden Informationen werden anschließend in der zweiten Etappe unter der Berücksichtigung von bestehenden Unternehmensregeln (z.B. regionale oder unternehmensinterne Gepflogenheiten) und generellem vorhandenem Wissen über das Unternehmen und des betreffenden Untergebenen (z.B. im Bezug auf seine Zuverlässigkeit oder seine private Situation) zu einer ‚finalen Attribution‘ in Form einer Entscheidung verarbeitet. Das Versagen eines Mitarbeiters wird hierbei abschließend entweder dem jeweiligen Untergebenen oder aber der Gesamtsituation angelastet.

Der zweite Teil der Befragung beinhaltet die Darstellung von fünf verschiedenen Sachverhalten, in denen jeweils unterschiedliche Situationen von Mitarbeiterversagen dargestellt werden. Bei dreien davon wird lediglich aufgabenbezogenes Verhalten dargestellt, während bei den restlichen Sachverhalten auch weitere Informationen über die Versagensursachen der Personen bekanntgegeben werden.

Die fünf Beispielsituationen wurden den Befragten jeweils nacheinander (pro Person in variierender Abfolge um Reihenfolgeeffekte auszuschließen) vorgelegt. Jeweils direkt nach der Lektüre einer dieser Situationen füllten die Befragten einen Antwortbogen aus, der, dem Ablauf des Attributional Leadership Models folgend, Fragen zur Diagnose sowie zur Reaktion der Befragten auf die Situation enthielt. Im Diagnosteteil des Bogens wurden jeweils Fragen zur Qualifizierung und zum Bemühen der Beispielpersonen, der Aufgabenschwere, sowie der Bedeutung des Glücks in der beschriebenen Situation gestellt. Zusammenfassend sollten die Versuchspersonen anschließend die jeweilige Bedeutung der eben genannten vier Faktoren durch die Vergabe von insgesamt 100 Punkten gewichten. Im Reaktionsteil des Fragebogens wurden die Probanden darum gebeten, im Rahmen der jeweiligen Situation personenbezogene (internale) und umfeldbezogene (externale) Handlungsgründe auf ihr Zutreffen hin zu bewerten. Weiterhin wurde auch hier eine Gewichtung der Bedeutung eben dieser Handlungsgründe durch die erneute Vergabe von insgesamt 100 Punkten erbeten. Abschließend erhielten die Befragten die Aufforderung, je nach ihrer Falleinschätzung, eine Reaktionsempfehlung abzugeben, die auf einer Skala zwischen den Extrempunkten „Disziplinarmaßnahmen einleiten“ und „Beratungsgespräch durchführen“ liegen sollte.

Die Auswertung der Befragungsbögen bestätigten die Prognosen des Attributional Leadership Models: Es zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Attribution aus der zweiten meinungsbildenden Etappe des Modells und der tatsächlichen nachfolgenden Reaktion. Weiterhin ließ sich eine generelle Verzerrung in Richtung einer internalen, also personenbezogenen, Ursachenzuweisung feststellen, die auch einen Hang der Manager dazu mit sich brachte, auf die Personen (und nicht auf die Umfoldsituation) ausgerichtete Reaktionen vorzunehmen. Durch die Studie konnte somit eine Generalisierbarkeit der Modellaussagen auch für einen anderen Kulturkreis bestätigt und außerdem das Vorliegen eines fundamentalen Attributionsfehlers nachgewiesen werden. Weiterhin ließen sich – je nach Führungsstil der Manager – beachtliche Unterschiede des Situationsverständnisses feststellen, welches die Bedeutung von Kulturunterschieden und Moderatorvariablen hervorhebt und für die Notwendigkeit einer Erweiterung des Attributional Leadership Models um individuelle Führungsunterschiede spricht, um ein umfassenderes Verständnis der Zuweisungsprozesse von Führungskräften zu erlangen.

Der erste Teil von Hypothese eins konnte somit bestätigt werden: Stark strukturorientierte Manager sind bei der Zuweisung von (Versagens-)Ursachen und darauffolgenden Reaktionen stärker personen- als



situationsbezogen. Deutliche Unterschiede zwischen stark und nur geringfügig beziehungsbezogenen Managern konnten jedoch nicht festgestellt werden.

Die Auswertung über die Strenge von Managern konnte ebensowenig einen Zusammenhang mit Führungsstilen nachweisen. Als möglicher Grund hierfür werden von den Autoren die durchgängig gemäßigten Strengebewertungen der Manager angeführt, deren Ursache mangelnde Informationen über vorangegangene Untergebenleistungen, Randbedingungen und kulturelle Unterschiede in der Leistungsbewertung sein könnten.

Hypothese zwei konnte ebenfalls nur zum Teil bestätigt werden. So zeigte sich innerhalb der Diagnosephase zwar, dass Manager dazu tendieren, bei bisher leistungsstarken Untergebenen weniger personenorientierte Zuordnungen vorzunehmen. Die Auswertungsdaten der Reaktionsphase bestätigten dieses jedoch nicht. Der vom Attributional Leadership Model vorhergesagte Zusammenhang von Zuordnung und Reaktion wurde somit widerlegt. Weitere Datenanalyse ergab, dass Manager bei bislang erfolgreichen Untergebenen deren Versagensgrund eher in mangelnder Bemühung als in unzureichender Mitarbeiterqualifikation sahen, was zu schwerwiegenderen personenorientierten Reaktionen ihrerseits führte. Diese Aussage bestätigt frühere Ergebnisse, bei denen ebenfalls das Mitarbeiterbemühen nicht nur stärker als die Mitarbeiterfähigkeiten bewertet und Grundlage für Belohnung oder Bestrafung werden (Weiner & Kukla, 1970), sondern auch Bemühen generell eine intensivere Bewertung erfährt als das Können des Mitarbeiters (Knowlton, 1979).

Die Tatsache, dass Manager Untergebenenversagen eher mit personenbezogenen Ursachen wie Bemühung in Verbindung bringen, kann als eine Subjektbezogenheit betrachtet werden, bei der die Umfeldsituation wie auch die Mitarbeiterfähigkeiten im Sinne erwerbbarer Qualifikationen vom Manager hingegen eher als Versagensgrund ausgeschlossen werden. Bei der Versagensbewertung zeigt sich daher eine Neigung zur Überbewertung der persönlichen Ursachen in Kombination mit einer Unterschätzung der Situationsumstände innerhalb derer das Beschäftigtenversagen eingetreten ist. Es konnte somit nachgewiesen werden, dass Manager durch eben eine solche Fehlzuschreibung mit Überbewertung personenbezogener Aspekte fundamentale Attributionsfehler begehen, die ihrerseits folgenschwere Auswirkungen auf das Unternehmensgeschehen haben können.

4. Zusammenhänge

Im Rahmen unternehmerischer Zusammenarbeit ist sowohl die Kooperation zwischen einzelnen Menschen als auch das Treffen von Entscheidungen ein alltäglicher Vorgang. Hiermit einhergehende Beurteilungsprozesse begründen sich stets auf individuelle Ansichten und können leicht durch verzerrte Wahrnehmung oder Beurteilung sowie durch äußere störende Einflüsse zu Verfälschungen führen. Gründe für die nachgewiesenen Fehlbewertungstendenzen lassen sich dementsprechend in drei Arten an Einflussgrößen differenzieren:

- Die Bewertungssituation mit ihrem gesamten Umfeld, also externe Einflüsse,
- die Wahrnehmung und Bewertung des Beurteilenden,
- die über den Untergebenen vorhandenen Informationen.

Unternehmerische Entscheidungs- und Bewertungsabläufe unterliegen im Zuge moderner zunehmend komplexerer beschleunigter unternehmerischer Veränderungs- und Entwicklungsabläufe ebenfalls einem höheren Zeitdruck. Dieses führt vielfach dazu, dass sowohl im Vorfeld einer Entscheidung als auch für den



Entscheidungsvorgang selbst nur eine sehr begrenzte Zeit zur Verfügung steht, und so einerseits nur eine stark eingegrenzte Menge an Informationen beschafft und berücksichtigt werden kann und andererseits der eigentliche Entscheidungsprozess durch Zeitmangel angetrieben ist, welches Fehleinschätzungen ebenfalls begünstigt. Ein Zusammentragen und Bewerten von situationsspezifischen Informationen ist hierbei allein schon aus zeitlichen Gründen nur in begrenztem Rahmen durchführbar. Dementsprechend besteht die Tendenz einzelne Personen anstelle von komplexen Situationen zu beurteilen und zu beeinflussen, so dass diese eher bei Beurteilungen zur Rechenschaft gezogen und für Erfolge oder Misserfolge verantwortlich gemacht werden.

Ebenso wie das zunehmende Entwicklungstempo, bieten auch die zunehmend international zusammengesetzten Teams nicht nur die Chance mit kreativen Ideen und neuen Denkmustern die Konkurrenz zu überrunden, sondern auch ein vergrößertes Risiko. Sprachliche Unklarheiten, sowie auf unterschiedlichen Führungsstilen oder unterschiedlicher Sozialisation beruhende verschiedene Rollenerwartungen oder Bewertungsmuster von Verhalten müssen im Unternehmensalltag als nicht zu unterschätzender zusätzlicher Faktor in Hinsicht auf Missverständnisse und Fehlurteile betrachtet werden.

Der Beurteilende selbst ist durch seine individuelle Sichtweise als weitere Einflussgröße in Betracht zu ziehen. Nicht nur durch das ihn fordernde Umfeld, sondern auch durch seine individuelle Wahrnehmung und Bewertung ist er in seiner sachlichen Beurteilungsfähigkeit eingeschränkt. Hat er sich aus früheren Zeiten bereits eine Meinung zum Untergebenen gebildet, so ist er geneigt diese längstmöglich aufrecht zu erhalten, um nicht seine eigenen Ansichten zu widerlegen. Zudem identifiziert sich der Beurteilende nicht selten mit dem Unternehmen in dem er eine Leitungsposition innehat. Dementsprechend glaubt er sowohl an seine Ansichten, als auch die unternehmensinternen Strukturen und Gepflogenheiten, so dass er ein Versagen des Untergebenen eher diesem zuschreibt, als den Fehler an anderer Stelle zu vermuten. Die Identifikation mit dem Unternehmen führt somit dazu, dass der Bewertende selbstwerterhaltende Attributionen nicht nur im Bezug auf in selbst zutreffende Situationen vornimmt, sondern darüber hinaus auch für Begebenheiten die sich auf das Unternehmen beziehen (Seewi, 1995, S. 36f.).

Wird eine Führungsentscheidung lediglich als eine Abwägung und Beurteilung von Persönlichkeitsmerkmalen und Umfeldfaktoren gesehen, so ist dieses zu kurz gegriffen. Die Persönlichkeit des Urteilenden, und die ihm obliegenden kulturellen Attribute, sowie die Beziehung zwischen dem Urteilenden und dem Bewerteten fließen stets in die Führungsentscheidung mit ein. Das individuelle Rollenverständnis des Bewertenden mit den ihm bekannten Handlungs- und Interpretationsmöglichkeiten sowie dem ihm eigenen kulturellen Hintergrund dient hierbei als Grundlage für die Erfassung der Situation sowie auch für ihre anschließende Bewertung. Dementsprechend zeigt sich die Zugehörigkeit zu eher individualistischen oder kollektivistischen Kulturkreisen auch im Rahmen unternehmerischer Entscheidungsvorgänge. So gehen Krull et al. davon aus, dass der Entscheidungsprozess von Individuen je nach Kulturkreiszugehörigkeit einer bestimmten anfänglichen Grundfärbung unterliegt. Während Angehörige kollektivistischer Kulturen im Rahmen der Informationserhebung intuitiv einen eher umfeldorientierten Interpretationsansatz besitzen, zeichnen sich Personen individualistischer Kulturkreise durch einen dispositiven, personenorientierten Interpretationsansatz aus (Krull et al., 1999, S. 1215f.). Die Tatsache, dass in der oben beschriebenen Studie auch Managern eines eher umfeldbezogenen und somit kollektivistischen Kulturkreises eine eher personenbezogene Fehlerzuweisung nachgewiesen werden konnte, steht hiermit nicht im Gegensatz, da hier lediglich Verzerrungstendenzen der Beurteilungsweise nachgewiesen wurden.

Der Untergebene schließlich beeinflusst die Bewertung sowie die Sanktionierung seines Versagens ebenfalls mit. Einerseits durch die Art und Weise wie er währenddessen und im Nachhinein mit der Versagenssituation



umgeht. Andererseits verfügt er nur begrenzt über die Möglichkeit, die eigentliche Bewertungssituation zu beeinflussen, da die bislang bestehende Meinung seines Vorgesetzten über ihn entscheidend ist für das Wohlwollen, welches ihm dieser in der aktuellen Situation entgegenbringt.

Der fundamentale Attributionsfehler tritt im Unternehmensalltag jedoch nicht nur im Zusammenhang mit der Suche nach einem Verantwortlichen auf, sondern entsteht auch im Rahmen von internen Bewertungsabläufen. Treffen Führungskräfte Personalentscheidungen, so gehen diesen Mitarbeiterbeurteilungen voraus. Wird ein Untergebener im Rahmen solcher Beurteilungen ohne eine Berücksichtigung seiner Umfeldsituation bewertet, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit eines Fehlurteils. Aspekte wie mangelnde Kooperation innerhalb der Abteilung oder zeitliche Belastungen durch weitere Aufgaben können die Leistungen einzelner Mitarbeiter stark beeinflussen.

Werden Persönlichkeitsmerkmale überbewertet, so besteht auch die Möglichkeit, dass Unternehmensmitgliedern fälschlicherweise Fähigkeiten zugeschrieben werden (z.B. aufgrund früheren Könnens oder ihrer Position im Unternehmen), über die sie nicht (mehr) verfügen. Ross et al. stellten z.B. fest, dass die von Individuen eingenommenen formellen wie auch informellen sozialen Rollen mit diesen zugeordnetem Fähigkeits- und Urteilsvermögen in Verbindung stehen. Unter sozialen Rollen werden dabei „Bündel von Verhaltenserwartungen an eine Positionen [innerhalb eines] sozialen System[s]“ verstanden, wie das Unternehmensumfeld eines darstellt (Martin, 2003, S. 96). Vorgesetzte neigen dementsprechend dazu, sich der ihrer Position zugeordneten Rechte und Pflichten zu entsinnen und die zu ihrem Status gehörige Machtposition zu festigen, indem sie ihr eigenes Urteilsvermögen und ihre eigenen Fähigkeiten höher einschätzen als die ihrer Untergebenen. Diese Ansicht wird dabei sowohl von den Untergebenen als auch von Außenstehenden mitgetragen (vgl. Ross, 1977, S. 194f.). Sowohl Vorgesetzter als auch Untergebener handeln dabei im Rahmen ihrer eigenen sowie der ihnen (vermeintlich) entgegengebrachten Rollenerwartungen. Sie erfüllen den zwischen ihnen geschlossenen psychologischen Vertrag und bestätigen durch ihr Verhalten einander die Richtigkeit und Akzeptanz des Verhaltens sowie den Status des anderen (vgl. Bartscher-Finzer / Martin, 2003, S. 56).

5. Erklärungsansätze

Heider, (Mit-)Begründer der Attributionstheorie, betrachtet den Menschen als einen naiven Psychologen, der sich das Verhalten anderer aufgrund von Annahmen und Informationsbruchstücken zu erklären versucht (vgl. Aronson / Wilson / Akert, 2004, S. 115f.). Im Rahmen dieses Erklärungsprozesses differenziert Heider zwei verschiedene Arten von Attributionen: Die internale, auf innere Einstellung, Charakter und Persönlichkeit bezogene Attribution (Personenfaktoren/ dispositive Faktoren) und die externale, von der momentanen Situation und den äußerlichen Umfeldgegebenheiten ausgehende Attribution (Umweltfaktoren). Überdies stellte er fest, dass Menschen tendenziell zu internalen Attributionen neigen. Er erklärte dieses zum einen dadurch, dass die menschliche Wahrnehmung generell menschenorientiert ist, sich also grundsätzlich stärker für den Menschen als für sein Umfeld interessiert. Zum anderen hält er die vollständige Umfeldsituation eines Geschehens für sehr komplex und hierdurch für wesentlich schwerer zu erfassen. Er geht also davon aus, dass einzelne Aspekte hier schlichtweg leicht übersehen oder vernachlässigt werden (Aronson/ Wilson/ Akert, 2004, S.116).

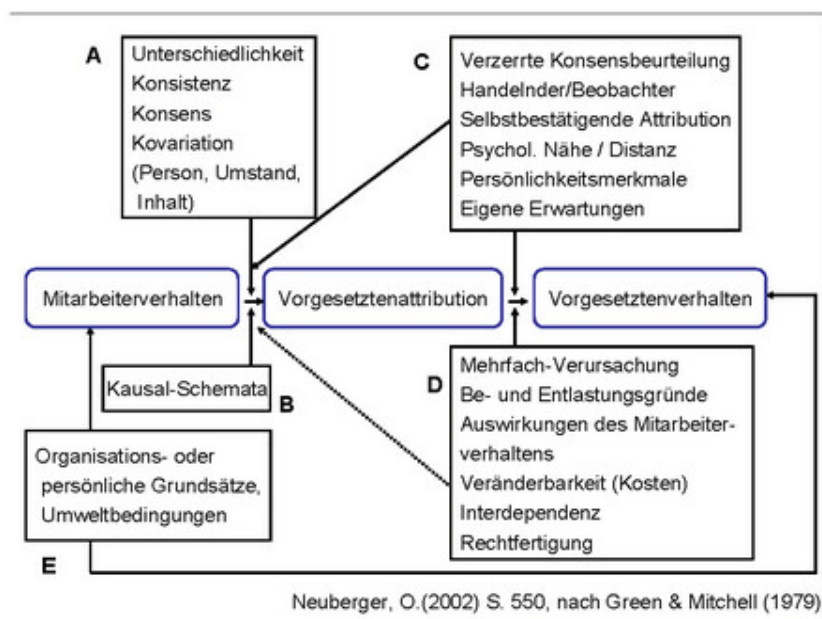
Indem Menschen bei Beurteilungssituationen das Verhalten von Personen weitgehend unabhängig von dem diese umgebenden Umfeld betrachten, neigen sie dazu, ihnen auch die Ursache für bestimmte Verhaltensweisen oder Situationsergebnisse zuzuschreiben. Während eine genaue Erfassung der Umfeldsituation jedoch nur unter grossem Aufwand und auch nur unvollständig möglich ist, wird das Individuum als eine auf die Situation einwirkende eher berechenbare und steuerbare Größe betrachtet. Das



im Vergleich zur Begleitsituation intensiver beobachtete Individuum wird dabei zur Projektionsfläche, und hierdurch eher als Auslöser für Schwierigkeiten oder Ursachen von Versagen in Betracht gezogen. Dieser Vorgang wird auch als perzeptuelle Salienz bezeichnet, als hervorspringende Wahrnehmung (vgl. Aronson / Wilson / Akert, 2004, S. 121f.). Auch in der oben ausführlich beschriebenen Studie läßt sich genau dieses Phänomen beobachten. Die Manager schreiben die Versagensursache tendenziell den internalen, also personenbedingten Vorgängen zu, selbst in den Beispielsituationen, in denen Umfeldbegebenheiten erwähnt wurden, hatten diese keine starke Auswirkung auf die Managerbeurteilung. Titscher versteht den Vorgang der Personalisierung von Versagensursachen zudem als einen „generellen Schutzmechanismus des Unternehmenssystems“ (Titscher, 1999, S. 103), zu dem sich auch die Führungskraft zugehörig fühlt. Die Suche nach der Versagensursache ausserhalb des eigenen Verantwortungsbereiches sowie dem des Unternehmens geht also einher mit einer Bestätigung und dem Schutz der Systemstrukturen, die dem Beurteilenden seine Funktion und somit seine Machtposition gewährt.

Kelley rekonstruiert mit dem von ihm entwickelten „Kovariationsprinzip“ (auch: Kelleys ‚varianzanalytische‘ Attributionstheorie) im Nachhinein den erfolgten Situationsablauf um ein der Wirklichkeit entsprechendes Bild zu entwickeln. Er identifiziert hierbei die handelnde Person, die Handlungsinhalte sowie die äußeren Umstände als Faktoren, die für einen erfolgreichen Handlungsablauf auf bestimmte Art und Weise aufeinandertreffen müssen. Die Attribution erfolgt dabei durch die Interpretation der Unterschiede des Beobachteten zum durchschnittlichen Verhalten mittels der drei Informationstypen Konsens, Distinktheit und Konsistenz, die dem Menschen umfassende Informationen über die Einzigartigkeit oder Generalisierbarkeit des Beobachteten vermitteln, und somit auch Auskunft darüber geben, ob internale oder externale Attributionen vorliegen. Im Rahmen dieser Interpretations- und Zuordnungsabläufe ereignen sich aufgrund Beobachterperspektive und des begrenzten Informationsstandes nahezu zwangsweise Fehleinschätzungen (vgl. Neuberger, 2002, S. 547ff.).

Die Zusammenstellung der Einflüsse auf den Attributionsprozess einer Führungskraft von Green und Mitchell (1979) zeigt, an welcher Stelle des Prozesses welche Einwirkungen anzusiedeln sind. Betrachtet wird nachfolgend der Ablauf der Urteilsbildung:





Ganz dem Attributional Leadership Model entsprechend, ist auch das Modell von Mitchell et al. in eine Diagnose- und eine Bewertungsstufe unterteilt, welche jeweils von bestimmten Faktoren beeinflusst wird. Im Rahmen der Diagnose nimmt die Führungskraft eine Analyse der Situationsfaktoren, also des Untergebenen, der Arbeitsaufgabe sowie der Umstände der Aufgabendurchführung vor (A). Gemäß Kelleys ‚variananalytischer‘ Attributionstheorie ordnet sie hierbei den beobachteten einzelnen Faktoren Unterschiede zu einem von ihr angenommenen durchschnittlichen Verhalten zu (vgl. hierzu z.B. Neuberger, 2002, S. 547f. / Aronson/ Wilson/Akert, 2004, S. 117f.).

Entscheidende Auswirkungen auf die Qualität sowie Menge an gesammelten Informationen haben hierbei Störfaktoren wie Zeitdruck oder widersprüchliche Informationen. Bequemlichkeit verleitet hier zu einer Abkürzung des Beweisverfahrens durch den Rückgriff auf das Handeln nach Kausal-Schemata (B). Verbreitet ist in diesem Zusammenhang vor allem das Kausalschema nach Weiner et al., welches im Rahmen einer Analyse von Leistungsverhalten die zu bewertende Leistung oder Nichtleistung entweder der handelnden Person oder den sie umgebenden Umständen zugeordnet wird (vgl. Neuberger, 2002, S. 551).

Entscheidend für die letztendliche Urteilsbildung von Vorgesetzten sind jedoch auch noch weitere Faktoren, welche Neuberger zusammenfassend als „Eigenheiten sozialer Wahrnehmung“ (Neuberger, 2002, S. 552) bezeichnet (C). Die von ihm hierunter verstandenen Aspekte werden nachfolgend genauer betrachtet, da sie für das Verständnis der Bedeutung des fundamentalen Attributionsfehlers im Rahmen von Führungsentscheidungen entscheidend sind:

- a) **Verzerrte Beurteilungsfähigkeit:** Selbst langjährige Führungskräfte können in Entscheidungssituationen nur auf einen begrenzten Erfahrungsschatz zurückblicken, da keine Beurteilungserfahrung exakt der anderen gleicht. Ein berufen auf angesammelte Erfahrungswerte führt im Rahmen von Entscheidungsvorgängen dementsprechend stets zu einer Verzerrung der realen Situation.
- b) **Unterschiedliche Bewertungen von Handelndem und Beobachtendem:** Akteur und Beobachter betrachten eine Situation aus unterschiedlichen Perspektiven. Während beobachtende Vorgesetzte eher zu internalen Attributionen neigen, tendieren handelnde Untergebene dazu eher situativen Umständen, also externen Gegebenheiten die Ursache für Misserfolge zu zuschreiben. Als Ursache hierfür, kann allem voran ein unterschiedlicher Fokus der Aufmerksamkeit angeführt werden, der nicht nur unterschiedliche Informationen, sondern auch differierende Interessen mit sich bringt. Während der Akteur die Situation von innen und aus einer gewissen Verteidigungssituation heraus betrachtet, sieht der Beobachtende den Akteur als Mittelpunkt der Handlung. Indem er dessen erfolgte Handlungen genau betrachtet, vernachlässigt er unbeabsichtigt die Umfeldsituation.
- c) **Selbstbestätigende Attributionen:** Aus Gründen des Selbstschutzes und eventuell auch der Selbstdarstellung schreibt der Urteilende Misserfolge externen Ursachen zu, die ausserhalb seines Verantwortungs- oder Zuständigkeitsbereich liegen. Erfolgssituationen schreibt er sich hingegen gerne selbst zu.
- d) **Psychologische Nähe:** Die psychologische Nähe zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stellt ein ausschlaggebendes Element für die Perspektive des Beobachtenden dar. Steht der Bewertende dem zu Beurteilenden aufgrund einer engen persönlichen oder beruflichen Beziehung nahe, so nähert sich auch seine Beobachtungsperspektive der des Beurteilten (vgl. Neuberger, S. 553).



- e) Persönlichkeitsmerkmale: Menschen haben die Tendenz in Stereotypen zu denken. Bestimmte Eigenschaften oder Merkmale von Beurteilten können in Führungskräften dementsprechend unbewusst zu unangemessenen Einschätzungen führen.
- f) Eigene Erwartungen: Erwartungsbestätigungen werden vom Beurteilenden eher Mitarbeitern zugeschrieben, während Unerwartetes veränderten Bedingungen angelastet wird.

Die Grundlage aller angeführten Aspekte stellt eine eingeschränkte Rationalität des Urteilenden dar, welche Simon in seinem Konzept der ‚begrenzten Rationalität‘ dem intentional rational handelnden Individuum zuspricht. Er geht davon aus, dass Individuen aufgrund ihrer kognitiven Grenzen der Informationsaufnahme nicht in der Lage sind, objektiv rationale Entscheidungen zu treffen und stattdessen komplexe Bewertungssituationen unweigerlich auf vereinfachte begrenzte Modelle herunterbrechen (vgl. Matys, 2006, S. 24).

6. Praktische Folgerung

Die beschriebenen Zusammenhänge und Abläufe zeigen, dass Bewertungsabläufe in Unternehmen zahlreiche Ansatzpunkte für Fehlbeurteilungen bieten, die aufgrund der menschlichen Subjektivität, zeitlicher Knappheit und begrenzter Wahrnehmungsfähigkeit auch nicht vollständig behoben werden können. Fehlgeleitete Personalentscheidungen haben jedoch nicht nur eine unangemessene und hierdurch eventuell auch unfaire Behandlung von Mitarbeitern zu Folge, sondern können darüber hinaus auch einen unnötigen Verlust personalen Kapitals für das Unternehmen bedeuten. Eine Erhebung von Datenmaterial, etwa in Form von fortlaufenden Mitarbeiterbewertungen oder –befragungen, schützt zwar nicht gänzlich vor Fehleinschätzungen, bietet jedoch zumindest die Möglichkeit impulsgeleiteten Personalentscheidungen fundierte zeitraumbezogene Aussagen entgegenzustellen. Auf diese Weise ist jedoch lediglich eine Verbesserung der Ausgangsposition des Entscheidungsvorganges, jedoch nicht des Abwägungsprozesses an sich möglich. Dementsprechend bedarf es der Entwicklung und Implementierung weiterer Instrumente und Konzepte, die dem Auftreten fundamentaler Attributionsfehler und anderer Fehlerurteilsmechanismen entgegenwirken. Eine grundsätzliche Massnahme ist beispielsweise ein Hinzuziehen weiterer sachverständiger jedoch möglichst geringfügig persönlich betroffener Entscheidungsträger. Bereits das Einholen einer weiteren Meinung bietet die Möglichkeit persönlich verzerrte Ansichten zu relativieren und somit dem Ideal einer rationalen Bewertung näher zu kommen.

Wird in Unternehmen im Rahmen von Fehleranalysen Misswirtschaft oder technisches Versagen festgestellt, so führt dies oftmals vorrangig zur Suche nach dem Verantwortlichen, welcher nachfolgend, als Sündenbock fungierend, mit Konsequenzen zu rechnen hat. Ob die eigentliche Fehlerursache hierbei durch Umfeldgegebenheiten zustande kommt oder zumindest begünstigt wird, ist bei den gezogenen Konsequenzen oftmals sekundär. Als Ursache für dieses wenig lösungsorientierte Verhalten kann auch in diesem Fall der fundamentale Attributionsfehler betrachtet werden. Indem die Fehlerquelle direkt oder indirekt dem Verantwortlichen zugeschrieben wird, werden jedoch nicht nur möglicherweise fehlerhaften Führungsentscheidungen, sondern vor allem auch das unentdeckt bleiben der tatsächlichen Fehlerursachen in Kauf genommen. Steht hingegen bei Fehleranalysen das Objekt, also der zu behebbende Fehler, anstelle des Subjektes in Form eines Verantwortlichen im Mittelpunkt des Interesses, wird ein lösungsorientiertes Verhalten eher möglich. Um gezielt eine konstruktive Fehlerkultur zu entwickeln, wird dementsprechend in immer mehr Unternehmen ein gezieltes Fehlermanagement aufgebaut, um gezielt Lerneffekte aus aufgedeckten Fehlern zu gewinnen (Grosse-Halbuer, 2006, S. 59ff). Im Gegensatz zum westlichen Kulturkreis, innerhalb welchem die Autonomie des Individuums von grosser Bedeutung ist, steht in kollektiv orientierten – meist östlichen – Kulturen die Autonomie der Gruppe im Vordergrund, welches mit einer



Neigung zu situativen Attributionen einhergeht (vgl. hierzu z.B. Aronson / Wilson / Akert, 2004, S. 132f.). Betrachtet man die beeindruckenden Erfolge, die einige große japanische Konzerne aufgrund ausgefeilter Qualitätsmanagementskonzepte erzielen die zu großen Stücken auf Prozessverbesserungsmaßnahmen beruhen, so zeigt sich, dass die stärkere Umfeldorientierung im Vergleich zu westlicher Orientierung einen deutlichen Unterschied in der unternehmerischen Handlungsweise mit sich bringt. Indem Situationsbedingungen anstelle von individuellem Verhalten analysiert werden, verringert sich nicht nur die Gefahr des Auftretens fundamentaler Attributionsfehler, sondern steht auch die Behebung vorhandener Fehler stärker im Mittelpunkt des Interesses als die Suche nach einem hierfür Verantwortlichen. Von Interesse ist hier dementsprechend nicht WER einen Fehler gemacht hat, sondern WIE er Zustande kam, um eine Wiederholung zukünftig vermeiden zu können. (vgl. Grosse-Halbuer, 2006, S. 62).

7. Würdigung

Im Rahmen von Entscheidungsprozessen wird ein Auftreten fundamentaler Attributionsfehler auch durch eine noch so gute Informationslage nicht zu beheben sein. So gut wie jede Abwägungsentscheidung steht auf die eine oder andere Weise in Verbindung mit der Bewertung von situativen und personellen Faktoren, so dass allein der konstruktive Umgang mit dem ‚Fehlerfaktor Mensch‘ als erfolgversprechende Möglichkeit angesehen werden kann. Frei nach der Devise ‚aus Schaden wird man klug‘ kann so durch den bewussten Umgang mit der menschlichen Subjektivität und den aus ihre gewonnenen Erfahrungen umgegangen werden. Für einen aktiven Umgang mit Fehlern und (Betriebs)blindheit gegenüber Problemen plädiert auch Titscher, indem er diese als Effekt der im Unternehmen vorherrschenden Sichtweise betrachtet, was die subjektiven Bewertungen von Führungspersonen einschliesst. Er sieht Probleme als „Produkt der eingeübten Sichtweisen und der daraus abgeleiteten Geschäftspraktiken“ (Titscher, 1999, S. 170), wodurch der fundamentale Attributionsfehler zu einem Teil entstandener Unternehmensfehler wird. Um Fehlentscheidungen vorzubeugen und nicht durch unnötige Bauernopfer gute Mitarbeiter zu verlieren, sollten sich Führungspersonen dieser Zusammenhänge bewusst sein und sich für wichtige Entscheidungen Zeit nehmen. Im Zweifelsfall sollten sie sich dabei nicht zu schade sein, nach dem bewährten Vier-Augen-Prinzip zu verfahren und einen anderen Menschen in die Beurteilung mit einzubinden.

8. Literatur

Aronson, E. / Wilson, T.D. / Akert, R.M. (2004): Sozialpsychologie, 4., aktualisierte Auflage, Pearson Studium, München, Boston, u.a.

Bartscher-Finzer, S. / Martin, A. (2003): Psychologischer Vertrag und Sozialisation in: Martin, A. (Hrsg.): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen, S. 53-76. Kohlhammer, Stuttgart.

Grosse-Halbuer, A. (2006): Mea culpa!, Wirtschaftswoche, Nr. 34, 21.8.2006, S.59-67.

Krull, D.S. / Loy, M.H.-M. / Lin, J. / Wang, C.-F. / Chen, S. / Zhao, X. (1999): The Fundamental Attribution Error: Correspondence Bias in Individualist and Collectivist Cultures, Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 25, No. 10, October 1999, 1208-1219.

Matys, T. (2006): Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen: Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, 6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart.



Ross, L. (1977): The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in attribution process, in: Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 10, S.173 – 220, Academic Press, San Diego.

Seewi, D. (1995): *Zur Vereinheitlichung attributionstheoretischer Ansätze: ein integratives Modell und seine empirische Überprüfung*.

Peter Lang Verlag, Frankfurt.

Srivastava, B.N./ Sett, P.K. (1998): Managerial Attribution and Response: An Empirical Test of an Attributional Leadership Model in India, *The Journal of Social Psychology*, 1998, 138 (5), 591-597.

Titscher, S. (1999): *Professionelle Beratung: was beide Seiten vorher wissen sollten...* Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien / Frankfurt.

Weiner, B. / Kukla A. (1970): An attributional analysis of achievement motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 15, S. 1-20.

9. Autorin

Nina Küchlin