

Wirtschafts- psychologie aktuell

Zeitschrift für
Personal und Management

Schwerpunkt

Die Kunst des Recruitings



Warum künstliche Intelligenz allein nicht genügt

Wie sich der Cultural Fit von Bewerbern messen lässt

Weshalb Rekrutierung im Blindflug gefährlich ist

Warum sich mit Spielelementen Bewerber gewinnen lassen

Wie ein innovativer Test informelle berufliche Kompetenzen erfasst

Forum

Weshalb Storys mehr Aufmerksamkeit schaffen

Warum soziale Vergleiche manchmal tückisch sind

Inhaltsverzeichnis

3 Editorial

6 News + Trends

Forum

M. Müller

9 Geschichten in aller Munde – wie Storys Aufmerksamkeit schaffen

Alle reden von Storytelling. Doch um gerade bei Veränderungsprozessen die notwendige Aufmerksamkeit herzustellen, ist ein Dreischritt aus Storylistening, Storydoing und Storytelling notwendig.

S. Kraus, A. Pawlowski, K. Rieder

13 Mobile Arbeit: Wie sich die besonderen psychischen Belastungen erfassen lassen

Eine Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen ist gesetzlich vorgeschrieben, aber die Umsetzung für die Betriebe herausfordernd. Denn viele Messinstrumente sind noch nicht auf die mobile Arbeitswelt ausgelegt.

B. Schmidt

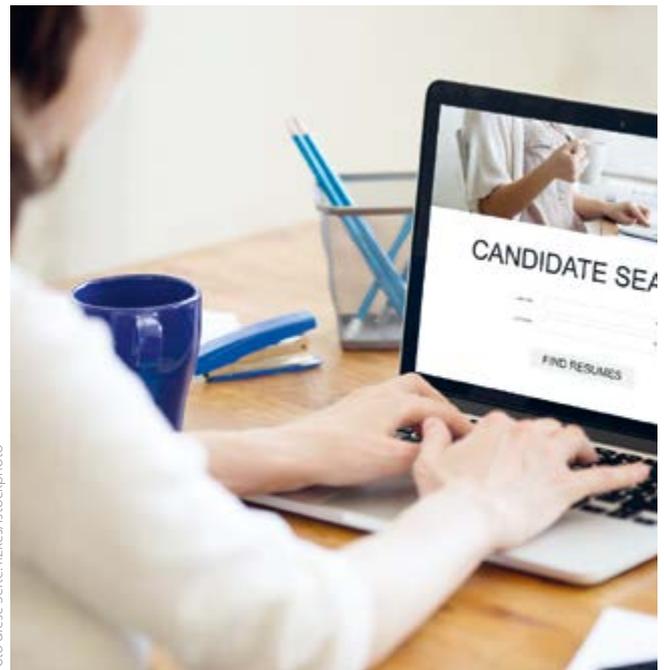
17 Projektarbeit – vom Umgang mit Machtspielen

Unklare Kompetenzen, Unsicherheit durch Diversität oder fehlende Unterstützung vom Chef führen dazu, dass Machtspiele zum Hindernis für erfolgreiche Projektarbeit werden.

L. Graf-Vlachy

21 Gewinnen ist nicht alles. Warum soziale Vergleiche manchmal tückisch sind

Menschen vergleichen sich und wollen besser als andere sein. Woher kommt dieser Drang? Wie beeinflusst er uns? Welche Effekte hat er in der Managementpraxis?



Titelfoto: Stas. V/istockphoto
Foto dieser Seite: fizkes/istockphoto

Schwerpunkt

Die Kunst des Recruitings

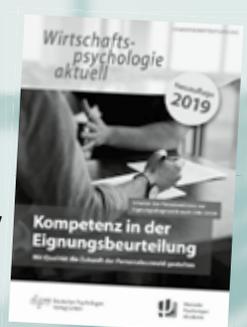
Intelligenzmessung über ein Smartphone-Spiel? Persönlichkeitserkennung per Sprachanalyse? Die Beurteilung von Fähigkeiten anhand von WhatsApp-Nachrichten? Die Digitalisierung verändert auch die Personalauswahl. Doch was können künstliche Intelligenz und Big Data wirklich leisten? Wo liegen die Vorteile und die Gefahren? Immer wichtiger wird beim Recruiting auch die Frage, wie gut Bewerber und Arbeitgeber zusammenpassen? Schlagworte wie „Cultural-Fit“ oder „Hire for Attitude, Train for Skills“ unterstreichen das. Hier hilft der „Kulturmatcher“, ein Instrument, das Unternehmenskultur aus verschiedenen Perspektiven mess- und sichtbar machen kann. Dass die intern gelebte Kultur nicht unbedingt mit der externen Wahrnehmung übereinstimmt, zeigt das Beispiel Aldi Süd. Der Discounter entwickelte daher zusammen mit seinen Mitarbeitern eine neue Arbeitgebermarke, um so mehr Bewerber zu gewinnen.

K.-L. Jungbauer

27 Wissenschaft versus künstliche Intelligenz – Eignungsdiagnostik quo vadis?

Während die Wissenschaft eine evidenzbasierte Eignungsdiagnostik bietet, versprechen technologiebasierte Assessments mit künstlicher Intelligenz einen Paradigmenwechsel in der Personalauswahl. Wer wird gewinnen? Ein Überblick über Potenziale und Limitationen.

Bitte beachten Sie auch unsere Sonderveröffentlichung **Kompetenz in der Eignungsbeurteilung (Neuaufgabe 2019)**, die dieser Ausgabe beiliegt!



Die Beilage fehlt in Ihrer Zeitschrift?

Einfach eine E-Mail an wp@psychologenverlag.de senden und wir senden Ihnen ein Ersatzexemplar!

191301

33 Standpunkt*C. Scholz***Rekrutierung im Blindflug**

Unbesetzte Stellen sind bares Geld, und auch die Auswahl falscher Mitarbeiter verursacht enorme Kosten. Umso mehr überraschen die mangelnde Professionalität und grenzenlose Naivität, mit der sich manche Unternehmen im Blindflug der Personalbeschaffung nähern.

*L. J. Adler, K. Kupka, J. Diercks***38 Kulturmatcher: Wie ein Test die Passung von Kandidaten und Unternehmen messen kann**

Schlagworte wie „Cultural-Fit“ oder „Hire for Attitude, Train for Skills“ unterstreichen, dass sich der Fokus zunehmend von der rein fachlich orientierten Auswahl in eine stärker passungsbetonte Richtung verschiebt. Dabei hilft der Kulturmatcher.

*T. Warszta***43 Spielerisch zum Job: Mit Game-Based-Assessments Bewerber gewinnen**

Spielelemente machen psychologische Online-Testverfahren für Bewerber attraktiver. Auch zur Selbstselektion oder Vorauswahl von Kandidaten lassen sich Game-Based-Assessments nutzen.

*L. J. Wittenbrink, R. Wink***48 Myskills – Test zur Erkennung beruflicher Kompetenzen**

Wer zwar Berufserfahrung hat, aber über keinen formal anerkannten Berufsabschluss verfügt, hat es schwer auf dem Arbeitsmarkt. Das gilt vor allem für Flüchtlinge. Das neue Testverfahren Myskills misst konkretes Handlungswissen.

*P. M. Wald, C. Athanas***53 Recruiting – eine Disziplin zwischen Digitalisierung und Akzeptanz**

Die „Recruiter Experience Studie“ gibt einen Überblick über Aufgaben und Arbeitsweisen der Recruiter, ihre Akzeptanz innerhalb des Unternehmens, die Auswirkungen der Digitalisierung sowie ihre Einstellung zu den Perspektiven ihrer Profession.

57 Praxisbeispiel*S. Josch***Mitarbeiter als Corporate Influencer bei Otto**

Neue Wege beim professionellen Employer Branding geht der Onlinehändler Otto. Er bildete seit 2017 über 200 Freiwillige als Botschafter in eigener Sache aus – als Jobbotschafter oder „Corporate Influencer“.

*I. Fleckhaus, K. Kwasny, K. Otto***58 Aldi Süd: Bekannt, aber bei Bewerbern nicht unbedingt auf dem Radar**

Um die Zahl und Qualität seiner Bewerber zu erhöhen, hat der Handelskonzern Aldi Süd eine neue Arbeitgebermarke entwickelt und dabei auch seine Mitarbeiter miteinbezogen.

62 Buchtipps**64 Profil****65 Vorschau****65 Impressum****66 Veranstaltungen**

*Bärbel Schwertfeger,
Diplom-Psychologin,
Chefredakteurin*



Kraidl

*Isabel Nitzsche,
Diplom-Journalistin,
M. A. phil.,
Redaktionsleiterin*



Müller

Gewinnen ist nicht alles. Warum soziale Vergleiche manchmal tückisch sind

Menschen vergleichen sich permanent und versuchen, besser als andere zu sein. Woher kommt dieser Drang? Was macht er mit uns? Welche positiven und negativen Effekte hat er in der Managementpraxis?

Ob im Privat- oder Berufsleben – wir alle vergleichen uns ständig. Wir vergleichen uns beispielsweise mit uns selbst zu einem anderen Zeitpunkt, wenn wir uns erinnern, dass wir die zehn Kilometer schon schneller gelaufen sind. Vor allem aber stellen wir ständig sogenannte soziale Vergleiche („social comparison“) an und vergleichen uns selbst mit anderen.

Soziale Vergleiche zur Positionsbestimmung

Seit Leon Festinger 1954 seine Theorie des sozialen Vergleichs aufstellte, haben sich viele Forscher mit dem Thema beschäftigt und verschiedene Perspektiven dazu entwickelt, warum Menschen sich mit anderen vergleichen. Die klassische Perspektive stellt drei Motive in den Vordergrund: Erstens stellen wir manche Vergleiche nur an, um uns besser zu fühlen. Wenn wir uns zum Beispiel mit einem Wettbewerber vergleichen, dessen Produkte von geringerer Qualität als unsere sind, fühlen wir uns überlegen („self-enhancement“). Zweitens kann sozialer Vergleich uns helfen, objektiv unsere eigene Position zu bestimmen. Um zu sehen, wie gut unsere Produkte sind, hilft der Blick auf die Konkurrenz („self-evaluation“). Und drittens kann sozialer Vergleich nützlich sein, um uns selbst zu verbessern: Vielleicht lässt sich vom Wettbewerber ja noch etwas abschauen („self-improvement“). Die neuere sozial-kognitive Perspektive stellt einen anderen Vorteil des sozialen Vergleichs in den Vordergrund: Effizienz (Mussweiler & Epstude, 2009). Ob unsere Leistung als Manager gut oder schlecht ist, können wir nämlich auf zwei Arten feststellen. Zum einen können wir versuchen, eine absolute Bewertung vorzunehmen. Dazu müssen wir alle Leistungsdimensionen ermitteln, die für Manager relevant sind, und unsere Leistung in allen diesen Dimensionen einschätzen. Dies erfordert die aufwendige Verarbeitung einer großen Menge an Informationen. Alternativ können wir uns aber auch mit einem anderen Manager vergleichen. Wenn dieser nun beispielsweise nur Mitarbeiter führt, aber keine fachlichen Tätigkeiten ausübt, dann müssen wir auch nur Informationen über Leistungen in der Mitarbeiterführung verarbeiten. Diese geringere Menge

an Informationen ist leichter zu verarbeiten und erlaubt uns so eine effizientere und schnellere Beantwortung der Frage, wie gut unsere eigene Leistung als Manager ist.

Absicht oder Versehen?

Wenn man soziale Vergleiche als zielgerichtete Aktivität – also aus der klassischen Perspektive – betrachtet, dann könnte man zunächst davon ausgehen, dass Menschen sich zuerst überlegen, welches Ziel sie mit einem Vergleich erreichen wollen, und ihn erst dann anstellen. Die sozial-kognitive Perspektive – und die praktische Lebenserfahrung – widersprechen dem. Wer einmal zufällig den Gehaltszettel eines Kollegen gesehen hat, weiß, dass man sich dem Vergleich kaum entziehen kann. Experimentelle Forschung zeigt, dass Menschen soziale Vergleiche andauernd anstellen (Mussweiler & Epstude, 2009). Sie tun dies auch, wenn alternative und bessere Informationen zur Verfügung stehen oder wenn ein sozialer Vergleich keine hilfreiche Einschätzung liefern kann (Gilbert et al., 1995). Tatsächlich zeigen Experimente sogar, dass Menschen sich im Moment des Vergleichs manchmal nicht einmal bewusst sind, dass sie sich mit anderen vergleichen (Mussweiler et al., 2004).

Es kommt drauf an, was die anderen haben

Der ständige Vergleich mit anderen erklärt auch, warum Menschen sich häufig „positional“ verhalten. Sara J. Solnick und David Hemenway (1998) befragten Professoren, Studenten und Angestellte der Harvard University nach ihrer Präferenz bei zwei Situationen. In Situation A wurde ihnen ein Jahreseinkommen von 50000 Dollar und in

*Dr. Lorenz Graf-Vlachy, Dr. rer.pol.,
Diplom-Wirtschaftsinformatiker,
Akademischer Rat auf Zeit am Lehr-
stuhl für Strategisches Management,
Innovation und Entrepreneurship der
Universität Passau,
lorenz.graf-vlachy@uni-passau.de*



Forum

Situation B ein Einkommen von 100000 Dollar in Aussicht gestellt. Ungefähr die Hälfte der Teilnehmer entschied sich scheinbar irrationalerweise für A, also für einen Verzicht auf die Hälfte ihres Gehalts. Selbstverständlich taten sie dies nicht ganz ohne Grund. Die Beschreibung von Situation A enthielt nämlich die zusätzliche Information, dass alle anderen Personen 25000 Dollar verdienen, also die Hälfte dessen, was die Befragten erhalten sollten. In Situation B hingegen sollten alle anderen 200000 Dollar verdienen, also das Doppelte der Befragten. Die Teilnehmer mussten daher nicht nur eine Entscheidung über ihr eigenes Gehalt treffen, sondern konnten auch soziale Vergleiche durchführen. Aufgrund dieser Vergleiche entschieden sie sich für eine Situation, in der sie zwar absolut deutlich weniger verdienen würden als möglich, sie aber relativ zu allen anderen bessergestellt wären. Diese sogenannte „Positionalität“, die Tatsache, dass Menschen ihrer relativen Position im Vergleich zu anderen einen Wert beimessen, widerspricht dem klassischen wirtschaftswissenschaftlichen Konzept des Homo oeconomicus, der nur den eigenen Nutzen maximiert, ohne auf andere zu achten. Allerdings zeigt sich Positionalität nicht im gleichen Maße für alle Güter. Für manche ist sie stärker, zum Beispiel für Gehalt oder physische Attraktivität. Hier erscheint die relative Position besonders wichtig. Für andere Güter verhalten Menschen sich weniger positional. Dies gilt zum Beispiel für ihren Urlaubsanspruch. Hier fällt es offenbar leichter, anderen eine Woche mehr zu gönnen, wenn man dadurch selbst mehr erhalten kann (Solnick & Hemenway, 2005). Diese Situation erscheint vor dem Hintergrund des Menschenbilds des Homo oeconomicus als widersprüchlich, ist jedoch leicht erklärt, wenn man davon ausgeht, dass Menschen ihre relative Position im Vergleich zu anderen wertschätzen.

Tief verankert – Evolution und Kultur

Die Antwort auf die Frage, woher unsere Positionalität ursprünglich kommt, setzt sich wie bei vielen Fragen des

menschlichen Verhaltens aus zwei Teilen zusammen. Der erste findet sich in der biologischen Entstehungsgeschichte der Menschheit und wurde von Evolutionspsychologen untersucht. Positionalität kann die Fortpflanzungschancen von Individuen vergrößern, also einen Selektionsvorteil darstellen. Im Wettbewerb um wichtige Ressourcen wie Nahrung und Fortpflanzungspartner ist es nicht entscheidend, sich selbst in allem immer weiter zu verbessern, sondern es kommt darauf an, in den entscheidenden Dimensionen besser als die relevanten Wettbewerber zu sein. Um dem Säbelzahntiger zu entkommen, muss man eben nicht schnell sein, sondern nur schneller als der langsamste Wettbewerber. Ebenso muss man bei der Partnerwahl nicht unendlich attraktiv sein, sondern nur attraktiver als der Wettbewerber. Da positionale Individuen größere Chancen hatten, zu überleben und sich erfolgreich fortzupflanzen, wurde der genetisch bedingte Teil von Positionalität im Laufe der Evolution in der Gesamtbevölkerung stärker ausgeprägt.

Die Tatsache, dass Menschen in Bezug auf Dinge wie persönliches Einkommen positional sind als in Bezug auf Urlaub ist ebenfalls konsistent mit der evolutionspsychologischen Erklärung. Schließlich sind nicht alle Güter gleich wichtig, wenn es darum geht, sich erfolgreich fortzupflanzen. Es zeigt sich auch, dass Positionalität eine effiziente Richtschnur für das eigene Handeln darstellen kann. Wer nicht positional denkt und handelt, hat keinen Maßstab dafür, wann er sich genug angestrengt hat, und läuft Gefahr, sich unnötig zu verausgaben. Positionalität hingegen erlaubt einen sparsameren Umgang mit den eigenen Ressourcen: Sobald der Wettbewerb überflügelt ist, gibt es keinen Grund mehr, sich weiter anzustrengen.

Der zweite Teil der Erklärung für Positionalität findet sich in Umwelteinflüssen, insbesondere in unserer Kultur, beeinflusst von Erziehung und Ausbildung. Entwick-

lungspsychologen zeigten zum Beispiel, dass sich Kinder aus verschiedenen Kulturkreisen hinsichtlich ihrer Positionalität unterscheiden. Anglo-amerikanische Kinder – also solche aus einem stark wettbewerbsgeprägten Umfeld – erwiesen sich etwa als positionaler als mexikanische Kinder. Erstere sicherten in Experimenten mit Spielzeug ihre relative Position selbst dann, wenn sie dadurch auf Spielzeuge verzichten mussten, die nur durch Kooperation zu erhalten gewesen wären (Kagan & Madsen, 1972).

Große Gefühle

Was bringt uns nun aber in einer konkreten Situation dazu, uns positional zu verhalten? Die Antwort hierauf liegt in unserem Gefühlsleben. Wir alle wissen, dass ein Vergleich mit anderen nicht spurlos an uns vorbeigeht, sondern wir darauf emotional reagieren. Wenn wir im Vergleich vorteilhaft abschneiden, fühlen wir uns normalerweise gut. Unser Selbstwertgefühl steigt, wir freuen uns und sind stolz auf unsere Leistungen. Wenn wir allerdings den Kürzeren ziehen, kommen Gefühle auf, die negativ besetzt sind. Vor allem empfinden wir dann möglicherweise Neid. Wissenschaftler unterscheiden zwischen „gutartigem“ und „böartigem“ Neid. Im ersten Fall wollen wir die Diskrepanz zum Vergleichspartner beseitigen, indem wir uns selbst verbessern. Im zweiten Fall – auch „echter“ Neid genannt – wünschen wir uns, den Vergleichspartner schlechterzustellen. In beiden Fällen wollen wir mit unserem Vergleichspartner die relative Position tauschen.

Wichtig ist auch, dass negative Emotionen nach sozialem Vergleich andere Konsequenzen haben als positive Emotionen. Das liegt zum einen daran, dass eine negative Diskrepanz zum Vergleichspartner in der Regel deutlich stärkere negative Gefühle auslöst als eine gleich große positive Abweichung positive Gefühle erzeugt (Rozin & Boyzman, 2001). Die Psychologen sprechen von „negativity bias“, wenn sie

Forum

diese überproportionalen Konsequenzen von negativen Stimuli beschreiben. Zum anderen haben positive Emotionen nach sozialem Vergleich aber auch meist keine direkten Konsequenzen in der Form von Handlungen. Wir können uns bei positiven Emotionen einfach zurücklehnen und sie genießen. Negative Emotionen motivieren uns dagegen, tätig zu werden.

Motivator im Geschäftsleben

Soziale Vergleiche und die einhergehenden Gefühle können mächtige Motivatoren sein. Als Phil Knight Anfang der 60er-Jahre seine Sportartikelfirma Nike gründete, war er getrieben vom Vergleich mit dem Platzhirsch Adidas. Knight gab als Losung „Crush Adidas!“ aus, um sich selbst und seine Mitarbeiter zu motivieren. Er konzentrierte sich also nicht darauf, sein eigenes Unternehmen erfolgreich zu machen, sondern darauf, *erfolgreicher* zu sein als der Wettbewerber oder diesen zumindest zu schwächen. Zwar konnte Nike in den folgenden Jahrzehnten Adidas nicht vom Markt verdrängen, stieg aber trotzdem zum weltgrößten Hersteller von Sportbekleidung auf. Ähnlich handelte Honda in den frühen 80ern. Nachdem Yamaha auf dem besten Weg dazu war, der weltgrößte Motorradhersteller zu werden, gab der bisherige Marktführer Honda die Parole „Yamaha wo tsubusu!“ aus. Dies lässt sich etwa mit „Wir werden Yamaha zerstören!“ übersetzen. Nach einem Jahr voller heftiger Auseinandersetzungen und intensiven Wettbewerbs erklärte der Präsident von Yamaha öffentlich seine Niederlage und gab sein Ziel, Marktführer zu werden, auf.

Fehlerquelle im Management

Die explizite Konzentration auf einen Wettbewerber kann nachhaltig motivieren, aber vor allem im Geschäftsleben auch unerwünschte Konsequenzen haben. Ein klassisches Beispiel sind Bieterwettkämpfe bei der Übernahme von Unternehmen. Im direkten Wettstreit mit einem anderen Bieter ist sozialer Vergleich kaum zu vermeiden. Schließlich

kann am Ende nur eine Partei „gewinnen“ und das Zielunternehmen übernehmen. Hierbei treffen Manager jedoch häufig positionale Entscheidungen, die den Sieg über den Mitbieter über das Wohl des eigenen Unternehmens stellen. Die beiden US-amerikanischen Medizintechnik-Unternehmen Johnson & Johnson und Boston Scientific führten im Jahr 2006 einen erbitterten emotionalen Bieterwettstreit um die Firma Guidant. Nachdem sich Boston Scientific durchgesetzt hatte, brach der Aktienkurs des Unternehmens um ein Drittel ein: Die Aktionäre hielten den Kaufpreis für deutlich überhöht und honorierten den „Sieg“ nicht.

Ein weiteres Beispiel ist die sogenannte wettbewerbliche Irrationalität („competitive irrationality“), die sich zeigt, wenn Manager sehenden Auges auf Profit verzichten, um sich im Vergleich zu den Wettbewerbern besserzustellen. Scott Armstrong und Fred Collopy (sowie nach ihnen weitere Forscher) demonstrierten dies in Experimenten mit Managern zum Thema Preissetzung. Ähnlich wie in den Experimenten zur Positionalität ließen sie ihren Probanden dabei die Wahl zwischen zwei Optionen: der Maximierung des Profits des eigenen Unternehmens oder der Sicherstellung, dass der Wettbewerber weniger Profit als das eigene Unternehmen machen würde, auch wenn dies den Verzicht auf eigenen Profit erforderte. Eine große Anzahl an Managern entschied sich dafür, die relative Position ihres Unternehmens zu sichern und so den Profit des Unternehmens nicht zu maximieren. Im wirtschaftlichen Kontext ist diese Entscheidung jedoch irrational – es geht im Wirtschaftsleben schließlich nicht darum zu „gewinnen“, sondern darum, möglichst profitabel zu arbeiten. Tatsächlich können solche irrationalen Managerentscheidungen vor dem Hintergrund der Verantwortung gegenüber den Kapitalgebern sogar unethisch oder juristisch problematisch sein.

Gegenmittel für Manager

Manager sind den Kräften des sozialen Vergleichs jedoch nicht schutzlos ausge-

liefert. So zeigt die Forschung des Autors einige potenzielle Gegenmittel auf. Zunächst ist es wichtig, ein Bewusstsein für die Rolle von Emotionen in Entscheidungen zu gewinnen. Dies gilt vor allem für Situationen, in denen die Gefahr kontraproduktiver positionaler Entscheidungen besteht. Experimente zeigen, dass explizite Erinnerungen, sich nicht unangemessen positional zu verhalten, die Tendenz von Managern zu irrationalen Entscheidungen reduzieren können (Graf et al., 2012; Graf-Vlachy, 2019).

Außerdem zeigt die Forschung, dass positionale Tendenzen unter Zeitdruck stärker werden (Graf et al., 2012; Graf-Vlachy, 2019). Wer (gefühl) nicht genug Zeit hat, eine gut durchdachte Entscheidung zu treffen, der muss eben Abkürzungen nehmen. Weil sozialer Vergleich eine besonders effiziente Art der Informationsverarbeitung ist, ist auch sein Einfluss entsprechend groß. Zeitdruck in potenziell gefährlichen Situationen zu vermeiden, kann eine hilfreiche Strategie zur Verbesserung von Entscheidungen sein. Manager sollten entsprechend absichtlich „Checkpoints“ vor wichtigen Entscheidungen einbauen, an denen sie sich über ihr eigentliches Ziel im Klaren werden und über ihre Emotionen reflektieren können.

Auch andere handeln positional

Sie sollten nicht vergessen, dass auch andere irrational handeln können. Nur weil der Wettbewerber im Bieterwettstreit sein Gebot noch einmal erhöht hat, muss das nicht bedeuten, dass er tatsächlich zusätzliche Synergien entdeckt hat. Vielleicht will er auch einfach nur um jeden Preis gewinnen. Weil auch andere positional denken und handeln, sollte man nicht davon ausgehen, dass die eigenen Mitarbeiter rationale Entscheidungen treffen, selbst wenn sie explizit für gute Entscheidungen verantwortlich gemacht werden. Tatsächlich zeigen Experimente, dass das Erzeugen von Verantwortlichkeit poten-

Forum



Sich mit anderen vergleichen: Ein Grundprinzip des Lebens auch im beruflichen Kontext

ziell sogar zu nachteiligen Konsequenzen führen kann. Wenn Manager das Gefühl haben, sich rechtfertigen zu müssen, verstärkt sich ihre Tendenz zu Positionalität (Graf et al., 2012). Schließlich sieht eine Entscheidung rückblickend zunächst einmal gut aus, wenn man besser abgeschnitten hat als der Wettbewerber – und das Ergebnis der potenziell überlegenen alternativen Handlungsoption kann nicht beobachtet werden, weil sie nicht gewählt wurde. Sozialer Vergleich ist in vielerlei Hinsicht natürlich und tief in uns verankert. Er ist in vielen Situationen hilfreich und kann starke motivierende Wirkung entfalten. Allerdings können er und die damit einhergehenden Emotionen im Wirtschaftsleben auch große Fehlentscheidungen zur Folge haben. Wirtschaft ist nicht wie Krieg oder Sport – Gewinnen ist nicht alles.

Weitere Literatur

Armstrong, J. S. & Collopy, F. (1996). Competitor orientation: Effects of objectives and information on managerial deci-

sions and profitability. *Journal of Marketing Research*, 33 (2), 188–199.

Arnett, D. B. & Hunt, S. D. (2002). Competitive irrationality: The influence of moral philosophy. *Business Ethics Quarterly*, 12 (3), 279–303.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7 (2), 117–140.

Gilbert, D. T., Giesler, R. B. & Morris, K. A. (1995). When Comparisons Arise. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (2), 227–236.

Graf, L., König, A., Enders, A. & Hungenberg, H. (2012). Debiasing competitive irrationality: How managers can be prevented from trading off absolute for relative profit. *European Management Journal*, 30 (4), 386–403.

Graf-Vlachy, L. (2019) Like student like manager? Using student subjects in managerial debiasing research. *Review of Managerial Science*, im Druck.

Kagan, S. & Madsen, M. C. (1972). Experimental analyses of cooperation and com-

petition of Anglo-American and Mexican children. *Developmental Psychology*, 6 (1), 49–59.

Mussweiler, T. & Epstude, K. (2009). Relatively Fast! Efficiency Advantages of Comparative Thinking. *Journal of Experimental Psychology: General*, 138 (1), 1–21.

Mussweiler, T., Rüter, K. & Epstude, K. (2004). The man who wasn't there: Subliminal social comparison standards influence self-evaluation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40 (5), 689–696.

Rozin, P. & Boyzman, E. B. (2001). Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5 (4), 296–320.

Solnick, S. J. & Hemenway, D. (1998). Is more always better?: A survey on positional concerns. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 37 (3), 373–383.

Solnick, S. J. & Hemenway, D. (2005). Are Positional Concerns Stronger in Some Domains than in Others? *The American Economic Review*, 95 (2), 147–151.

Antwort

Senden Sie die Seite per Mail an wp@psychologenverlag.de, per Fax an +49 (0) 30 - 209 166 413 oder per Post an unten stehende Adresse.

Wirtschaftspsychologie aktuell

Sichern Sie sich jetzt Ihr Schnupper-Abo mit Geschenk!

Sie interessieren sich für effektive Personalauswahl, gute Führung, gesundes Arbeiten, wirkungsvolles Coaching und viele weitere spannende wirtschaftspsychologische Themen? Dann ist das Schnupper-Abo der *Wirtschaftspsychologie aktuell* genau richtig für Sie!

Ihre Vorteile:

- Fundierte, wissenschaftliche Erkenntnisse, die Sie in der Praxis anwenden können.
- Best-Practise-Berichte aus Unternehmen: Profitieren Sie von den Erfahrungen in Ihrer Branche.
- Über 50 % Preisersparnis ggü. dem regulären Abo-Preis.

Sie erhalten zwei Ausgaben print + digital zum Vorteilspreis. Dazu schenken wir Ihnen das gedruckte Themenheft „Clever entscheiden“.



Das sind die nächsten Themen:

- 3/2019 **Job: Frustr oder Leidenschaft** (erscheint am 26.09.2019)
- 4/2019 **Digital, agil und innovativ** (erscheint am 19.12.2019)
- 1/2020 **Das (un)organisierte Selbst** (erscheint am 26.03.2020)
- 2/2020 **Reinventing Leadership** (erscheint am 25.06.2020)

X Ja, ich bestelle mein Schnupper-Abo:

Bitte senden Sie mir die aktuelle und die nachfolgende Ausgabe der *Wirtschaftspsychologie aktuell* zum Vorteilspreis von insgesamt 29,00 Euro (BDP-Mitglieder: 23,20 Euro) inkl. MwSt. zu. Die Versandkosten übernimmt der Deutsche Psychologen Verlag für mich. Im Rahmen des aktiv laufenden Schnupper-Abos kann ich beide Ausgaben zusätzlich kostenlos digital lesen: www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/app.

Als Geschenk erhalte ich zusätzlich die Printausgabe „Clever entscheiden“. Ich erhalte somit insgesamt 3 Ausgaben und **spare** gegenüber dem regulären Abopreis **mehr als 50 %**.

Wenn Sie bis sieben Tage nach Erhalt der letzten Ausgabe nichts von mir hören, möchte ich die Zeitschrift im Jahres-Abo beziehen (vier Ausgaben print + digital zum Gesamtpreis von 79,80 Euro im Inland / 88,00 Euro im Ausland / BDP-Mitglieder 63,80 Euro).

Datenschutzhinweis

Die Deutsche Psychologen Verlag GmbH, Am Köllnischen Park 2, 10179 Berlin, Tel: 030 - 209 166 410, E-Mail: verlag@psychologenverlag.de, verwendet Ihre Angaben zur Vertragsdurchführung (Rechtsgrundlage: Art. 6 (1) (b) DS-GVO) und zur Aufbewahrung entsprechend den handels- und steuerrechtlichen Pflichten (Art. 6 (1) (c) DS-GVO). Wir verwenden Name und Anschrift zur weiteren Information über interessante Produkte und Dienstleistungen (Art. 6 (1) (f) DSGVO) sowie Kriterien zur interessensgerechten Werbeselektion, um Ihnen solche Informationen zukommen zu lassen (Art. 6 (1) (f) DS-GVO). Wir oder entsprechend beauftragte Dienstleister verwenden die im Rahmen der Geschäftsbeziehung anfallenden Daten – mit Ausnahme von Bankverbindungsdaten – zur internen Marktforschung und zur Analyse für Marketingzwecke (Art. 6 (1) (f) DS-GVO). Unser berechtigtes Interesse besteht in der Förderung des Absatzes unserer Leistungen. Für die Vertragsdurchführung werden wir durch Dienstleister, Transport- und Versandunternehmen unterstützt. Zur Aufbereitung der Daten, der Erstellung und Versendung der Werbung unterstützen uns hierauf spezialisierte Dienstleister. Diesen legen wir im Rahmen der Unterstützung personenbezogene Daten offen. Selbstverständlich können Sie der Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten für Zwecke der Werbung und Marktforschung jederzeit widersprechen. Sie können sich hierzu an obige Adresse wenden. Weitere Informationen dazu erhalten Sie online unter www.psychologenverlag.de/datenschutz

Organisation/Firma

BDP-Mitgliedsnummer (falls vorhanden)

Name

E-Mail

Straße

Telefon

PLZ, Ort

Datum, Unterschrift

290302

Ab Juni 2019 zusätzlich als App

Wirtschaftspsychologie aktuell

www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/app

Zusätzlich zur Printausgabe erhalten Sie die *Wirtschaftspsychologie aktuell* im Abonnement auch als Digitalmagazin. So können Sie die *Wirtschaftspsychologie aktuell* zu jeder Zeit und von jedem Ort aus lesen – ganz bequem als App über Smartphone, Tablet oder im Browser. Mehr zu dem Angebot auf der Rückseite dieses Flyers.



Wirtschafts-
psychologie
aktuell
... goes digital

Das sind Ihre Vorteile:

- Im Schnupperabonnement lesen Sie Ihre beiden Schnupperausgaben zusätzlich kostenlos in der App.
- Im Jahresabonnement erhalten Sie zusätzlich kostenlos Vollzugriff auf das komplette Heftarchiv seit 2007.
- Keine dauerhafte Internetverbindung notwendig: Laden Sie eine Ausgabe einmal herunter und lesen diese dann offline.
- Weitere Features der App: Volltextsuche, Lese-Modus, verschiedene Navigationsmöglichkeiten innerhalb einer Ausgabe.