

NACH

GE

Vertraulich



**Prof. Dr.
Bruno S. Frey**

ist einer der Pioniere der Ökonomischen Theorie der Politik und gilt als führender Forscher im Bereich der Kulturökonomik. Derzeit ist er Forschungsdirektor bei CREMA – Center for Research in Economics, Management and the Arts in Zürich.



Prof. Dr. Margit Osterloh

war Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich. Wie Frey verfügt sie über eine beeindruckende Publikationsliste und ist derzeit ebenfalls Forschungsdirektorin bei CREMA in Zürich.

HAKT

Was wir von Bruno S. Frey und Margit Osterloh wissen möchten

„Liebe Margit Osterloh, lieber Bruno S. Frey: Warum wird die Rationalität von Managerentscheidungen überschätzt und wie kann dies durch ein qualifiziertes Zufallsverfahren überwunden werden?“

Die einst große Schweizer Bank Credit Suisse ist schmachvoll untergegangen, nachdem sich das Management jahrelang auch in Verlustjahren Milliarden an Boni zugebilligt hat. Die amerikanische Biotechnologie-Unternehmerin Elizabeth Holmes, einstmals ein Star im Silicon Valley, wurde wegen Betrugs zu mehreren Jahren Haft verurteilt. Pierin Vincenz, ehemaliger CEO der Raiffeisenbank in der Schweiz, wurde ebenfalls wegen Betrugs und Urkundenfälschung schuldig gesprochen. Es gab Bilanzfälschungen bei Enron und Wirecard, Softwarebetrug bei Volkswagen und Korruption in der Fifa. Die Liste ließe sich beliebig verlängern.

Was verbindet die in diese Skandale verwickelten Personen? Sie hielten sich für so großartig, dass sie glaubten, die für die Allgemeinheit bindenden Regeln über Bord werfen zu können. Man nennt das Hybris. Damit wurden in der Antike die Selbstüberschätzung und ein frevelhafter Übermut gegenüber den Göttern bezeichnet. Heute sind es nicht die Götter, aber die Mitarbeitenden im Unternehmen sowie die Allgemeinheit, von denen man sich mit einem übersteigerten Selbstbewusstsein abheben will. In der Folge bezahlen solche Star-CEOs überhöhte Preise für Akquisitionen und beziehen Gehälter, die in keinem vernünftigen Verhältnis zu ihrer Leistung stehen. Wie kommt es dazu?

Die Leistung des Topmanagements wird überschätzt

Die Managementforschung hat sich intensiv mit dieser Frage beschäftigt – mit dem Ergebnis, dass Topmanagerinnen und Topmanager den Firmenerfolg weit weniger beeinflussen als üblicherweise angenommen. Dennoch schreiben Manager – seltener Managerinnen – gern die Erfolge ihrer Unter-

„**Die Forschung zeigt, dass das Topmanagement den Firmenerfolg weit weniger beeinflusst als üblicherweise angenommen.**“

nehmung ihren eigenen Aktivitäten zu. Hingegen werden Misserfolge auf Pech oder nicht kontrollierbare äußere Umstände zurückgeführt. Verstärkt wird die Überschätzung der Fähigkeiten und Leistungen von Star-CEOs durch die extreme Hervorhebung prominenter CEOs in den Medien. Für die Medien ist es attraktiv, den „Manager des Jahres“ oder die „beste Unternehmerin Deutschlands“ herauszustellen, weil es einen hohen Unterhaltungswert für die Leserinnen und Leser hat.

Jedoch handelt es sich dabei meist um das Ergebnis von in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften gründlich untersuchten Fehlurteilen. Am häufigsten unterläuft uns der sogenannte Attributionsfehler. Dieser führt dazu, dass Ergebnisse dem Talent einzelner Personen zugerechnet und auf weitere positive Eigenschaften dieser Person ausgedehnt werden, ohne die situativen Einflüsse oder glückliche Umstände einzubeziehen. Verstärkend wirkt der sogenannte Matthäus-Effekt: „Wer hat, dem wird gegeben“. Erfolgreich erscheinende Personen erhalten mehr und bessere Ressourcen, was ihren Erfolg in noch besserem Licht erstrahlen lässt.

Hinzu kommt der „Hindsight Bias“, die rückblickende Verzerrung. Die tatsächlichen Ereignisse sind auf-

fälliger als mögliche kontrafaktische Ergebnisse, welche eingetreten wären, wenn die betreffende Führungskraft nicht das Sagen gehabt hätte. Schließlich übersehen die meisten Menschen den in der Statistik wohlbekannten Effekt der „Regression zum Mittelwert“. Damit ist gemeint, dass außergewöhnliche Ergebnisse fast immer auch auf außergewöhnliches Glück zurückzuführen sind, welches bekanntlich unbeständig ist.

Die Konsequenz: Auf Spitzenleistungen folgen statistisch gesehen Durchschnittsleistungen. Im Gedächtnis bleibt die Spitzenleistung. Überhaupt ist pures Glück oder Zufall ein wichtiger Einflussfaktor: Erfolg hat, wer zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist.

Formen des Zufalls

Zufall wird gemeinhin als irrational angesehen. Entsprechend sind viele erfolgreiche Manager überzeugt, dass sie den Zufall bekämpfen können. Zahlreiche Management-Bestseller bestärken sie in diesem Glauben, indem sie behaupten, man könne von „den Besten lernen“ – zumindest so lange, bis diese sich in ihrer Hybris verstrickt haben. Seriöser ist die Entscheidungstheorie, die heute Bestandteil jeder ökonomischen Ausbildung ist. Sie will Führungskräften ermöglichen, zu rationaleren Entscheidungen und damit zur Überwindung des Zufalls zu gelangen, indem das Ausmaß an Ungewissheit abgebaut wird.

Dabei sind mehrere Formen des Zufalls zu unterscheiden:

- Zufall als Risiko, also als Entscheidung, bei welcher die eintretende Situation zwar nicht bekannt ist, aber immerhin die Wahrscheinlichkeit, mit welcher mit dieser Situation zu rechnen ist. Die Statistik und die Spieltheorie geben hier zahlreiche Entscheidungshilfen.

„
Pures Glück oder Zufall ist ein wichtiger Einflussfaktor: Erfolg hat, wer zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist.
“

- Beim Zufall als Unsicherheit sind diese Eintrittswahrscheinlichkeiten nicht bekannt. Die empirische Entscheidungstheorie stellt zahlreiche Erkenntnisse zur Verfügung, wie man etwa mit geeigneten Heuristiken dennoch zu rationaleren Entscheidungen kommen kann.
- Einen anderen Weg geht die Verhaltensökonomie, welche auf systematische Fehler (Biases) beim Umgang mit unbekanntem Wahrscheinlichkeiten aufmerksam macht und wie man diese vermeiden kann. Besonders bekannt geworden sind hier die Arbeiten von Daniel Kahneman, dem Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften.
- Schließlich gibt es den Zufall als fundamentale Unsicherheiten, bei welchen die Art der möglichen Ereignisse unbekannt ist. Es sind dies die „Schwarzen Schwäne“, auf welche Nassim Taleb aufmerksam gemacht hat. Beispiele sind die Öffnung der Berliner Mauer, die Finanzmarktkrise von 2008 oder Naturkatastrophen. Diese Form des Zufalls kann nicht mit einer Verbesserung der individuellen Rationalität bekämpft werden, sondern nur mit Offenheit für Unbekanntes.

Alle diese Formen des Zufalls sehen den Zufall als ein passives Ereignis an, dem man mehr oder weniger gut mit Entscheidungstechniken begegnen kann, um mehr Rationalität zu erreichen. Eine ganz andere Form des Zufalls ist der qualifizierte Zufall als ein aktives Entscheidungsverfahren. Dieses geht von vornherein davon aus, dass Individuen angesichts fundamentaler Unsicherheit keine rationale Entscheidung fällen können oder dass sie angesichts unvereinbarer Interessen keine Entscheidung fällen wollen. Es ist leicht nachvollziehbar, dass von Hybris befallene Leader diesen aktiven Einsatz von Zufallsverfahren nicht schätzen, sind sie doch davon überzeugt, dass sie Alleskönner sind.

Warum aber ist die Anwendung einer qualifizierten Zufallsauswahl besonders gut geeignet, um in Fällen von fundamentaler Unsicherheit die von Hybris befallenen Manager und Managerinnen in die Schranken zu weisen?

Was sind qualifizierte Zufallsverfahren?

Bei qualifizierten Losverfahren wird zunächst über konventionelle Auswahlverfahren eine Shortlist von Kandidaten und Kandidatinnen erstellt. Danach wird zufällig mithilfe des Loses entschieden, wer die Leitungsposition erhält. Es wird also darauf verzichtet,

”

Bei einem qualifizierten Zufallsverfahren wird zunächst über konventionelle Auswahlverfahren eine Shortlist von Kandidaten erstellt. Danach wird mithilfe des Loses entschieden, wer die Leitungsposition erhält.

“

die Personen auf der Shortlist in eine Rangordnung zu bringen, jedoch sollen sie alle geeignet sein, die Position auszufüllen. Dadurch wird der Gefahr entgegengetreten, dass zufällig ausgewählte Personen sich als unfähig für die zuge dachte Aufgabe erweisen könnten. Bei einer sorgfältig erstellten Shortlist ist diese Gefahr nicht größer als bei den heute üblichen Verfahren.

Qualifizierte Losverfahren haben eine lange Geschichte und haben sich bewährt: An der Universität Basel wurden im 18. Jahrhundert Professoren per Zufall aus einer Liste von drei Kandidaten gewählt. Auch in Venedig oder Florenz wurde in der frühen Neuzeit für die Verteilung politischer Macht vom Losverfahren Gebrauch gemacht.

Warum qualifizierte Zufallsverfahren?

Erstens schützen Losverfahren vor Favoritismus und Old-Boy Networks. Es lohnt sich nicht, vor der Wahl in Lobbying, Manipulation oder andere Einflussversuche zu investieren, wenn das Los entscheidet. Mächtige Manager können weniger Vorteile aus ihren internen Zirkeln ziehen.

Zweitens verhindert das Los Diskriminierung, zum Beispiel nach Geschlecht, Alter oder Herkunft. Damit bekommen Menschen eine Chance, die sonst schlechte Karten hätten. Quoten werden überflüssig. Kreative Außenseiter erhalten einen leichteren Zutritt zu einflussreichen Positionen. Das Los ist deshalb eine wahre Suchmaschine für neue Ideen und Talente, welche Superstars Paroli bieten können.

Drittens können Eigenschaften von potenziellen CEOs berücksichtigt werden, die im Zeitpunkt der Auswahl übersehen oder als zu unwichtig eingeschätzt wurden. In dieser Hinsicht hat das Zufallsverfahren gegenüber der Festlegung von Quoten einen Vorteil. Quoten lassen sich nur festlegen, wenn die entsprechenden Dimensionen (etwa Geschlecht,

Alter oder Nationalität) als relevant angesehen werden. Das Zufallsverfahren ermöglicht damit, dass bislang vernachlässigte Aspekte einfließen können, wozu auch neue, bisher unbekannte Ideen und Perspektiven zählen. Das kann insbesondere in Situationen fundamentaler Unsicherheit bedeutsam sein.

Viertens werden Personen zur Kandidatur ermutigt, die ansonsten wenig Vorliebe für den Wettbewerb haben, zum Beispiel Frauen und soziale Aufsteiger. Diese Personen müssen mit Sympathieverlusten oder Anfeindungen rechnen, wenn sie Männer oder andere etablierte Insider schlagen. In einem Laborexperiment habe wir zeigen können, dass sich mit einem qualifizierten Zufallsverfahren die Anzahl qualifizierter Bewerberinnen im Vergleich zu herkömmlichen Verfahren verdoppelt hat.

Der wichtigste Grund

Und zu guter Letzt der zentrale Grund: Qualifizierte Losverfahren vermindern die Macht der Mächtigen. Gewinner im Losverfahren sind bescheidener und eher bereit, auf Ratschläge anderer zu hören. Verlierer behalten ihr Gesicht und ihr Selbstbewusstsein. Auch dies haben wir in einem Laborexperiment zeigen können. All das erhöht die Kooperation zwischen Gewinnern und Verlierern. Wer für eine Spitzenposition per Los ausgewählt wurde, ist von vorneherein weniger anfällig für Selbstüberschätzung, Hybris und Machtmissbrauch. ■■■■