
Klimawandel – Wandel der Wirtschaft?

Gruppendruck, Gier und Verdrängung – über psychologische Einflussfaktoren in Zeiten der Krise

Prof. Dr. Dieter Frey
Department Psychologie
Ludwig-Maximilians-Universität München
Leopoldstr. 13, 80802 München
Tel. 089/2180-5181, Fax: 089/2180-5238
E-mail: dieter.frey@psy.lmu.de
Lehrstuhlinhaber Sozialpsychologie an der LMU
Akademischer Leiter der Bayerischen Eliteakademie
Leiter des LMU-Center for Leadership and People Management

Homepage: <http://www.psy.lmu.de/soz/personen/leitung/frey/index.html>

Ursachenanalyse der Wirtschafts- und Finanzkrise

Seit jeher gibt es Blasen und Wirtschaftskrisen

Beispiel der Tulpenblase:

- erste gut dokumentierten Spekulationsblase

Eine Zwiebel der Sorte „Semper Augustus“, einer rot-weiß-geflamnten Tulpe, wechselte im Jahr 1635 in Haarlem für 6000 Gulden den Besitzer. Um den damaligen Wert zu verdeutlichen, muss man sagen, dass dies den Gegenwert von „acht Schweinen, vier Ochsen, zwölf Schafen, 24 Tonnen Weizen, 48 Tonnen Roggen, zwei Fässern Wein, vier Fässern Bier, 2000 Kilo Butter, 500 Kilo Käse, einem silbernen Kelch, einem Ballen Stoff, einem Bett mit Matratze und Bettzeug und einem Schiff im Werte von 500 Gulden“, entsprach.

Die Psychologie hinter Krisen

Psychologische Ursachen

Hohes Gewinnstreben und Gier

- Zwang des Marktes (Zwang der Kunden, das Geld möglichst profitabel anzulegen)
- Exzessive Vergütungssysteme
- Gier und Skrupellosigkeit als Geschäftsprinzip
- Gier nach möglichst hohen Bonuszahlungen - oft erzockt durch hochspekulative Geschäfte.

Das Denken in kurzfristigen Intervallen

- Das hedonistische Prinzip der Profitmaximierung ist verbunden mit Kurzfristigkeit: Man denkt nicht langfristig.
- Kurzfristigkeit und Quartalsdenken haben im gesamten Marktsystem ihren zerstörerischen Siegeszug angetreten, zu Lasten der Menschen, der natürlichen Ressourcen und der Umwelt.

Die Psychologie der Krise

Lerntheorien

- a) **Belohnungslernen - vergangenes Verhalten wird verstärkt**
 - Die Lerntheorien besagen: Wenn ein Verhalten belohnt oder verstärkt wird, wird es wiederholt.
- b) **Modelllernen**
 - Man orientiert sich an erfolgreichen Modellen.
 - Viele Wettbewerber haben Riesengewinne eingefahren.
- c) **Gruppenlernen**
 - Man verstärkt sich innerhalb der Gruppe oder Branche

Die Psychologie der Krise

Groupthinkphänomene und entsprechendes Herdenverhalten

- Es kommt in der Gruppe zu einer Extremisierung von Urteilen und Verhaltensweisen, bei denen das Risiko noch stärker ausgeblendet wird. Auch wenn der einzelne oder einzelne Gruppen das Risiko sehen mögen, beobachtet jeder, wie sich die anderen verhalten. Und je mehr andere das Risiko ignorieren, umso mehr neigt man auch selbst dazu Risikosignale zu unterschätzen. Man verstärkt sich gegenseitig in dieser Spirale. Es ist wie beim schnellen Fahren im Nebel: Jeder sieht, es ist gefährlich oder kann gefährlich sein. Aber da die anderen in der Kolonne auch schnell fahren, kann es so schlimm nicht sein. Und gleichzeitig glaubt man, dass man die Situation immer noch unter Kontrolle hat.

Die Psychologie der Krise

Sorglosigkeit, Erfolgsarroganz und Euphorie

Wenn risikoreiche Entscheidungen ohne negative Konsequenzen bleiben, und wenn man in der Vergangenheit immer erfolgreich war, entwickeln die Akteure eine Monopolhypothese, dass alles auch in Zukunft gut sein wird und gut bleiben wird. Diese Sorglosigkeit kann sich zu Erfolgsarroganz entwickeln, man hält sich für immun gegenüber Negativkonsequenzen, weil die Monopolhypothese „Alles ist gut und wird gut bleiben“ die Fähigkeit und Motivation reduziert, Alarmsignalen größere Aufmerksamkeit zu schenken.

Escalation of Commitment bei Misserfolgen

Wenn risikoreiches Verhalten erste negative Konsequenzen hat, muss dieses keineswegs zu einer Revision der Entscheidung führen. Das Gegenteil kann der Fall sein: Man verstärkt das Risiko, setzt quasi alles auf eine Karte, um durch mögliche Gewinne den entstandenen Verlust zu reduzieren. Salopp ausgedrückt „Ritt auf dem Tiger, Tanz auf dem Vulkan, Ritt auf der Rasierklinge“.

Die Psychologie der Krise

Vergleichsprozesse – Theorie der sozialen Vergleichsprozesse, Bezugsgruppentheorie

- Die Theorie der sozialen Vergleichsprozesse besagt, dass Akteure sich sowohl in Wettbewerbs- wie in Kooperationssituationen mit anderen ähnlichen vergleichen (Vergleich mit Ähnlichen).
- Menschen handeln nicht isoliert, sondern vergleichen sich permanent mit anderen. Vor der Krise sahen viele, dass so mancher in undurchschaubaren und riskanten Geschäften hohe Gewinne machte, und sie selbst „die Dummen“ wären, wenn sie bei diesen Geschäften nicht mitmachen würden. Eine Zurückhaltung hätte Status, Prestige und Selbstwert bedroht.
- ***Austauschtheorie von Thibaut & Kelly***
Das Vergleichsniveau gibt an, ab welchem Niveau man zufrieden ist. Fallen die Ergebnisse unter dem Vergleichsniveau aus, ist man unzufrieden. Reichen sie über das Vergleichsniveau, ist man zufrieden. Das absolute Ergebnis ist relativ irrelevant.

Die Psychologie der Krise

Verantwortungsdiffusion und Pluralistische Ignoranz

Je mehr Personen an einem Entscheidungsprozess beteiligt sind umso höher ist die Verantwortungsdiffusion. Niemand schreitet ein, weil jeder denkt, wenn niemand einschreitet, kann es nicht so schlimm sein.

- Aufgaben und auch dringliche Probleme oder Regulierungserfordernisse werden trotz des Bewusstseins der Erfordernis nicht angenommen oder ausgeführt. Die einzelnen Stellen fühlen sich aufgrund des verminderten Verantwortungsgefühls in einer Gruppe und der unklaren Zuordnung der Verantwortung weniger verpflichtet, einzugreifen, als wenn sie allein handeln würden. Niemand fühlt sich letztlich verantwortlich.
- TEAM: Toll ein anderer macht's. die Verantwortung wird auf andere geschoben.

Die Psychologie der Krise

Extension

Menschen, Gruppen, Institutionen, Parteien, Länder haben das Bestreben, sich auszuweiten, wenn immer ein Vakuum vorhanden ist, das heißt ihre Einflussphären zu vergrößern, wenn immer die Möglichkeit besteht und das Potenzial vorhanden ist. Es geht dann laufend um „testing the limits“. Schnelle Erfolge erhöhen die Tendenz der Ausweitung, vor allem wenn keine interne oder externe Kontrollinstanzen vorhanden sind.

- Stichwort Wachstum um jeden Preis
- Wachstum als einziger Heilsbringer

Time lag - Verzögerungseffekte

die Folgen der Fehlentscheidungen treten erst sehr zeitversetzt auf und betreffen die «Täter» bzw. jene, die verantwortlich sind für die Entscheidungen, nicht oder kaum.

Die Psychologie der Krise

Verdrängung von Inkompetenzgefühlen in der Gruppe, Bewertungsangst

Keineswegs war es so, dass die betroffenen Akteure (Investmentbanker, Verkäufer, Berater oder auch Kunden) das, was sie verkauften oder kauften, im Kern verstanden hatten. Solange die Produkte sich verkaufen ließen und hohe Profite erzielten, neigten Menschen dazu, sich auch keine Blöße geben zu wollen, etwas nicht zu wissen oder etwas zu sehr zu hinterfragen, was man dann doch nicht versteht. Sie reichten dann das Produkt weiter und verdrängten diffuse Inkompetenzgefühle. Schließlich gibt keiner gerne zu, dass er etwas nicht weiß

Die Psychologie der Krise

Interessengeleitete, subjektive Wahrnehmung

Wahrnehmung ist interessengeleitet und selektiv. Viele der Beteiligten waren der festen Überzeugung, dass sich beispielsweise der US-Immobilienmarkt weiter kontinuierlich positiv entwickeln würde. Informationen, die auf Risiken hinwiesen, wurden ausgeblendet. Dagegen wurden sämtliche Erklärungsversuche und Theorien wohlwollend zur Kenntnis genommen, die die gängige Wahrnehmung bestätigten. Dieser Prozess läuft meist unbewusst ab und ist als *selektive Informationssuche* bekannt.

Die Psychologie der Krise

Falsche Vorbilder

Die „Stars“ der Finanzwelt entwickeln sich zu Gurus, die von sich so überzeugt sind, dass ihr Verhalten ansteckend wirkt und nicht mehr hinterfragt wird. So können sie ihre Spielregeln anderen aufoktroyieren, zum Beispiel der Politik und den Aufsichtsbehörden. Sie halten sich für omnipotent und unverletzbar. Nicht von ungefähr führen fast regelmäßig die zum "Manager des Jahres" gekürten Führungskräfte ihr Unternehmen in den nächsten Jahren in die Krise. Zum einem gelten sie nach solchen Auszeichnungen als unangreifbar und unantastbar, zum anderen neigen sie auch selbst dazu, sich so zu fühlen.

Machtstreben und Narzissmus

Das Streben Einzelner nach Prestige, Ruhm und Macht kann sich auf fatale Weise auf gesamtwirtschaftliche Prozesse auswirken. Narzissten wollen bewundert werden. Doch wer jahrelang erfolgreich war, läuft Gefahr, kritische Stimmen zu überhören und Gefühle von Omnipotenz zu entwickeln. Daraus kann sich schnell ein Abheben von der Basis und ein Realitätsverlust ergeben.

Was minimiert risikoreiches Verhalten? (1)

- **Prinzip Langfristigkeit + Nachhaltigkeit**
- **«zweiter Rat» («second consultation», wie in der Medizin vor Operationen)**
- **keine exzessiven Boni**
- **Gruppendiskussion mit «Teufelsanwalt»**
- **wenig Abhängigkeiten und Vernetzungen (d.h. old boys Netzwerk oder Abhängigkeiten von Ratingagenturen vom Auftraggeber)**

Was minimiert risikoreiches Verhalten? (2)

- **Reflexion über Dissonanztheorie und die vermittelnden Faktoren: Menschen verdrängen konträre Informationen, vor allem, wenn sie eine Entscheidung getroffen haben und quasi « recht haben » wollen, während sie es vermeiden wollen, eine Fehlentscheidung getroffen zu haben**
- **Reflexion über Prospect-Theorie:**
Verlustaversion und späte Projektabbruchkriterien (der Projektabbruch wird «nach hinten verlegt», da es für Menschen sehr schmerzlich ist, Verluste «zu realisieren»)
- **Die Macht der Minoritäten**
 - **konsistent bleiben**
 - **Aber auch Brücken bauen zur Mehrheit**
- **interne und externe Kontrollsysteme stärken**

Kulturen, die Fehlentscheidungen minimieren (1)

- **Problemlösekultur (Probleme nicht nur artikulieren («Jammern»), sondern mit zwei bis drei Lösungen verbinden**
- **Streit- und Konfliktkultur, Diskurskultur, Dialogkultur, hierarchiefreie Kommunikation, Kultur des guten Arguments**
- **Zivilcourage-Kultur**
 - **sich trauen abweichende Meinungen zu formulieren, den Vorgesetzten konstruktiv zu kritisieren, Verbesserungsvorschläge einzubringen**
 - **Selbstbewusstsein stärken (in Richtung mündiger Mitarbeiter bzw. Unternehmer im Unternehmen)**

Kulturen, die Fehlentscheidungen minimieren (2)

- **Reflexionskultur**
 - **Selbstreflexion**
 - **Teamreflexion**
 - **Fremdreflexion**
- **Kultur des kritischen Rationalismus**
 - **statt Verifikationsprinzip Falsifikationsprinzip**
 - **Kultur des Zweifels**
 - **Kultur der Mündigkeit**
 - **Keine Ehrfurcht vor Hierarchie (und Macht), sondern Respekt vor Menschen**

Konsequenzen der Finanzkrise für die Gesellschaft

- Statt Fixierung nur auf monetäre Anreize: stärkere Berücksichtigung nichtmonetärer Anreize
- statt kurzfristiger Orientierung an Boni oder kurzfristiger Shareholder Value Betonung von Langfristigkeit und Nachhaltigkeit
- statt „Nach mir die Sintflut“ Prinzip der Verantwortung
 - A) Sich verantwortlich fühlen für...
 - B) Sich verantwortlich fühlen gegenüber.....
 - C) Verantwortung für den Prozess
 - D) Verantwortung für das Ergebnis
 - E) Verantwortung für die Zukunft

Konsequenzen der Finanzkrise für die Gesellschaft

- Verantwortungsprinzip und Haftungsprinzip bei Managern
- Berücksichtigung der Grundprinzipien des ehrbaren Kaufmanns
- Reflexion über Grundprinzipien von Ethik
- Reflexion über Grundprinzipien der sozial-ökologischen Marktwirtschaft
- Reflexion über die Problematik von Linearität: Was in der Vergangenheit richtig war, ist kein Garant für Richtigkeit in der Zukunft
- Bedeutung des kritischen, gesunden Menschenverstandes
- Prinzip der Wertschöpfung durch Wertschätzung

Konsequenzen der Finanzkrise für die Gesellschaft

- **Versagen der klassischen Ökonomie**

Nur wenige Ökonomen haben die Krise vorhergesagt, die gängigen Modelle können das Geschehen weder abbilden noch erklären. Es wird immer schwierig bleiben das menschliche Verhalten in Modelle einzubetten. Menschen verhalten sich irrational und nicht wie in vielen Modellen angenommen stets rational.

- **Krise stammt aus der Mitte unserer Gesellschaft**

Es erscheint sinnvoll auch die eigenen Gewohnheiten zu hinterfragen. Bezeichnender Weise titelte die Financial Times im Herbst 2008: „Diese Krise stammt aus unserer Mitte, dem tiefsten Inneren, dem Kern unseres Wesens.“ Und es spricht vieles dafür, dass das Prinzip der Gewinnmaximierung bereits auf weite Teile der Gesellschaft übergeschwappt ist.

Konsequenzen der Finanzkrise für die Gesellschaft

- **Starker Ordnungsrahmen notwendig**

Menschen werden immer anfällig für gut erzählte, plausible Geschichten sein, wie die der Neuen Ökonomie oder die des fortwährenden Immobilienbooms. Die Gefahr, dass sich Krisen in ähnlicher Weise wiederholen, kann man folglich nie ganz ausschließen. Kurzfristig und individuell können Schockerlebnisse zwar Verhaltensänderung herbeiführen. Wie langfristig solche Wirkungen anhalten hängt jedoch maßgeblich vom kollektiven Gedächtnis ab. Deshalb ist ein starker Ordnungsrahmen unersetzlich.

- **neue Ansätze**

Einen neuen Ansatz, wie in einem neuen Ordnungsrahmen sämtliche Teile der Gesellschaft eingebunden werden könnten zeigt deshalb im Folgenden Dr. Peter Grassmann

Bücher zu Sozial-, Wirtschafts- und Organisationspsychologie (Auswahl)

- Bierhoff, H.-W. & Frey D. (2006). Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Frey, D. & Greif, S. (Hrsg.). (1987). Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. München: Psychologie Verlags Union.
- Frey, D., Graf Hoyos, C. & v. Rosenstiel, L. (2005). Wirtschaftspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz.
- Frey, D. & Graf Hoyos, C. (2005). Angewandte Psychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz.
- Frey, D., & Irle, M. (Hrsg.). (1993). Theorien der Sozialpsychologie: Band I. Kognitive Theorien. 2. vollständige überarbeitete Auflage. Bern: Huber.
- Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.). (2002). Theorien der Sozialpsychologie: Band II. 2. vollständige überarbeitete Auflage. Gruppen- und Lerntheorien. Bern: Huber.
- Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.). (2002). Theorien der Sozialpsychologie: Band III. 2. vollständige überarbeitete Auflage. Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien. Bern: Huber.
- Frey, D. & v. Rosenstiel, L. (Hrsg.) (2007). Enzyklopädie der Psychologie, Band 6, Wirtschaftspsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Frey, D. & Schulz-Hardt, S. (2000). (Hrsg.). Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Frey, D., Traut-Mattausch, E., Greitemeyer, T. & Streicher, B. (2006). Psychologie der Innovationen. Beitrag für Roman Herzog Institut e.V. München. Köln: Edition Agrippa.
- Hoyos, Graf, C. & Frey, D. (Hrsg.). (1999). Arbeits-, und Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Rosenstiel, L. v. & Frey, D. (Hrsg.) (2007). Enzyklopädie der Psychologie, Band 5, Marktpsychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe.

Buchbeiträge zu Führung und Center of Excellence (Auswahl)

- Frey, D., Kleinmann, M. & Barth, S. (1995). Intrapreneuring und Führung. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.). Handwörterbuch der Führung. 2. Auflage. Stuttgart: Poeschel. 1272-1284.
- Frey, D. (1996). Notwendige Bedingungen für dauerhafte Spitzenleistungen in der Wirtschaft und im Sport: Parallelen zwischen Mannschaftssport und kommerziellen Unternehmen. In A. Conzelmann, H. Gabler & W. Schlicht (Hrsg.). Soziale Interaktionen und Gruppen im Sport. bps-Verlag: Köln. 3-28.
- Frey, D. (1996). Psychologisches Know-how für eine Gesellschaft im Umbruch - Spitzenunternehmen der Wirtschaft als Vorbild. In C. Honegger, J. M. Gabriel, R. Hirsig, J. Pfaff-Czarnecka & E. Poglia (Hrsg.): Gesellschaften im Umbau. Identitäten, Konflikte, Differenzen. Zürich: Seismo-Verlag. 75-98.
- Frey, D. (1998). Center of Excellence - ein Weg zu Spitzenleistungen. In P. Weber (Hrsg.). Leistungsorientiertes Management: Leistungen steigern statt Kosten senken. Frankfurt: Campus. 199-233.
- Frey, D., Brodbeck, F. & Schulz-Hardt, S. (1999). Ideenfindung und Innovation. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.). Arbeits- und Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch. Weinheim: Psychologie Verlags Union. 122-136.
- Frey, D., & Schnabel, A. (1999). Change Management - der Mensch im Mittelpunkt. Die Bank - Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis, 1. 44-49.
- Frey, D. (2000). Kommunikations- und Kooperationskultur aus sozialpsychologischer Sicht. In H. Mandl & G. Reinmann-Rothmeier. Wissensmanagement: Informationszuwachs? Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements. München: Oldenbourg. 73-92.
- Frey, D. & Schulz-Hardt, S. (2000). Zentrale Führungsprinzipien und Center-of-Excellence-Kulturen als notwendige Bedingung für ein funktionierendes Ideenmanagement. In D. Frey & S. Schulz-Hardt. (Hrsg.). Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 15-46.
- Frey, D., Kerschreiter, R. & Mojzisch, A. (2001). Führung im Center of Excellence. In P. Friederichs & U. Althausen (Hrsg.). Personalentwicklung in der Globalisierung – Strategien der Insider. Neuwied: Luchterhand Verlag. 114-151.
- Frey, D., Jonas, E. & Greitemeyer, T. (2002). Intervention as a major tool of a psychology of human strength: Examples from organizational change and innovation. In L.G. Aspinwall & U.M. Staudinger (Eds.), A psychology of human strength: Perspectives on an emerging field. Washington, DC: American Psychological Association.

Buchbeiträge zu Führung und Center of Excellence (Auswahl neu)

- Frey, D., Kerschreiter, R., Winkler, M. & Gaska, A. (2004). Wie viel Moral braucht der Mensch? Die Bedeutung von Werten und ethischen Prinzipien bei der Führung von Mitarbeitern. In: H. Bohlander & M. Büscher (Hrsg.): Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten. DNWE Schriftenreihe, Folge 13, 49-69. München: Rainer Hampp Verlag.
- Kerschreiter, R., Raabe, B. & Frey, D. (2004). Work-Life Balance: Eine doppelte Herausforderung für Führungskräfte. In M. Kastner (Hrsg.): Die Zukunft der Work Life Balance (S. 305-322). Kröning: Asanger.
- Peus C., Traut-Mattausch E., Kerschreiter R., Frey D. und Brandstätter, V. (2004). Ökonomische Auswirkungen professioneller Führung. In: M. Dürndorfer & P. Friederichs (Hrsg.): Human Capital Leadership. 193-209. Hamburg: Murmann.
- Frey D., Peus, C. & Traut-Mattausch E. (2005). Innovative Unternehmenskultur und professionelle Führung – entscheidende Bedingungen für eine erfolgreiche Zukunft? In: D. Kudernatsch & P. Fleschhut (Hrsg.). Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme. 351-378. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Frey, D., Streicher, B., Kerschreiter, R. & Fischer, P. (2005). Psychologische Voraussetzungen für die Genese und Implementierung neuer Ideen: Grundlegende und spezifische personale und organisationale Faktoren. In M.A. Weissenberger-Eibl (Hrsg.): Gestaltung von Innovationssystemen. 101-136. Kassel: Cactus Verlag.
- Hron, J., Frey, D. Lässig, A. (2005). Change Management – Gestaltung von Veränderungsprozessen. 120-124. In D. Frey, L. v. Rosenstiel & C. Graf Hoyos (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie. Weinheim: Beltz.
- Frey, D., Obwald, S., Peus, C. & Fischer, P. (2006). Positives Management, ethikorientierte Führung und Center of Excellence: Wie Unternehmenserfolg und Entfaltung der Mitarbeiter durch neue Unternehmens- und Führungskulturen gefördert werden können. In: M. Ringlstetter, S. Kaiser & G. Müller-Seitz (Hrsg.): Positives Management. 237-265. Wiesbaden: Gabler: Edition Wissenschaft.
- Frey, D., Kaminski, S. & Greitemeyer, T. (2007). Ethikorientierte Führung und Center of Excellence Kulturen als Voraussetzung starker Marken. In: A. Florack, M. Scarabis & E. Primosch (Hrsg.): Psychologie der Markenführung. 297-320. München: Vahlen.
- Frey, D., Streicher, B. & Fischer, P. (2007). Centers of Excellence in Unternehmen: Konzepte und Realisierungsansätze und ihre Bedeutung für gesellschaftliche Institutionen. In: K. Heller & A. Ziegler (Hrsg.): Begabt sein in Deutschland. 318-335. Münster: LIT.
- Maier, G., Streicher, B., Jonas E. & Frey, D. (2007). Innovation und Kreativität. In: D. Frey & L. v. Rosenstiel (Hrsg.). Enzyklopädie der Psychologie, Band 6: Wirtschaftspsychologie. 810-845. Göttingen: Hogrefe.