INFOsperber
(November 2020)

Zufallsentscheid zum Beispiel mit Würfeln © fiducial

Zufallsentscheid in Politik und Wirtschaft kann rational sein

Bruno S. Frey / Margit Osterloh / Katja Rost / 19. Nov 2020 - **Der Zufall verhindert Hybris und Machtmissbrauch und erhöht massiv den Frauenanteil. Das zeigen zwei Laborexperimente.**

Red. Wichtige Posten mit Los oder Würfeln besetzen? Was auf Anhieb als schlechte Lösung erscheint, kann erhebliche Vorteile haben. Der Wirtschaftswissenschaftler Bruno S. Frey ist für seine Glücksforschung bekannt. Die Ökonomin Margit Osterloh hat u.a. über Frauen in der Berufswelt geforscht. Katja Rost forscht im Bereich der Wirtschafts- und Organisationssoziologie.

Zufallsentscheidungen in Management, Forschung und Politik

Wir zeigen in zwei Laborexperimenten, dass dank Zufallsentscheiden Hybris und Machtmissbrauch bekämpft sowie der Anteil von fähigen Frauen in Führungspositionen fast verdoppelt werden kann. Sie könnten auch der Tyrannei der Meritokratie entgegenwirken, welche im US-Wahlkampf eine entscheidende Rolle spielt.

Zufallsentscheidungen gelten im Allgemeinen als irrational oder willkürlich. Das war nicht immer so. Im 18. Jahrhundert wurden an der Universität Basel Professoren per Zufall aus einer Liste von drei Kandidaten gewählt (Stolz, 1986; Rost und Doehne, 2019). Im antiken Griechenland wurden politische Positionen per Los aus den männlichen Bürgern Athens bestimmt. Auch in italienischen Stadtstaaten wie Venedig oder Florenz wurde in der frühen Neuzeit für die Verteilung politischer Macht vom Losverfahren Gebrauch gemacht, ebenso in zahlreichen Schweizer Gemeinden (Buchstein 2009). Ziel war das Aufbrechen der alten Seilschaften, die Beseitigung von Korruption oder die Befriedung der miteinander verstrittenen herrschenden Familien. Heute sind aleatorische Verfahren (von lateinisch alea = Würfel) weitgehend in Vergessenheit geraten (siehe jedoch Frey 1969). Sie werden jedoch neuerdings wieder diskutiert (z.B. Frey & Steiner 2014; Osterloh & Frey 2019) und von uns experimentell untersucht.

Zufallsverfahren im Management

Chef oder Chefin per Los mag auf den ersten Blick verrückt erscheinen. Doch konnten wir in unseren Experimenten zeigen, dass es gute Gründe für den Einsatz von aleatorischen Verfahren im Management gibt. Allerdings handelt es sich hier immer um Zufallsverfahren nach einer vorherigen, konventionellen Vorauswahl, d.h. um sogenannte fokale aleatorische Verfahren.

In einer ersten Studie (Berger, Osterloh, Rost & Ehrmann, 2020) haben wir in einem Laborexperiment untersucht, ob fokale Zufallsauswahl aus einer «shortlist» geeignet ist, Hybris und Machtmissbrauch abzuschwächen.

Macht und Erfolg führen oft zu Hybris. Die Beispiele des Fehlverhaltens von Star-CEOs sind zahlreich: Bilanzfälschungen bei Enron, Korruption in der Fifa oder Abgasskandale in der Autoindustrie. Chefs und Chefinnen schreiben ihren Erfolg gern ihren überragenden Fähigkeiten zu und übersehen, dass Glück und Matthäus-Effekte («Wer hat, dem wird gegeben») meist eine ebenso grosse Rolle gespielt haben (Liu 2019). In der Folge überschätzen sie sich, gehen überzogene Risiken ein, bereichern sich und glauben, dass sie ungestraft Regeln übertreten können.[1] In unserem Laborexperiment an der ETH Zürich mit 864 Probandinnen und Probanden haben wir drei Gruppen verglichen: In der ersten Gruppe wurde der oder die SiegerIn per Leistungstest bestimmt, in der zweiten kam reine Zufallsauswahl zur Anwendung. In der dritten Gruppe wurden zunächst die drei Besten im Leistungstest ermittelt und anschliessend der Sieger per Los ermittelt. Wir folgten damit in der dritten Gruppe dem Beispiel der Professorenwahl an der Universität Basel im 18. Jahrhundert. Es zeigt sich, dass unter denjenigen Probandinnen und Probanden, die sich überschätzten, in der ersten Gruppe deutlich mehr ihre Macht missbrauchten. Sie haben in einem Diktatorspiel mehr Geld für sich behalten als diejenigen in der dritten Gruppe. Fokale aleatorische Rekrutierung kann demzufolge Hybris und den Missbrauch von Macht mindern.

In einem zweiten Laborexperiment zeigen wir, dass fokale aleatorische Rekrutierung einen wichtigen Beitrag dazu leisten kann, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen (Berger, Osterloh & Rost 2020). Die «leaky pipeline» (d.h. der absinkende Frauenanteil auf höheren Karrierestufen) für gut ausgebildete Frauen – die heute in vielen Ländern eine höhere formale Ausbildung aufweisen als die Männer – ist nicht nur durch die fehlende Vereinbarkeit von Familie und Beruf verursacht. Die fehlende Wettbewerbsbereitschaft vieler Frauen spielt ebenfalls eine grosse Rolle. Zahlreiche Labor- und Feldexperimente zeigen, dass Frauen im Durchschnitt etwa halb so oft wie Männer in Wettbewerbe oder Turniere eintreten, in welchen nur eine Person siegt (z.B. Niederle & Vesterlund 2007). Das ist besonders im Wettbewerb von leistungsfähigen Frauen gegen Männer in männerdominierten Bereichen der Fall – also in typischen Situationen in den Top-Etagen von Unternehmen, Behörden oder Krankenhäusern. Wer aber nicht am Wettbewerb teilnimmt, kann nicht gewinnen. In unserem Experiment mit 420 Probandinnen und Probanden zeigen wir, dass durch ein fokales aleatorisches Verfahren der Unterschied im Wettbewerbsverhalten zwischen Frauen und Männern verschwindet. Die Einkommenslücke zwischen Männern und Frauen hat sich in unserem Experiment geschlossen. Das wichtigste Ergebnis: Die Anzahl der leistungsfähigen Frauen, die an einem solchermassen modifizierten Wettbewerb teilnehmen und damit in Führungspositionen gelangen, hat sich fast verdoppelt. Wir erklären dieses Verhalten damit, dass leistungsfähige Frauen, die in einer fokalen Zufallsauswahl gegen Männer gewinnen, weniger Sympathieverluste befürchten als bei einer reinen Leistungsauswahl. Dies deshalb, weil die Verlierer so leichter ihr Gesicht wahren können. Fokale aleatorische Verfahren stellen damit eine wirkungsvolle Alternative zu den umstrittenen Quoten dar.

Zufallsverfahren im akademischen Bereich

Fokale aleatorische Auswahl kann auch für die Veröffentlichung von Papern in wissenschaftlichen Journals sowie für die Vergabe von Forschungsmitteln angewendet werden (Osterloh & Frey 2020). Die gegenwärtige Beurteilungspraxis von einzelnen Veröffentlichungen anhand des Impact-Faktors eines Journals führt nach unseren empirischen Befunden in zwei Drittel aller Fälle zu Fehlurteilen. Eine fokale aleatorische Auswahl führt zu einer Relativierung dieser Beurteilungspraxis. Konkret schlagen wir eine Triage vor: Sofortige Veröffentlichung der Beträge, bei denen alle Gutachten positiv sind; sofortige Ablehnung aller Beiträge mit ausschliesslich negativen Gutachten und ein Losverfahren für alle übrigen Beiträge. Dasselbe Verfahren kann für die Vergabe von Forschungsressourcen angewendet werden. Eine empirische Validierung dieses Vorschlags steht noch aus, aber immerhin haben einige Forschungsinstitutionen – so die Deutsche VW-Stiftung [2], der Schweizer Nationalfond oder Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung in Österreich – Pilotstudien veranlasst.

Zufallsverfahren in der Politik

Mittlerweile gibt es auch in der Politik Ansätze, welche aleatorische Entscheidungsverfahren aufgreifen: In Deutschland hat Bundestagspräsident Wolfgang Schäuble den vom Ältestenrat des Bundestages beschlossenen Bürgerrat ausdrücklich als eine Bereicherung der Demokratie begrüsst.[3] In diesem Bürgerrat sollen 160 per Los ausgewählte BürgerInnen nach einer intensiven Beratung und unter Beizug von ExpertInnen Handlungsempfehlungen an das Parlament geben. Ziel ist eine verstärkte Bindung zwischen WählerInnen und Gewählten.

In der Schweiz gibt es die sog. Justizinitiative.[4] In einem Referendum soll darüber abgestimmt werden, ob künftig Bundesrichterinnen und Bundesrichter durch das Los bestimmt werden, nachdem eine unabhängige Fachkommission im Vorfeld über die Zulassung zum Los entschieden hat. Die InitiantInnen erhoffen sich dadurch eine striktere Gewaltentrennung und eine unabhängigere Justiz.

Zuvor hatten schon in Irland zufällig ausgewählte Bürgerforen wichtige Verfassungsänderungen zur «Ehe für alle» und zur Legalisierung der Abtreibung vorbereitet. Ziel war eine verstärkte Inklusion breiter Gesellschaftsschichten in den politischen Prozess (Heinzmann 2019).

Nach den Wahlen in den USA

Nach der Wahl in den USA sehen wir weitere Anwendungsgebiete in der Politik: Die Popularität von Trump ist – so Michael Sandel in seinem neuen Buch «The Tyranny of Merit» (siehe auch Beglinger 2020) – darauf zurückzuführen, dass er besser als die Demokraten verstanden hat, auf die zahlreichen Verlierer der Leistungsgesellschaft einzugehen. Die «deplorables» fühlen sich von der Überheblichkeit und der kalten Verachtung der Eliten gedemütigt. 2016 stimmten zwei Drittel der Weissen ohne College-Abschluss für Trump, während 70 Prozent der Akademiker ihre Stimme Hillary Clinton gaben. Fokale Zufallsauswahl in der Politik könnte hier als Fernziel eine Stellschraube darstellen: Per Zufall Gewählte würden weniger überheblich sein. Unterlegene in der Zufallsauswahl würden ihr Gesicht nicht verlieren. Wie die Frauen in unserem Experiment könnten die Sieger in der fokalen Zufallsauswahl damit rechnen, dass sie die Sympathien der Unterlegenen nicht verlieren.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Zufallsverfahren sind in zahlreichen Situationen durchaus rational, zumal – wie von Kahnemann (2011) anhand vieler Beispiele dargelegt – sogenannte rationale Prozesse ihrerseits von zahlreichen Irrationalitäten gekennzeichnet sind.

Dieser Artikel ist eine aktualisierte und erweiterte Version eines Beitrags, der im WWZ Fakulty Blog der Universität Basel sowie in der Ökonomiestimme erschienen ist. Am 20. November hat «Science Advance» den Artikel auf englisch publiziert.

LITERATUR

Berger, J., Osterloh, M., & Rost, K. (2020). Focal random selection closes the gender gap in competitiveness. Science Advance, forthcoming.

Berger, J., Osterloh, M., Rost, K., & Ehrmann, T. (2020). How to prevent leadership hubris. Comparing competitive selections, lotteries, and their combination. The Leadership Quarterly, 31(5).

Frey, B.S. (1969). Wahrscheinlichkeiten als gesellschaftliche Entscheidungsregel. Wirtschaft und Recht 21: 3-15.

Frey, B.S. & Steiner, L.(2014) Zufall als gesellschaftliches Entscheidungsverfahren In: Kaal, W.A.; Schmidt, M. & Schwartze, A. (Hg.) Recht im ökonomischen Kontext - Festschrift zu Ehren von Christian Kirchner. Mohr Siebeck, Tübingen: 749 – 761.

Heinzmann, S. (2019). Zufallsauswahl heute. Zeitschrift Führung und Organisation, 3:179-184.

Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Liu, Ch. (2019). Glückliche Umstände. Wie der Zufall im Management für brillante Ergebnisse sorgt. Zeitschrift Führung und Organisation (3): 157-161.

Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much? The Quarterly Journal of Economics, 122(3), 1067-1101.

Osterloh, M., & Frey, B. S. (2019). Dealing with randomness. Management Revue, 30(4), 331-345.

Osterloh, M., & Frey, B. S. (2020). How to avoid borrowed plumes in academia. Research Policy 49(1).

Rizio, S.M. & Skali, A. (2020). How often do dictators have positive economic effects? Global evidence, 1858-2010. The Leadership Quarterly, 31(3).

Rost, K., & Doehne, M. (2019). "Die Wahl zu Dreyen" Die Zufallswahl von Professoren an der Universität Basel im 18. Jahrhundert. Zeitschrift Führung und Organisation, 3: 169-174.

Stolz, P. (1986). Parteienwettbewerb, politisches Kartell und Tausch zwischen sozioökonomischen Gruppen. Swiss Journal of Economics and Statistics (SJES), 122(IV): 657-675.

FUSSNOTEN

1 Das gilt auch für die Politik: Rizio & Skali (2020) zeigen, dass Autokraten deutlich häufiger ein negatives als ein positives Wirtschaftswachstum erzielen. Im Falle eines positiven Wachstums reiten sie zudem zumeist auf einer Welle, die schon vor ihrer Machtübernahme bestand.

2 Vgl. https://www.volkswagenstiftung.de/aktuelles-presse/aktuelles/dem-zufall-eine-chance-geben.

3 Siehe https://www.sueddeutsche.de/politik/schaeuble-bundestagspraesident-buergerraete-1.5044696.

4 Siehe https://www.justiz-initiative.ch/initiative/initiativtext.html.