



Für den Erfolg einer Firma nicht unerheblich ist die Rolle von Zufall und purem Glück. GAËTAN BALLY / KEYSTONE

Wie wichtig sind Manager für den Firmenerfolg?

Aussergewöhnliche Unternehmensergebnisse sind fast immer auch auf Glück zurückzuführen. Auf Spitzenleistungen folgen statistisch gesehen nur Durchschnittsleistungen – im Gedächtnis aber bleibt die Spitzenleistung.

Gastkommentar von Margit Osterloh und Bruno S. Frey

Pierin Vincenz, ehemaliger CEO der Raiffeisenbank, ist abgestürzt. Der CS-Präsident António Horta-Osório ist zurückgetreten (worden). Was haben die beiden gemeinsam? Beide haben sich allzu selbstherrlich über geltende Regeln hinweggesetzt. Beide gingen davon aus, dass sie so wichtig und grossartig sind, dass sie – selbstverständlich immer nur zugunsten ihres Unternehmens – für die Allgemeinheit bindende Vorschriften über Bord werfen können.

Das Verhalten ist für ehemals erfolgreiche CEO nicht untypisch. Es existiert eine reichhaltige wissenschaftliche Forschung über die Hybris vieler Topmanager (wie auch mancher Spitzenpolitiker). Mit Hybris wurden in der Antike frevelhafter Übermut und Selbstüberschätzung gegenüber den Göttern bezeichnet.

Heute sehen wir, dass zahlreiche Führungskräfte zwar nicht gegenüber Göttern, aber gegenüber der Allgemeinheit und den Anspruchsgruppen ihres Unternehmens ein übersteigertes Selbstbewusstsein an den Tag legen. Sie zahlen überhöhte Preise für Akquisitionen, investieren zu viel in ihre Lieblingsobjekte und beziehen hohe Gehälter, die in keinem vernünftigen Verhältnis zu ihrer Leistung stehen. Immerhin liegt die Misserfolgsquote bei Firmenübernahmen laut empirischen Studien relativ stabil bei 50 Prozent.

Selten wird jedoch infrage gestellt, ob Spitzenmanager den Erfolg oder auch den Misserfolg einer Firma wirklich wesentlich beeinflussen. Die wissenschaftliche Managementforschung hat sich intensiv mit dieser Frage beschäftigt – mit dem Ergebnis, dass Topmanager den Firmenerfolg weit weniger beeinflussen als üblicherweise angenommen. Dafür sind verschiedene Faktoren verantwortlich.

Es ist nicht allein oder in erster Linie die Leistung eines Spitzenmanagers für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich, sondern viele verschiedene Faktoren auf der Ebene der allgemeinen Konjunktur, der Branche oder der Organisation. Nicht unerheblich ist die Rolle von Zufall und purem Glück: Erfolgreich ist, wer zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist.

Ausführliche statistische Forschung hat ergeben, dass sich mehr als die Hälfte der Unterschiede in der Leistung von Unternehmen nicht erklären lässt. Auch die Wachstumsrate von Firmen stellt sich im Vergleich als nahezu zufällig dar. Jedoch schreiben sich Führungskräfte Erfolg gerne selber zu – unterstützt von den Medien. Für diese ist es besonders attraktiv, den «Manager des Jahres» oder die «beste Unternehmerin der Schweiz» herauszustellen, weil dies von hohem Unterhaltungswert für Leserinnen und Leser ist.

Jedoch handelt es sich dabei meist um das Ergebnis von in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften gründlich untersuchten Fehlurteilen. Am häufigsten unterläuft uns der sogenannte Attributionsfehler. Dieser führt dazu, dass – ähnlich wie der Halo-Effekt – Ergebnisse dem Talent einzelner Personen zugerechnet und auf weitere positive Eigenschaften dieser Person ausgedehnt werden,

Heute sehen wir, dass zahlreiche Führungskräfte ein übersteigertes Selbstbewusstsein an den Tag legen.

ohne die situativen Einflüsse oder glückliche Umstände einzubeziehen.

Verstärkend wirkt der sogenannte Matthäus-Effekt: Wer hat, dem wird gegeben. Erfolgreich erscheinende Personen erhalten mehr und bessere Ressourcen, was ihren Erfolg in noch besserem Licht erstrahlen lässt.

Schliesslich übersehen die meisten Menschen den in der Statistik wohlbekanntesten Effekt der «Regression zum Mittelwert». Damit ist gemeint, dass aussergewöhnliche Ergebnisse fast immer auch auf aussergewöhnliches Glück zurückzuführen sind, welches bekanntlich unbeständig ist. Das Ergebnis: Auf Spitzenleistungen folgen statistisch gesehen Durchschnittsleistungen. Im Gedächtnis bleibt die Spitzenleistung.

Was liesse sich dagegen tun? Man kann eine Widerspruchskultur in den Unternehmen pflegen. Etwa mithilfe eines Advocatus Diaboli. Er wurde früher vom Vatikan eingesetzt, um alle Argumente auf den Tisch zu bringen, die gegen eine Heiligsprechung angeführt werden könnten.

Leider hat Papst Johannes Paul II. dieses segensreiche Verfahren abgeschafft. Oder man kann ein qualifiziertes Losverfahren bei der Auswahl der Führungskräfte einführen, welches – leider – vom Volk bei der Wahl der obersten Bundesrichter jüngst abgelehnt wurde. Leider wendet sich der Zeitgeist gegenwärtig gegen solche sinnvollen Massnahmen, welche die Selbstherrlichkeit von Führungskräften einschränken.

Margit Osterloh und Bruno S. Frey sind Ständige Gastprofessoren an der Universität Basel und Forschungsdirektoren von Crema. Die Belege für die wissenschaftlichen Untersuchungen finden sich in «The Rationality of Qualified Lotteries». Der gemeinsam mit Katja Rost verfasste Aufsatz ist auf der Website von Crema abrufbar.

Die Schweiz sollte ihren Erfolgsfaktoren mehr Sorge tragen und ihnen zu neuem Schwung verhelfen. Dies schreibt die NZZ zu Recht und leitet damit in die aufwendig erarbeiteten Reformideen für die Schweiz 2030 der Bonny-Stiftung ein. Als Impuls für die Institutionen unseres politischen Systems wird prominent ein Bürgerrat vorgeschlagen (NZZ 24. 12. 21). Dieser soll von Verwaltung und Parlament unabhängig sein und die Allgemeinheit vertreten. Er evaluiert und kommentiert auf Bundesebene bestehende Vorschläge der Politik und stellt seine Ergebnisse frei zur Verfügung, führt diese in klare politische Positionen über und entwickelt und vertritt allenfalls Gegenvorschläge.

Dieser Vorschlag ist gut gemeint, verschärft aber eher ein zentrales Problem unseres Politikbetriebs. Im politischen System der Schweiz sind die Prozesse der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung bereits mit einem Maximum an Partizipation und Einflussnahme ausgebaut durch Initiativ- und Referendumsrecht, Mitwirkung in Expertengruppen und ausserparlamentarischen Kommissionen, Anhörungen durch die Verwaltung und im Parlament, starken Lobbyismus mit enormen Mitteln und Energie. Und die Schweiz ist stolz auf diese vielfältigen Konsultativverfahren. In guten Zeiten werden damit die verschiedensten Interessen zu gemeinsamen Lösungen zusammengeführt.

Allerdings haben die Partikularinteressen über diese Verfahren auch vielfältige Vetomöglichkeiten. Eine Flut von Initiativen mit einer grossen Vielfalt von Themen hat einen wesentlichen Einfluss auf die politische Agenda. Die Volksrechte werden für Wahlkampf und Werbung in eigener Sache missbraucht. Sonderinteressen absorbieren grosse politische Energien und Aufmerksamkeit. Basisdemokratie wird nicht selten als Selbstzweck zelebriert.

Dies hat Folgen: Durch Überlastung mit aus Sicht von Partikularinteressen gutgemeinten Themen wird nicht selten von den für die Schweiz eigentlichen grossen Fragestellungen abgelenkt. Der Politikbetrieb wird schwerfällig. Es entsteht ein Wild-

Die Schweiz braucht keinen Bürgerrat

Soll künftig ein von Verwaltung und Parlament unabhängiger Bürgerrat die Allgemeinheit in der Politik vertreten? Dieser Vorschlag verschärft eher ein zentrales Problem unseres Politikbetriebs: die fehlende Leistungsorientierung.

Gastkommentar von Beat Hotz-Hart

wuchs von Regeln. Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen den Gewalten werden verwischt. Probleme laufen Gefahr, völlig zerredet zu werden. Verschiedentlich entstehen Pattsituationen.

Lösungen kommen überhaupt nicht mehr zustande, Probleme werden bloss noch ausgesessen. Gleichzeitig steigen Komplexität und Interdependenz der Probleme. Die Anzahl der betroffenen Gruppen und Interessen, ja die Bedeutung der internationalen Abstimmung nimmt zu. Der Zeitdruck für Entscheidungen steigt. Die Politik verliert an Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit. Die Regierbarkeit leidet. Beispiele dafür sind etwa das Verhältnis der Schweiz zu Europa, die Energie- und Umweltpolitik oder die Reform der Altersvorsorge.

Vor diesem Hintergrund bedeutet ein Bürgerrat ein weiteres Gremium, das Prüfungen vornimmt, Informationen bereitstellt und alternative Projekte entwickelt. Die Folge wäre eine weitere Komplizier-

ung der ohnehin schon komplexen Prozesse der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung.

Was das schweizerische politische System jedoch wirklich braucht, ist eine Vereinfachung und Steigerung der Effizienz der Entscheidmechanismen, eine grössere Fähigkeit, zu entscheiden und diese Entscheide auch effektiv zu realisieren. Es sollte mehr Energie und Aufmerksamkeit auf eine Steigerung der erbrachten Leistungen, auf die effektiv realisierten Problemlösungen gelegt werden. Also keine weitere Differenzierung der politischen Prozesse, dafür eine stärkere Betonung der Legitimation durch Leistung.

Konkurrenten unserer Form der Demokratie von wachsender Bedeutung und internationaler Beachtung sind technokratisch ausgerichtete politische Systeme z. B. in Südostasien, etwa in Singapur. Dort wird besonderes Gewicht auf die Leistungen der Regierung gelegt, die denn auch be-

merkenswert sind. Singapur versucht, die Tugenden einer demokratischen Einbindung mit der Effektivität technokratischer Massnahmen zu vereinen und langfristig zu disponieren. Die Leistungen der Regierung werden anhand von Leistungskennzahlen gemessen und in regelmässigen Abständen überprüft und beurteilt. Demokratische Feedbacks sind wichtig, um sicherzustellen, dass die Regierung auf dem richtigen Weg ist, doch Demokratie wird nicht als Selbstzweck gesehen und zelebriert.

In diesem Lichte wären Reformen für eine Verwesentlichung der Demokratie in der Schweiz zu diskutieren, nicht noch mehr Mitwirkungsmöglichkeiten. Zu prüfen wären limitierende Mechanismen für Volksinitiativen und Referenden wie z. B. Festlegung der Unterschriftenzahl durch einen Prozentsatz der Stimmberechtigten.

Auch sollte der Bundesrat auf Antrag des Bundesamtes für Justiz seine Prüfpflicht bei Initiativen effektiv wahrnehmen und begründet auch eine Selektion vornehmen. Reformen der Volksrechte müssten in eine Konzentration auf das Wesentliche münden. So wäre z. B. zu prüfen, ob das Gesetzesreferendum auf Vorlagen zu beschränken ist, welche im Parlament umstritten waren, also z. B. ein bestimmtes Quorum nicht erreichten. Dies wäre nicht nur ein Beitrag zur Effizienz, sondern auch ein Anreiz für das Parlament, Kompromisse breit abzustützen.

Die Leistungsorientierung könnte durch eine Versuchsgesetzgebung gestärkt werden, indem in bestimmten Fällen zuerst Erfahrungen mit einer Problemlösung gesammelt werden. Ansätze dazu bestehen bereits durch die Sandbox für Fintech-Innovationen, wo Projekte und Geschäftsmodelle einem realen «Lebenstest» ausgesetzt werden können. Das Volk hätte dann die Möglichkeit, anhand gemachter Erfahrungen zu einem Gesetz Stellung zu nehmen.

Beat Hotz-Hart ist em. Professor für Volkswirtschaftslehre der Universität Zürich. Er war Vizedirektor im Bundesamt für Berufsbildung und Technologie.