

Mit Losglück zum Manager

Von Katja Rost, Margit Osterloh, Joël Berger und Malte Doehne



Das Los soll darüber entscheiden, wer einen begehrten Managementposten erhält. Was zunächst absurd klingt, ist zumindest fairer als so manche vom „Schmidt-sucht-Schmidtchen-Prinzip“ beeinträchtigte Auswahlentscheidung. Unsere Autoren zeigen, wie man mit sogenannten „fokussierten Losverfahren“ prestigeträchtige Posten besetzen kann – und auf diese Weise Quoten für Minderheiten dauerhaft überflüssig macht.

● Können Sie sich vorstellen, dass eine Spitzenführungskraft, zum Beispiel der CEO eines Unternehmens, eine Person der erweiterten Geschäftsleitung oder ein Aufsichtsratsmitglied, in Zukunft per Losverfahren gewählt wird? Den meisten sträuben sich bei dieser Vorstellung die Haare. Sie hören auf, weiterzulesen und argumentieren, dass dies der größte Blödsinn sei. Mit dem Losverfahren würden nicht die Besten, sondern die glücklichen Dummen ermittelt.

Doch wir sagen: Das ist falsch. Das Beharren auf dem Status quo führt dazu, dass die Vorzüge von Losverfahren nicht zur Kenntnis genommen werden. Wir stellen hier vor, für welche Bereiche spezifische Losverfahren, die Kompetenz und Zufall kombinieren, anwendbar sind und wie diese sogenannten „fokussierten Zufallsverfahren“ ablaufen. Wir zeigen, dass diese keineswegs zur Auswahl ungeeigneter Personen führen, sondern viele Nachteile herkömmlicher kompetitiver Auswahlverfahren überwinden. Schließlich weisen wir auf einige Punkte hin, die bei der Umsetzung zu beachten sind.

Unsere Forschungsgruppe schlägt seit geraumer Zeit vor, fokussierte Losverfahren bei der Vergabe begehrter, prestigeträchtiger Positionen anzuwenden. Ein fokussiertes Losverfahren beruht auf zwei Verfahrensschritten: Zunächst wird aus allen Bewerbungen eine Shortlist der je nach Poolumfang drei oder sechs leistungsstärksten Kandidaten und Kandidatinnen erstellt. Im zweiten Schritt wird – im Gegensatz zu herkömmlichen Verfahren – keine Reihung dieser Shortlist vorgenommen, sondern die Gewinnerin oder der Gewinner per Losentscheid bestimmt.

Fokussierte Losverfahren bieten sich zur Besetzung von Positionen an, die begehrte und prestigeträchtig sind, bei denen mehrere hochqualifizierte Kandidierende potenziell zur Verfügung stehen und bei denen die zukünftigen Leistungen der Amtsinhaber nur schwer abschätzbar sind. Dies ist regelmäßig der Fall bei politischen, wirtschaftlichen, universitären, juristischen, journalistischen oder kirchlichen Toppositionen, die mit hoher Sichtbarkeit und gesellschaftlichem Einfluss verbunden sind – beispielsweise CEO- oder Aufsichtsratspositionen in Großunternehmen, Richterämter, Professuren an renommierten Universitäten, Chefredakteursposten in Leitmedien oder Bischofsämter in bedeutenden Bistümern.

Die Idee zu fokussierten Losverfahren stammt nicht aus dem Elfenbeinturm, sondern hat sich historisch über Jahrhunderte hinweg bewährt. So wurden diese Verfahren bei der Wahl des Dogen in Venedig oder in den Städten der Antike und des Spätmittelalters eingesetzt. Beispielhaft sei die Stadt Basel erwähnt, welche ab dem Jahr 1688 bis zum Jahr 1798 fokussierte Losverfahren für wirtschaftlich, politisch, kirchlich, intellektuell und juristisch bedeutende Führungsämter mit großem Erfolg einführte.

Konventionelle Verfahren in der Vorauswahl

Ein fokussiertes Losverfahren ist nicht mit einer Bevorzugung des glücklichen Dummen gleichzusetzen. Vielmehr wird zunächst über konventionelle Verfahren der Kreis der bestgeeigneten Personen auf eine Shortlist von beispielsweise drei oder mehr Kandidierenden eingeeengt, bevor das Los zum Einsatz kommt. Im Gegensatz zu rein kompetitiven Auswahlverfahren wird nicht davon ausgegangen, dass zukünftig hoch unsichere und zudem oft nicht miteinander vergleichbare Leistungseigenschaften der Kandidierenden in eine transitive Rangordnung gebracht werden können.

Rein kompetitive Verfahren übersehen, dass zukünftige Leistung schwer prognostizierbar ist, weshalb sich die Auswahlkommissionen auch auf weiche soziale Signale verlassen, beispielsweise die soziale Herkunft eines CEOs. Damit kann man erklären, warum circa 80 Prozent der CEOs deutscher Großunternehmen aus dem Großbürgertum kommen, obwohl diese Schicht weniger als ein Prozent der Gesamtbevölkerung ausmacht. Mit Leistungsauswahl hat das wenig zu tun, sondern beruht eher auf dem Wunsch der Kommissionen nach Homogenität unter dem Motto „Gleich und Gleich gesellt sich gern“.

Zudem gewährleistet kein Verfahren besser Repräsentanz – und verhindert folglich Diskriminierung – als der Zufall. Dieser berücksichtigt nicht nur sichtbare Merkmale, die auf der politischen Agenda stehen, beispielsweise Geschlecht oder Nationalität der Kandidierenden, sondern auch latente und in Quoten kaum abbildbare Merkmale wie eben soziale Herkunft, Sitten und Gewohnheiten, Religion, Familienstatus oder se-

xuelle Orientierung. Zudem sind fokussierte Losverfahren im Vergleich zu kompetitiven Auswahlverfahren weniger anfällig für Manipulationen: Sie verhindern Korruption und Wahlbeeinflussung durch einflussreiche Eliten. Wir werden diese Vorzüge fokussierter Losverfahren nachfolgend detaillierter erläutern und mit Forschungsbefunden untermauern.

Weniger Einflussnahme auf Auswahl

Als erstes muss man bei den Vorteilen fokussierter Losverfahren die Reduzierung der externen Einflussnahme bei der Besetzung von Positionen nennen. Sie sorgen gleichzeitig dafür, dass nur leistungsfähige Personen berufen werden. Bei der herkömmlichen, kompetitiven Auswahl suchen Berufungsgremien nach Kandidierenden, die nicht nur kompetent sind, sondern auch kulturell kompatibel erscheinen, beispielsweise hinsichtlich ihrer sozialen, geografischen oder beruflichen Herkunft, der politischen Meinung, ihres Lebensstils oder der Selbstdarstellung. Solche Gemeinsamkeiten fördern Vertrauen und Behaglichkeit, erzeugen Begeisterung und verbinden Personen miteinander. Kulturelle Gemeinsamkeiten wiegen daher im Ergebnis oft stärker als der Verdienst und die Leistung der Kandidierenden.

Muss sich eine Kommission auf drei oder gar sechs Kandidierende einigen, ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dass deren sozialer Hintergrund hochgradig homogen ist. Zudem bewerben sich bei fokussierter Zufallsauswahl nachweislich mehr hochqualifizierte Außenseiter auf freie Positionen. Mehrere Untersuchungen bestätigen, dass Personen mit elitärem Hintergrund sowie die jeweiligen Insider offener gegenüber Risiken sind als Personen mit nichtelitärem Hintergrund sowie Außenseiter. Diese trauen sich weniger zu und bewerben sich deshalb auch seltener in kompetitiven Auswahlverfahren. Weil bei der fokussierten Losauswahl neben Leistung auch eine Portion Glück notwendig ist, erleichtert dies Personen mit geringen Wahlchancen, das Gesicht zu wahren: Ein Misserfolg kann auf externe Faktoren außerhalb des persönlichen Einflussbereichs zurückgeführt werden. Risikoscheue Personen werden folglich ermutigt, sich für Spitzenpositionen zu bewerben.

Unsere erhobenen Befunde für die Stadt Basel im 18. Jahrhundert erhärten diese These. So wurden Kandidierende aus Elitefamilien (dem „Basler Daig“) vor Einführung des fokussierten Losverfahrens fünfmal wahrscheinlicher auf Toppositionen berufen im Vergleich zu Kandidierenden aus Nichtelitefamilien. Auch wurden Kandidierende aus alteingesessenen Basler Familien anderthalbmal so häufig berufen wie Kandidierende aus zugezo-

genen Familien (Döhne et al., 2020). Nach Einführung der fokussierten Zufallsauswahl erodierte der Vorteil der Elite vollständig. „Outsider“ konnten ihre Wahlchancen mehr als verdreifachen.

Pool an Hochqualifizierten vergrößern

Der zweite Vorteil von fokussierten Losverfahren liegt darin, dass sie Minderheiten, insbesondere Frauen, stärker zu einer Bewerbung motivieren. Denn Minderheiten rechnen sich in kompetitiven Auswahlverfahren geringere Erfolgchancen aus und neigen dazu, ihre Fähigkeiten zu unterschätzen. Sie haben oft negative Erfahrungen mit kompetitiven Leistungsbewertungen gesammelt und geben nach Rückschlägen eher auf. Die Einführung einer Zufallskomponente verringert die psychologischen Kosten der riskanten Entscheidung, sich dem Wettbewerb auszusetzen. Sie verringert zudem die Erwartung, diskriminiert zu werden.

Hinzu kommt, dass in Führungspositionen überrepräsentierte Gruppen – beispielsweise Männer oder gesellschaftliche Eliten – ob ihrer Wettbewerbsneigung geschätzt werden, während dasselbe Verhalten bei unterrepräsentierten Minderheiten – Frauen oder sozialen Aufsteigern – als unsympathisch gilt, weil sie von sozialen Identitätsnormen abweichen. Konsequenzen sind öffentliche und private Anfeindungen im Unternehmen, in der Familie und im Freundeskreis. Aus diesem Grund ist auch die Scheidungsrate erfolgreicher Frauen höher als die der weniger erfolgreichen, während dies bei Männern anders herum der Fall ist. Zahlreiche Studien bestätigen, dass Minderheiten wie zum Beispiel leistungsstarke Frauen, diese Kosten antizipieren. Sie treten – um nicht als unsympathisch zu gelten – gar nicht erst in kompetitive Auswahlverfahren ein. Ein fokussiertes Losverfahren reduziert diese Kosten erheblich: Der Erfolg kann nicht mehr auf die Abweichung von sozialen Identitätsnormen zurückgeführt werden. Auch die Verlierer aus den bisher überrepräsentierten, einflussreichen Gruppen sind im Falle einer Niederlage vor Gesichtsverlust geschützt. Die einfache Begründung lautet, dass man eben (kein) Glück hatte.

In einem Laborexperiment konnten wir diesen Mechanismus am Beispiel von Frauen aufzeigen (Berger et al., 2020a). Im Vergleich zu herkömmlichen, kompetitiven Verfahren verdreifachte sich im fokussierten Losverfahren der Anteil der Frauen, die am Wettbewerb um eine Führungsposition teilnahmen und der Anteil leistungsstarker Frauen verdoppelte sich. Eine fokussierte Zufallsauswahl kann damit die geschlechtsspezifische Lücke schließen, die im Wettbewerb um Spitzenpositionen immer noch besteht. Auch für andere unterrepräsentierte Gruppen können analoge Resultate erwartet werden.

Machtmissbrauch eindämmen

Ein dritter Vorteil von fokussierten Losverfahren besteht darin, dass sie Hybris vorbeugen, das heißt dem Machtmissbrauch und der Selbstüberschätzung der späteren Amtsinhaberinnen oder Amtsinhaber. Von Hybris betroffene Führungskräfte neigen dazu, ihre Grenzen zu überschätzen und Entscheidungen zu treffen, die für die Gemeinschaft schädlich sind. Man denke an die exorbitanten Bonuszahlungen für das Management sogar in Krisenjahren, an den Wirecard-Skandal, an Enron und an die überteuerten Firmeneinkäufe mancher CEOs, die sich für Mitarbeiter und Aktionäre nachträglich als ruinös erwiesen.

Literaturhinweise

Malte Doehne, Jonas Geweke, Katja Rost: „You can make it if you try: Focal random selection breaks up power monopolization“, Working Paper University of Zürich, 2020.

Joël Berger, Margit Osterloh, Katja Rost: „Focal random selection closes the gender gap in competitiveness“, *Science advances*, 2020/6(47), eabb2142.

Joël Berger, Margit Osterloh, Katja Rost, Thomas Ehrmann: „How to prevent leadership hubris? Comparing competitive selections, lotteries, and their combination“, *The Leadership Quarterly*, 2020/31(5), 101388.



PROF. DR. KATJA ROST ist Ordinaria für Soziologie und Privatdozentin für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich. Ihre Schwerpunkte liegen im Bereich der Wirtschafts- und Organisationssoziologie, der digitalen Soziologie, sozialer Netzwerke und Diversität.



PROF. (EM) DR. DR. H.C. MARGIT OSTERLOH ist ständige Gastprofessorin der Universität Basel und Forschungsdirektorin des Center for Research in Economics, Management and the Arts (CREMA) in Zürich. Sie lehrte am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Zürich. Bekannt wurde sie durch zahlreiche Studien über Frauen in der Arbeitswelt.



DR. JOËL BERGER ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am soziologischen Institut der Universität Zürich. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen soziale Normen und Kooperationsprobleme, soziale Ungleichheit und Bildung sowie Methoden der empirischen Sozialforschung.



DR. MALTE DOEHNE ist Assistent am Lehrstuhl für Soziologie der Universität Zürich. Zu seinen Forschungsinteressen zählen Markt- und Wirtschaftsphänomene, die Bildung sozialer Ordnungen und quantitative Methoden der Sozialforschung.

Herkömmliche kompetitive Auswahlverfahren verstärken die Hybris von Führungskräften. Personen mit einer Disposition für Hybris bewerben sich häufiger in diesen Verfahren, weil sie Erfolge vorwiegend sich selbst zuschreiben und den Einfluss von Glück und situativen Bedingungen unterschätzen. Sie können sich deshalb auch hervorragend gegenüber der Auswahlkommission verkaufen. Hinzu kommt, dass eine kompetitive Auswahl diese Personen – wenn sie ausgewählt werden – darin bestätigt, dass sie außergewöhnlich sind und weit über dem Leistungsdurchschnitt der anderen Kandidierenden liegen. Diese Überlegenheit wird dann als Rechtfertigung dafür angesehen, dass ihnen ein größeres Kuchenstück zusteht. Auswahlverfahren mit einer Zufallskomponente senden diese Signale nicht aus, weil klar ist, dass Glück und nicht nur individuelle Leistung eine wesentliche Rolle für die Auswahlentscheidung spielt. Das führt zu mehr Bescheidenheit.

In einem Laborexperiment konnten wir zeigen, dass fokussierte Zufallsauswahl im Vergleich zu herkömmlichen, kompetitiven Verfahren die Hybris der Gewinner und Gewinnerinnen tatsächlich erheblich eindämmt (Berger et al., 2020b). Nur eine von zehn Führungspersonen, die mittels eines fokussierten Losverfahrens gewählt wurde, nutzte ihre Macht auf Kosten der Gemeinschaft aus. In herkömmlichen, kompetitiven Verfahren beobachteten wir dieses Verhalten bei vier von zehn Führungspersonen.

Vorschläge für die Praxis

Haben wir Sie überzeugt? Wenn ja und wenn Sie über ein Pilotprojekt in Ihrem Unternehmen nachdenken, sollten Sie folgende Vorschläge für die Umsetzung berücksichtigen: Erstens sollte das Verfahren nur zur Besetzung von Positionen eingesetzt werden, die begehrt und prestigeträchtig sind, deren Erfolgskriterien aber nur schwer abschätzbar sind. Zudem müssen mehrere qualifizierte Kandidierende zur Verfügung stehen. Daraus folgt, dass herkömmliche, kompetitive Verfahren in vielen Positionen weiterhin der Standard bleiben.

Zweitens empfiehlt sich eine vorherige Festlegung der Anzahl der Kandidierenden, die nach Vorauswahl in den Losentscheid gelangen sollen. Dies beugt einer stillschweigenden Losziehung eines einzelnen Kandidierenden wie auch einer willkürlichen Losziehung aus dem Pool aller Kandidierenden vor. In den uns bekannten Beispielen aus der Geschichte wurden meist drei bis sechs Kandidierende zum Losentscheid zugelassen. Die Anzahl hängt von der Verteilung der abzubildenden Kriterien ab.

Drittens kann unter Umständen auch für die Zusammensetzung der Auswahlkommission eine zufällige Auslosung für einen Teil der Kommissionsmitglieder infrage kommen. Dadurch werden eingefahrene Verhaltensmuster aufgelöst. Zum Beispiel wird hierdurch der Einfluss lautstarker Meinungsführender oder stillschweigender Koalitionen eingegrenzt. Hierdurch erhalten qualifizierte Außenseiter und Außenseiterinnen eine höhere Chance, zum Losentscheid zugelassen zu werden.

Viertens empfiehlt sich auf eine Stratifizierung der Shortlist nach vordefinierten Kriterien oder Quoten – beispielsweise nach Geschlecht oder Nationalität – zu verzichten. Dies würde voraussetzen, dass man alle wichtigen Kriterien im Vorhinein kennt. Ein Vorteil des Zufallsmechanismus besteht gerade darin, dass sowohl vordefinierte als auch nichtdefinierte Merkmale der Kandidierenden gleichermaßen – nämlich gar nicht – berücksichtigt werden. Diese Merkmale werden mit dem Losverfahren entsprechend ihrer Grundgesamtheit abgebildet, zumindest dann, wenn sich das Verfahren über die Zeit hin eingebürgert hat. Dadurch entsteht eine Offenheit gegenüber neuen Kriterien, die man zum Zeitpunkt der Wahl noch nicht kannte. Diskriminierung wird vermieden. Die Einführung von – mitunter willkürlichen – Quoten auf der Ebene des einzelnen Wahlvorgangs würde diesen Mechanismus erodieren lassen.

Als letztes noch ein Hinweis: Es besteht keinerlei Grund zur Befürchtung, dass fokussierte Zufallsauswahl eine Konkurrenz für Assessmentcenter und andere systematische Methoden der Personalauswahl sind oder diese gar ersetzen. Fokussierte Zufallsverfahren folgen zunächst demselben Schema wie kompetitive Auswahlverfahren. Der einzige Unterschied besteht darin, dass die finale Shortlist der Kandidierenden nicht in eine Rangordnung gebracht wird, sondern dass ausgelost wird. ■■■