

Sicherheit – interdisziplinäre Perspektiven

Thomas Jäger · Anna Daun ·
Dirk Freudenberg *Hrsg.*

Politisches Krisenmanagement

Band 3:
Führung – Recht – Organisation



Springer VS

Sicherheit – interdisziplinäre Perspektiven

Reihe herausgegeben von

Thomas Jäger, Universität zu Köln, Köln, Deutschland

Norbert Pohlmann, Institut für Internet-Sicherheit, Westfälische Hochschule,
Gelsenkirchen, Deutschland

Sicherheit ist zu einer Signatur unserer Zeit geworden. Technische und gesellschaftliche Veränderungen transformieren dabei die Bedingungen, unter denen Sicherheit erlangt werden soll, kontinuierlich. Die Herausforderungen und Risiken liegen auf allen Gebieten der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Ordnung. Bedrohungen und Bedrohungswahrnehmungen haben sich in den letzten Jahren verschärft und scheinen keinen ordnungspolitischen Rahmen zu haben. Soziale, ökologische, ökonomische, innere und äußere Sicherheit, Fragen der Organisation von Sicherheitsinstitutionen, Prozesse des Normwandels und der Diskursgestaltung, unterschiedliche Ausprägungen von Kommunikation mit vielfältigen Akteuren sowie die Verzahnung verschiedenster Herausforderungen greifen ineinander über. Analysen und Darstellungen, die über einen spezifischen Fachbereich hinausreichen und verschiedene Bereiche des gesellschaftlichen Lebens einbeziehen oder unterschiedliche analytische Zugänge vereinen, finden durch die interdisziplinäre Buchreihe „Sicherheit“ den Zugang zu den Lesern unterschiedlicher Fächer.

Weitere Bände in der Reihe <https://link.springer.com/bookseries/13807>

Thomas Jäger · Anna Daun ·
Dirk Freudenberg
(Hrsg.)

Politisches Krisenmanagement

Band 3: Führung – Recht –
Organisation

 Springer VS

Hrsg.

Thomas Jäger
Institut für Politische Wissenschaft
Universität zu Köln
Köln, Deutschland

Anna Daun
Fachbereich Polizei und
Sicherheitsmanagement
Hochschule für Wirtschaft und Recht
Berlin, Deutschland

Dirk Freudenberg
Strategische Führungsausbildung
Akademie für Krisenmanagement
Bad Neuenahr-Ahrweiler, Deutschland

ISSN 2510-0963

ISSN 2510-0955 (electronic)

Sicherheit – interdisziplinäre Perspektiven

ISBN 978-3-658-33760-5

ISBN 978-3-658-33761-2 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33761-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Jan Treibel

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort der Herausgeber

Dies ist der dritte Band unserer Reihe „Politisches Krisenmanagement“, in der wir seit 2016 Analysen und Vorschläge zu wesentlichen Aspekten des Krisenmanagements publizieren. Im ersten Band ging es um Wissen, Wahrnehmung und Kommunikation, im zweiten Band um Reaktion, Partizipation und Resilienz. Der vorliegende dritte Band beinhaltet Beiträge zu Problemen von Führung, Recht und Organisationen. Immer spielt dabei das Politische eine Rolle und damit die Frage, welche Bedeutung diese Probleme für unser Gemeinwesen haben und welche Ansätze und Wege es gibt oder geben könnte, hiermit im gesellschaftlichen Rahmen verantwortlich umzugehen. Politisches Krisenmanagement ist primär Staatsaufgabe, jedoch nicht Sache des Staates allein. Je breiter Sicherheit verstanden wird, je verletzlicher wir aufgrund unserer Hochtechnologien werden, je interdependenter kritische Prozesse zusammenhängen, desto mehr Akteure übernehmen ihren Teil in der gesamtgesellschaftlichen Sicherheitsvorsorge. Für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich werden sie, wenn die Anforderungen mit den bestehenden Routinen nicht mehr bewältigt werden können, zu Krisenmanagern.

Die Ereignisse, die im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 aufgetreten sind und deren krisenhafte und globale Folgewirkungen noch weiter in die Zukunft wirken werden, können beispielhaft dafür stehen, was politisches Krisenmanagement ausmacht. Gerade die Ursache einer Pandemie zeigt nicht nur die Verwundbarkeiten moderner Zivilisationen und Industrienationen auf, sondern auch ihre vielfältigen und vielschichtigen Abhängigkeiten und Wechselwirkungen, die sich transnational und international entfalten und schließlich alle Bereiche des politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens erfassen. Die Herausforderungen politischen Krisenmanagements in einem Staat wie der Bundesrepublik Deutschland, der konstitutionell durch das Ressortprinzip und den Föderalismus strukturiert ist und in dem zugleich die unterschiedlichsten

Interessen von Institutionen und Verbänden jeden Tag – vor allem auch medial – deutlich hervortreten, werden fundamental offengelegt.

Wie schon in den vorigen Bänden, so schöpft auch dieser Band aus einem breiten Spektrum an Wissensbeständen. Die Autoren sind an Universitäten, in Sicherheitsbehörden und in privat betriebenen kritischen Infrastrukturen beschäftigt. An ihren jeweiligen Wirkstätten sind sie in unterschiedliche funktionelle und kulturelle Kontexte eingebettet, die wiederum unterschiedliche Lichter auf die Probleme des Krisenmanagements werfen. Entsprechend vielfältig sind ihre Forschungsimpulse und Erkenntnisinteressen. Alle Autoren eint dabei jedoch, dass sie mit ihren Überlegungen und Ergebnissen dazu beitragen wollen, unsere Krisentauglichkeit strukturell und für die Zukunft zu verbessern.

Der erste Teil des Bandes beleuchtet das Problem von Führung. Katharina Berninger zeigt auf, wie Personen mit Führungsverantwortung an Overconfidence scheitern können und Dirk Freudenberg findet Ansätze für modernes Führungsdenken bei den preußischen Reformern. Für das Gelingen von Führung ist aber auch die Haltung der Geführten wichtig, wie Dirk Freudenberg weiterhin argumentiert. Im zweiten Teil diskutieren Dirk Freudenberg und Stefan Voßschmidt die rechtlichen Grundlagen des Krisenmanagements und dabei insbesondere die Frage, wie unser Recht mit Blick auf künftige Krisen weiterentwickelt werden sollte. Der dritte Teil umfasst Beiträge zur Perspektive sicherheitsrelevanter Organisationen. Top-down analysiert zunächst Ralph Thiele die dynamische Beziehung zwischen disruptiver Technologieentwicklung und politisch-strategischen Bedrohungslagen. Patrick Kessler fokussiert den Bereich der Künstlichen Intelligenz und wägt ab, welche neuen Risiken diese Technologien für die Sicherheitspolitik mit sich bringen und wie diese andererseits gewinnbringend für den Bevölkerungsschutz eingesetzt werden können. Elmar Janssen entwickelt ein Spektrum gegenwärtiger Bedrohungsszenarien und nimmt die staatlichen Präventions- und Reaktionsmaßnahmen kritisch unter die Lupe. Auch Steffen Tzscheuschner beleuchtet die staatliche Sicht mit einem Vergleich der Twitter-Kommunikation der Polizeien von Berlin, Manchester und Stockholm im Kontext von terroristischen Anschlägen. Die restlichen Beiträge des Bandes erörtern Verantwortung und Regulierung sicherheitsrelevanter Unternehmen. Julia Heiden analysiert gestiegene Erwartungen an die Deutsche Bahn und schlägt auf dieser Grundlage eine Revision der ihrerseits verantworteten Maßnahmen vor. Martin Kupke diskutiert Governance-Ansätze für den Bereich der Veranstaltungssicherheit, und Marlene Jäger untersucht den Wirecard-Skandal mithilfe des Konzepts der Institutionellen Korruption. Dirk Leonhardt schließlich beleuchtet Prozesse des Sicherheits- und Risikomanagements im Bankensektor.

Viele dieser Beiträge haben wir auf unseren jährlichen Konferenzen „Universität und Bevölkerungsschutz“ in der Akademie für Notfallplanung und Zivilschutz (AKNZ) in Ahrweiler diskutiert. Unsere Diskussionen werden fort dauern- nicht nur, aber auch angesichts des inzwischen einjährigen gesamtgesellschaftlichen Krisenmodus um die Corona-Pandemie – und der hier wieder und wieder aufblinkenden alten und neuen Fragen zu den Grundlagen und Prinzipien eines guten und verantwortungsvollen Krisenmanagements.

Berlin
im Januar 2021

Thomas Jäger
Anna Daun
Dirk Freudenberg

Inhaltsverzeichnis

Führung

Menschliche Verhaltensfehler im Umgang mit Katastrophen: <i>Overconfidence</i> und Risikobewertung	3
Katharina Berninger	
Der Ansatz der preußischen Reformer. Geistige Grundlage und zielführender Impuls für ein modernes Führungsdenken	21
Dirk Freudenberg	
Streiflichter auf den Begriff „Haltung“ im Kontext soldatischen Dienens	51
Dirk Freudenberg	

Recht

Die Strategischen Fälle des Grundgesetzes und die faktische Existenz des übergesetzlichen Notstandes	77
Dirk Freudenberg	
Weltrisikogesellschaft, Copter Law und integriertes Krisenmanagement. Aktuelle Fragen 2021 ff.?	99
Stefan Voßschmidt	

Organisationen

Disruptive Technologien – Chancen und Risiken im Kontext hybrider Gefahrenlagen	131
Ralph Thiele	

Künstliche Intelligenz im Bevölkerungsschutz: Potenziale und Risiken	147
Patrick B. Kessler	
Bevölkerungsschutz und Terrorlagen: Innere Unsicherheit zwischen Szenarien, Schutzmaßnahmen und Schrecken	165
Elmar Janssen	
Krisenkommunikation mit 280 Zeichen – ein internationaler Vergleich polizeilicher Öffentlichkeitsarbeit in Krisenfällen über den sozialen Kurznachrichtendienst Twitter	195
Steffen Tzscheuschner	
Die steigende Erwartungshaltung an private Sicherheitsdienstleister – Herausforderungen und Möglichkeiten einer effektiven Aufgabenwahrnehmung zur Steigerung der Sicherheit an deutschen Bahnhöfen	237
Julia Heiden	
Die Veranstaltungssicherheit als integraler Bestandteil der Unternehmenssicherheit: Herausforderungen und strategische Ausrichtung	281
Martin Kupke	
Institutionelle Korruption: Der Fall Wirecard	303
Marlene Jäger	
Das Synergiepotenzial zwischen operationellem Risikomanagement und Sicherheitsmanagement in Kreditinstituten	331
Dirk Leonhardt	

Führung



Menschliche Verhaltensfehler im Umgang mit Katastrophen: *Overconfidence* und Risikobewertung

Katharina Berninger

1 Einleitung: Ab wann ist Selbstvertrauen zu groß?

Die Welt im 21. Jahrhundert ist geprägt vom stetigen Wandel. Auch in der Sicherheitspolitik sind die Auswirkungen dieser Veränderungen bemerkbar: Durch den Klimawandel treten Extremwetterereignisse mit verheerenden Ausmaßen häufiger auf. Terroristische Anschläge nehmen zu und die Taktiken der Angreifer werden vielseitiger. Im Zuge voranschreitender Digitalisierungsprozesse erhöht sich die Vulnerabilität von Gesellschaft, Industrie und kritischer Infrastruktur gegenüber Cyberangriffen. Durch die Globalisierung sind Auswirkungen lokaler Krisen und Konflikte weltweit zu spüren und erleichtern die Entstehung von Pandemien. Hybride und asymmetrische Konfliktlinien stellen eine zunehmende Gefahr für die Zivilgesellschaft dar. Darüber hinaus müssen in Zeiten schwindender Verlässlichkeit von Bündnissen und internationalen Abkommen bislang geltende Sicherheitsannahmen neu eruiert werden.¹

¹ Lange, Hans-Jürgen/Endreß, Christian, 2015: Einleitung und Problemstellung. In: Lange, Hans-Jürgen/Gusy, Christoph (Hrsg.): *Kooperation im Katastrophen- und Bevölkerungsschutz*. Wiesbaden: Springer VS, 1–3., Geier, Wolfram, 2017. Geschichte, Status quo und aktuelle Herausforderungen. In: Karutz, Harald/Geier, Wolfram/Mitschke, Thomas (Hrsg.): *Bevölkerungsschutz. Notfallvorsorge und Krisenmanagement in Theorie und Praxis*. Berlin: Springer-Verlag, 9–20., Lange, Hans-Jürgen/Endreß, Christian, 2013: Der Bevölkerungsschutz als integraler Bestandteil der bundesdeutschen Sicherheitsarchitektur. In: Lange, Hans-Jürgen/Endreß, Christian/Wendekamm, Michaela (Hrsg.): *Versicherheitlichung des Bevölkerungsschutzes*. Wiesbaden: Springer VS, 9–25.

K. Berninger (✉)
Universität zu Köln, Köln, Deutschland
E-Mail: katharina.berninger@uni-koeln.de

Daraus ergeben sich zunehmend komplexe Bedrohungsformen, die den Katastrophen- und Bevölkerungsschutz vor neue Herausforderungen stellen. Insbesondere Unvorhersehbarkeit und Unsicherheit bezüglich Eintreffen und Ausmaß von Krisen und Katastrophen erschweren eine Entscheidungsfindung in diesem Politikfeld zusätzlich.

Als Entscheidungsträger*innen sind Politiker*innen auf Ebene der Kommunen, Länder und des Bundes zentrale Akteure des politischen Krisenmanagements.² Ebenso wie in ihrem politischen Alltag sind Politiker*innen auch nicht davor gefeit, im Krisenfall fehlerhafte Entscheidungen zu treffen.³ Für die politikwissenschaftliche Exekutivforschung ist es von großem Interesse, wie Entscheidungsprozesse in Krisensituationen ablaufen und ob bestimmte Persönlichkeitsdispositionen vorteilhaft für den Führungsprozess sind oder ob sie möglicherweise fatale Fehlentscheidungen begünstigen.⁴ Folgt man der wissenschaftlichen Literatur, so stellt ein gesundes Maß an Selbstvertrauen zunächst eine wertvolle und nützliche Eigenschaft für Führungspersonen dar und gilt in der Regel als sicherer Erfolgsfaktor in der Politik.⁵ So nehmen selbstsichere

² Ehl, Frank/Wendekamm, Michaela, 2013: Krisenmanagement als Aufgabe der politischen und administrativen Verantwortungsträger – Entscheidungen jenseits des Alltags? In: Lange, Hans-Jürgen/ Endreß, Christian/ Wendekamm, Michaela (Hrsg.): *Versichertheitlichung des Bevölkerungsschutzes*. Wiesbaden: Springer VS, 133–146, S. 140.

³ ebd. S. 134, Vgl. Schaub, Harald, 2016: Der Mensch als Problem und Problemlöser. Systemische Analyse zur Unterstützung von Entscheidern im Krisenmanagement. In: Jäger, Thomas/Daun, Anna/Freudenberg, Dirk (Hrsg.): *Politisches Krisenmanagement. Wissen – Wahrnehmung – Kommunikation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 33–45.

⁴ Gast, Henrik, 2015: Politische Führung. In: Zmerli, Sonja/Feldman, Ofer (Hrsg.): *Politische Psychologie. Handbuch für Studium und Wissenschaft*. Baden-Baden: Nomos, 163–181., S. 165; Kehler, Alois 1982: Das Führungsverständnis tiefenpsychologischer Schulen – Konsequenzen für die Managementpraxis. In: Krczal, Albin et al. (Hrsg.): *Sozialpsychologische Aspekte der Führerforschung*. Wien: Service-Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität, 11–33., S. 20–21; Hermann, Margaret 1980: Explaining foreign policy behavior using the personal characteristics of political leaders. In: *International Studies Quarterly* 24: 1, 7–46.; Hermann, Margaret, 2002: Assessing leadership style: A trait analysis. Columbus: Social Science Automation.; Janis, Irving. 1972. *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy-Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.; Janis, Irving. 1982. *Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. 2. Auflage, Boston: Houghton Mifflin., Ehl/Wendekamm (2013) a.a.O., Nullmeier, Frank/Pritzlaff, Tanja/Weihe, Anne C./Baumgarten, Britta, 2008: In: Nullmeier, Frank/Pritzlaff, Tanja/Weihe, Anne C./Baumgarten, Britta (Hrsg.): *Entscheiden in Gremien. Von der Videoaufzeichnung zur Prozessanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 7–11.

⁵ Lorenz, Robert / Micus Matthias, 2013: Von Beruf: Politiker. *Bestandsaufnahme eines ungeliebten Stands*. Freiburg im Breisgau: Herder.; Kionis, David/Lane, William P. 1962: Self-Confidence and Leadership. In: *Journal of Applied Psychology* 46: 4, 291–295.

Führungspersonen Herausforderungen an, stecken sich hohe Ziele und zeigen Durchhaltevermögen, diese auch zu erreichen⁶.

Während also der Ausdruck von Selbstvertrauen fundamental für die Ausübung einer politischen Führungsposition zu sein scheint, kann jedoch ein Übermaß an Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, also ein übertriebenes Selbstvertrauen – sogenannte *Overconfidence* –, die Führungsqualitäten in negativer Weise beeinflussen. Diese Verzerrung, die kein neuartiges Phänomen darstellt, findet erst jetzt allmählich auch Beachtung in der politikwissenschaftlichen Exekutivforschung⁷.

In der bestehenden *Leadership*-Forschung wird *Overconfidence* als der meist verbreitetste Bias⁸ identifiziert.⁹ Dabei ist es interessant, dass die *Overconfidence*-Verzerrung Individuen aus verschiedensten Berufsgruppen und mit unterschiedlichem Kenntnisgrad betrifft. So finden sich in der wissenschaftlichen Literatur viele Studien, die *Overconfidence* sowohl unter Lai*innen als auch unter Expert*innen im Finanzsektor, in der Medizin, bei Psycholog*innen, Wissenschaftler*innen, Jurist*innen und Jungunternehmer*innen feststellen.¹⁰ Im

⁶ Hermann, Margaret. 2003. Assessing leadership style: Trait analysis. In: Post, Jerrold (Hrsg.): *The psychological assessment of political leaders. With profiles of Saddam Hussein and Bill Clinton*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 178–212.

⁷ Vgl. Johnson, Dominic. D. P./McDermott, Rose/Barrett, Emily S./Cowden, Jonathan/Wrangham, Richard/McIntyre, Matthew H./Rosen, Stephen Peter 2006: Overconfidence in wargames: experimental evidence on expectations, aggression, gender and testosterone. In: *Proceedings of the Royal Society of London B: Biological Sciences* 273: 1600, 2513–2520.; Ortoleva, Pietro, and Erik Snowberg. "Overconfidence in political behavior." *The American Economic Review* 105.2 (2015): 504–535.

⁸ Der Begriff Bias beschreibt kognitive Wahrnehmungsverzerrungen, wie z. B. Vorurteile, Stereotypen und andere Denkfehler, die sowohl bewusst oder unbewusst auftreten können. Für eine umfassende Einführung in Entscheidungsfindung und Bias vgl. Gilovich, Thomas/Griffin, Dale/Kahneman, Daniel, 2002: *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge: Cambridge University Press.

⁹ Glaser, Markus/Weber, Martin 2010: Overconfidence. In: Baker, H. Kent/Nofsinger, John R.: *Behavioral Finance. Investors, Corporations, and Markets*. Hoboken: John Wiley & Sohns, 241–258., S. 12.

¹⁰ Lusted, Lee B., 1977: *A study of the efficacy of diagnostic radiologic procedures: Final report on diagnostic efficacy*. Chicago: Committee on Efficacy Studies, American College of Radiology.; Oskamp, Stuart 1965: Overconfidence in case-study judgments. In: *Journal of consulting psychology* 29: 3, 261–265.; Wagenaar, Willem A./Keren, Gideon B. 1986: Does The Expert Know? The Reliability of Predictions and Confidence Ratings of Experts. In: Hollnagel, Erik et al. (Hrsg.): *Intelligent Decision Support in Process Environments*. Berlin/Heidelberg: Springer, 87–103.; Cooper, Arnold et al. 1988: Entrepreneurs' Perceived Chances for Success. In: *Journal of Business Venturing* 3: 2, 97–108.

Hinblick auf den Katastrophen- und Bevölkerungsschutz sollte dem *Overconfidence*-Bias besondere Aufmerksamkeit entgegengebracht werden, da Selbstüberschätzung als einer der häufigsten menschlichen Verhaltensfehler im Umgang mit Katastrophen identifiziert wurde¹¹

Entscheidungsträger*innen im Bevölkerungsschutz sind im Entscheidungsfindungsprozess oftmals mit Zeitdruck, Komplexität, Unsicherheit sowie Informationsdefiziten konfrontiert und müssen ihre eigenen Fähigkeiten, die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Ausmaß von Katastrophen sowie andere Faktoren, die die Entwicklung der Gefahrenlage beeinflussen, korrekt einschätzen, um bestmögliche Entscheidungen zu treffen. Eine Überschätzung der eigenen Fähigkeiten kann zu einer falschen Bewertung der Situation sowie der Konsequenzen, die sich aus einer Handlung ergeben, führen und letztendlich eine fehlerhafte Entscheidung herbeiführen.¹² In der Realpolitik lassen sich prominente Beispiele finden, in denen ein zu großes Selbstvertrauen politische Entscheidungsträger zu Handlungen bewogen hat, für dessen Konsequenzen diese nur unzureichend vorbereitet waren.¹³

2 ***Overconfidence* und Entscheidungsfindung: Stand der Forschung**

Sowohl in der Psychologie als auch in den Wirtschaftswissenschaften existiert eine Vielzahl an Literatur zu dem Phänomen der *Overconfidence*. Dabei bezeichnet *Overconfidence* in der Regel die positive Diskrepanz zwischen der subjektiven Erwartung über die Qualität einer Entscheidung (z. B. Zuversicht in die Richtigkeit einer Antwort) und der objektiv beobachtbaren Qualität einer Entscheidung (z. B. die tatsächliche Richtigkeit einer Antwort).¹⁴ *Overconfidence* kann als Selbstüberschätzung, also die übertrieben optimistische Sicht auf die eigenen Fähigkeiten, Kenntnisse und verfügbaren Ressourcen verstanden werden. Dieses

¹¹ Allianz Deutschland AG, 2008: *Katastrophenschutz auf dem Prüfstand. Analysen, Prognosen und.*

Empfehlungen für Deutschland. München.

¹² Vgl. ebd., vgl. Ehl/Wendekamm (2013) a.a.O., vgl. Schaub (2016) a.a.O.,

¹³ Beispielhaft sei hier das Love-Parade-Unglück in Duisburg im Jahr 2010 genannt.

¹⁴ Lichtenstein, Sarah/Fischhoff, Baruch 1977: Do Those Who Know More Also Know More about How Much They Know? In: *Organizational Behavior and Human Performance* 20: 2, 159–183.; Schaefer, Peter S. et al. 2004: Overconfidence and the Big Five. In: *Journal of Research in Personality* 38: 5, 473–480.

Selbstvertrauen ist höher als durch die Realität gerechtfertigt und bildet somit die Abweichung zwischen subjektiven Überzeugungen und der Realität ab.¹⁵

Tatsächlich weist die wissenschaftliche Literatur unterschiedliche Formen von *Overconfidence* auf, wie Moore und Healy (2008) in ihrer Studie nachweisen. Demnach finden sich in den veröffentlichten *Overconfidence*-Studien drei unterschiedliche Typen des Bias, die sich konzeptionell und empirisch voneinander unterscheiden:¹⁶

- *Overestimation*: Beschreibt die Überschätzung der eigenen Fähigkeiten, Leistung, Kontrolle oder Erfolgchancen
- *Overplacement*: Beschreibt die Überzeugung, besser als andere (z. B. der Durchschnitt) abzuschneiden
- *Overprecision*: Beschreibt die übermäßige/unverhältnismäßige Sicherheit bezüglich der Richtigkeit/Überlegenheit eigener Überzeugungen und Annahmen.¹⁷

Für die Exekutivforschung mit Fokus auf das Themenfeld des politischen Krisenmanagements sind vor allem *Overestimation* (Selbstüberschätzung) und *Overprecision* (Selbstsicherheit) von Interesse, da eine Überschätzung eigener Fähigkeiten sowie eine übertriebene Überzeugung von der Richtigkeit der eigenen Ansichten den Prozess der Entscheidungsfindung negativ beeinflussen können. *Overplacement* – also die Überzeugung bessere Leistungen als der Durchschnitt zu vollbringen – wird in diesem Kontext nicht berücksichtigt, da diese Form der *Overconfidence* als eine der Voraussetzungen erachtet wird, die ein Individuum erfüllen muss, um einen politischen Werdegang einzuschlagen.¹⁸ Mit der übernommenen Verantwortung für alltagspolitische Belange, die ein solches Amt mit sich bringt, ist „die Verantwortung für die Vermeidung von Krisen und die Vorbereitung auf die Bewältigung von Krisenfällen eng verknüpft und muss wahrgenommen werden.“¹⁹

¹⁵ Johnson, Dominic D. P./Tierney, Dominic 2011: The Rubicon Theory of War. How the Path to Conflict Reaches the Point of No Return. In: *International Security* 36: 1, 7–40., S. 9.; Vgl. Lichtenstein/Fischhoff (1977) a.a.O.; Vgl. Schaefer et al. (2004) a.a.O.

¹⁶ Moore, Don A./Healy, Paul J. 2008. The trouble with overconfidence. In: *Psychological Review* 115: 2, 502–517., S. 514.

¹⁷ ebd.: 502.

¹⁸ Moore, Don A./Schatz, Derek 2017: The three faces of overconfidence. In: *Social and Personality Psychology Compass* 11: 8, 1–12., S. 5.

¹⁹ Ehl/Wendekamm (2013) a.a.O., S. 136.

2.1 Wie entsteht Overconfidence? Voraussetzungen und Einflussfaktoren

Die Ursachen für das Auftreten von *Overconfidence* wurden bislang (fast) ausschließlich auf psychologischer Ebene untersucht. Dabei wurden eine Vielzahl an kognitiven, motivationalen, emotionalen und physiologischen sowie sozialpsychologischen Ursachen identifiziert, die im Folgenden näher erläutert werden. Hierbei ist wichtig festzuhalten, dass „no single theory provides an adequate account of the many diverse factors that influence confidence in judgment.“²⁰ Vielmehr ist davon auszugehen, dass ein Zusammenspiel aus mehreren beeinflussenden Faktoren zu einem überhöhten Selbstvertrauen führt. Durch die Vielzahl an Parametern, die auf das Selbstvertrauen einwirken, kann es zu unterschiedlich starken Ausprägungen des *Overconfidence*-Bias kommen. Die Beziehung zwischen den jeweiligen Einflussfaktoren und der *Overconfidence*-Verzerrung ist jedoch weder einseitig noch linear, sondern lässt sich als wechselseitig und zirkulär beschreiben.

2.1.1 Notwendige Voraussetzungen

Für die Entstehung von *Overconfidence* müssen zwei grundlegende Voraussetzungen gegeben sein. Zum einen entsteht *Overconfidence* in einem Zustand der Ungewissheit, beispielsweise wenn Entscheidungen von einer Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, denen des Gegenübers, aber auch der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses, abhängig sind. Gleichzeitig stehen dem oder der Entscheidungsträger*in aber keine beziehungsweise nicht ausreichend Informationen zur Verfügung, um diese präzise einzuschätzen.²¹ Zum anderen stellt die begrenzte menschliche Kapazität zur Aufnahme und Verarbeitung von Informationen einen weiteren wesentlichen Faktor in der Entstehung von *Overconfidence* dar. Das menschliche Gehirn ist nur in der Lage, einen Bruchteil der eingehenden Informationen tatsächlich wahrzunehmen und zu verarbeiten. Insbesondere bei komplexen Entscheidungen ist es beinahe unmöglich, alle Informationen, die für eine Entscheidungsfindung relevant sind, zu berücksichtigen.²²

²⁰ Harvey, Nigel 1997: Confidence in judgment. In: *Trends in cognitive sciences* 1: 2, 78–82., S. 78.

²¹ Puchard, Peterson L., 2007: Inside the Investor's Brain. *The Power of Mind Over Money*. Hoboken: John Wiley & Sohns., S. 181.

²² Nicht immer stehen Entscheidungsträgern auch alle Informationen zur Verfügung, die relevant sind.

Aus diesem Grund erfolgt häufig ein automatischer und unbewusster Rückgriff auf kognitive Heuristiken²³, die die menschliche Wahrnehmung verzerren und somit den dritten relevanten Faktor in der Entstehung von *Overconfidence* darstellen.²⁴ Der Bias kann durch das Auftreten von einer oder mehrerer der Heuristiken begünstigt werden.²⁵

2.1.2 Begünstigende Einflussfaktoren

Neben diesen kognitiven Entstehungsursachen von *Overconfidence*, die vor allem in der Psychologie und Verhaltensökonomie intensiv untersucht wurden, können weitere Einflussfaktoren ebenfalls das Auftreten von *Overconfidence* begünstigen. Dazu zählen unter anderem aufgabenspezifische Faktoren wie der Schwierigkeitsgrad einer Aufgabe oder die vorhandene Informationsmenge. Gemäß dem *hard-easy effect* wirkt sich der Schwierigkeitsgrad einer Aufgabe auf die individuelle Einschätzung der eigenen Leistung aus. Während leichte Aufgaben eher zu einem Unterschätzen der eigenen Fähigkeiten führen, geht die Tendenz bei schwierigeren Aufgaben dazu, seine eigenen Fähigkeiten und eigene Leistung zu überschätzen.²⁶ Die Menge an Informationen ist ebenfalls ausschlaggebend für das Auftreten von *Overconfidence*, da Individuen bei einer größeren Menge an vorhandenen Informationen überzeugter von ihrer favorisierten Entscheidung

²³ Heuristiken sind (in der Regel unbewusste) mentale Strategien, Faustregeln oder Abkürzungen, die dabei helfen, mit begrenztem Wissen und begrenzter Zeit Entscheidungen zu treffen und Urteile zu fällen. Für eine umfassende Einführung in Heuristiken vgl. Gilovich, Thomas/ Griffin, Dale/Kahneman, Daniel, 2002: *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge: Cambridge University Press.

²⁴ Schwarz, Hugh 2010: Heuristics or Rules of Thumb. In: Baker, H. Kent/Nofsinger, John R.: *Behavioral Finance. Investors, Corportions, and Markets*. Hoboken: John Wiley & Sons, 57–72., S. 63.

²⁵ Heuristiken, die mit dem Auftreten des Overconfidence-Verzerrung in Zusammenhang gebracht wurden umfassen unter anderem: Verfügbarkeitsheuristik, Verankerungsheuristik, Repräsentativitätsheuristik, Bestätigungsfehler, Rückschaufehler/Hindsight, Kontrollillusion und Confirmation Bias. Für eine umfassendere Erläuterung der Heuristiken vgl. Kahneman, Daniel/Slovic, Paul/Tversky/Amos (Hrsg.) 1982: *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge: Cambridge University Press.; vgl. Fischhoff, Baruch 2002: Heuristics and biases in application. In: Gilovich, Thomas/Griffin, Dale/ Kahneman, Daniel (Hrsg.): *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. New York: Cambridge University Press, 730–748.

²⁶ Lichtenstein, Sarah/Firschoff, Baruch/Phillips, Lawrence D. 1982: Calibration of probabilities: The state of the art to 1980. In: Kahneman, Daniel/Slovic, Paul/Tversky/Amos (Hrsg.): *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge: Cambridge University Press, 306–333., S. 315–316.

werden, auch wenn die Qualität der Informationen dies objektiv nicht zulassen würde.²⁷

Darüber hinaus sind sowohl emotionale als auch physiologische Faktoren nicht unerheblich. So kann ein erhöhtes Selbstvertrauen beispielsweise durch euphorische Gemütszustände oder hormonelle Vorgänge verstärkt werden.²⁸ Außerdem wirkt sich der Wunsch nach einem bestimmten Resultat gleichermaßen auf das *Overconfidence*-Level der Entscheidungsträger*innen aus, indem “[t]heir wanting creates overconfidence in their skills, which translates into an expectation of success.”²⁹ Ähnlich wie der Wunsch nach einem erfolgreichen Ergebnis wirken sich auch bereits erzielte Erfolge auf das Selbstvertrauen aus. Je erfolgreicher eine Person in anderen Entscheidungssituationen war, umso stärker ist diese von ihren eigenen Fähigkeiten und Kenntnissen überzeugt und erwartet, auch weiterhin richtige Entscheidungen zu treffen.³⁰ Dabei unterliegen erfolgreiche Personen häufig der *illusion of control*.³¹ Sobald eine Person Erfolge in einem Bereich erzielt hat, entsteht oftmals die Überzeugung, dass sich dieser Erfolg auch in anderen Vorhaben einstellen wird.³²

Das Auftreten eines übermäßigen Selbstvertrauens kann neben den genannten Einflussfaktoren auch durch Einwirkungen aus dem sozialen Umfeld bzw. dem Beraterstamm beeinflusst werden. So sind beispielsweise *Feedback* und *Framing* ebenfalls ausschlaggebend dafür, wie die eigenen Fähigkeiten eingeschätzt werden oder eine bestimmte Situation eingeordnet wird. Wenn Entscheidungsträger*innen vorwiegend positives Feedback erhalten und ihnen konstant signalisiert

²⁷ Zacharakis, Andrew L./Shepherd, Dean A. 2001: The nature of information and overconfidence on venture capitalists’ decision making. In: *Journal of Business Venturing* 16: 4, 311–332., S. 315.; Glaser/Weber (2010) a.a.O., S. 247.

²⁸ Treffers, Theresa/Fehse, Kai 2016: The Neural Correlates of Emotion and Overconfidence in Strategic Decision Making. In: Das, T. K. (Hrsg.): *Decision Making in Behavioral Strategy*. Charlotte: IAP-Information Age Publishing. 83–98., S. 96.; Russo, J. Edward/Schoemaker, Paul. J. H., 1992. Managing Overconfidence. In: *Sloan Management Review* 33: 2, 7–17., S. 15.; Peterson (2007) a.a.O., S. 181, 279.

²⁹ Peterson (2007) a.a.O., S. 182.

³⁰ Pompian, Michael M., 2011: *Behavioral Finance and Wealth Management. How to Build Investment Strategies That Account for Investor Biases. 2nd Edition*. Hoboken: John Wiley & Sons., S. 169.

³¹ Die heuristische Verzerrung der Kontrollillusion veranlasst Individuen dazu zufallsbestimmte Ereignisse als kontrollierbar einzuschätzen und fördert somit eine Fehleinschätzung der subjektiven Erfolgswahrscheinlichkeit. Vgl. Langer, Ellen J. 1975: The Illusion of Control. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 32: 2, 311–328.

³² Pompian (2011) a.a.O., S. 103.

wird, dass ihre Ansichten zutreffen, wird eine *Overconfidence*-Verzerrung begünstigt. Auch hier zeigt sich die zirkuläre Wirkung des Bias, da übermäßig selbstbewusste Personen auf ihre Umwelt kompetenter wirken, welche ihnen dann diese wahrgenommene Kompetenz spiegelt und somit die *Overconfidence* weiter bestärkt.³³ Während Berater*innen und Angestellte gegenüber Entscheidungsträger*innen aus Respekt oder Angst um ihren Arbeitsplatz womöglich nicht widersprechen und somit den Eindruck erwecken, dass ihre Vorgesetzten über ein breiteres Wissen und bessere Fähigkeiten verfügen als dies tatsächlich der Fall ist, sehen sich politische Entscheidungsträger*innen auch einem äußeren Druck ausgesetzt, der ihnen ein falsches Bild ihrer eigenen Fähigkeiten und Kontrollmöglichkeiten suggeriert. So besteht oftmals eine allgemeine Erwartungshaltung bzw. ein sozialer Konsens darüber, dass Personen in wichtigen Entscheidungspositionen über ein breiteres Wissen und ausgeprägtere Fähigkeiten verfügen als andere. Dadurch bestärkt, vertrauen Entscheidungsträger*innen ihrem eigenen Urteilsvermögen mehr als sie objektiv sollten.³⁴

In diesem Zusammenhang wird außerdem der Einfluss eines weiteren Faktors deutlich, der die realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse schmälert: die eigene Machtposition. Demnach neigen Personen, die eine machtvolle Position innehaben, verstärkt zu einem übertriebenen Selbstvertrauen.³⁵ Der Status, den eine Person innehat, ist also ebenfalls relevant. In seiner Studie über die Urteilskraft von Politikexpert*innen untersucht Philip E. Tetlock, wie gut diese ihre eigenen Vorhersagefähigkeiten einschätzen können. Dabei zeigt sich, dass berühmte Expert*innen, die Ansehen und Ruhm in den Medien sowie in der Öffentlichkeit genießen, schlechter kalibriert waren, als ihre weniger bekannten Kolleg*innen.³⁶ Hier wird ein Zusammenspiel von verschiedenen Einflussfaktoren deutlich. Zum einen lassen frühere Erfolge das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten steigen. Zum anderen generiert ein Medienhype um eine Person eine Erwartungshaltung, dass diese sowohl über ein sehr hohes Maß

³³ Vgl. Anderson, Cameron/Brion, Sebastien/Moore, Don A./Kennedy, Jessica. A. 2012: A status-enhancement account of overconfidence. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 103: 4, 718–735.

³⁴ Peterson (2007) a.a.O., S. 111; Vgl. Waterman, Richard/Silva, Carol L./Jenkins-Smith, Hank, 2014: *The Presidential Expectations Gap: Public Attitudes Concerning the Presidency*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

³⁵ Vgl. Macenczak, Lee A./Campbell, Stacy/Henley, Amy B./Campbell, W. Keith. 2015: Direct and interactive effects of narcissism and power on overconfidence. In: *Personality and Individual Differences* 91, 113–122.

³⁶ Tetlock, Philip E., 2005: *Expert Political Judgment. How good is it? How can we know?* Princeton: Princeton University Press., S. 68.

an Wissen verfügt als auch akkurate Vorhersagen treffen kann. Diese Ansprüche werden von Entscheidungsträger*innen registriert und auf die Einschätzung ihrer eigenen Fähigkeiten projiziert, auch wenn diese realistisch nicht mit den Erwartungen übereinstimmen.

Framing kann ebenfalls die Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten und der des Gegenübers verzerren und somit die Wahrscheinlichkeit einer *overconfidenten* Entscheidung erhöhen. Durch die Art und Weise wie Berater*innen Informationen und Handlungsoptionen präsentieren, kann die Wahrnehmung von Entscheidungsträger*innen insofern beeinflusst werden, dass diese eine überambitionierte bzw. risikoreiche Entscheidung bevorzugen.³⁷

2.1.3 Vorprogrammierte *Overconfidence*?

Obwohl *Overconfidence* in seiner Entstehung von diversen Einflussfaktoren hervorgerufen wird, von denen alle Menschen betroffen sind, sind individuelle Unterschiede zu beobachten, die das Auftreten dieses Bias wahrscheinlicher machen.³⁸ Variationen in der Persönlichkeit und der kulturellen Sozialisation, aber auch biologische Unterschiede lassen darauf schließen, dass manche Personen stärker zu einem übertriebenen Selbstvertrauen neigen als andere. Untersuchungen auf Grundlage des *Fünf-Faktoren-Persönlichkeitsmodells*³⁹ haben ergeben, dass Extraversion *Overconfidence* signifikant begünstigt und zu einem übermäßigen Optimismus hinsichtlich der eigenen Leistungen führt. Ergebnisse zu Offenheit für Erfahrungen legen nahe, dass Personen, deren Persönlichkeit in diesem Bereich besonders ausgeprägt ist, eine realistischere Einschätzung ihrer eigenen Leistung und Fähigkeiten vornehmen können.⁴⁰ Ein weiteres Persönlichkeitsmerkmal, welches mit dem *Overconfidence* in Verbindung gebracht wird, ist

³⁷ Zacharakis, A. L./Shepherd, D. A. (2001) a.a.O., S. 325.; Vgl. Klayman, Joshua/Soll, Jack B./Gonzalez-Vallejo, Claudia/Barlas, Sema 1999: *Overconfidence: It depends on how, what, and whom you ask*. In: *Organizational behavior and human decision processes* 79: 3, 216–247.

³⁸ Vgl. ebd.

³⁹ Das Fünf-Faktoren-Modell (FFM), auch Big Five-Modell, gilt seit den 1990er Jahren als eines der einflussreichsten Modelle zum Messen individueller Unterschiede in Persönlichkeitseigenschaften. Das Modell umfasst die Dimensionen: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Vgl. Kandler, Christian/Riemann, Rainer, 2015: *Persönlichkeit und Politik*. In: In: Zmerli, Sonja/Feldman, Ofer (Hrsg.): *Politische Psychologie. Handbuch für Studium und Wissenschaft*. Baden-Baden: Nomos, 51–68., S. 52.

⁴⁰ Peterson (2007) a.a.O., S. 161; Vgl. Schaefer et al. (2004) a.a.O.

Narzissmus. So argumentieren Macenczak et al., dass narzisstische Persönlichkeiten zu einem übermäßigen Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten neigen und sich dadurch oftmals selbst überschätzen.⁴¹

Wie die Erkenntnisse zum Zusammenhang zwischen physiologischen Unterschieden und *Overconfidence* bereits vermuten lassen, besitzen einige Menschen eine biologische Veranlagung für *Overconfidence*. So neigen Männer eher zu einem übermäßigen Selbstvertrauen, während Frauen tendenziell leicht *underconfident* sind.⁴² Insbesondere unter jungen Männern ist ein übertriebenes Selbstvertrauen weit verbreitet, was ebenfalls auf hormonelle Ursachen zurückgeführt wird.⁴³

2.2 *Overconfidence made me do it!* Auswirkungen von übermäßigem Selbstvertrauen

Worin besteht nun die Relevanz der *Overconfidence*-Verzerrung für die politikwissenschaftliche Forschung? Welches sind die potenziellen Auswirkungen eines übermäßigen Selbstvertrauens auf die Entscheidungsfindung und warum sind diese problematisch für politisches Krisenmanagement im Bevölkerungsschutz?

Zum einen schränkt *Overconfidence* ein rationales Vorgehen in der Entscheidungsfindung zunehmend ein und beeinflusst, wie vergangene Gewinne und Verluste erinnert werden.⁴⁴ Personen mit einem übermäßigen Selbstvertrauen tendieren dazu, sich retrospektiv stärker an Gewinne bzw. Erfolge zu erinnern als an Verluste. Darüber hinaus schreiben sie erfolgreiche Entscheidungen ihren eigenen Fähigkeiten zu, wohingegen sie bei Fehlentscheidungen dazu neigen, äußere Umstände oder andere Personen verantwortlich zu machen anstatt den Fehler bei sich zu suchen.⁴⁵ Daraus wird das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse zunehmend verstärkt und bei zukünftigen Entscheidungen abermals

⁴¹ Vgl. Macenczak et al. (2015) a.a.O.

⁴² Glaser/Weber (2010) a.a.O. S. 247, 289.; Peterson (2007) a.a.O., S. 110, 279.

⁴³ Vgl. Johnson et al. (2006) a.a.O.; Vgl. Miller, Earl K., 2000: The Prefrontal Cortex and Cognitive Control. In: *Nature Reviews Neuroscience* 1: 59–65.; Vgl. Westen, Drew, 2008: *The Political Brain: The Role of Emotion in Deciding the Fate of the Nation*. New York: Public Affairs, S. 72.; Peterson (2007) a.a.O., S. 279; Vgl. Barber, Brad M./Odean, Terrance 2001: Boys Will Be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment. In: *Quarterly Journal of Economics* 116: 1, 261–292.

⁴⁴ Peterson (2007) a.a.O., S. 111.

⁴⁵ ebd., S. 116–117.

gegenüber externen, gegebenenfalls widersprüchlichen Meinungen und Informationen favorisiert berücksichtigt. Dementsprechend werden Entscheidungsträger*innen zunehmend blind gegenüber ihren eigenen Fehlern und potenziellen Schwachstellen in der von ihnen präferierten Entscheidung.⁴⁶

Overconfidence beeinflusst jedoch nicht nur die Beurteilung vergangener Situationen, sondern fördert auch einen übertriebenen Optimismus. Dies führt zu der Überzeugung, dass zukünftige Ereignisse positiver ausfallen werden als es eine realistische Einschätzung erlauben würde.⁴⁷ Im Laufe einer Krise verschärft sich dieser Effekt zunehmend und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten der Entscheidungsträger*innen nimmt zu, je näher das Ereignis rückt.⁴⁸ Während also die eigenen Fähigkeiten sowie die Kontrollfähigkeit in der Situation überschätzt werden, führt *Overconfidence* gleichzeitig dazu, dass das Risiko einer Situation oftmals unterschätzt wird. In der Folge treffen Personen mit einem übermäßigen Selbstvertrauen häufiger risikoreiche Entscheidungen, welche fatale Konsequenzen mit sich bringen können.⁴⁹ Das übertriebene Vertrauen in die eigene Fähigkeit, die bestmögliche Entscheidung zu treffen, macht Entscheidungsträger*innen zudem robuster gegenüber alternativen Handlungsoptionen. Informationen, die eine bereits favorisierte Position infrage stellen oder der eigenen Einschätzung der Gefahrenlage widersprechen, werden als weniger zuverlässig oder relevant eingestuft oder erst gar nicht in den Prozess der Entscheidungsfindung einbezogen.⁵⁰ Es wird vermutet, dass *Overconfidence* dazu verleitet, solche Optionen zu favorisieren, die einem bereits vertraut sind. Hierdurch laufen Entscheidungsträger*innen Gefahr, eine Entscheidung zu treffen, die

⁴⁶ Vgl. Shipman, Amanda S./Mumford, Michael D. 2011: When confidence is detrimental: Influence of overconfidence on leadership effectiveness. In: *The Leadership Quarterly* 22: 4, 649–665.,

⁴⁷ Dowling, Michael/Lucey, Brian 2010: Other Behavioral Biases. In: Baker, H. Kent/Nofsinger, John R.: *Behavioral Finance. Investors, Corporations, and Markets*. Hoboken: John Wiley & Sons, 313–330., S. 321.

⁴⁸ Johnson, Dominic D. P./Tierney, Dominic 2011: The Rubicon Theory of War. How the Path to Conflict Reaches the Point of No Return. In: *International Security* 36: 1, 7–40., S. 22.

⁴⁹ Vgl. Griffin, Dale/Tversky, Amos 1992: The weighing of evidence and the determinants of confidence. In: *Cognitive psychology* 24: 3, 411–435.; Vgl. Levy, Jack S. 2013: Psychology and foreign policy decision-making. In: Huddy, Leonie/Sears, David O./Levy, Jack S. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Political Psychology, 2nd Edition*. New York: Oxford University Press, 301–333.

⁵⁰ Vgl. Harms, Peter D./Spain, Seth M./Hannah, Sean T. 2011: Leader development and the dark side of personality. In: *The Leadership Quarterly* 2011: 22, 495–509.; Vgl. Mercer, Jonathan 2010: Emotional Beliefs. In: *International Organization* 64: 1, 1–31.; Vgl. Westen, Drew (2008) a.a.O.

sich in der Vergangenheit bewährt hat anstatt die bestmögliche Option zu wählen.⁵¹ Darüber hinaus begünstigt *Overconfidence* extreme ideologische Ansichten, die sich, ebenfalls bedingt durch den vorhandenen Bias, als besonders robust erweisen.⁵²

Dennoch lässt sich die *Overconfidence*-Verzerrung nicht als ausschließlich negativ einordnen; ein sehr stark ausgeprägtes Selbstvertrauen kann durchaus einen positiven Einfluss auf Entscheidungsträger*innen haben. So fördert ein übertriebenes Selbstvertrauen positive Emotionen und kann Menschen dazu bringen, Dinge zu tun, die sie sonst nicht tun würden.⁵³ So können risikohafte Optionen zwar einerseits fatale Konsequenzen herbeiführen, andererseits birgt ein allzu risikoaverses Vorgehen die Gefahr, dass progressiven Entwicklungen mit zu viel Skepsis begegnet werden und sich Stagnation einstellt.⁵⁴

3 ***Overconfidence* und Risikobewertung im Katastrophenschutz**

„Richtige Entscheidungen zu treffen ist schon im Alltag schwierig. Noch schwieriger ist die Abwägung von Interessen im Notfall, wenn sich die Alltagsregeln nicht mehr oder nicht vollständig auf die aktuelle Situation anwenden lassen.“⁵⁵

Das Auftreten von *Overconfidence* wurde in fast allen Berufsgruppen und unter Expert*innen sowie Lai*innen beobachtet, die aufgrund dieser Überschätzung der eigenen Fähigkeiten fehlerhafte Entscheidungen trafen. Unter Politiker*innen, insbesondere bei Entscheidungsfindungen im Krisenmanagement, können solche Fehlentscheidungen weitreichende Konsequenzen nach sich ziehen.⁵⁶ Aus diesem Grund ist eine nähere Betrachtung dieses Phänomens und seiner Auswirkungen auf das politische Krisenmanagement äußerst wichtig. Die Schwierigkeit

⁵¹ Foad, Hisham 2010: Familiarity Bias. In: Baker, H. Kent/Nofsinger, John R.: *Behavioral Finance. Investors, Corporations, and Markets*. Hoboken: John Wiley & Sons, 277–294., S. 289.

⁵² Ortoleva, Pietro/Snowberg, Erik 2015. Overconfidence in political behavior. In: *The American Economic Review* 105: 2,504–535.

⁵³ Dowling/Lucey (2010) a.a.O., S. 321; Schwarz (2010) a.a.O., S. 63; Griffin/Tversky (1992) a.a.O., S. 432.

⁵⁴ Peterson (2007) a.a.O., S. 109; Vgl. Johnson, Dominic D. P./Weidmann, Nils B./Cederman, Lars-Erik 2011: Fortune Favors the Bold: An Agent-Based Model Reveals Adaptive Advantages of Overconfidence in War. In: *OLoS ONE* 6: 6, 1–8.

⁵⁵ Karutz S. 319.

⁵⁶ Verweis: Lange et al., S. 23.

des Krisenmanagements liegt unter anderem darin, eine Krise frühzeitig als solche zu erkennen. Auf dieser Basis muss schnell die Verantwortung durch den bzw. die politische Gesamtverantwortliche*n übernommen werden, „um auf Basis von Prognosen erforderliche Ziele und Leitlinien als strategische Planung festzulegen.“⁵⁷ *Overconfidence* kann an diesem Punkt verheerende Folgen für den weiteren Verlauf des Krisenmanagements verursachen. Entscheidungsträger*innen, die dem Bias unterliegen, erkennen eine Situation möglicherweise nicht als Krise und verzögern oder verhindern, dass entsprechende Schritte des Krisenmanagements eingeleitet werden. Unter diesen Umständen kann *Overconfidence* nicht nur den Entscheidungsprozess in Krisensituationen beeinflussen, sondern selbst zu einem Risiko werden.

Darüber hinaus sind vor allem Akteure auf höchster Entscheidungsebene anfällig für diese Art der Verzerrung, da fast alle Entscheidungen in einem Zustand mit hoher Ungewissheit und Komplexität erfolgen sowie viele der anderen genannten Einflussfaktoren gegeben sind. Es wird ebenfalls angenommen, dass *overconfidente* Personen eher für ein politisches Amt kandidieren und sich somit verhältnismäßig viele Personen mit politisch-gesamtverantwortlicher Leitungsfunktion im Krisenmanagement finden, die zu einem übermäßigen Selbstvertrauen neigen.⁵⁸ Ähnlich verhält es sich mit Menschen die eine stark ausgeprägte narzisstische Persönlichkeit aufweisen. Narzisst*innen streben häufig Führungspositionen sowohl in der Politik als auch in anderen Bereichen an, wobei ihre Persönlichkeitsdisposition in Kombination mit dieser machtvollen Stellung ein noch stärker ausgeprägtes Selbstvertrauen hervorbringt.⁵⁹

Da Krisenmanagement Aufgabe der politischen und administrativen Entscheidungsträger*innen auf unterschiedlichen Ebenen ist, sehen diese sich im Krisenfall häufig mit hohen Erwartungen der Bevölkerung konfrontiert, die unter anderem darauf vertrauen, dass ihre gewählten Vertreter*innen bestimmte Fähigkeiten erfüllen, über gewisses Wissen verfügen und die bestmöglichen Entscheidungen treffen⁶⁰. Das Amt ist also unmittelbar mit besonders ausgeprägten Kompetenzen verbunden, die auch Amtsinhaber*innen bekannt sind. Mit

⁵⁷ Ehl/Wendekamm (2013) a.a.O., S. 143.

⁵⁸ Vgl. Moore/Schatz (2017) a.a.O.

⁵⁹ Brunell, Amy B./Gentry, William A./Campbell, W Kieth/Hoffman, Brian J./Kuhnert, Karl W./DeMarree, Kenneth G. 2008: Leader emergence: The case of the narcissistic leader. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34: 12, 1663–1676.; Vgl. Macenczak et al. (2015) a.a.O.

⁶⁰ Lange/Endreß (2013) a.a.O., S. 23; Ehl/Weidekamm (2013) a.a.O., S. 144.

Antritt des Amtes gehen diese also davon aus, dass sie über die entsprechenden – eventuell sogar illusorischen – Eigenschaften verfügen, auch wenn dies objektiv nicht der Fall ist.

Wie beschrieben erhöht *Overconfidence* die Bereitschaft zu kostspieligen Entscheidungen. Im politischen Krisenmanagement können diese direkte sicherheitspolitische Folgen nach sich ziehen, da Entscheidungsträger*innen „[i]m Zuge dieser Selbstüberschätzung (Overconfidence) [...] das Risikobewusstsein [verlieren]“.⁶¹ Im Extremfall, kann ein übermäßiges Selbstvertrauen Entscheidungsträger*innen dazu veranlassen, einen Krieg zu initiieren oder in einen bewaffneten Konflikt einzutreten, der objektiv betrachtet nicht zu gewinnen ist.⁶² Diese systematische Unterschätzung von Risiken kann darüber hinaus dazu führen, dass eine risikoreiche Situation nicht als solche erkannt wird und keine entsprechenden Vorkehrungen getroffen werden. Die daraus resultierende fehlerhafte Beurteilung der Situation kann sich bis hin zu einer erhöhten und unbegründeten Sicherheit darüber, dass eine Katastrophe nicht eintreten wird, entwickeln.

Beim Treffen von sicherheitspolitischen Entscheidungen kommt es durchaus vor, dass übermäßig selbstsichere Entscheidungsträger*innen keine Informationen von Expert*innen berücksichtigen, weil sie ihren eigenen Überzeugungen bzw. optimistischeren Informationen mehr Vertrauen schenken.⁶³ Jedoch scheint auch ein allzu großes Vertrauen in Informationen aus Expertenkreisen nicht immer die bestmögliche Entscheidung herbeizuführen, denn auch diese können dem *Overconfidence*-Bias unterliegen.⁶⁴ Weichselgartner weist unter anderem darauf hin, dass „[d]ie Praxis offenbart, dass in vielen Fällen, in denen die Politik Expertenwissen zur Klärung von Komplexität und Unsicherheit anfordert, das zur Verfügung stehende Wissen unsicher ist.“⁶⁵ Dennoch liefern externe Berater*innen in der Regel essenzielle Informationen über das Vorgehen im Krisenfall. Nach einer mitunter zeitaufwendigen Bewertung der Informationen bleibt

⁶¹ Daxhammer, Rolf J./Facsar, Máté, 2018. *Behavioral Financ.* 2. Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft., S. 164.

⁶² Dixon, Norman, 1976. *On the Psychology of Military Incompetence*, London: Futura., S. 153.

⁶³ Vgl. Roberts, Patrick S./Saldin, Robert P. 2016: Why Presidents Sometimes Do Not Use Intelligence Information. In: *Political Science Quarterly* 131: 4, 779–802. S. 785.

⁶⁴ Vgl. Tetlock, Philip E.(2005) a.a.O.

⁶⁵ Weichselgartner, Jürgen, 2013: *Risiko – Wissen – Wandel. Strukturen und Diskurse problemorientierter Umweltforschung*. München: oekom., S. 91.

die Entscheidungsverantwortung letztendlich trotzdem bei den Entscheidungsträger*innen selbst.⁶⁶

3.1 *Is there a way out? Lässt sich Overconfidence vermeiden?*

Eine Frage, die sich daran anschließt, lautet: Lässt sich *Overconfidence* vermeiden? Oder sind Entscheidungsträger*innen sowie Expert*innen, die in Krisensituationen zu Rate gezogen werden, Geiseln ihres ausgeprägten Selbstvertrauens? Grundsätzlich fällt die Antwort darauf recht optimistisch aus, denn *overconfidente* Fehlentscheidungen lassen sich durchaus vermeiden. Hierfür muss sich die betroffene Person jedoch zunächst ihrer eigenen *Overconfidence*-Verzerrung bewusst werden.⁶⁷ Wenn dieses Bewusstsein besteht, ergeben sich diverse Strategien zur Vermeidung von Fehleinschätzungen.

Zum einen sollten Entscheidungsträger*innen während des Entscheidungsfindungsprozesses Feedback berücksichtigen. Hierbei ist entscheidend, dass auch gegensätzliche Meinungen sowie kritische Rückmeldungen gehört werden. Berufsgruppen, die scheinbar von einer *Overconfidence*-Verzerrung ausgenommen sind, erhalten in der Regel direktes, akkurates und präzises Feedback darüber, ob ihre Vorhersagen richtig waren und können somit bei zukünftigen Entscheidungen ihre Fähigkeiten dementsprechend realistischer einschätzen.⁶⁸ Eine Maßnahme, die Entscheidungsträger*innen ergreifen können, um nicht nur positives Feedback zu bekommen, ist die Ernennung eines *Advocatus Diaboli*, der die präferierte Entscheidung einer detaillierten Prüfung unterzieht und Schwachstellen aufzeigt. Auch die Arbeit und Entscheidungsfindung im Team sowie eine kritische Reflexion der favorisierten Handlungsoption können *Overconfidence* vorbeugen.⁶⁹ Durch Entscheidungsfindungsprozesse, die im Rahmen von Teamarbeit getroffen werden, sind beteiligte Personen mit anderen Blickwinkeln und Weltanschauungen konfrontiert, was zu der Erkenntnis führen kann,

⁶⁶ Ehl/Weidekamm (2013) a.a.O., S. 142.

⁶⁷ Russo/Schoemaker (1992) a.a.O., S. 15.

⁶⁸ Vgl. Murphy, Allan H./Winkler, Robert L. 1977: Can weather forecasters formulate reliable probability forecasts of precipitation and temperature. In: *National weather digest*, 2: 2, 2–9.

⁶⁹ Vgl. Arkes, Hal R. 2001: Overconfidence in judgmental forecasting. In: Armstrong, J. S. (Hrsg.): *Principles of forecasting*. Boston: Springer, 495–515.; Vgl. Moore, Don A./Swift, Samuel A./Minster, Aangela/Mellers, Barbara/Ungar, Lyle/Tetlock, Phillip/Yang, Heather J./Tenney, Elizabeth R. 2016: Confidence calibration in a multiyear geopolitical forecasting competition. In: *Management Science* 63: 11, 3552–3565.; Vgl. Plous, Scot, 1993: *The psychology of judgment and decision making*. Philadelphia: Temple University Press.

dass die übermäßige Überzeugung von der eigenen Position übertrieben und ungerechtfertigt ist.⁷⁰ Im Katastrophen- und Bevölkerungsschutz findet die Entscheidungsfindung in der Regel in interdisziplinären Krisenstäben mit beteiligten Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen (u. a. Infrastruktur, Verwaltung, Hilfsorganisationen sowie staatliche Organisationen und private Unternehmen) statt.⁷¹ Dabei ist es, insbesondere hinsichtlich der sich der zunehmenden Komplexität der Gefahren- und Bedrohungslage in der Sicherheitspolitik, für die Entscheidungsträger*innen erforderlich, eine gewisse Offenheit gegenüber den Meinungen der anderen Stabsmitglieder sowie alternativen Handlungsoptionen zu zeigen. Dennoch sollte bei Gruppenentscheidungen Vorsicht geboten sein, da es hier zu Fehlentscheidungen aufgrund von Feedback kommen kann; insbesondere bei sehr autoritären Führungspersonen, die eventuell bereits ein übertriebenes Selbstvertrauen aufweisen.⁷²

Damit kritische Rückmeldungen genutzt werden können, um dem *Overconfidence*-Bias entgegenzuwirken, ist ein gewisses Maß an Verantwortlichkeit ausschlaggebend, welche Entscheidungsträger*innen dazu anhält „to confront that feedback, recalibrate our perceptions about primary knowledge, and temper our opinions accordingly“⁷³, da *overconfidente* Personen sonst eher dazu neigen, negatives Feedback abzulehnen.⁷⁴

Als psychologischer Bias vereint die *Overconfidence*-Verzerrung sowohl kognitive als auch emotionale Elemente, was eine Vermeidung jedoch wesentlich erschwert, denn “[w]hen biases are emotional in nature, drawing them to the attention of the individual making the decision is unlikely to lead to positive outcomes. The individual is likely to become defensive rather than receptive to considering alternatives”.⁷⁵

Hoffnung auf eine Minderung von *Overconfidence* und dessen Auswirkungen besteht jedoch hinsichtlich der Entwicklung des Bias über einen längeren Zeitraum hinweg. Während manche Autoren postulieren, dass *Overconfidence* über die Zeit stabil bleibt,⁷⁶ argumentieren insbesondere Studien aus der

⁷⁰ Russo/Schoemaker (1992) a.a.O., S. 15.

⁷¹ Lange/Endreß (2013) a.a.O., S. 18.

⁷² Vgl. Janis, Irving L. (1982): *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Boston: Houghton Mifflin.

⁷³ Russo/Schoemaker (1992) a.a.O., S. 10.

⁷⁴ Vgl. Harms et al. (2011) a.a.O.

⁷⁵ Pompian (2011) a.a.O., S. 49.

⁷⁶ Glaser/Weber (2010) a.a.O., S. 249; Vgl. Prims, Julia P./Moore, Don A. 2017: *Overconfidence over the lifespan*. In: *Judgment and Decision Making* 12: 1, 29–41.

Finanzwirtschaft, dass junge und erfolgreiche Investmentbanker*innen zu einer übersteigerten Selbsteinschätzung der eigenen Fähigkeiten neigen, mit zunehmender Erfahrung jedoch realistischere Einschätzungen vornehmen können.⁷⁷ In ihrer Studie mit Investmentbanker*innen bestätigen Simon Gervais und Terrance Odean diese Annahme, da die anfängliche *Overconfidence* der Proband*innen mit der Zahl der getroffenen Entscheidungen zunehmend abnimmt, was auf einen Lerneffekt hindeutet.⁷⁸ Inwiefern diese Ergebnisse allerdings auf die politikwissenschaftliche Exekutivforschung im Allgemeinen sowie im Bevölkerungsschutz und politischen Krisenmanagement im Besonderen übertragen werden kann, ist fragwürdig, da die Entscheidungssituationen aufgrund ihrer hohen Unvorhersagbarkeit und Komplexität weniger repetitiven Charakter haben und somit aus Fehlentscheidungen nicht im selben Maße Rückschlüsse auf eine mögliche Selbstüberschätzung gezogen werden können.

4 Fazit

Zwar besteht bereits eine breite wissenschaftliche Literatur, die sich mit Entscheidungsfindungsprozessen im politischen Krisenmanagement beschäftigt. Allerdings liegt der Fokus häufig auf den Abläufen und der Kompetenzverteilung zwischen den beteiligten Akteuren. Wie die dargelegten Erkenntnisse aus der existierenden *Overconfidence*-Forschung zeigen, kann eine eingehendere Beschäftigung mit diesem Phänomen einen erheblichen Mehrwert für die politikwissenschaftliche Exekutivforschung generell und insbesondere mit Blick auf Entscheidungsfindung in politischen Krisensituationen des Bevölkerungsschutzes darstellen. Aus diesem Grund ist eine stärkere Berücksichtigung dieses Phänomens in der politikwissenschaftlichen Forschung und der Praxis des Krisenmanagements unverzichtbar, um individuelle Entscheidungsfindungsprozesse in Situationen mit hohem Risiko besser zu verstehen und die Entscheidungsabläufe entsprechend zu optimieren. Relevant können hierbei insbesondere Fragen nach angemessenen Methoden zur Erfassung von *Overconfidence* bei politischen Entscheidungsträger*innen und beteiligten Akteur*innen im Bevölkerungsschutz, dem Einfluss von Expert*innen und Berater*innen und interdisziplinären Entscheidungsstäben auf *Overconfidence* sowie den Entwicklungen des Bias im Laufe der politischen Karriere sein.

⁷⁷ Pompian (2011) a.a.O., S. 167–168.

⁷⁸ Vgl. Gervais, Simon/Odean, Terrance 2001: Learning to be overconfident. In: *Review of Financial Studies* 14: 1, 1–27.

Der Ansatz der preußischen Reformen. Geistige Grundlage und zielführender Impuls für ein modernes Führungsdenken

Dirk Freudenberg

1 Vorbemerkung

Modernes Führungsdenken muss ständig seine Werte und kulturellen Grundlagen überprüfen und gegebenenfalls an den Erfordernissen der Gegenwart und Zukunft erneuern. Dazu bedarf es allerdings zunächst der geistigen Auseinandersetzungen mit den Grundlagen des Berufes. Wenngleich also die moderne Polizei, die erst im 18. Und 19. Jahrhundert entstand, ihren Ursprung nicht im Bereich der bewaffneten Macht des Staates, dem Militär, sondern, wie der Name schon sagt, im Politikfeld der „Policey“, der innenpolitischen Sorge um das Gemeinwohl hat¹ ist Führung in der Polizei zumindest bis in die 1970er

¹ Wolfgang Reinhard, Geschichte der Staatsgewalt. Eine vergleichende Verfassungsgeschichte Europas. von den Anfängen bis zur Gegenwart. 2. Aufl., München 2000, S. 363; *Zur Entwicklung des Polizeibegriffs. vergleiche auch* Hans Maier, Die ältere deutsche Staats- und Verwaltungslehre, 2. Aufl. München. 1980, S. 92 ff.; vgl. Franz Ludwig Knemeyer, Polizei- und Ordnungsrecht, 3. Aufl., München. 1989, S. 1 ff.; vgl. Georg Scholz, Bayerisches Sicherheits- und Polizeirecht, 5. Aufl., München 1987, S. 1 ff. vgl. Franz Ludwig Knemeyer, Polizei, in: Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Bd. 4, S. 875 ff.

D. Freudenberg (✉)
Sinzig-Franken, Deutschland