



Joël Berger/
Margit Osterloh/
Katja Rost

Chef per Los?

Ergebnisse eines Experiments

Hybris ist die Neigung von Führungspersonen zu Selbstüberschätzung und Machtmissbrauch. Folgen von Hybris sind nicht selten misslungene Investitionen oder überzogene Boni. Um der Selbstüberschätzung entgegenzuwirken, sollte bei der Wahl von CEOs neben der etablierten Kompetenzmessung auch das Los eine Rolle spielen, sodass der erfolgreiche Kandidat seinen Sieg auch dem Zufall zu verdanken hat und er in der Folge weniger zu Hybris neigt.

Bilanzfälschungen bei Enron, Software-Betrug bei Volkswagen, Korruption in der Fifa – die Liste des Fehlverhaltens von Star-CEOs ist lang. Wie kann es geschehen, dass einstige Superstars der Wirtschaft so tief fallen? Dafür gibt es mehrere, miteinander verknüpfte Gründe.

Risiken bei der Neubesetzung von Managementpositionen

Erstens ist die Neubesetzung einer Managementposition eine schwierige und riskante Angelegenheit. Zunächst bewirbt sich eine Vielzahl hochqualifizierter Bewerberinnen und Bewerber. In der Endauswahl verbleiben oft mehrere Kandidaten, die mit jeweils ganz unterschiedlichen Vor- und Nachteilen behaftet sind, die sich meist nur schwer gegeneinander abwägen lassen, sodass Zufälle eine

Rolle bei der Wahl der neuen Führungskraft spielen.¹ Auch ist völlig unsicher, wie sich die Bewerberinnen und Bewerber im jeweiligen Arbeitskontext entwickeln werden. Topkandidatinnen und -kandidaten können sich im Nachhinein als untragbar entpuppen, während sich Wackelkandidatinnen und -kandidaten als exzellent herauskristallisieren.

Zweitens ist die vorangegangene Leistung der Kandidatinnen und Kandidaten nur schwer messbar. Sie wird meist am Unternehmenserfolg festgemacht. Es ist im Einzelfall jedoch oft unklar, ob der Erfolg auf den Leistungen und Fähigkeiten der Managerinnen und Manager beruht oder ob dieser schlichtweg durch Umweltbedingungen, beispielsweise eine gute Konjunkturlage oder schlichten Zufall, verursacht wurde.² Dennoch glauben viele, allen voran die Wirtschaftspresse, mitunter aber auch der Aufsichtsrat, an die Heldeneigenschaften

von Managern. Oft wird Unternehmenserfolg den überragenden Eigenschaften der Manager zugeschrieben, während Misserfolge über lange Strecken durch schlechte Umweltbedingungen erklärt werden. Entsprechend oft zieren Managerinnen und Manager die Titelseiten von Hochglanzmagazinen. Sie werden zum »Manager des Jahres« gewählt und schreiben Bücher über ihre Erfolgsrezepte.

Unternehmenserfolge werden oft allein dem Können von Topmanagern zugeschrieben, die in der Folge zu Hybris neigen.

Die Glorifizierung führt drittens zur Hybris der Hochgelobten, also zur Selbstüberschätzung der eigenen Fähigkeiten, gepaart mit einem Missbrauch der Macht für eigennützige Ziele. Das stellte bereits Aristoteles in der Antike fest.³ Heute bestätigt dies die Forschung: Manager mit Hybris schaden dem Unternehmen beträchtlich. Sie beteiligen sich an riskanten, unprofitablen Unternehmenszusammenschlüssen, überschätzen deren Chancen und unterschätzen die Risiken. Zusätzlich zahlen sie sich auch noch gern überhöhte Gehälter aus; auch wenn der Firmenwert sinkt.

Losverfahren zur Verhinderung von Hybris

Wie können Unternehmen diesen Problemen begegnen, insbesondere der Hybris von Managern Einhalt gebieten? Im antiken Athen wurde lange Zeit das Los als ein geeignetes Auswahlverfahren zur Begrenzung von Macht und Korruption der Politiker angesehen. Es gebietet auch der Hybris von Positionsträgern Einhalt. Damit wurde verhindert, dass immer wieder dieselben Patrizierfamilien mithilfe von Seilschaften den Wahlausgang bestimmten und an der Macht blieben. Jedoch besteht ein wesentlicher Nachteil des Losverfahrens in der Gefahr, dass inkompetente Personen ausgewählt werden. In der Politik wurde dieses Kriterium als weniger schwerwiegend angesehen, weil in der athenischen Demokratie möglichst vielfältige Sichtweisen berücksichtigt werden sollten. Überdies war in Athen ein jährlicher Wechsel der Positionen vorgesehen. In Expertenorganisationen ist man allerdings auf die Wahl kompetenter Personen angewiesen. Deshalb wurde das Verfahren später abgewandelt. Das Los kam erst zur Anwendung, nachdem ein Pool aus fähigen und geeigneten Kandidaten gebildet wurde. Dieses Verfahren kam beispielsweise in der Blütezeit der Universität Basel im 17. und 18. Jahrhundert zum Einsatz, um Professuren zu besetzen. Das Los entschied in der »Wahl zu

Dreyen« aus einer Liste der drei am besten qualifizierten Kandidaten, wer die Professur erhalten sollte.⁴

Könnte ein partielles Losverfahren – analog zur »Wahl zu Dreyen« an der Universität Basel – die Hybris von Managern verhindern?

Erstens begünstigt die konventionelle Auswahl nach der Leistung die Entstehung des sogenannten **Attributionsfehlers**. Dieser bezeichnet die Neigung, den Einfluss dispositiver Faktoren wie Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten systematisch zu überschätzen und äußere Faktoren bzw. situative Einflüsse zu unterschätzen. Wie bereits dargestellt, sind die vorangegangenen Leistungen von Managerinnen und Managern schwierig zu beurteilen. Deshalb ist es häufig mühsam, wenn nicht gar unmöglich, den besten Kandidaten zu identifizieren. Oft liegen die Bewerberinnen und Bewerber hinsichtlich ihrer Leistungsausweise dicht beieinander und Situations- und Zufallsfaktoren entscheiden letztendlich – nicht zuletzt unter dem Einfluss des Attributionsfehlers –, wer gewinnt. Trotzdem suggeriert die konventionelle Auswahl nach Leistung dem erfolgreichen Kandidaten, dass er der Beste sei. Dieses Urteil entsteht nicht nur beim Kandidaten, sondern auch im Unternehmen, beim Aufsichtsrat und bei den Journalisten. Die Gewinner fühlen sich als Auserwählte und werden zu Helden stilisiert. Zusätzlich verstärkt der Matthäus-Effekt (»Wer hat, dem wird gegeben«) den Prozess der Glorifizierung: Die Sieger im Wettbewerb erhalten mehr und bessere Ressourcen, was ihr Licht noch heller scheinen lässt.⁵ Personen, die zur Selbstüberschätzung neigen, verlieren in der Folge die Bodenhaftung und missbrauchen ihre Macht für egoistische Ziele – sie zeigen Hybris. Wird ein Manager hingegen in einem partiellen Losverfahren gewählt, sind derartige Effekte weniger zu befürchten. Die Gewählten sowie der Aufsichts- oder Verwaltungsrat und die Journalisten wissen, dass Zufall und Glück eine Rolle bei der Auswahl der Gewinner gespielt haben. Gewinner im Losverfahren legen deswegen mehr Demut, Dankbarkeit und prosoziales Verhalten an den Tag. Hierdurch wird Hochmut bei Personen, die zur Selbstüberschätzung neigen, eher vermieden und es ist weniger zu befürchten, dass Macht missbraucht wird.

Manager, die im Losverfahren aus einer Gruppe Gleichrangiger gewählt wurden, zeigen weniger Hybris.

Zweitens zeigt die Forschung, dass narzisstische, selbstverliebte Personen in konventionellen Aus-

Attributionsfehler

Beim (fundamentalen) Attributionsfehler tritt ein Verzerrungseffekt ein. Während ein Handelnder glaubt, dass sein Verhalten von der Situation beeinflusst ist, schreibt derjenige, der den Handelnden beobachtet, die Motivation für dessen Verhalten eher dessen Persönlichkeit zu.

Studiendesign

Das Laborexperiment fand im Spätsommer des Jahres 2018 im Decision Science Laboratory (DeSciL) der ETH Zürich statt. Es beteiligten sich insgesamt 864 Studierende. 61% der Teilnehmenden waren weiblich, 39% waren männlich. Der Altersdurchschnitt betrug 24 Jahre. Die Teilnehmenden wurden am Anfang des Experimentes informiert, dass im Experiment Entscheidungsverhalten untersucht wird und dass alle Entscheidungen und Angaben sowohl gegenüber den anderen Teilnehmenden als auch gegenüber den Versuchsleitern anonym bleiben. Alle Teilnehmenden erhielten für die circa einstündige Teilnahme 10 CHF. Zusätzlich konnten sie bis zu 37 CHF gewinnen. Durchschnittlich erhielten die Teilnehmenden 27 CHF. Das Experiment lief wie folgt ab:

- Alle Teilnehmenden wurden zufällig in 144 Sechsergruppen eingeteilt.
- Alle Gruppenmitglieder lösten unter Zeitdruck einen Kompetenztest.
- Eine Gruppenmanagerin oder ein Gruppenmanager wurde bestimmt.
- Sie oder er bestimmte die Höhe der Auszahlung für sich selbst sowie für seine fünf Untergebenen (oder Gruppenmitglieder).

wahlverfahren bessere Chancen haben, weil sie energisch, dominant, selbstsicher und charismatisch auftreten. Wie die sozialpsychologische Forschung zeigt, neigen siegreiche Narzissten überdurchschnittlich oft zum Missbrauch von Macht.⁶ Wenn das Los entscheidet, haben Narzissten geringere Chancen, das Verfahren zu ihren Gunsten zu entscheiden und sich siegreich zu fühlen.

Laborexperiment zur partiellen Zufallsauswahl

Um zu prüfen, ob die partielle Zufallsauswahl eine sinnvolle Alternative zur konventionellen Auswahl nach Leistung für die Besetzung von Managementpositionen darstellt, haben wir ein Laborexperiment durchgeführt.⁷ Andere empirische Forschungsstrategien sind derzeit nicht möglich. Denn Losverfahren sind in der Wirtschaft und hier insbesondere bei der Besetzung von Managementpositionen weitgehend in Vergessenheit geraten. Nur eine kleine Anzahl von Organisationen – beispielsweise die koptische Kirche – wendet sie noch an.⁸ Der Vorteil von Laborexperimenten gegenüber Befragungen liegt darin, dass die Versuchsbedingungen in hohem Maße kontrolliert werden können, was die **interne Validität** sicherstellt. Diese liegt

vor, wenn die Veränderung der abhängigen Variable eindeutig auf die Variation der unabhängigen Variable zurückgeführt werden kann und keine Alternativ-erklärungen möglich sind. Ein Nachteil von Laborexperimenten ist die Künstlichkeit der Situation. Dadurch stellt sich die Frage nach der externen Validität: Zu welchem Ausmaß können die Befunde aus

dem Labor auf reale Kontexte übertragen werden?

Im Folgenden schildern wir die Schritte, die für das Verständnis der Resultate wesentlich sind, nochmals detaillierter.

Zunächst hatten die Teilnehmenden 30 Aufgaben bezüglich ihres Allgemeinwissens zu lösen. Im Kompetenztest wurde beispielsweise gefragt, wie die Hauptstadt von Vietnam heißt. Die richtige Antwort Hanoi musste orthografisch richtig eingetragen werden. Für jede Antwort hatten die Teilnehmer zehn Sekunden Zeit.

Anschließend wurden die Teilnehmenden darüber informiert, wie die Auswahl der Gruppenmanagerin oder des Gruppenmanagers erfolgen wird. Hierfür teilten wir die 144 Sechsergruppen zufällig auf die beiden Versuchsbedingungen auf.

1. In der *konventionellen Leistungsauswahl* erhielten die Teilnehmenden die Information, dass die Person mit der höchsten Leistung (den meisten korrekt gelösten Aufgaben im Kompetenztest) als Gruppenmanager ausgewählt wird.
2. Im *partiellen Losverfahren* kommunizierten wir, dass der Gruppenmanager in zwei Schritten ausgewählt wird. Die drei Personen mit der höchsten Leistung (die Ränge 1, 2, und 3 bezüglich der Anzahl korrekt gelöster Aufgaben im Kompetenztest) sollten in die engere Auswahl kommen. Aus diesen drei Personen werde dann eine Person zufällig ausgewählt.⁹

Bevor die Gruppenmanagerin oder der Gruppenmanager nach dem kommunizierten Vorgehen gewählt wurde, hatten die Teilnehmenden eine Einschätzung über die angemessene Aufteilung des Geldbetrages abzugeben. Sie konnten zwischen den folgenden Optionen wählen: Der Manager teilt den Geldbetrag in gleichen Teilen zwischen allen Teilnehmern und sich auf, er behält etwas mehr Geld für sich und zahlt den Rest an seine Untergebenen aus oder er behält (fast) die gesamte Summe des Geldes für sich und die Gruppenmitglieder gehen leer aus. Bevor die Gruppenmanagerin oder der Gruppenmanager gewählt wurde, kommunizierten wir das Ergebnis der Befragung an alle Gruppenmitglieder, d. h., die Teilnehmer kannten die in der Gruppe vorherrschende Norm. Es sei an dieser Stelle vorweggenommen, dass 90% der Teilnehmenden eine Aufteilung des Geldes als angemessen erachtete, nach der jeder entweder denselben Betrag erhält oder die Gruppenmanagerin bzw. der Gruppenmanager einen nur leicht höheren Betrag für sich reklamieren kann. Wir erfragten die Gruppennorm, um sicherzustellen, dass Manager, die (fast) die gesamte Summe des Geldes für sich behalten, explizit gegen diese Norm verstoßen und somit ihre Macht missbrauchen.

interne Validität

Die interne Validität bezieht sich auf die Eindeutigkeit der Messung im Experiment.

Bias

bezeichnet in der Meinungsforschung eine Verzerrung des Ergebnisses aufgrund falscher Untersuchungsmethoden.

Schließlich wurde der Gruppenmanager nach dem jeweiligen Verfahren (*Versuchsbedingung 1 oder 2*) gewählt und es wurde den Teilnehmenden mitgeteilt, ob sie als Gruppenmanager gewählt worden waren oder nicht. Die Teilnehmenden mussten anschließend einschätzen, wie gut sie ihrer Meinung nach im Kompetenztest abgeschlossen hatten, also wie viele von 30 Aufgaben sie korrekt gelöst hatten. Ihr tatsächliches Ergebnis aus dem Kompetenztest war ihnen nicht bekannt. Auf diese Weise konnten wir die Individuen nach solchen, die sich selbst überschätzen und deshalb für Hybris anfällig sind, und solchen, die sich unterschätzen, trennen. Am Ende des Experiments entschieden die Gruppenmanager, wie ein ihnen zur Verfügung gestellter Geldbetrag in der Gruppe aufteilt wird. Sie konnten entweder den Geldbetrag in gleichen Teilen zwischen allen Teilnehmenden und sich aufteilen, etwas mehr Geld für sich behalten und den Rest an ihre Untergebenen auszahlen oder (fast) die gesamte Summe des Geldes für sich behalten. Diese Entscheidung und sämtliche anderen Angaben blieben anonym, um sicherzustellen, dass im Experiment keine Vermischung mit sozial erwünschtem Verhalten stattfindet, welches die Resultate verfälscht. Der durch die Gruppenmanager festgelegte Geldbetrag wurde am Ende des Experiments jedem Teilnehmer zuzüglich der Teilnahmezahlung von 10 CHF ausbezahlt.

Resultate des Laborexperiments

Was zeigen die experimentellen Befunde? Zunächst ergeben die Resultate, dass nur circa 20 % der Managerinnen und Manager den gesamten Geldbetrag für sich behalten und (fast) nichts an die Untergebenen ausbezahlt haben. Dies entspricht den Werten, die in vergleichbaren Laborexperimenten gefunden wurden.¹⁰

Eine partielle Zufallsauswahl verhindert, dass Manager ihre Position und Macht missbrauchen.

Bei den Managern mit Selbstüberschätzung – also denen, die zu Hybris neigen – zeigte sich das erwartete Ergebnis. Während in der konventionellen Leistungsauswahl 29 % der Manager mit Selbstüberschätzung ihre Machtposition egoistisch ausnutzten und den gesamten Geldbetrag für sich behielten, taten dies im partiellen Losverfahren nur 4 % der Manager. Insofern bestätigt sich, dass das partielle Losverfahren die Auswirkungen von Hybris eindämmen kann.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass eine partielle Zufallsauswahl von Managern gegenüber der kon-

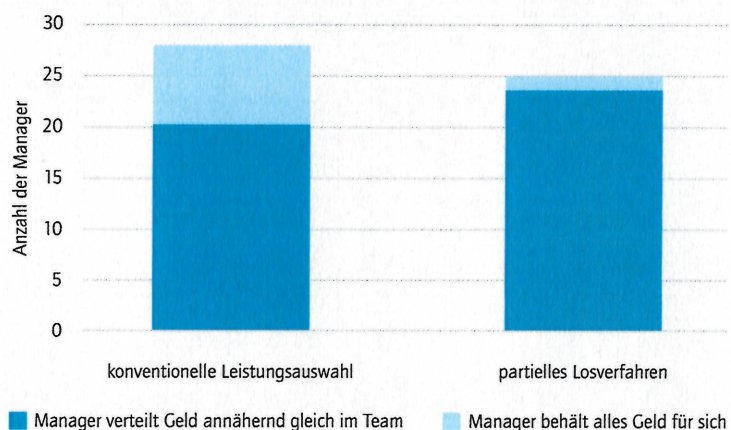
Impulse für die Praxis

- In der Antike war das Losverfahren zur Wahl von Führungspersonen verbreitet. Dadurch wurde die Bildung von Seilschaften verhindert und Hybris gedämpft.
- Die Befunde aus unserem Laborexperiment decken sich mit den Berichten aus historischen Quellen. Führungspersonen, die mittels einer Kombination aus Kompetenz und Zufall gewählt werden, verhalten sich sozialer. Zudem wird ein ausgewogener Pool an Bewerberinnen und Bewerbern berücksichtigt.
- Die Befunde aus dem Labor können nicht unmittelbar auf die Praxis übertragen werden. Nichtsdestotrotz wäre es lohnenswert, erste vorsichtige Versuche bei der Wahl von Führungspersonen zu wagen.
- Im Rahmen eines zweistufigen Wahlverfahrens muss in einem ersten Schritt ein Pool geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten vorselektiert werden, damit ungeeignete Kandidaten ausscheiden.

ventionellen Leistungsauswahl in der Tat einige Vorteile hat. Hierdurch verhindert man, dass Manager, die zu Selbstüberschätzung neigen, der Hybris verfallen und ihre Position und Macht missbrauchen. Darüber hinaus hat dieses Verfahren noch einen weiteren Vorteil: Die Auswahl von Frauen in Führungspositionen ist oft durch einen **Bias** bei der Einschätzung der Leistungskriterien gekennzeichnet.¹¹ Daraus resultiert die viel beklagte Unterrepräsentanz von Frauen in den Chefetagen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass in der partiellen Zufallsauswahl dieser Nachteil ausgeglichen werden kann.¹² In der konventionellen Leistungsauswahl wurden nur 40 % Managerinnen gewählt, obwohl der Gesamtanteil an Frauen in dieser Versuchsbedingung 59 % betrug. In der partiellen Zufallsauswahl wurden hingegen 63 % Managerinnen gewählt. Dies entsprach nahezu dem Gesamtanteil der Frauen von 64 % unter dieser Versuchsbedingung.

Unser Experiment zeigt, dass Hybris von Führungspersonen durch partielle Losverfahren vermindert werden kann. Die Generalisierung unserer

Abb. 1 Verteilung der Geldbeträge von Managern mit Selbstüberschätzung beim Kompetenztest





Dr. Joël Berger
Oberassistent, Institut für
Soziologie, Universität Bern
joel.berger@soz.unibe.ch



Prof. Dr. Dr. hc. Margit Osterloh
Ständige Gastprofessorin
Universität Basel, emeritierte
Professorin Universität
Zürich, Forschungsdirektorin
CREMA – Center for Research
in Economics, Management
and the Arts, Zürich
margit.osterloh@business.
uzh.ch



Prof. Dr. Katja Rost
Professorin der Soziologie,
Universität Zürich
rost@soziologie.uzh.ch

Zusammenfassung

Hybris ist die Tendenz zur Selbstüberschätzung, gepaart mit einer Neigung zum Machtmissbrauch bei Führungspersonen. Ein zentraler Faktor bei der Entstehung von Hybris ist der Erfolg in harten Selektionsverfahren. Gewinner schreiben sich selbst außerordentliche Fähigkeiten zu und werden anschließend noch von Journalisten oder der Geschäftsleitung darin bestärkt. Basierend auf historischen Fallbeispielen könnte man dem Selektionsverfahren eine Zufallskomponente hinzufügen. So könnten zuerst vielversprechende Kandidaten ausgewählt und aus diesem Pool dann per Los ein Gewinner bestimmt werden. Da ein Sieg nun auch dem Zufall und nicht nur den eigenen Fähigkeiten zuzuschreiben ist, dürfte die Selbst- und Fremdwahrnehmung des Gewinners bescheidener ausfallen – der Entstehung von Hybris wird so entgegengewirkt. Ein Laborexperiment liefert eine erste Bestätigung für diese Hypothese: Durch eine Zufallswahl bestimmte Gruppenmanager reklamierten geringere Geldauszahlungen für sich selbst und überließen den anderen Gruppenmitgliedern deutlich mehr als Manager in der Kontrollsituation mit Leistungsauswahl.

Summary

Hubris is defined as overconfidence combined with a tendency to abuse the power of group leaders. Individuals affected with hubris tend to invest money in highly risky projects, or claim exorbitant compensations. A central factor fostering hubris is success in a competitive selection process. The successful applicant tends to attribute success to his or her own competence – a perspective that is usually reinforced by journalists or board members. Drawing on historical examples, we propose to randomly select the winner out of a pool of eligible candidates that were preselected by a conventional screening process. The random component makes sure that a successful candidate cannot attribute his or her success to their own competence only. As a consequence, these individuals will be less prone to hubris. In a laboratory experiment we indeed find that group leaders that are selected by a combination of competence selection and lot, compared to those selected by competence selection only, claim less money for themselves.

Ergebnisse vom Labor auf andere Kontexte ist allerdings nur eingeschränkt möglich. Erstens sind unsere Versuchspersonen Studierende und nicht wirklich Manager. Jedoch zeigen einige Befunde, dass sich Studierende im Labor in Bezug auf soziales Verhalten recht ähnlich verhalten wie die übrige Bevölkerung.¹³ Zweitens dauern Auswahlverfahren in der Realität viel länger und berücksichtigen mehr Kriterien als in unserem Experiment. Drittens lassen sich reale Manager wohl kaum auf eine Messung von Selbstüberschätzung in der Form ein, wie wir das im Experiment durchführen konnten. Dennoch hoffen wir, mit unserer zunächst verrückt erscheinenden Idee einen Anstoß für die Lösung eines ansonsten unlösbar erscheinenden Problems gegeben zu haben.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

- Attributionsfehler – Ross, L.: The intuitive psychologist and his shortcomings: distortions in the attribution process. In: Berkowitz, L. (Hrsg.): *Advances in experimental social psychology*, 10. Ausg., Waltham/San Diego/London 1977, S. 173–220.
- Bias – DUDEN – Das Fremdwörterbuch, 7., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Leipzig/Mannheim 2001.
- interne Validität – Sedlmeier, P./Renkewitz, F.: *Forschungsmethoden und Statistik in der Psychologie*, München 2008.

Anmerkungen

- 1 March, J. C./March, J. G.: Almost random careers: The Wisconsin school superintendency, 1940–1972. In: *Administrative Science Quarterly*, 22. Jg., 1977, H. 3, S. 377–409.
- 2 Liu, C./De Rond, M.: Good night, and good luck: perspectives on luck in management scholarship. In: *Academy of Management Annals*, 10. Jg., 2016, H. 1,

S. 409–451; vgl. auch den Beitrag von Liu Chengwei in diesem Heft.

- 3 Vgl. den Beitrag von Hubertus Buchstein in diesem Heft.
- 4 Vgl. den Beitrag von Katja Rost/Malte Doehne in diesem Heft.
- 5 Vgl. den Beitrag von Liu Chengwei in diesem Heft.
- 6 Brunell, A. B. et al.: Leader emergence: The case of the narcissistic leader. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34. Jg., 2008, H. 12, S. 1663–1676.
- Nevicka, B. et al.: Reality at odds with perceptions: Narcissistic leaders and group performance. In: *Psychological Science*, 22. Jg., 2011, H. 10, S. 1259–1264.
- Paunonen, S. V. et al.: Narcissism and emergent leadership in military cadets. In: *The Leadership Quarterly*, 17. Jg., 2006, H. 5, S. 475–486.
- 7 Berger, J./Osterloh, M./Rost, K./Ehrmann, T.: How to prevent CEO hubris? Comparing selections, lotteries, and their combination, Working Paper, Universities Zürich/Basel/Münster 2018.
- 8 Vgl. den Beitrag von Sarah Heinzmann in diesem Heft.
- 9 Es gab noch eine dritte Versuchsbedingung: die der reinen Zufallsauswahl. Der Übersichtlichkeit zuliebe verzichten wir auf eine Darstellung der Ergebnisse.
- 10 Bö, P. D.: Cooperation under the shadow of the future: experimental evidence from infinitely repeated games. In: *American Economic Review*, 95. Jg., 2005, H. 5, S. 1591–1604.
- Fehr, E./Schmidt, K.: A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation. In: *Quarterly Journal of Economics*, 114. Jg., 1999, S. 817–868.
- Ben-dahan, S.: Leader corruption depends on power and testosterone. In: *The Leadership Quarterly*, 26. Jg., 2015, H. 2, S. 101–122.
- 11 Eagly, A. H./Karau, S. J.: Role congruity theory of prejudice toward female leaders. In: *Psychological Review*, 109. Jg., 2002, H. 9, S. 573–598.
- 12 Vgl. auch den Beitrag von Margit Osterloh in diesem Heft.
- 13 Falk, A./Meier, S./Zehnder, C.: Do lab experiments misrepresent social preferences? The case of self-selected student samples. In: *Journal of the European Economic Association*, 11. Jg., 2013, H. 4, S. 839–852.