

Chef werden per Zufall

Spitzenmanager sollen nach einer Vorauswahl per Los bestimmt werden – laut Zürcher Forschern würde das Machtmissbrauch verhindern

THOMAS FUSTER

Wirtschaftlicher Aufstieg will erarbeitet sein. So verlangt es nicht nur das Leistungsprinzip. Auch die Bibel auferlegt dem Menschen, sich den Lebensunterhalt durch harte Arbeit – «im Schweisse deines Angesichts» – zu verdienen. Eine meritokratische Ordnung nach Massgabe besonderer Verdienste erscheint vielen Menschen als ein gerechtes Prinzip, denn Leistung verdient Belohnung. Ökonomen fügen hinzu, dass letztlich die ganze Volkswirtschaft prosperiere, wenn es genügend Anreize gebe für individuellen Erfolg. Möge daher der Beste gewinnen!

Leistung wird überschätzt

Das Problem mit dieser Sichtweise: Der Beitrag der individuellen Leistung am Erfolg wird meist überschätzt, jener der glücklichen Fügung hingegen unterschätzt. Das zeigen diverse Forschungsarbeiten, etwa jene des amerikanischen Ökonomen und Statistikers Robert H. Frank. In seinem 2016 erschienenen Buch «Ohne Glück kein Erfolg» belegt Frank den folgenden Befund: Der Erfolg des Einzelnen hängt vor allem von Zufällen, günstigen Gelegenheiten und vom Glück ab. Die Gunst des Schicksals zählt mehr als Blut, Schweiss und Tränen.

Selbstbewusste Manager tun sich schwer mit dieser Diagnose. Läuft es in ihren Unternehmen gut, erkennen sie darin vor allem ein Resultat ihres herausragenden Talents. Sie ignorieren, dass allenfalls eher die Konjunktur, der Wechselkurs, das politische Umfeld oder andere Faktoren, auf die sie keinen Einfluss haben, den Erfolg bewirkten. Die Folge eines solchen Selbstbildes: Manager überschätzen ihre Fähigkeiten, sie neigen irgendwann zur Überheblichkeit und beginnen, übermässige Risiken einzugehen, was für Firmen gefährlich werden kann. Etwa dann, wenn überrissene Summen bezahlt werden für Akquisitionen, die primär dem Ego des CEO schmeicheln.

Was lässt sich tun gegen solche Hybris? Die Ökonomin Margit Osterloh, ihr Forscherkollege Bruno S. Frey und die Soziologin Katja Rost liefern eine bestechend einfache Antwort: Wenn der wirtschaftliche Erfolg in



Wer im Geschäftsleben eine Führungsposition ergattert, das hängt stark von Glück und günstigen Gelegenheiten ab. ANNICK RAMP / NZZ

hohem Mass dem Zufall geschuldet ist, sollte auch die Rekrutierung des Führungspersonals diesem Prinzip folgen. Sie propagieren das folgende Vorgehen: Zuerst wird mit einem üblichen Auswahlverfahren ein Pool von Kandidaten, welche die fachlichen Voraussetzungen für einen Posten erfüllen, bestimmt. Dann wird per Los entschieden, wer aus diesem Pool das Rennen macht und den Job erhält.

Demut und Dankbarkeit

Was versprechen sich die Zürcher Forschenden von einem solchen Prozess, den sie als «fokal-aleatorisches Verfahren» bezeichnen? Sie argumentieren, dass Führungskräfte, die per Los gewählt würden, weniger anfällig seien für die Gefahr der Selbstüberschätzung und des Machtmissbrauchs. Diesen Chefs sei nämlich bewusst, dass sie ihre beson-

dere Position allein dem Zufall – und nicht etwa ihrer vermeintlich überlegenen Leistung – verdanken. Das führe zu mehr Demut, Dankbarkeit und auch zu bescheideneren Lohnansprüchen. Und es mache Manager offener gegenüber Ratschlägen von Dritten.

Das tönt plausibel. Offen bleibt, ob sich dahinter nur Wunschdenken verbirgt. Um das herauszufinden, haben die Forscher an der ETH Zürich ein Laborexperiment durchgeführt. Insgesamt 864 Probanden wurden in Sechsergruppen eingeteilt, wobei jede Gruppe einen Chef oder eine Chefin erhielt. Zum Teil wurde der Chef über einen Leistungstest (Fragen zur Allgemeinbildung) ermittelt, zum Teil per Zufallsentscheid beziehungsweise über ein fokal-aleatorisches Verfahren. Dem Chef oblag es dann, für sich und den Rest der Gruppe anonym eine bestimmte Geldsumme zu verteilen. Wie

diese Verteilung erfolgen sollte, legte jede Gruppe selber fest, und zwar noch vor der Wahl des Gruppenchefs.

Bei den Probanden, die ihr Wissen im Leistungstest überschätzten und daher zu Hybris neigten, zeigte sich das folgende Resultat: Wurden sie über den Leistungstest zum Chef gekürt, missbrauchte ein hoher Anteil von ihnen (29%) die Machtposition. Sie taten dies, indem sie sich selber mehr Geld zuschanzten, als dies zuvor in der Gruppe vereinbart worden war. Wurden die Teilnehmer hingegen per Zufall gekürt, nutzte ein deutlich geringerer Anteil (4%) die Machtposition egoistisch aus. Das Fazit der Autoren: Die Zufallswahl kann verhindern, dass Chefs ihrer Hybris verfallen und ihren Einfluss missbrauchen.

Gewiss, ein Experiment ist nur bedingt auf die reale Welt übertragbar. Zudem muss auch bei einem Losverfahren

zuerst eine Vorauswahl getroffen werden, damit alle Kandidaten die nötigen Qualifikationen aufweisen. Insofern findet die Leistungswahl, die man eigentlich vermeiden will, einfach auf vorgelegter Stufe statt. Auch ist es durchaus verständlich, dass sich Firmen bei der Personalauswahl ungern einschränken lassen. Wenn ein Kandidat offenkundig besser ist als alle anderen, will niemand riskieren, dass sich das Los für den Zweit- oder Drittbesten entscheidet.

Verlierer wahren das Gesicht

Dennoch, das Experiment liefert interessante Denkanstösse. Dazu gehört, dass ein Losentscheid es den Verlierern erlaubt, ihr Gesicht zu wahren – der Niederlage liegt ja kein persönliches Versagen zugrunde. Das kann dazu führen, dass sich auch Personen zur Wahl stellen, die sonst Wettbewerbssituationen eher aus dem Weg gehen. Wie Osterloh erläutert, gilt dies vor allem für Frauen.

Osterloh nennt im Gespräch weitere Vorteile, wenn Führungskräfte im Zufallsverfahren gekürt werden. Dazu gehören das Aufbrechen alter Seilschaften und die Beseitigung von Korruption. Denn wenn das Los bestimmt, wer von einer Shortlist das Rennen macht, lohnen sich weder Bestechung noch Versuche, durch die Vorteilnahme persönlicher Beziehungen den Karriereprung zu erzwingen. Entsprechend erhalten auch Aussenseiter eine Chance. Zudem entkrampfe sich die Beziehung verfeindeter Gruppen, da jede Gruppe die gleiche Chance habe, an die Macht zu gelangen.

Die Idee, wichtige Personalentscheide dem Los zu überlassen, mag irritieren. Doch in der Geschichte kam sie schon oft zur Anwendung, sei dies im antiken Griechenland oder in den italienischen Stadtstaaten Venedig und Florenz. Auch an der Universität Basel wurden Professoren im 18. Jahrhundert per Zufall aus einer Liste von drei Kandidaten gewählt; dies mit dem Ziel, den Einfluss von Gelehrtdynastien zu begrenzen. In der Schweiz verlangt zudem die Justizinitiative, die Bundesrichterinnen und Bundesrichter künftig im Losverfahren zu bestimmen. Über das Pro und Contra des Zufalls als Wahlkriterium kann sich das Stimmvolk daher bald auch an der Urne äussern.