

ERFOLG



ILLUSTRATION: MIGUEL MONTANER, FOTOS: PR. LAIF/FINANZEN-VERLAG GMBH/AXEL GRIESCH

Chef per Zufall

PERSONALAUSWAHL

■ Vorstandsposten sollten verlost werden. Das ist günstiger, fairer und sinnvoller. Ein Vorschlag von Margit Osterloh und Bruno S. Frey.

Als die Bilanzfälschung beim Energieversorger Enron aufgefliegen war, verloren 22 000 Mitarbeiter ihren Job, und die US-Wirtschaft bebte. Der Softwarebetrug bei Volkswagen kostet das Unternehmen, seine Mitarbeiter und Aktionäre wahrscheinlich mehr als zehn Milliarden Euro. Die Chefs der Deutschen Bank sind mit ihren Tricksereien auf dem amerikanischen Immobilienmarkt enorme Risiken eingegangen, sodass sie der Internationale Währungsfonds IWF offiziell als „riskanteste Bank der Welt“ bezeichnet.

Die Liste des Fehlverhaltens von Topmanagern ist lang. Wie kann es sein, dass manche Superstars der Wirtschaft jedes Augenmaß verlieren und mit selbstherrlichen Maßnahmen ihrem Unternehmen schweren Schaden zufügen? Und vor allem: Was lässt sich dagegen tun? Wissenschaftler lassen jetzt mit einer ungewöhnlichen Theorie aufhören: Sie fordern, statt Qualifikation das Los über die Zusammensetzung der Führungsmannschaft bestimmen zu lassen.

Die Begründung für Fehlverhalten ist oft schnell geliefert: Manager überschätzen sich völlig. Führungskräfte werden zu Hasardeuren. Ist das Unternehmen erfolgreich, führen sie das auf ihr überlegenes Können zurück und sonnen sich in dessen Glanz. Ego und Risikobereitschaft steigern sich bis zum Exzess. Die extreme Personalisierung

von CEOs verstärkt die Hybris erfolgreicher Manager: Sie selbst und ihr Fanclub glauben, dass das Wohl eines Unternehmens allein von ihnen abhängt.

Glück gehabt

Eine große Zahl empirischer Untersuchungen der Managementforschung kommt jedoch zu einem ganz anderen Ergebnis. Der Erfolg eines Unternehmens geht nur zum geringen Teil auf die Fähigkeiten ihrer Vorstandsvorsitzenden zurück. Stattdessen lässt er sich durch viele andere Bedingungen erklären, die nicht im Einflussbereich der Chefs liegen – die Konjunktur zum Beispiel,

Der Zufall lässt sich gezielt nutzen: Wer für eine Spitzenposition per Los ausgewählt wurde, ist weniger anfällig für die Gefahr der Selbstüberschätzung.



Margit Osterloh und Bruno S. Frey
Gastprofessoren an der Universität Basel

politische Entwicklungen oder einfach der Zufall. Firmenwachstum ist selten einzelnen Menschen zuzuschreiben, sondern meist glücklichen Umständen. So gibt etwa Bill Gates unumwunden zu, dass der Erfolg von Microsoft zu einem hohen Anteil auf dem Glück beruht, zur richtigen Zeit das richtige Produkt entwickelt zu haben.

Gates kann das Glück gar nicht genug preisen, denn auch hier zeigen Studien: Die Irrtumswahrscheinlichkeit bei Voraussagen über den Erfolg eines Produktes liegt bei 50 Prozent, bei Konsumgütern wie Filmen, Musik oder Büchern sogar bei 70 Prozent. Wie der amerikanische Sozialpsychologe Philip Tetlock nachweisen konnte, liefern Spezialisten kaum bessere Voraussagen als aufmerksame Zeitungsläser. Experten überschätzen oft ihre Fähigkeiten.

Daraus ergeben sich brisante Schlussfolgerungen. Erstens sind Spitzenmanager demnach vor allem deshalb erfolgreich, weil sie zufällig zur richtigen Zeit am richtigen Ort waren. Sie sind zweitens keineswegs besser als diejenigen, die mit ihnen um die Topposition konkurrierten. Und drittens beeinflussen sie den Erfolg von Unternehmen auch viel weniger, als die Finanzmärkte glauben. Das zeigt sich zum Beispiel bei Fondsmanagern deutlich. Meist wird nur eine kurze Periode betrachtet, in der sie überdurchschnittliche Renditen erzielten. Wird jedoch ein Jahrzehnt analysiert, sieht der Erfolg ziemlich durchschnittlich aus.

Die Selbstüberschätzung von Managern hat allerdings in der Praxis Folgen: Sie richten sich in einer Komfortzone ein, weisen Fehler anderen zu und werden immun gegen jeden Versuch, ihnen etwas beizubringen. Und die Untergebenen? Sie kuschen. Weil sie wissen, dass kritische Ratschläge von selbtherrlichen Vorgesetzten als Illoyalität aufgefasst werden. Managergehälter und Boni orientieren sich an Erfolgen, die weniger durch Verdienste als durch Glück zustande gekommen sind.

Hinzu kommen Halo- und Matthäus-Effekte: Wer hat, dem wird gegeben. Die Glückspilze erhalten – weil sie angeblich so tüchtig sind – mehr und bessere Ressourcen, höhere Förderung und Aufmerksamkeit. Dadurch strahlt ihr Glanz noch heller. Sie sind immer mehr von sich überzeugt und lassen sich als Stars feiern. In der Folge steigern sie den Druck gegenüber dem Aufsichtsrat, ihre Boni zu erhöhen – auch als Absicherung gegenüber Zeiten, in denen sie das Glück verlässt und sie den Anschein großartiger Leistungen nicht mehr aufrechterhalten können.

Hybris verstärkt die Anreize, überhöhte Risiken einzugehen, auch weil die Folgen oft





Michael Lewis
Bestsellerautor



Alain Caparros
Rewe-Chef



Götz Rehn
Alnatura-Chef

nicht die Verantwortlichen, sondern die Aktionäre und Mitarbeiter tragen. Ein gutes Beispiel sind Akquisitionen. Sie erweisen sich in der Hälfte aller Fälle als Fehlentscheidungen. Eine umfangreiche Literatur weist nach, dass dafür meist Selbstüberschätzung der Manager verantwortlich ist.

Prominente Beispiele für ehemalige Topperformer, deren Hybris ihrem Unternehmen Schaden zugefügt hat, sind etwa Nick Leeson, der 1995 die Barings Bank zugrunde richtete; sein Händlerkollege Jérôme Kerviel bescherte 2008 der französischen Großbank Société Générale einen Verlust von 4,8 Milliarden Euro. Kweku Adoboli kostete die UBS 2011 rund 2,3 Milliarden US-Dollar. Wie lässt sich so etwas verhindern?

Eine Lösung liegt in der Rückbesinnung auf ein altes und erfolgreiches Verfahren, das in Vergessenheit geraten ist: die teilweise Auswahl durch das Los oder den Zufall. Zufall wird dabei im Sinne einer statistischen Wahrscheinlichkeit verwendet. Es hat somit nichts mit Willkür oder Irrationalität zu tun, sondern im Gegenteil mit einer mathematischen Gesetzmäßigkeit. Und die ist historisch gut beleumundet.

Bei einem Essen saß Michael Lewis neben der Gattin einer Wall-Street-Größe. Sie überredete ihren Mann anschließend dazu, Lewis einzustellen – so entstand die Idee für sein erstes Buch.

Im klassischen Athen und im mittelalterlichen Venedig wurden politische Positionen in einem gemischten Prozedere aus Losverfahren und gezielter Auswahl besetzt. Auch andere italienische Stadtstaaten des Mittelalters wie Florenz oder Bologna haben in ihrer großen Zeit Elemente des Loses zur Bestimmung ihrer Exekutive verwendet. An der Universität Basel wurden im 18.

Alain Caparros gibt gerne zu, dass Glück und Zufall stets auf seiner Seite waren: „Ich war nie der Beste“, sagt der Rewe-Chef, „aber immer zur richtigen Zeit am richtigen Ort.“

Jahrhundert Lehrstühle per Los ausgewählt, aus einer Liste von drei Kandidaten. Noch heute wird der koptische Papst per Los aus drei zuvor ausgewählten Personen bestimmt.

Seit einiger Zeit wird die Diskussion um aleatorische Verfahren (von „alea“, lateinisch Würfel) wiederbelebt, etwa in der Politik in Form einer dritten Kammer. Sie soll ermöglichen, dass in den Entscheidungsgremien viele Interessen repräsentiert sind, und dem Legitimationsverlust der politischen Eliten entgegenwirken. Das ließe sich auf Unternehmen übertragen. Sie könnten im Aufsichtsrat eine zweite Kammer installieren, die nach dem Losprinzip gebildet wird – um Anteilseignern damit eine Stimme zu geben. Im Management könnte das Los ebenfalls zum Einsatz kommen, und zwar nachdem bereits eine Vorauswahl nach herkömmlichen Methoden getroffen wurde.

Mithilfe der üblichen Rekrutierungsverfahren wird zunächst ein Pool von Kandidaten bestimmt. Deren Fähigkeitsnachweis ist aufgrund der strengen Auswahl überdurchschnittlich hoch. Wer dann das Rennen macht, hängt oft an Zufälligkeiten oder politischer Einflussnahme. Das ist ähnlich wie bei der Preisverleihung in Musikwettbewerben. Dort wurde empirisch nachgewiesen, dass nach einer sorgfältigen Vorauswahl die Fähigkeiten der Kandidaten in der „short list“ so dicht beieinanderliegen, dass es Zufall ist, wer den Preis bekommt. Was spricht dagegen, den Zufall gezielt einzusetzen? Welche Vor- und Nachteile hätte das?

Wer für eine Spitzenposition per Los ausgewählt wurde, ist weniger anfällig für die Gefahr der Selbstüberschätzung und des Machtmissbrauchs. „Macht korrumpiert, und absolute Macht korrumpiert absolut“, sagt der Historiker Lord Acton. Gewinner im Losverfahren sind bescheidener und eher bereit, auf Ratschläge anderer zu hören. Verlierer behalten ihr Gesicht und ihr Selbstbewusstsein.

Mehr Demut

Dadurch treten auch solche Kandidaten an, die andernfalls aus Angst vor einem Gesichtverlust ihr Interesse an einer Position gar nicht erst anmelden, wodurch der Kandidatenpool vergrößert wird. Das belegt auch Robert Frank, Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Cornell-Uni-

Götz Rehn wusste, dass er sich selbstständig machen will – aber nicht womit. Erst die Begegnung mit DM-Gründer Götz Werner lieferte den Impuls für eine Biolebensmittelkette.

versität, in seinem neuen Buch „Success and Luck“. Demnach handeln Menschen sozialer, wenn sie wissen, dass sie vom Schicksal begünstigt wurden. All dies erhöht die Qualität der Führung und die Kooperation zwischen Gewinnern und Verlierern. Überzogene Managergehälter sind unter diesen Voraussetzungen nicht zu erwarten.

Das Los verhindert darüber hinaus Diskriminierung, zum Beispiel nach Rasse, Geschlecht, Alter oder Herkunft. Damit bekommen Menschen eine Chance, die sonst schlechte Karten hätten. Quoten werden überflüssig. Kreative Außenseiter erhalten leichteren Zutritt zu einflussreichen Positionen. Das Los ist deshalb eine wahre Suchmaschine für neue Ideen und Talente.

Umgekehrt werden Personen zur Kandidatur ermutigt, die ansonsten wenig Vorliebe für den Wettbewerb haben. Die Ökonomeprofessorinnen Muriel Niederle und Lise Vesterlund fragten 2007 in einem berühmt gewordenen Aufsatz, ob Frauen vor Wettbewerb flüchten – und ob Männer sich zu viel mit anderen messen. Sie und später viele weitere Forscher zeigen, dass Frauen in der Tat eine Abneigung gegen den Wettbewerb haben. Der Grund: Sie müssen mit Sympathieverlust rechnen, wenn sie Männer schlagen. Das Losverfahren ist deshalb besonders geeignet, mehr Frauen zu veranlassen, sich als Kandidatinnen zur Verfügung zu stellen.

Einer der größten Vorteile des Losverfahrens liegt jedoch darin, dass es vor berühmten „old boys networks“ schützt. Es lohnt sich nicht, vor der Wahl in Lobbying, Manipulation oder andere Einflussversuche zu investieren, wenn das Los entscheidet. Für die Fifa wäre es so gesehen ein Segen gewesen, das Losverfahren zu benutzen.

Genau das ist der wichtigste Grund, warum das Interesse an Losverfahren bei der Besetzung politischer Ämter wieder erwacht – weil dadurch Machtkonzentrationen bei sich selbst reproduzierenden Eliten oder dem sprichwörtlichen Establishment vermieden werden. Die Jahrhunderte dauernde Stabilität und Prosperität des klassischen Athen und der mittelalterlichen oberitalienischen Städte verdanken sich diesem Sachverhalt.

Freilich gibt es auch Nachteile. Der häufigste Einwand ist, dass das Los nicht zwischen Fähigen und Unfähigen entscheidet. Das ist beim Auslosen aus einem ausgesiebten Pool allerdings weniger relevant. Denn man kann davon ausgehen, dass bei einer sorgfältigen Vorauswahl diejenigen, die es bis in die engere Auswahl geschafft haben, ohnehin eine hohe Kompetenz haben.

Allerdings ist eines zu bedenken: Je enger und konventioneller die Kriterien der Vorauswahl, desto weniger kommen Vorzüge des Losens zum Tragen. Entsprechende Entscheidungen könnten darüber hinaus als irrational und deshalb illegitim betrachtet werden. Sie sind aber – weil nach strenger mathematischer Gesetzmäßigkeit zustande gekommen – zweifellos rationaler als Entscheidungen, die durch Vetternwirtschaft oder Machtkonzentration entstanden. ■

Margit Osterloh und Bruno S. Frey sind ständige Gastprofessoren an der Universität Basel und Forschungsdirektoren des Center for Research in Economics, Management and the Arts in Zürich | erfolg@wiwo.de

Morgens klug, abends Unfug

■ **Alltagsforschung** Stehen Sie vor einer schwierigen Entscheidung? Dann treffen Sie sie besser früh am Tag.

Manchmal sagt der Volksmund eben doch die Wahrheit: Morgenstund hat offenbar wirklich Gold im Mund. Schon seit Längerem vermuten Wissenschaftler, dass die Tageszeit unsere Entscheidungen beeinflusst. Der israelische Psychologe Shai Danziger zum Beispiel konnte vor einigen Jahren nachweisen, dass Richter Bewährungsstrafen eher morgens verhängen als nachmittags. Seine Vermutung: Ein solches Urteil erfordert mehr geistige und körperliche Anstrengung. Die mündliche Begründung dauert länger, die schriftliche muss ausführlicher sein. Und diese Energie bringen Richter am ehesten morgens auf – unabhängig vom Vergehen des Angeklagten. Andere Untersuchungen ergaben, dass Ärzte nach ein paar Stunden im Dienst den Patienten öfter Antibiotika verschreiben oder dass sich Menschen morgens ehrlicher verhalten als nachmittags. Offenbar schmälert Müdigkeit die Fähigkeit zu Disziplin und Selbstkontrolle.

Das belegt nun auch eine neue Studie der argentinischen Neurobiologin Maria Juliana Leone. Sie analysierte Daten des Free Internet Chess Server, auf dem sich mehr als 400 000 Spieler regelmäßig zum Schach verabreden. Der Denksport bietet sich für Forschungszwecke an, weil alle Spielzüge minutiös festgehalten werden, inklusive Dauer, Tageszeit und Qualität. Leone konzentrierte sich in ihrer Analyse auf jene Spieler, die zwischen November 2008 und Juni 2015 mindestens 2000 Partien absolviert hatten – um ein gewisses Niveau zu garantieren. Etwa 100 Freiwillige gaben in einem Fragebogen Auskunft, ob sie sich eher als Morgenlerche oder Nachteule sahen.

Nun betrachtete Leone Tausende von Spielzügen. Aber nur jene, bei denen die Beteiligten mehr als 60 Sekunden Zeit für eine Entscheidung hatten. Jene in den ersten 30 Sekunden der Partien missachtete sie, da erfahrene Spieler zu Beginn häufig mit eingeübten Zügen starten. Und siehe da: Alle Probanden neigten dazu, mit fortlaufender Dauer des Tages immer schnellere, unpräzisere Entscheidungen zu treffen – und zwar unabhängig davon, ob sie Nachteule oder Morgenlerche waren. Morgens neigten sie zur Vorsicht. Doch je später der Tag, desto schneller wurden die Entscheidungen – und desto riskanter.



Quelle

Maria Juliana Leone et al (2017). Time to decide: Diurnal variations on the speed and quality of human decisions. In: Cognition, Band 158, Seite 44–55

immer weise sind und nachmittags stets töricht. Aber die Wahrscheinlichkeit überstürzter Entscheidungen steigt, je weiter der Tag voranschreitet. ■

Daniel Rettig
Ressortleiter

