

---

# Wir würfeln einen Chef oder eine Chefin!



*Margit Osterloh und Mandy Fong*

**Zusammenfassung:** Bei der Besetzung von Führungskräften werden meist aufwendige Selektionsverfahren angewendet, in welchem Leistungskriterien zur Anwendung kommen sollen. Wir weisen auf einige Schwächen dieses Verfahrens hin, insbesondere die Gefahr der Hybris der Führungskräfte und die „leaky pipeline“ für weibliche Führungskräfte. Wir zeigen anhand von zwei Laborexperimenten, dass ein fast vergessenes Verfahren – die fokale Zufallsauswahl – Abhilfe bieten könnte.



**Stichwörter:** Rekrutierung von Führungskräften, Hybris, leaky pipeline, fokale Zufallsauswahl.

**We roll the dice for a boss!**

**Abstract:** *When appointing executives, elaborate selection procedures are usually used, in which performance criteria are to be applied. We point out some weaknesses in this process, in particular the risk of hubris among executives and the leaky pipeline for female executives. Using two laboratory experiments, we show that an almost forgotten procedure – focal random selection – may offer a remedy.*

**Keywords:** *Appointment of executives, hubris, leaky pipeline, focal random selection*

Die konventionelle Rekrutierung von Führungskräften verspricht, dass die bestqualifizierten Bewerber und Bewerberinnen ausgewählt und befördert werden. Leider gibt es zahlreiche Beispiele, die nicht in dieses Bild passen wollen: Bilanzfälschungen bei Enron, Software-Betrug bei Volkswagen, Korruption in der Fifa, Missbrauch von Macht in der Raiffeisenbank der Schweiz – die Liste des Fehlverhaltens von Star-CEOs ist lang. Chefs von namhaften Firmen treffen milliardenschwere Fehlentscheidungen oder glauben, dass sie Regeln ungestraft übertreten dürfen.

Hinzu kommt, dass auch sonst Zweifel angemeldet werden müssen, dass wirklich jeweils die Besten bei der Besetzung von Führungspositionen zum Zuge kommen. Ganz besonders deutlich stellt sich diese Frage in Bezug auf den geringen Anteil von Frauen an Führungspositionen. Trotz gesetzlicher Gleichstellung und einer heutzutage hervorragenden Ausbildung der Frauen ist die sogenannte «leaky pipeline» immer noch allgegenwärtig.

Wie lässt sich das erklären? Und vor allem: Was lässt sich dagegen tun? In unserem Essay wollen wir eine ungewöhnliche Idee aufgreifen, die jedoch eine reiche Tradition hat: fokale Zufallsauswahl. Nach einer sorgfältigen Vorauswahl gemäss herkömmlichen Kriterien bestimmt das Los, wer Chef oder Chefin wird. In zwei Laborexperimenten konnten

wir zeigen, dass fokale Zufallsauswahl Machtmissbrauch und Hybris verhindern und den Frauenanteil in Führungspositionen deutlich erhöhen kann.

#### Hybris von Managern

Bei der Besetzung von Vorstandsposten bemühen Unternehmen meist aufwendige Verfahren. Die Lebensläufe künftiger Führungskräfte werden einer akribischen Überprüfung unterzogen. In Gesprächsrunden wird die persönliche Passung, in Assessment Centern die fachliche und menschliche Eignung erkundet. Damit soll das Risiko minimiert werden, dass die zukünftigen Chefs oder Chefinnen eine ungünstige Entwicklung nehmen und folgenschwere Fehlentscheidungen treffen. Zahlreiche Beispiele bezeugen aber, dass dies den Unternehmen trotz umfangreicher Bemühungen oft nicht gelingt. Als die Bilanzfälschung beim Energieversorger Enron aufgefliegen war, wurden 22000 Mitarbeitende entlassen. Der Softwarebetrug bei Volkswagen hat dem Unternehmen, seinen Mitarbeitenden und Aktionären Kosten von schätzungsweise mehr als zehn Milliarden Euro verursacht. Die Chefs der Deutschen Bank sind auf dem amerikanischen Immobilienmarkt solch enorme Risiken eingegangen, dass sie der Internationale Währungsfonds IWF offiziell als „riskanteste Bank der Welt“ bezeichnete. Wie lässt sich ein solch gigantisches Fehlverhalten verstehen? Dafür gibt es mehrere zusammenhängende Erklärungen.

Erstens ist die Besetzung von Führungspositionen eine heikle Angelegenheit, welche nicht selten unbeabsichtigten Zufällen unterliegt. Von den vielen hochqualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern kommen mehrere Kandidierenden in die Endauswahl, welche jeweils ganz unterschiedliche Stärken und Schwächen aufweisen. Entsprechend schwer fällt die Entscheidung für eine Person, je nach Gewichtung der Stärken und Schwächen. Auch ist die Entwicklung der Kandidierenden im konkreten Arbeitskontext zum Zeitpunkt der Selektion unbekannt.

Zweitens lassen sich vergangene Leistungen der Kandidierenden nur schwer messen. Hatten sie vorher eine Führungsposition inne, werden ihre Leistungen anhand des Erfolges der jeweiligen Unternehmung eingeschätzt. Solche Zurechnungen sind aber mit vielen Fehlern belastet (*Liu 2019*). Unterschätzt werden meist die Einflüsse äusserer Faktoren oder situativer Bedingungen, beispielsweise eine gute Konjunkturlage oder schlichter Zufall. Erfolge werden gern Personen, ihren Eigenschaften und Fähigkeiten zugeschrieben, Misserfolge dagegen werden oft durch schlechte Umweltbedingungen oder einfach «Pech» erklärt. Dieser sogenannte Attributionsfehler wird zusätzlich oft durch die Medien verstärkt, indem beispielsweise über die Erfolgsgeschichte des «Managers des Jahres» berichtet wird und Topmanager zu Helden stilisiert werden. Zusätzlich trägt der sogenannte Matthäus-Effekt („Wer hat, dem wird gegeben“) zur Glorifizierung bei: Die Sieger im Wettbewerb erhalten mehr und bessere Ressourcen, was ihr Licht noch heller scheinen lässt.

Die Glorifizierung führt drittens häufig zu Hybris: Personen, die zur Selbstüberschätzung neigen, verlieren dadurch die Bodenhaftung, umgeben sich nur noch mit kritiklosen Ja-Sagern und neigen dazu, ihre Macht für egoistische Ziele zu missbrauchen. Die empirische Forschung bestätigt die weite Verbreitung dieses Phänomens: Von Hybris befallene Manager schaden dem Unternehmen beträchtlich. Sie überschätzen ihre Fähigkeiten, unterschätzen die Risiken und beteiligen sich in der Folge an riskanten Firmenübernahmen und Investitionen (z.B. *Malmendier/Tate 2008; Homberg/Osterloh 2010*). Auch zahlen sie sich oft trotz sinkender Umsätze überhöhte Gehälter aus (*Billett/Qian 2008*).

## „Leaky Pipeline“ für Frauen im Management

Frauen weisen heute in vielen Ländern eine höhere formale Ausbildung auf als Männer. Dennoch ist die sogenannte «leaky pipeline», d.h. der absinkende Frauenanteil auf höheren Karrierestufen, häufig zu beobachten. Laut der aktuellen AllBright-Studie (*AllBright Stiftung* 2020) ist der Frauenanteil in den Vorständen der 30 DAX-Konzerne in Deutschland erstmals seit Jahren auf 12.8 Prozent gesunken. Auch in der Schweiz wird ein weiterhin tiefer Anteil weiblicher Führungskräfte verzeichnet. Gemäss Schillingreport (*Guido Schilling Executive Search* 2020) betrug im Jahr 2019 der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber lediglich 10 Prozent.

Als mögliche Gründe werden neben der fehlenden Vereinbarkeit von Familie und Beruf die direkte (manchmal unbewusste) sowie die «statistische Diskriminierung» angeführt. Bei der statistischen Diskriminierung greifen Arbeitgeber auf Informationen über durchschnittliche Gruppenmerkmale zurück, wenn ihnen die vollständige Information über die relevanten Eigenschaften einer einzelnen Person fehlt. Beispielsweise gehen Arbeitgeber davon aus, dass Frauen mit Kindern gerne in Teilzeit arbeiten, was in Top-Positionen als nachteilig angesehen wird. Unabhängig vom Wahrheitsgehalt dieser Annahme kann diese im Einzelfall zu Diskriminierung führen, z.B. wenn die Kandidatin die Kinderbetreuung anderweitig zu lösen versteht. Neuerdings wird diskutiert, dass Frauen gemäss zahlreichen empirischen Befunden eine geringere Wettbewerbsbereitschaft aufweisen als Männer (*Niederle/Vesterlund* 2007; als Übersicht vgl. *Goodall/Osterloh/Fong* 2020), wenn sie in Bereichen, die traditionellerweise von Männern dominiert werden, gegen Männer antreten müssen. Das trifft heute immer noch für die meisten Chefetagen zu. Woher kommt die weibliche Wettbewerbs-Aversion in der Konkurrenz gegen Männer? Erfolgreiche Frauen müssen oft mit Sympathieverlusten kämpfen, sobald sie weniger erfolgreichen Männern begegnen. Erfolg macht Männer attraktiver, Frauen nicht, insbesondere nicht in traditionellen Männerdomänen. Das führt zu psychologischen Kosten, genannt Identitätskosten (*Akerlof/Kranton* 2000). Wen wundert es, dass Frauen diese Kosten scheuen? Demzufolge ist eines der Hauptprobleme für den geringen Frauenanteil in Männerdomänen, dass sich viele leistungsfähige Frauen erst gar nicht auf diese Positionen bewerben. Tun sie es doch, müssen sie viel durchsetzungsfähiger sein und höhere Kosten tragen als Männer. Wer aber nicht am Wettbewerb teilnimmt, kann nicht gewinnen.

## Zufallsentscheidungen in der Politik

Wie können Unternehmen der Hybris von Managern und der «leaky pipeline» entgegenwirken? Eine Lösung liegt in der Rückbesinnung auf ein altes und erfolgreiches Verfahren, das leider in Vergessenheit geraten ist: die fokale Los- oder Zufallsauswahl. Zufall wird dabei im Sinne einer statistischen Wahrscheinlichkeit verwendet. Es hat somit nichts mit Willkür oder Irrationalität zu tun, sondern im Gegenteil mit mathematischer Gesetzmässigkeit.

Schon im antiken Athen und im mittelalterlichen Venedig wurden politische Positionen in einer gemischten Prozedur aus fokalem Losverfahren und herkömmlichen Verfahren besetzt. Auch andere italienische Stadtstaaten des Mittelalters wie Florenz oder Bologna haben das Losverfahren zur Bestimmung ihrer Exekutive verwendet (z.B. *Buchstein* 2009). An der Universität Basel wurde im 18. Jahrhundert in der „Wahl zu Dreyen“ (*Burckhardt* 1916; *Rost/Doehne* 2019) aus einer Liste der drei am besten qualifizierten Kandidaten

per Los entschieden, wer die Professur erhalten sollte. Der Zufall wurde zur Begrenzung von Vetternwirtschaft, Macht, Korruption und Hybris eingesetzt. 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 (z.B. *Frey/Osterloh/Rost* 2020). In Deutschland beispielsweise wird ab Januar 2021 ein bundesweiter Bürgerrat aus 160 zufällig ausgewählten Bürger und Bürgerinnen gebildet. In mehreren Sitzungen soll er über globale Themen in der Politik diskutieren. Die Empfehlungen des Bürgerrats werden dem Bundestag im März 2021 zur Beratung vorlegt. Damit soll die Bürgerbeteiligung erhöht werden. Auch in der Schweiz wird neuerdings über die sogenannte «Justizinitiative» debattiert. Bundesrichter und Bundesrichterrinnen sollen demgemäss nach sorgfältiger Vorauswahl per Los bestellt werden. Damit soll deren Parteiabhängigkeit behoben werden.

#### Zufallsverfahren im Management

Im Management könnte ein fokales Losverfahren nach dem Prinzip der «Wahl zu Dreyen» an der Universität Basel angewendet werden: Der Zufall kommt zum Einsatz, nachdem eine «shortlist» aus fähigen und geeigneten Kandidaten und Kandidatinnen in einer herkömmlichen Auswahl gebildet wurde. Im Folgenden werden die Ergebnisse von zwei Laborexperimenten vorgestellt. Sie zeigen, dass mit Hilfe von Zufallsverfahren Hybris verhindert und der Frauenanteil massiv erhöht werden kann. Laborexperimente sind in der Lage, Kausalitäten aufzuzeigen (von *Bieberstein/Jaussi* 2021)

In einer ersten Studie (*Berger/Osterloh/Rost/Ehrmann* 2020) wurde in einem Laborexperiment untersucht, ob aleatorische Verfahren analog zur «Wahl zur Dreyen» geeignet sind, Hybris und Machtmissbrauch abzuschwächen. An unserem Laborexperiment an der ETH Zürich haben 864 Personen teilgenommen. Die Teilnehmenden wurden zunächst in Sechsergruppen eingeteilt. Anschliessend wurden die Sechsergruppen einer der drei Bedingungen zugeordnet: Unter der ersten Bedingung wurde der Gruppenmanager oder die Gruppenmanagerin per Leistungstest bestimmt, unter der zweiten kam reine Zufallsauswahl zur Anwendung. Unter der dritten Bedingung wurden zuerst die drei Besten im Leistungstest ermittelt und anschliessend der Gruppenmanager oder die Gruppenmanagerin per Los aus den drei Besten ermittelt. Alle Gruppenmitglieder lösten unter Zeitdruck Fragen zum Allgemeinwissen. Es wurde beispielsweise gefragt, wie die Hauptstadt von Vietnam heisst. Die Teilnehmenden hatten anschliessend einzuschätzen, wie gut sie ihrer Meinung nach im Leistungstest abgeschnitten haben, d.h. wie viele von 30 Aufgaben sie korrekt gelöst haben. Ihr tatsächliches Ergebnis aus dem Leistungstest war ihnen nicht bekannt. Auf diese Weise konnte bestimmt werden, wer sich selber überschätzt und deshalb für Hybris anfällig ist. Am Ende des Experiments entschieden die Gruppenmanager und Gruppenmanagerinnen, wie ein ihnen zu Verfügung gestellter Geldbetrag zwischen ihnen und den übrigen Gruppenmitgliedern aufgeteilt wird. Sie konnten entweder den Geldbetrag in gleichen Teilen zwischen allen Teilnehmenden einschliesslich sich selbst aufteilen, etwas mehr Geld für sich behalten und den Rest an die übrigen Gruppenmitglieder auszahlen oder (fast) die gesamte Summe des Geldes für sich behalten. Diese Entscheidung und sämtliche anderen Angaben blieben anonym. Es zeigte sich, dass während in der konventionellen Leistungsauswahl 29 % der Manager mit Selbstüberschätzung ihre Machtposition egoistisch ausgenutzt und den gesamten Geldbetrag für sich behalten haben, taten

dies im partiellen Losverfahren nur 4 % der Probanden. Fokale aleatorische Rekrutierung kann demzufolge Hybris und das Ausnutzen von Macht mindern.

Wie lässt sich der Befund erklären? Wie bereits dargestellt, begünstigt die konventionelle Auswahl nach Leistung die Entstehung von Attributionsfehlern. Der Einfluss äußerer Faktoren wie Glück wird systematisch unterschätzt, derjenige der eigenen Fähigkeiten überschätzt. In der Folge tendieren Personen, die zu Selbstüberschätzung neigen, eher zu Hybris. Wird eine Führungsperson hingegen in einem fokalen Losverfahren gewählt, können derartige Effekte eingedämmt werden, weil allen Beteiligten die Rolle des Zufalls bei der Auswahl bekannt ist. Personen, die zu Selbstüberschätzung neigen, haben eine geringere Chance, sich positive Ergebnisse zuzurechnen. Sie fühlen sich weniger berechtigt, Vorteile zu beanspruchen. Hingegen zeigen Gewinner im Losverfahren mehr Demut und prosoziales Verhalten. Ausserdem haben Personen, die zur Selbstüberschätzung neigen, im Losverfahren in der Realität weniger Gelegenheit, sich in den Mittelpunkt zu stellen, um ihre Wahlchancen zu erhöhen.

In einem zweiten Laborexperiment wurde gezeigt, dass fokale aleatorische Rekrutierung einen wichtigen Beitrag dazu leisten kann, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen (Berger/Osterloh/Rost 2020). In Anlehnung an ein Laborexperiment von Balafoutas/Formwagner/Sutter (2018; siehe auch Niederle/Vesterlund 2007) haben wir das Wettbewerbsverhalten von 420 Teilnehmenden untersucht. Insbesondere interessierte uns der Unterschied im Wettbewerbsverhalten zwischen Frauen und Männern. Die Versuchsanordnung glich teilweise der im ersten Experiment mit zwei Unterschieden. Erstens mussten die Versuchspersonen unter Zeitdruck eine Rechenaufgabe lösen. Rechenaufgaben gelten eher als Männerdomäne. Zweitens mussten die Versuchspersonen wählen zwischen einer Entlohnung durch Stücklohn (0.50 CHF pro korrekte Antwort, d.h. eine Situation ohne Wettbewerb mit anderen Teilnehmenden) und einer Wettbewerbs-Situation. In dieser erhielt jeweils nur ein Gewinner oder eine Gewinnerin 5 Franken und dies in drei Varianten: a) nur der oder die Beste in der Rechenaufgabe erhält den Gewinn, d.h. reiner Leistungswettbewerb; b) der Gewinn wird per reinem Zufall zugeteilt; c) unter den drei Besten bei der Rechenaufgabe wird der Gewinn verlost, d.h. fokale Zufallsauswahl. Es zeigte sich, dass bei reinem Leistungswettbewerb (Variante a) etwa dreimal so viele Männer wie Frauen den Wettbewerb wählten. Die Variante b (reiner Zufall) wählten etwas mehr Frauen als Männer. Der Unterschied war jedoch nicht statistisch signifikant. In der Variante c (fokale Zufallsauswahl) verschwand der Unterschied im Wettbewerbsverhalten zwischen Frauen und Männern. Das wichtigste Ergebnis: Die Anzahl der *leistungsfähigen* Frauen, die an einem solchermassen modifizierten Wettbewerb teilnahmen, hat sich bei fokaler Zufallsauswahl fast verdoppelt.

Wir erklären dieses Verhalten damit, dass leistungsfähige Frauen, die in einer fokalen Zufallsauswahl in einer Männerdomäne gegen Männer gewinnen, weniger Sympathieverluste zu befürchten haben als bei einer reinen Leistungsauswahl. Dies deshalb, weil traditionelle Identitätsnormen eingehalten werden und männliche Verlierer nicht ihr Gesicht verlieren. Deshalb wählen die leistungsfähigen Frauen diese Variante erst gar nicht. Fokale aleatorische Verfahren stellen damit eine wirkungsvolle Alternative zu den umstrittenen Frauenquoten dar.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass eine fokale aleatorische Rekrutierung von Führungskräften gegenüber der konventionellen Leistungsauswahl einige Vorteile bringt. Wie unsere Experimente zeigen, kann dadurch verhindert werden, dass Führungspersonen, die zu

Selbstüberschätzung neigen, der Hybris verfallen und ihre Position missbrauchen. Auch kann der Anteil weiblicher Führungskräfte durch das fokale Losverfahren deutlich erhöht werden. In beiden Fällen verhindert die Vorauswahl nach herkömmlichen Leistungskriterien – die „shortlist“ – dass inkompetente Personen an die Spitze gelangen. Obgleich die Wirksamkeit dieses Verfahrens bisher nur in Laborexperimenten untersucht wurde, hoffen wir, mit dieser zunächst verrückt erscheinenden Idee einen Denkanstoß für die Praxis gegeben zu haben.

#### Literaturverzeichnis

- Akerlof, G.A./Kranton, R.E. (2000): Economics and Identity, in: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 115, No. 3, S. 715–753.
- AllBright Stiftung (2020): AllBright Bericht/September 2020. Deutscher Sonderweg. Frauenanteil in DAX-Vorständen sinkt in der Krise. [https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/tf5f7cb22f2f46821aa896e185/1602007640517/AllBrightBericht\\_Herbst+2020.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/tf5f7cb22f2f46821aa896e185/1602007640517/AllBrightBericht_Herbst+2020.pdf) (Zugriff am 29. Dezember 2020).
- Balafoutas, L./Fornwagner, H./Sutter, M. (2018): Closing the Gender Gap in Competitiveness Through Priming, in: *Nature Communications*, Vol. 9, No. 1, S. 1–6.
- Berger, J./Osterloh, M./Rost, K. (2020): Focal Random Selection Closes the Gender Gap in Competitiveness, in: *Science Advances*, Vol. 6, No. 47, S. eabb2142.
- Berger, J./Osterloh, M./Rost, K./Ehrmann, T. (2020): How to Prevent Leadership Hubris? Comparing Competitive Selections, Lotteries, and Their Combination, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 31, No. 5, S. 101388.
- Billett, M.T./Qian, Y. (2008): Are Overconfident CEOs Born or Made? Evidence of Self-Attribution Bias From Frequent Acquirers, in: *Management Science*, Vol. 54, No. 6, S. 1037–1051.
- Buchstein, H. (2009): Demokratie und Lotterie, Frankfurt am Main.
- Burckhardt, A. (1916): Ueber die Wahlart der Basler Professoren, besonders im 18. Jahrhundert, in: *Basler Zeitschrift für Geschichte und Altertumskunde*, Vol. 15, S. 28–46.
- Frey, B.S./Osterloh, M./Rost, K. (2020): Zufallsentscheidungen in Management, Forschung und Politik. <https://www.oekonomenstimme.org/artikel/2020/10/zufallsentscheidungen-in-management-forschung-und-politik/>.
- Goodall, A./Osterloh, M./Fong, M. (2020): Women Shy Away From Competition – How To Overcome It, in: CREMA Working Paper 2020–21, Zürich.
- Guido Schilling *Executive Search* (2020): Schillingreport 2020 – Transparency at the Top. The Executive and Supervisory Boards of the Largest Swiss Companies and the Public Sector. <https://www.schillingreport.ch/en/> (Zugriff am 29. Dezember 2020).
- Homburg, F./Osterloh, M. (2010): Fusionen und Übernahmen im Licht der Hybris – Überblick über den Forschungsstand, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, Vol. 60, No. 4, S. 269–294.
- Liu, C. (2019): Glückliche Umstände – Wie der Zufall im Management für brillante Ergebnisse sorgt, in: *Zeitschrift Führung & Organisation, Spezialheft Führung und Zufall*, No. 3, S. 157–161.
- Malmendier, U./Tate, G. (2008): Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market's reaction, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 89, No. 1, S. 20–43.
- Niederle, M./Vesterlund, L. (2007): Do women shy away from competition? Do men compete too much?, in: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 122, No. 3, S. 1067–1101.

- Rost, K./Doehne, M. (2019): «Die Wahl zu Dreyen» – Die Zufallswahl von Professoren an der Universität Basel im 18. Jahrhundert, in: Zeitschrift Führung & Organisation, Spezialheft Führung und Zufall, No. 3, S. 169–174.
- von Bieberstein, F./Jaussi, S. (2021): Lost in Big Data? Mehr Mut zu Experimenten in der Forschung, in: Die Unternehmung, Vol. 75, Nr. 2, S. 207-214.

**Margit Osterloh**, Prof. Dr. Dr.h.c. Professorin (em.) Universität Zürich, ständige Gastprofessorin Universität Basel und Forschungsdirektorin CREMA (Center for Research in Economics, Management and the Arts), Zürich.

*Anschrift:* CREMA, Südstrasse 11, 8008 Zürich. Email: margit.osterloh@business.uzh.ch

**Mandy Fong**, M. Sc. in Psychologie, wissenschaftliche Mitarbeiterin am CREMA (Center for Research in Economics, Management and the Arts), Zürich.

*Anschrift:* CREMA, Südstrasse 11, 8008 Zürich. Email: mandyfong@windowslive.com