



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Nichtstun

1. Beschreibung des Effekts.....	1
2. Praxisfälle	3
i. Klimakonferenz	3
ii. Strompreise.....	4
3. Darstellung einer Studie.....	4
4. Beschreibung eines Grundmechanismus	5
5. Merkmale der betrieblichen Situation als Auslöser des Mechanismus.....	8
6. Folgerungen für die Praxis.....	8
7. Würdigung.....	9
8. Literatur	9
9. Autorin.....	9

1. Beschreibung des Effekts

Bevor es um die Beschreibung der Effekte des Nichtstuns Status Quo Bias, Omission Bias, Choice Deferral und Inaction Inertia geht, gilt es noch einige Definitionen zu bestimmen und begriffliche Abgrenzungen vorzunehmen.

In der Literatur (vgl. Anderson, C.J. 2003) wird der Begriff „Nichtstun“ als „Entscheidungsvermeidung“ bezeichnet. Dieser Ausdruck wird auch im Folgenden verwendet werden. Entscheidungsvermeidung beschreibt die Tendenz, eine Entscheidung zu vermeiden, indem sie verschoben wird und / oder ein einfacher Ausweg gefunden wird, der keine Handlung und keine Änderung impliziert. Unter bestimmten Voraussetzungen ist die Vorliebe für Entscheidungsvermeidung rational erklärbar, z.B. dann, wenn jemand damit seine gesteckten Ziele erreichen kann. Ich werde auf diesen Fall nicht weiter eingehen, sondern nur „defektes“ Vermeidungsverhalten behandeln.

Die Entscheidungsvermeidung ist von einigen anderen Verhaltens- und Reaktionsmustern auf schwierige Situationen, die in vielerlei Hinsicht der Entscheidungsvermeidung ähneln, abzugrenzen: dem Zögern (procrastination), dem unproblematischen Festhalten (unconflicted adherence) sowie der defensiven Vermeidung (defensive avoidance).



Beim Zögern besteht zwar die Absicht zu einer bestimmten Handlung oder zu einer Entscheidung, letztendlich wird dann jedoch durch Hinauszögern entgegen dieser Absicht gehandelt. Bei der Entscheidungsvermeidung hingegen besteht von Anfang an gar keine Absicht zu handeln.

Das unproblematische Festhalten tritt auf, wenn in einer herausfordernden Situation keine signifikanten Risiken darin erscheinen, den augenblicklichen Handlungskurs beizubehalten. Anstatt durch systematisches Nachdenken über die Alternativen zu einer Entscheidung zu kommen, tendieren Individuen dazu, den Status Quo in unreflektierter Weise beizubehalten. Wohingegen bei der Entscheidungsvermeidung sehr wohl Risiken gesehen werden, die aber von Entscheidern ignoriert oder nur verzerrt wahrgenommen werden.

Außerdem von Entscheidungsvermeidung zu unterscheiden ist die defensive Vermeidung: Dieses Verhalten tritt auf, wenn es Risiken beinhaltet, den Status Quo beizubehalten, die Chancen darauf, eine bessere Alternative zu entdecken jedoch aussichtslos und düster erscheinen.

Der Begriff Bias stammt aus dem Englischen und bedeutet soviel wie Neigung, Hang, Vorliebe, Vorurteil. Ein Bias ist im Sinne einer Präferenz für einen besonderen Standpunkt oder eine ideologische Perspektive aufzufassen. Eine Person ist im Sinne eines Bias voreingenommen, wenn ihre Handlungen oder ihre Ansichten von ihrem eigenen Vorurteil beeinflusst werden. Das geht meist soweit, dass die Sichtweise dieser Personen nicht mehr als neutral oder objektiv angesehen wird und werden kann.

Nichtstun bzw. Entscheidungsvermeidung kann durch vier Effekte hervorgerufen werden. Diese können einzeln, aber auch gemeinsam auftreten und sollen im Folgenden dargestellt werden.

Der Status Quo Bias beschreibt die Präferenz des aktuellen Standes der Dinge. Dazu wurden folgende Beobachtungen gemacht: Anfängliche Entscheidungen werden in aufeinander folgenden Situationen meist wiederholt. Das ist nicht überraschend, wenn damit das gleiche Ziel verfolgt wird. Jedoch ist es unter Einbeziehung der Beobachtung, dass dieses Verhalten trotz veränderter Präferenzen auftritt, schon etwas verwunderlich. Als ein gutes Beispiel für den Status Quo Bias lassen sich Investitionen für den Ruhestand aufführen. Es gibt viele Leute, die Geld in ihre Altersvorsorge investieren. Obwohl sie wissen, dass es wesentlich lohnenswertere Möglichkeiten gäbe, ihr Geld anzulegen, lässt die Mehrheit von ihnen alles so wie es ist (vgl. Samuelson & Zeckhauser 1988).

Der Omission Bias beschreibt die subjektive Wahrnehmung, dass Handlungen als riskanter aufgefasst werden, als nichts zu tun (omission = Unterlassung). Er drückt somit die Präferenz für solche Optionen aus, die keine Handlung erfordern. So lässt sich beispielsweise erklären, dass Eltern oft zögern, ihre Kinder impfen zu lassen, obwohl die Wahrscheinlichkeit zu erkranken durch die Impfung nachweislich gesenkt wird (vgl. Baron & Ritov 1994 sowie Asch et al. 1994).

Die beiden Effekte Status Quo und Omission Bias beschreiben das Phänomen, dass menschliche Entscheidungsträger Optionen präferieren, die zu keinerlei Veränderung führen und / oder die keine Handlungen von ihnen erfordern. In der Realität wirken diese beiden Neigungen oft zusammen und, obwohl sie unabhängig voneinander auftreten, können sie auf dieselben Ursachen zurückzuführen sein. Dies ist z.B. dann zu beobachten, wenn die Präferenzen für Omission (=Unterlassung) und Status Quo positiv und signifikant korreliert sind, also bedeutsam miteinander in Wechselwirkung stehen. Ein denkbarer Grund für das gleichzeitige Vorhandensein von Status Quo Bias und Omission Bias ist, dass eine Person auf Grund ihrer eigenen Unsicherheit über die Handlungsalternativen zu dem Schluss kommt, dass nicht zu handeln das geringste Risiko beinhaltet und deswegen den Status Quo präferiert.



Bei Choice Deferral handelt es sich um eine Situation, in der ein Individuum sich dafür entscheidet, sich im Moment nicht zu entscheiden. Das kann auf unterschiedliche Gründe zurückzuführen sein: Z.B. kann es sein, dass das Individuum sich Zeit nehmen möchte, nach besseren Alternativen zu suchen oder die Vor- und Nachteile von mehreren Optionen zu klären oder die Verantwortung vermeiden möchte.

Bei Inaction Inertia besteht eine Abneigung zu handeln bzw. eine Tendenz, eine Handlung zu unterlassen, wenn man sich im Vorfeld schon eine ähnliche, attraktive Möglichkeit hat entgehen lassen. Das ist besonders dann der Fall, wenn die folgende Möglichkeit zwar einen Gewinn brächte, aber irgendwie weniger attraktiv ist als die anfängliche. Hierbei spricht man von kontrafaktischem Denken, also der alternativen Darstellung eines Ergebnisses: Man stellt sich z.B. ein besseres Ergebnis vor und spürt Bedauern.

Im Folgenden soll besonders auf den Status Quo Bias eingegangen werden.

2. Praxisfälle

i. Klimakonferenz

In einem Artikel im Rheinischen Merkur (vgl. Roloff, E.K. 2006) wird ein Beispiel für den Status Quo Bias geschildert. Hierbei geht es um das Kioto-Protokoll zur Reduktion von Treibhausgasen, das 1997 beschlossen wurde. Laut dem Zeitungsbericht ist diese Abmachung „lückenhaft und halbherzig“, so dass sie dringend zu überarbeiten ist, weshalb sich Anfang November 2006, also bereits 6 Jahre vor Ablauf von Kioto I, 6000 Delegierte aus 189 Ländern zur 12. Uno-Klimakonferenz in Nairobi zusammensetzten, um Kioto II zu verabschieden. Dass das ein „...klares Indiz für kluge, wirksame Vorsorge und den festen Willen, einmal nicht nichts zu tun“ sei, wird in dem Artikel als fraglich hingestellt. Da im Grunde keiner der Teilnehmer an diesem Gipfeltreffen die Absicht hat, etwas an seinem bisherigen Handlungskurs zu verändern, läuft wohl alles darauf hinaus, Entscheidungen und Handlungen zu verschieben oder sogar Lösungen zu finden, die keine Handlungen oder Veränderungen erfordern, also die Beibehaltung des Status Quo-Handlungskurses ermöglichen. Das eigentliche Ziel ist es also, so weiterzumachen wie bisher und Nichtstun (in Form von Ausreden und Ausnahmen) sowie die völlige Ignorierung der Klimaschutz-Abmachungen durch Länder wie USA, China, Australien und Indien zu praktizieren.

In diesem beschriebenen Fall geht es um den Status Quo Bias als Form der Entscheidungsvermeidung, da die Teilnehmer der Konferenz gar nicht die Absicht haben, den Status Quo zu verändern, und das, obwohl ihnen allen die Notwendigkeit eines schnellen, wohlgedachten Handelns bewusst ist.

Hier werden nicht die von der Entscheidungsvermeidung zu unterscheidenden Verhaltensweisen gezeigt, die bereits beschrieben wurden. Man kann nämlich nicht vom Zögern der Abgeordneten sprechen. Da sie ja gar keine Absicht haben zu handeln und keine Veränderung des Status Quo wollen, können sie auch nicht entgegen ihrer Absicht handeln. Es geht auch nicht um einen Fall des unproblematischen Festhaltens, denn hier bestehen sehr wohl Risiken in der Beibehaltung des augenblicklichen Handlungskurses, und zwar in Form weltweiter Umweltkatastrophen. Da es Risiken enthält, den Status Quo beizubehalten, wobei die Aussichten auf bessere Alternativen auf keinen Fall düster sind, kann man in diesem beschriebenen Fall auch nicht vom Reaktionsmuster der defensiven Vermeidung ausgehen. Der Grund dafür ist, dass eine Alternative zum Nichtstun besteht. Diese lautet: Handeln um die Folgen, die eine Beibehaltung des bisherigen Handlungskurses, also des Status Quo, mit sich brächte, zu verhindern bzw. wenigstens zu verringern.



ii. Strompreise

In der Vergangenheit ging häufig durch die Medien, dass immer mehr neue Energieanbieter auftauchen, die mit den großen Konzernen in Wettbewerb treten wollen. Deutschlandweit gibt es mittlerweile viele Anbieter, die oft die Preise der Etablierten unterbieten, um so deren Kunden für sich zu gewinnen. Vor allem im Fernsehen werden die Verbraucher darauf aufmerksam gemacht, dass man seine Verträge mit den Stromversorgern im Allgemeinen recht kurzfristig kündigen und ohne viel Aufwand Energie von einem anderen Anbieter beziehen kann.

Es ist zu beobachten, dass die meisten Kunden dennoch bei ihrem bisherigen Anbieter blieben, den Status Quo beibehielten. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass die Kunden gar nicht die Absicht haben, etwas zu verändern und dementsprechend zu handeln; stattdessen vermeiden sie die Entscheidung zu wechseln und suchen nach Möglichkeiten, die keine Handlung bzw. keine Änderung des Status Quo bedeuten. Dieses Verhalten ist auf einen Bias, also eine übertrieben starke Neigung bzw. Präferenz der Stromkonsumenten für ihre bisherigen Anbieter, zurückzuführen. Das Verhalten dieser Personen basiert u.a. auf dem Vorurteil, dass nur der Anbieter, der sie in der Vergangenheit mit Energie versorgt hat, dieses auch weiterhin gewährleisten kann. Hierbei handelt es sich um eine subjektive Sichtweise der Konsumenten, die allerdings einen großen Einfluss auf ihre Handlungen hat. Auch in diesem beschriebenen Praxisfall geht es somit um den Status Quo Bias als eine Form der Entscheidungsvermeidung, da die Stromkonsumenten aufgrund des Bias den Status Quo beibehalten.

Auch das Verhalten der Stromkonsumenten ist ganz klar von den anderen Verhaltensmustern zu unterscheiden: Man kann nicht vom Zögern der Haushalte ausgehen, denn sie haben gar nicht die Absicht zu handeln. Demnach können sie also durch Nichtstun auch nicht entgegen ihrer Absicht handeln. Hier besteht eine herausfordernde Situation darin, seinen Energieversorger zu wechseln, ohne dabei Risiken eingehen zu müssen. Das Wechseln zu einem anderen Anbieter brächte keine Kosten mit sich, sondern den Vorteil günstigerer Preise. Es bestünde in dem beschriebenen Fall also eher das Risiko in der Beibehaltung des augenblicklichen Handlungskurses und kann kein unproblematisches Festhalten sein. Es geht hier auch nicht um die defensive Vermeidung, denn wie bereits deutlich gemacht wurde, enthält es Risiken in Form zu hoher Energiekosten, den Status Quo beizubehalten, also beim alten Stromversorger zu bleiben. Da die Möglichkeit besteht, den Anbieter zu wechseln, sind die Aussichten auf eine bessere Alternative nicht hoffnungslos.

3. Darstellung einer Studie

In der im Folgenden beschriebenen Studie von Samuelson und Zeckhauser (1988) geht es um den Status Quo Bias beim Treffen von Entscheidungen. Dazu wurden kontrollierte Experimente unter Benutzung eines Fragebogens mit einer Serie von Fragen durchgeführt. Jede Frage begann mit der kurzen Beschreibung einer Entscheidungssituation, gefolgt von alternativen Handlungen, aus denen eine zu wählen war.

Im Teil I des Fragebogens entsprach eine der Alternativen dem Status Quo. Im Teil II hatten die Versuchspersonen aufeinander folgende Entscheidungsaufgaben vor sich. In einer anfänglichen Entscheidung hatte jede Versuchsperson aus gegebenen Alternativen ausgewählt. Diese Wahl wurde zum selbst gewählten Status Quo-Punkt für spätere Entscheidungen.

In dem Experiment gab es 2 Versionen von Entscheidungsfragen: eine neutrale Version mit einer Entscheidung zwischen mehreren neuen Alternativen und eine Status Quo-Version, bei der eine der Alternativen dem Status Quo entsprach.



Der Fragebogen enthielt beispielsweise die Frage, was man mit einer Erbschaft machen würde. Bei der neutralen Frageversion gab es verschiedene Anlagemöglichkeiten, die sich in ihrem Risiko und in den zu erwartenden Erträgen unterschieden. Bei der Status Quo-Version war ein Großteil des Erbes bereits in ein mäßig riskantes Unternehmen investiert. Die Versuchspersonen mussten sich entscheiden, ob sie es woanders und zu anderen Konditionen investieren oder dort lassen wollten, wo es war.

Insgesamt wurden fünf verschiedene Versionen eines Entscheidungsproblems getestet: eine neutrale Variante und vier Versionen, bei denen sich die Teilnehmer für eine Status Quo-Option oder für eine Alternative zur Status Quo-Option entscheiden mussten. Außerdem wurde die Anzahl verfügbarer Alternativen bei den Entscheidungsproblemen zwischen 2 und 4 variiert, um zu testen, ob dadurch der Grad des Status Quo Bias beeinflusst wird.

Bei der neutralen Version wurden die Alternativen in einer 2x2-Matrix aufgelistet. Die Reihenfolge der Alternativen wurde so vertauscht, dass mögliche Anordnungseffekte kontrollierbar waren. Die Status Quo-Alternative tauchte bei der Status Quo-Version immer als erstes auf, die Anordnung der anderen Alternativen wurde vertauscht.

Die 486 Versuchspersonen, die an diesem Experiment teilnahmen, waren Wirtschaftsstudenten der Boston University School of Management und der Kennedy School of Government an der Harvard University. Bei mehr als drei Vierteln davon handelte es sich um MBA-Studenten im 1. Jahr. Die Fragebögen wurden in den Klassen ausgegeben und waren innerhalb von 20 bis 25 Minuten zu bearbeiten, was mehr als genug Zeit dafür war.

Bei der Auswertung der Ergebnisse wird ein offensichtliches und stark vorherrschendes Muster deutlich: Für die große Mehrheit der Alternativen ist die prozentuale Antwortrate am höchsten, wenn die Alternative die Status Quo-Alternative ist, sie ist niedriger, wenn sie als neutrale Alternative auftaucht (wenn es also bislang keine Status Quo-Alternative gibt, sondern alle Alternativen neu eingeführt werden) und am geringsten, wenn die betrachtete Alternative die Gegenalternative zur Status Quo-Position ist.

4. Beschreibung eines Grundmechanismus

In Abbildung 1 ist ein Mechanismus skizziert, der den Status Quo Bias auslösen kann. Auslöser des dargestellten Mechanismus soll die Auswahl Schwierigkeit sein. Daneben existieren diverse weitere Mechanismen, die für die Entstehung des Status Quo Bias verantwortlich sein können.

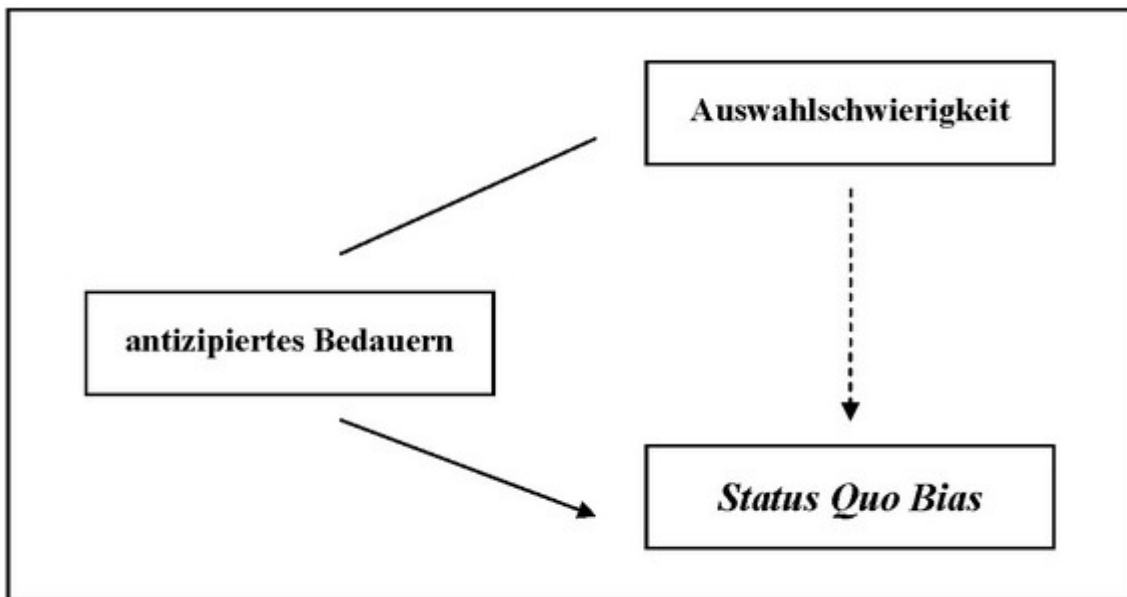


Abb. 1: Mechanismus des Status Quo Bias (in Anlehnung an Anderson, C.J. 2003)

Bei der Auswahlschwierigkeit handelt es sich um eine Form des psychischen Konflikts.

Auswahlschwierigkeiten entstehen z.B. dann, wenn man sich nicht sicher ist, mit welcher Alternative man seine Ziele am besten erreichen kann. Daraus folgt dann indirekt eine Entscheidungsvermeidung durch Beibehaltung des Status Quo, obwohl dieses Verhalten unangemessen und ungerechtfertigt ist. Die Auswahlschwierigkeit kann unter anderem durch negative Emotionen, Präferenzunsicherheit und Attraktivität der gegebenen Optionen hervorgerufen werden.

Negative Emotionen können Angst, Sorge und Verzweiflung sein. Sie werden durch Aspekte der Entscheidung selbst oder vorangegangene Umstände (Emotionen, die der Entscheidende bereits bei vorangegangenen Entscheidungen erlebt hat) ausgelöst. Der Status Quo Bias dient dazu, die negativen Emotionen zu vermindern bzw. ihr Auftreten überhaupt zu verhindern.

Präferenzunsicherheit ist ein Zustand, in dem unsicher ist, welche von zwei oder mehr Optionen am besten die Ziele oder Kriterien einer Entscheidung erfüllen. Sie führt zu schwierigeren Entscheidungen, selbst wenn diese relativ unwichtig sind.

Auch die Attraktivität der gegebenen Optionen führt zur Auswahlschwierigkeit. Ähneln sich die gegebenen Alternativen in Bezug auf ihre Attraktivität sehr stark, führt das leicht zu einer Auswahlschwierigkeit. Dies gilt selbst dann, wenn die Attraktivität aller Alternativen gering ist.

Alle drei Situationen machen es schwer, eine Alternative auszuwählen. Da man sich nicht sicher ist, wofür man sich entscheiden soll, beginnt man über die Gefahr, die falsche Alternative zu wählen, nachzudenken. Man befürchtet, eine getroffene Entscheidung zu bedauern, wodurch die Auswahlschwierigkeit noch erhöht wird. Hierbei spricht man von antizipiertem Bedauern.

Die generelle Hypothese des antizipierten Bedauerns lautet: Individuen versuchen das Bedauern zu minimieren, das aus einer Entscheidung resultieren könnte, vermeiden deshalb eine Entscheidung und behalten den Status Quo bei, um das Bedauern zu vermeiden.



Wichtig ist herauszustellen, dass nur eine Veränderung des Verhaltens, also die Abweichung vom Status Quo, zu antizipiertem Bedauern führt, während eine Beibehaltung des Verhaltens dieses nicht auslöst. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass man für das bisherige Verhalten (also den Status Quo) gute Gründe hatte, während man für eine Verhaltensänderung eine zusätzliche Rechtfertigung braucht. Die Entscheidung zur Beibehaltung des Status Quo gilt demnach als gerechtfertigt, da dieses Verhalten dem entspricht, wofür man sich im Vorfeld entschieden hat und wofür es deshalb auch gute Gründe geben muss. Wenn es mehrere Alternativen zum momentanen Verhalten gibt, von denen aber aus subjektiver Sicht keine deutlich attraktiver ist als der bisher eingeschlagene Weg, und aufgrund einer Verhaltensänderung negative Gefühle erwartet werden, dann gibt es auch keine hinreichende Motivation, um den Status Quo zu verlassen. Die Abweichung von einem bekannten Verhaltensmuster ist mit Unsicherheit verbunden. Das löst Befürchtungen aus, die man durch Beibehalten des Status Quo vermeiden kann.

Es gibt eine Reihe weiterer Erklärungen für das Zustandekommen des Status Quo Bias. William Samuelson und Richard Zeckhauser erklären das Zustandekommen dieser Form von Entscheidungsvermeidung so: “[...] the longer one has spent in a given job or profession, the less likely one is to switch.” (Samuelson, W., Zeckhauser, R. 1988, S. 38). Dies liefert eine Erklärung für die Tendenz des menschlichen Verhaltens, bei Entscheidungen nicht deren künftige Folgen zu betrachten, sondern immer den gesamten Kontext der Entscheidung mit einzubeziehen. Individuen werden in ihrer Entscheidungsvermeidung also auch durch das beeinflusst, was sie bereits in etwas investiert haben. Aus subjektiver Sicht müssen die Kosten, die bei der Zielverfolgung bereits in einen bestimmten Handlungskurs investiert wurden, abgeschrieben werden. D.h. das, was investiert wurde, soll sich auch in irgendeiner Form bezahlt machen.

Individuen versuchen oft, ihr eigenes Verhalten zu rechtfertigen und sind deshalb konsequent in ihren Entscheidungen, um diese vor sich selbst und auch vor anderen zu verteidigen. Eine Entscheidungsvermeidung lässt sich dadurch rechtfertigen, dass es sich dabei um die Wiederholung einer früheren Entscheidung handelt, wofür es bereits gute Gründe gab. Es kommt also dazu, dass man immer die gleichen Entscheidungen trifft und letztendlich den Status Quo beharrlich beibehält, ohne zu hinterfragen, ob eine anfänglich (eventuell) begründete Entscheidung auch weiterhin gerechtfertigt ist. Folge dessen ist der Status Quo Bias. Dass dieser Trieb zur Konsistenz nicht immer positive Resultate mit sich bringt, lässt sich z.B. gut im Bereich der Personalauswahl verdeutlichen. Ein Personalchef kann hoch motiviert sein, in seinen Entscheidungen bei der Einstellung neuen Personals konsistent zu sein. Angenommen er wählt die Mitarbeiter seit Jahren anhand der gleichen unveränderten Kriterien aus. Dann ist er zwar konsistent in seinen Entscheidungen und stellt nur Personal ein, das sich in Bezug auf Alter, Ansichten, Ideen und Bildung kaum voneinander unterscheidet. Aber möglicherweise haben sich in der Zwischenzeit die Anforderungen an die Mitarbeiter geändert und die Personalauswahl ist damit nicht optimal. Obwohl in solchen Fällen das Beharren auf dem Status Quo eigentlich unverständlich erscheint, kann es aus subjektiver Sicht durchaus nachvollziehbar sein, weil sich die vom Auswählenden verwendeten Auswahlkriterien (z.B. fundiertes Wissen, fachliche Kompetenzen) in dessen Sicht gut bewährt haben, während aktuell diskutierte Kriterien (z.B. bisheriger Karriereerfolg) als wenig seriös erscheinen.

Bewirken kann das antizipierte Bedauern lediglich eine Verstärkung des Status Quo Bias. Beim Status Quo Bias handelt es sich um eine unangemessene Präferenz dafür, etwas nicht zu tun, obwohl es besser wäre zu handeln. Dieses Phänomen ist bei allen Menschen beobachtbar und nicht zu ändern. Lediglich die Stärke der Ausprägung des Status Quo Bias ist beeinflussbar und führt entweder dazu, dass der Effekt in manchen Situationen zum Tragen kommt oder aber überwunden wird.



5. Merkmale der betrieblichen Situation als Auslöser des Mechanismus

Ein wichtiger Erklärungsansatz dafür, dass es zu Nichtstun oder Entscheidungsvermeidung kommt, ist, wie beschrieben, die Antizipation negativer Gefühle. Wenn Personen befürchten, Rechenschaft über eine Entscheidung ablegen zu müssen oder dafür verantwortlich gemacht zu werden, wird das antizipierte Bedauern noch gesteigert. Bemerkenswert ist, dass stärkeres Bedauern über schlechte Ergebnisse aufgrund neuer Handlungsweisen eher auftritt, als über die negativen Konsequenzen von Untätigkeit bzw. Nichtstun. D.h. Individuen tun lieber nichts, als etwas Neues auszuprobieren. Diese Präferenz für Nichtstun ist jedoch oft ungerechtfertigt und nicht immer einleuchtend. In vielen Situationen gibt es deutlich bessere Möglichkeiten als die, eine Entscheidung zu vermeiden und den Status Quo beizubehalten.

Hierzu soll ein Beispiel angeführt werden. Ein Arbeiter fängt in einer neuen Tätigkeit an. In der Werkstatt werden seit Jahren dieselben unveränderten Abläufe absolviert, z.B. sägen, fräsen, schrauben. Die Tätigkeitsabläufe werden dem neuen Mitarbeiter genau vorgegeben. Der neue Mitarbeiter erkennt eine Möglichkeit, den Arbeitsprozess wesentlich effizienter und produktiver zu gestalten, z.B. durch Spezialisierung jedes Mitarbeiters auf eine bestimmte Tätigkeit oder durch Änderung der Reihenfolge der Tätigkeiten. Unter den Mitarbeitern herrschen jedoch stillschweigend Werte und Normen, die dem neuen Mitarbeiter zwar nicht explizit gesagt werden, aber von ihm erkennbar sind; z.B. dass Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern von den Kollegen nicht gern gesehen werden. Beim Vorgesetzten dagegen sind mitdenkende Mitarbeiter willkommen. Der neue Arbeiter hält sich lieber erst einmal zurück und passt sich den gegebenen Gewohnheiten an. Der Auslöser für dieses Verhalten kann – wie oben beschrieben – die Auswahl Schwierigkeit sein. Er ist sich unsicher darüber, wie er sich am besten verhalten soll, um sein Ziele zu erreichen. Er möchte einerseits ein gutes Verhältnis zu seinen Kollegen haben, aber gleichzeitig verfolgt er auch die Absicht, beim Chef gut angesehen zu sein. Im Ergebnis hält sich der Neue zurück und der Status Quo bleibt bestehen. Verstärkt werden kann dieses Verhalten durch die Antizipation von Bedauern: Er befürchtet, die Äußerung seines Verbesserungsvorschlages im Nachhinein zu bedauern, da er dann eventuell bei den anderen Arbeitern schlechter angesehen ist.

Daraus folgt die Beibehaltung des Status Quo.

6. Folgerungen für die Praxis

Der Status Quo Bias sagt etwas darüber aus, wie Menschen sich Informationen beschaffen: Sie tendieren dazu, nur die Auswirkungen von getroffenen Entscheidungen genau im Auge zu behalten und weiterzuverfolgen, wohingegen sie die Konsequenzen solcher Handlungsalternativen, die sie nicht gewählt haben, nicht weiter beobachten. Deshalb wissen sie über die alternativen Möglichkeiten weniger und Alternativen, die vom Status Quo abweichen, erscheinen im stärkeren Maße ungewiss und unsicher. Durch diese (bewusst oder unbewusst geschaffene) Unsicherheit ist es oftmals leichter, seine getroffenen Entscheidungen zu rechtfertigen. Eine auf Vorurteilen und daraus folgender Fixierung auf eine einzige Alternative – den Status Quo – basierende Rechtfertigung kann aus objektiver Sicht sicherlich als nicht statthaft angesehen werden.

Es ist grundsätzlich nichts dagegen einzuwenden, ein bestimmtes Verhalten durch Rechtfertigungen vor sich selbst sowie vor anderen zu bestärken und zu untermauern. Allerdings sollten die Rechtfertigungsgründe durch das Heranziehen aller möglichen Optionen in die Überlegungen fundiert sein. Man sollte sich für die Alternative entscheiden, für die es tatsächlich gute und nachvollziehbare Gründe gibt.



So etwas wie eine allgemeingültige Faustregel dafür, wie man in der Praxis das Auftauchen eines Status Quo Bias oder auch anderer Formen von Verhaltensdefekten vermeiden kann, lässt sich nicht aufstellen. Vielmehr sollte das eigene Verhalten jedes Mal auf die jeweilige Situation ausgerichtet und abgestimmt werden.

Daraus lässt sich schlussfolgern, dass es grundsätzlich empfehlenswert ist, alle möglichen Handlungsoptionen in einer bestimmten Situation in Betracht zu ziehen, diese genau abzuwägen und von mehreren Seiten zu betrachten sowie sein Handeln immer wieder neu zu überdenken.

7. Würdigung

Die Vermeidung von Entscheidungen kann nicht kalkulierbare und oft sogar auch verheerende Folgen nach sich ziehen, über die man sich im Vorfeld noch gar nicht bewusst ist, wie z.B. das Auftreten weltweiter Klimakatastrophen.

Jedoch kann die Beibehaltung des Status Quo unter bestimmten Umständen auch als vernünftig und rational angesehen werden, und zwar dann, wenn sie das Ergebnis rationaler Entscheidungsfindung ist.

Die Vorliebe für den Status Quo ist beispielsweise unter der Voraussetzung rational (vgl. Samuelson & Zeckhauser 1988), dass ein Entscheider eine frühere Wahl zwischen mehreren Optionen wiederholt und es sich dabei um eine unabhängige und identische Entscheidungssituation handelt.

Auch durch Kosten-Nutzen-Vergleiche können übertrieben stark wirkende Präferenzen des Status Quo bzw. Verhaltensweisen, die aus objektiver Sicht nicht rational bzw. vernünftig erscheinen, erklärbar sein: Das Beschaffen und Vergleichen von Informationen über alle möglichen Optionen ist aufwendig und kostspielig. Unter diesem Gesichtspunkt kann es rational sein, nicht vollständig informiert zu sein.

In jedem Fall ist es sehr wichtig sich über seine Ziele klar zu werden und darüber nachzudenken, mit welchen Entscheidungen man sie am besten erreichen kann. Man muss sich z.B. genau überlegen, ob es sinnvoll ist, im Status Quo zu verharren und ob anfängliche Ziele und Bedingungen, die einmal zu einem bestimmten Handlungskurs bewegt haben, noch dieselben sind und durch die Beibehaltung des Status Quo realisiert werden können. Im Allgemeinen ist es jedoch sinnvoller, aktiv zu handeln und begründete Entscheidungen zu treffen, um zu möglichst guten Ergebnissen zu kommen.

8. Literatur

Anderson, C. J. 2003: The Psychology of Doing Nothing: Forms of Decision Avoidance Result From Reason and Emotion. *Psychological Bulletin*, 129, 139-167

Roloff, E.K. 2006: Nichtstun wird teurer. *Rheinischer Merkur*

Samuelson, W. / Zeckhauser, R. 1988: Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1, 7-59

9. Autorin

Susanne Brandt