

Der fundamentale Attributionsfehler in der Betriebswirtschaftslehre

Christopher Paul



Prof. Dr. *Christopher Paul* ist Professor für Personalmanagement an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Seine Schwerpunkte sind Human Resource Management, Industrielle Beziehungen und Organisationstheorie.

Auch wenn der fundamentale Attributionsfehler ursprünglich aus dem Bereich der kognitiven Sozialpsychologie kommt, so haben die Erkenntnisse über die Fehleranfälligkeit menschlicher Attributionen im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang hohe Relevanz. Der Beitrag erläutert die theoretischen Grundlagen, Ursachen und Auswirkungen.

Stichwörter: Sozialpsychologie, fundamentale Attributionsfehler, Urteilsfehler, Attributionstheorie

1. Relevanz und Einordnung

Um uns in unserer sozialen Umwelt zurechtzufinden, ist es notwendig, dass wir bestimmte Ereignisse beobachten, schnell interpretieren und erklären können. Diese subjektiven Ursachenzuschreibungen werden in der Psychologie **Kausalattribution** genannt (vgl. *Fetchenhauer*, 2011, S. 302). Auch wenn diese Grundüberlegung ursprünglich aus dem Bereich der kognitiven Sozialpsychologie kommt, so haben die Erkenntnisse über die Fehleranfälligkeit solcher Kausalattributionen („fundamentaler Attributionsfehler“) im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang hohe Relevanz.

Um den **fundamentalen Attributionsfehler** zu verstehen, wird zunächst der theoretische Kontext der Attributionstheorie beleuchtet. Im Anschluss werden wegweisende Studien vorgestellt, die die Wirksamkeit des fundamentalen Attributionsfehler nachgewiesen haben. Im Folgekapitel werden beispielhaft Hinweise gegeben, in welchen betriebswirtschaftlichen Bereichen der fundamentale Attributionsfehler auftreten kann und wie man sich vor diesem schützen kann.

2. Die Attributionstheorie

Die Attributionstheorie geht im Wesentlichen auf *Heider* (1958) zurück. Ihn interessierte, wie Menschen die Ursachen für ihr eigenes Verhalten oder das Verhalten anderer erkennen und erklären. Dadurch werden Menschen täglich zu Amateurpsychologen, die das Verhalten anderer Menschen verstehen wollen, in dem sie verfügbare Informationen zusammenfügen, bis sie eine für sich vernünftig erscheinende Erklärung für das eigene und das Verhalten anderer haben (vgl. *Aronson/Wilson/Akert*, 2014, S. 114 ff.).

Individuen stützen ihre Einschätzungen dabei auf zwei Dimensionen (vgl. im Folgenden *Kessler*, 2015, S. 146 ff.):

- **Verantwortung:** Liegt die Verantwortung für ein Handlungsergebnis eher in der Person (internale Attribution) begründet oder lässt sich das Ergebnis auf eine spezifische Situation (externale Attribution) zurückführen?
- **Zeitliche Stabilität:** Eine zeitlich stabile Attribution wird vorgenommen, wenn die Ursache über die Zeit und Situation konstant und nicht veränderbar ist. Eine variable Attribution hingegen bezieht sich auf eine Ursache, die nur für einen kurzen Zeitraum oder in einer spezifischen Situation Gültigkeit besitzt.

So ergeben sich als Ursachenzuschreibungen vier Ausprägungen, die in *Abb. 1* mit Beispielaussagen im Zusammenhang mit einer bestandenen (Erfolgsfall) oder nicht bestandenen Prüfung (Misserfolgsfall) dargestellt werden.

Die Empirie zeigt, dass Menschen dazu neigen, Ereignisse (z. B. einen Prüfungserfolg) auf eine bestimmte Art von Ursachen zurückzuführen. Eigene Erfolge werden meist internal und häufig auch stabil attribuiert (eigene Fähigkeit), Misserfolge hingegen werden meist externalen Ursachen (Pech, Schwierigkeit) zugeschrieben.

Auffällig dabei ist, dass wir bei der Beobachtung von Erfolg und Misserfolg anderer Personen die Zuschreibungen häufig **vertauschen**. So werden Erfolge anderer Personen eher als Ergebnis **externaler Effekte**, bspw. Zufall oder Glück gesehen („in der Situation hätte jeder das geschafft“; „da hatte er aber Glück“). Misserfolge hingegen werden tendenziell als Ergebnis **internaler**, also personenbedingter, Zuschreibungen eingeschätzt („der war schon früher so“; „der wird es nie lernen“; „dafür ist er komplett ungeeignet“) und der Einfluss situativer Faktoren vernachlässigt.

		Erfolg		Misserfolg	
		internal	external	internal	external
Stabilität	stabil	Fähigkeit („Ich bin klug“)	Schwierigkeit („Leichte Aufgabe“)	Fähigkeit („Das kapiere ich einfach nicht“)	Schwierigkeit („Der Dozent stellt immer so schwere Aufgaben“)
	variabel	Anstrengung („Gezielte Vorbereitung“)	Glück („Ich hatte Glück“)	Anstrengung („Ich war schlecht vorbereitet“)	Pech („Die Aufgaben waren diesmal echt unfair“)

Quelle: In Anlehnung an Kessler (2015) S. 147.

Abb. 1: Mögliche Ursachenzuschreibungen

Dieser Zusammenhang wird als fundamentaler Attributionsfehler bezeichnet. Menschen überschätzen (im Misserfolgsfall) die internalen, dispositionsbezogenen Faktoren anderer und unterschätzen die externalen, situationsbezogenen Faktoren. Im Erfolgsfall kehrt sich diese Einschätzung um.

Worin liegt dieser **Effekt** begründet? Eine Erklärung dafür liegt darin, dass Personen eine höhere Auffälligkeit haben als abstrakte Situationen. Personen und deren Handlungen sind sichtbarer und stechen in der Wahrnehmung stärker hervor als Situationen, die nicht als Ganzes wahrnehmbar sind. So sind im Gegensatz zu dem direkt beobachtbaren Zusammenhang zwischen einer Person und deren Handlungsergebnis bspw. die Normen einer Gesellschaft, die Sozialisation einer Person, die konkreten Umstände einer Handlung oftmals nicht beobachtbar. Daher werden sie von einem Beobachter leicht ignoriert (vgl. hierzu und im Folgenden *Fetchenhauer*, 2011, S. 302 f.).

Einen weiteren Erklärungsansatz liefert die sog. **Error Management Theory**. Menschen können das Verhalten einer Person beobachten und es auf eine interne Attribution zurückführen, obwohl eine extern-situationale Attribution zutreffend gewesen wäre (Fehler 1. Art), oder Menschen nehmen eine extern-situationale Attribution vor, obwohl eine interne-personenbezogene Attribution zutreffend gewesen wäre (Fehler 2. Art).

In den meisten Situationen erscheint der erste Fehler weniger gravierend. Wenn wir z. B. eine Person beobachten, die sich aggressiv verhält, dann kann es sinnvoll sein, dieser Person generell mit Vorsicht zu begegnen, auch wenn es sich eigentlich um einen friedfertigen Menschen handelt, der nur in dieser spezifischen Situation ein einmaliges aggressives Verhalten zeigt. Für die generelle Verhaltenssteuerung ist es aber für die Beobachter zunächst effektiver, eine internal-personenbezogene Attribution vorzunehmen.

3. Empirische Studien zum fundamentalen Attributionsfehler

Der fundamentale Attributionsfehler ist mittlerweile vielfach durch empirische Studien belegt worden (vgl. für eine

Übersicht *Aronson/Wilson/Akert*, 2014). In der klassischen Studie von *Jones/Harris* (1967) wurden Studierende gebeten, einen Aufsatz von Kommilitonen zu lesen, der sich entweder positiv oder negativ zu *Fidel Castro* äußerte. Die Studierenden sollten daraufhin einschätzen, wie der Autor des Aufsatzes über *Fidel Castro* dachte. Mangels anderer Informationen mutmaßten die Studierenden, dass der Autor der Meinung war, die er in dem Aufsatz vertreten hatte. In einer zweiten Runde sagten die Forscher den Studierenden, dass gelost wurde, ob die Kommilitonen in ihren Aufsätzen eine Position pro oder contra *Fidel Castro* einnehmen müssen. Bei einer anschließenden Einschätzung nahmen die Studierenden immer noch an, dass der Inhalt des Aufsatzes die wahre gefühlsmäßige Haltung des Autors wiedergebe. Die gefühlte Attribution war so stark, dass sie trotz rationaler Erklärungen (den Kommilitonen wurde das Thema zugelegt) nicht erschüttert wurde.

Miller (1984) ging der Frage nach, ob der fundamentale Attributionsfehler in den westlichen Kulturen stärker ausgeprägt ist als in östlichen Kulturen. Wie sich herausstellte, ziehen Menschen in individualistischen Kulturen (z. B. in den USA) interne Attributionen vor; dagegen bevorzugen Menschen in kollektivistischen Kulturen (z. B. Japan) situationsbezogene Attributionen.

Miller bat Hindus in Indien und Amerikaner aus den USA an verschiedene Verhaltensweisen ihrer Freunde zu denken und zu erklären, warum sich die Freunde so verhalten hatten. Die Amerikaner bezogen sich tendenziell auf dispositionsbezogene Faktoren als Erklärungen für die Verhaltensweisen, die Inder fanden eher situationsbezogene Erklärungen.

Morris/Peng (1994) verglichen Zeitungsbeiträge über einen Mordfall in der *New York Times* und dem *World Journal*, einer in den USA publizierten chinesischsprachigen Zeitung. *Morris/Peng* stellten dabei fest, dass die Autoren in der *New York Times* mehr dispositionsbezogene Attributionen vornahmen („schwer gestörter Mann“, „finsterner Charakter“) als die chinesischen Journalisten, die eher situationsbezogene Faktoren aufgriffen („hatte Schwierigkeiten mit seinem Betreuer“, „von der Gemeinde isoliert“).

4. Beispiele aus der Praxis

Der fundamentale Attributionsfehler stellt auch für die Betriebswirtschaftslehre ein interessantes Phänomen dar. Im Folgenden wird das Auftreten der Wahrnehmungsverzerrung in drei betriebswirtschaftlichen Kontext aufgezeigt.

So sind insbesondere **Personalentscheidungen** anfällig für Attributionsverzerrungen. Kommt bspw. ein Bewerber fünf Minuten zu spät zu einem Bewerbungsgespräch, so sind die Entscheider schnell geneigt, ein Urteil mit internal-personeller Attribution zu fällen („der Bewerber ist unzuverlässig“). Die möglicherweise dominierenden external-situationalen Einflussfaktoren (Vollsperrung auf der Autobahn, Ausfall der Zugverbindung, ...) werden, wenn überhaupt, im weiteren Verlauf das einmal getroffene Urteil nur etwas milder ausfallen lassen.

Im **Projektmanagement** kann der fundamentale Attributionsfehler insb. in der Phase der Projektbewertung auftreten. Wenn das Projekt ohne größere Schwierigkeiten zeit- und budgetgerecht durchgeführt wurde, kann der Projektbeurteiler (bspw. der Vorgesetzte des Projektleiters) dazu neigen, die mit der Projektdurchführung gezeigte Leistung als normal anzusehen („war ja auch alles soweit schon vorbereitet“; „es traten ja auch kaum Schwierigkeiten auf“). Hat sich das Projekt verzögert oder nicht budgetgerecht umsetzen lassen, so ist die Neigung ausgeprägt, das Auftreten von Problemen eher dem Projektleiter internal zuzuschreiben („hat die Probleme nicht antizipiert“, „war nicht aufmerksam genug“) und die external-situativen Faktoren (bspw. Umwelteinflüsse) zu unterschätzen.

Im **Marketing** wird die Anfälligkeit der Konsumenten für Attributionsverzerrungen genutzt. Da Zuschreibungen nicht nur bei Personen, sondern auch bei einer Sache erfolgen können, wird bei der bewussten Zuweisung von positiven Eigenschaften zu einem Produkt (bspw. durch Werbung) der fundamentale Attributionsfehler bewusst erzeugt. Eine Zuordnung von bspw. Erfolg, Sportlichkeit oder Charisma zu Konsumartikeln wie Deodorant oder Parfum stellt somit die gezielte Ausnutzung menschlicher Fehlzuweisungen dar (vgl. *Küchlin*, 2016).

5. Schlussfolgerungen

Kann man sich gegen den fundamentalen Attributionsfehler schützen? Die plausibelste Strategie scheint Aufklärung zu sein. Sobald wir die Wirkung und mögliche Ursachen des Attributionsfehlers kennen, können wir diesen womöglich umgehen.

Dass dies als alleinige Strategie aber nicht ausreicht (bzw. der Attributionsfehler so beständig und tief in uns verankert ist), zeigt eine Studie von *Pronin/Lin/Ross* (2002). In der Studie wurde den Untersuchungsteilnehmern zunächst die Wirkung von Attributionsverzerrungen erklärt. Im Anschluss sollten sie einstufen, wie anfällig sie ihrer Meinung nach für die Verzerrungen waren. Daraufhin mussten die Teilnehmer einstufen, wie anfällig ein Durchschnittsbürger ihrer Meinung nach für diese Art von Denkfehler seien. Die Teilnehmer erkannten, dass sie zwar etwas anfällig für solche Wahrnehmungsverzerrungen sind, schätzen die anderen aber als viel anfälliger ein. Durch dieses einfache Experiment konnte gezeigt werden, dass, obwohl gerade über Attributionsverzerrungen aufgeklärt, direkt wieder ein Attributionsfehler begangen wird (vgl. *Gerrig/Zimbardo*, 2008).

Literatur

- Aronson, E., T. Wilson, R. Akert*, Sozialpsychologie, 8. Aufl., Hallbergmoos 2014.
- Fetchenhauer, D.*, Psychologie, München 2011.
- Gerrig, R. J., P. G. Zimbardo*, Psychologie, 18. Aufl., München 2008.
- Heider, F.*, The psychology of interpersonal relations, New York 1958.
- Jones, E. E., V. A. Harris*, The attribution of attitudes, in: Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 3 (1967), S. 1–24.
- Kessler, H.*, Medizinische Psychologie und Soziologie, 3. Aufl., Stuttgart, New York 2015.
- Küchlin, N.*, Fundamentaler Attributionsfehler, 2016, Online im Internet: URL: <http://www.leuphana.de/universitaet/personen/albert-martin/publikationen.html> (Abrufdatum 01.03.2016).
- Miller, J. G.*, Culture and the development of everyday explanation, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 46 (1984), S. 961–978.
- Morris, M. W., K. Peng*, Culture and cause: American and Chinese attributions for social and physical events, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 67 (1992), S. 949–971.