

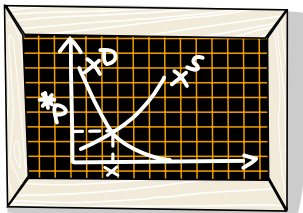
WISSENSWERT

Warum gute Manager ungern eigene Fehler korrigieren

OLAF STORBECK | DÜSSELDORF

Nur Geduld - so argumentierte in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre stets der damalige BMW-Chef Bernd Pischetsrieder, als sich die Signale häuften, dass die Rover-Übernahme durch BMW ein kolossaler Fehler war.

Bleibt eine Frage: Wenn Pischetsrieder tatsächlich eine hochbegabte Führungskraft ist, warum hat er seine Fehlentscheidung in Sachen Rover nicht erkannt und korrigiert?



Der Kölner Personalökonom Dirk Sliwka hat dafür eine erstaunliche Antwort gefunden. Möglicherweise hat Pischetsrieder gerade deshalb nicht selbst gegengesteuert, weil er ein besonders guter Manager ist.

Hinter diesem auf den ersten Blick paradoxen Ergebnis steht folgende Logik: Wegen ungleich verteilter Informationen kann der Unternehmenseigentümer nur in begrenztem Maße kontrollieren, ob der Manager tatsächlich die Unternehmensziele verfolgt oder seine eigenen Interessen.

Wenn nun ein Manager auf Grund interner Informationen erkennt, dass er wahrscheinlich eine Fehlentscheidung getroffen hat, steht er vor einem Dilemma: Steuert er um, hält er den Schaden für die Firma gering.

Ein rational handelnder Mensch wird seinen Fehler nur korrigieren, wenn sein eigener Gewinn durch die mutmaßlich bessere Entwicklung der Firma in der Zukunft größer ist als der sicher auftretende Verlust.

verlust: Gute Führungskräfte haben durch einen Kurswechsel weniger zu gewinnen als schlechte. Denn auch wenn es Signale gibt, dass die erste Entscheidung vermutlich falsch war - sie kann sich mittelfristig ja doch noch als richtig erweisen.

Weniger fähige Führungskräfte dagegen haben von vornherein mit einer größeren Wahrscheinlichkeit den falschen Weg eingeschlagen. Auf Informationen, die zeigen, dass die Sache wohl schiefe geht, reagieren sie daher eher.

Für das wirkliche Leben folgt daraus: Der Aufsichtsrat oder die Eigentümerfamilie darf sich nicht blind darauf verlassen, dass ein guter Manager stets die Entscheidung trifft, die für das Unternehmen die besten sind.

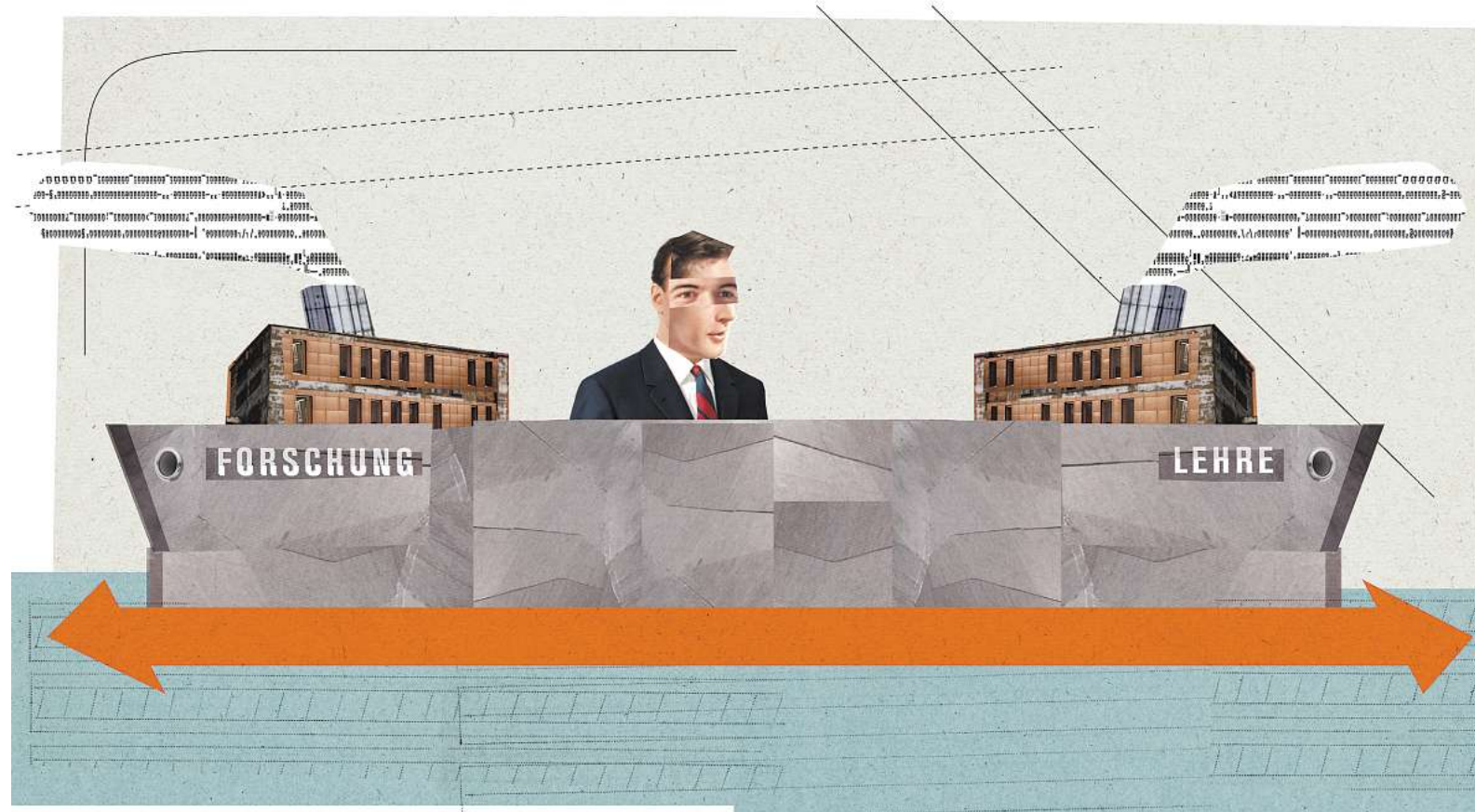
Eine höhere Fluktuation in der Chefetage kann noch aus einem ganz anderen Grund sinnvoll sein, zeigt Sliwka mit dem Koautor Felix Höfler vom Bonner Max-Planck-Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern in einem separaten Aufsatz.

Wenn der neue Chef von außen kommt, beflügelt er den Wettbewerb unter den Beschäftigten. Diese müssen sich ihr Ansehen beim neuen Boss erst erarbeiten und werden sich daher wieder mehr anstrengen. Positiv für das Unternehmen ist dies aber nur, wenn sich der neue Chef am Anfang mit Personalentscheidungen zurückhält.

Als erster deutscher Ökonom hat der erst 36-jährige Professor seine Lehrverpflichtungen dauerhaft abgegeben und konzentriert sich voll auf seine Forschung. Im angelsächsischen Ausland ist so eine Arbeitsteilung nicht ungewöhnlich: Gute Wissenschaftler müssen dort weniger lehren.

Als erster deutscher Ökonom hat der erst 36-jährige Professor seine Lehrverpflichtungen dauerhaft abgegeben und konzentriert sich voll auf seine Forschung. Im angelsächsischen Ausland ist so eine Arbeitsteilung nicht ungewöhnlich: Gute Wissenschaftler müssen dort weniger lehren.

Fragen, Anregungen, Kritik zu dieser Seite? Schreiben Sie an hb.oekonomieseite@vhw.de



UNSERE THEMEN
MO ÖKONOMIE
DI ESSAY
MI GEISTESWISSENSCHAFTEN
DO NATURWISSENSCHAFTEN
FR LITERATUR

DOWNLOADS

Die ökonomischen Arbeiten aus dem Jahr 2005, die im Dezember am häufigsten im Internet heruntergeladen wurden.

1. Platz S. Pernice, F. Fagundes: „Valuation of Debt Indexed to Real Values“ - Konzept zur Bewertung von Schuldverschreibungen, die an reale Größen wie das Bruttoinlandsprodukt indiziert sind.

2. Platz A. Rubinstein: „Discussion of ‚Behavioral Economics‘“ - Fundamentalkritik der ‚Behavioral Economics‘.

3. Platz J. Rochet und J. Tirole: „Two-Sided Markets: An Overview“ - Überblick über ökonomische Besonderheiten von Märkten mit Netzwerkeffekten.

4. Platz M. Jackson: „The economics of social networks“ - Die Vor- und Nachteile diverser formaler Modelle zur Abbildung sozialer Netzwerke.

5. Platz D. Neumark u.a.: „The Effects of Wal-Mart on Local Labor Markets“ - Wenn in den USA ein Wal-Mart-Laden eröffnet, sinken in der Region die Löhne.

6. Platz N. Aydinonat: „An interview with Thomas C. Schelling“ - Der Nobelpreisträger des Jahres 2005 erläutert die Spieltheorie.

7. Platz S. Rebelo: „Real Business Cycle Models: Past, Present and Future“ - Wie relevant ist die Real-Business-Cycle-Theorie?

8. Platz A. Rubinstein: „Lecture Notes in Microeconomic Theory: The Economic Agent“ - Manuskript einer Doktoranden-Vorlesung über Mikroökonomie.

9. Platz H. Guo und R. Savickas: „Foreign exchange rates don't follow a random walk“ - Der US-Aktienmarkt als Frühindikator für den Dollar-Kurs.

10. Platz P. Puhani und A. Weber: „Does the Early Bird Catch the Worm?“ - Spätere Einschulung führt zu höherem Schulerfolg.

Quelle: LogEc/RepEc. Links zu den Arbeiten: www.handelsblatt.com/oekonomie

100 Prozent für die Forschung

Der Kölner Star-Ökonom Axel Ockenfels hat sich von der Lehre freigekauft. Ein Zukunftsmodell?

OLAF STORBECK | KÖLN

Mittwoch, 12 Uhr, Hörsaal A1 an der Kölner Universität: Ein mit Funkmikrofon ausgerüsteter Professor dozieren über „Kartellstabilität im dynamischen Kontext“ und die Theorie der bestreitbaren Märkte.

Als erster deutscher Ökonom hat der erst 36-jährige Professor seine Lehrverpflichtungen dauerhaft abgegeben und konzentriert sich voll auf seine Forschung. Im angelsächsischen Ausland ist so eine Arbeitsteilung nicht ungewöhnlich: Gute Wissenschaftler müssen dort weniger lehren.

Als erster deutscher Ökonom hat der erst 36-jährige Professor seine Lehrverpflichtungen dauerhaft abgegeben und konzentriert sich voll auf seine Forschung. Im angelsächsischen Ausland ist so eine Arbeitsteilung nicht ungewöhnlich: Gute Wissenschaftler müssen dort weniger lehren.

Als erster deutscher Ökonom hat der erst 36-jährige Professor seine Lehrverpflichtungen dauerhaft abgegeben und konzentriert sich voll auf seine Forschung. Im angelsächsischen Ausland ist so eine Arbeitsteilung nicht ungewöhnlich: Gute Wissenschaftler müssen dort weniger lehren.

wöhnliche Idee zu bekommen. Als erster Ökonom seit 17 Jahren gewann Ockenfels 2005 den Leibniz-Preis der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), dotiert mit 1,55 Millionen Euro.

„Natürlich ist die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses wichtig“, sagt Ockenfels, der von den Studenten bei der Evaluierung der Lehre stets gute Noten bekam. „Aber ich bin in erster Linie Professor, weil ich gut forschen kann - dann muss man mich auch forschen lassen“, sagt Ockenfels, der es 2005 im Handelsblatt-Ranking der besten deutschen VWL-Forscher auf Platz 7 schaffte.

Einige altgediente, weniger erfolgreiche Kölner Professoren ziehen bei diesem Selbstbewusstsein die Augenbrauen hoch. Von offizieller Seite aber kommt nur Lob. „Für uns ist diese Lösung in zweifacher Hinsicht positiv“, schwärmt Norbert Herzog,

Dekan der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät. „Wir haben das gleiche Lehrangebot wie bisher und können trotzdem Professor Ockenfels voll für seine Forschungsarbeit freistellen, die mit einem erheblichen Reputationsgewinn für die Universität verbunden ist.“ Selbst die Studenten geben sich zufrieden. „Wir sind stolz darauf, so einen hervorragenden Forscher zu haben“, sagt Bernadette Katzer, oberste Studentenvortreterin der Fakultät. Sie schränkt aber ein: „Falls sich Professor Ockenfels für fünf Jahre ganz aus der Lehre zurückziehen sollte, wäre das schon sehr schade.“

Die hohen und starren Lehrverpflichtungen deutscher Professoren gelten seit Jahren als Wettbewerbsnachteil der deutschen Universitäten. Nach Angaben des Hochschulverbandes aus dem Jahr 2000 müssen deutsche Professoren 25 bis 30 Prozent mehr Unterricht geben als ihre Kollegen in den USA. Friedrich Schneider, Vorsitzender des Volkswirtschafterverbands Verein für Socialpolitik, beklagt vor allem die Inflexibilität des deutschen Systems. „Das ist ein Unsinn ersten Ranges“, schimpft Schneider, der im österreichischen

Linz forscht und lehrt. Das deutsche System werde weder den Bedürfnissen der Lehre noch denen der Forschung gerecht. „Gute Forschung wird in Deutschland nicht belohnt.“

Für Spitzenforscher, die im Ausland arbeiten, sind Jobs in Deutschland daher unattraktiv. „Wir sehen das immer wieder, wenn wir jemanden aus den USA für eine Stelle hier ansprechen“, sagt der Amerikaner Michael Burda, der an der HU Berlin forscht. Denn Hochschullehrer, die ihren Job ernst nehmen, seien mit neun Vorlesungsstunden schon gut ausgelastet. „Nur wenn Sie 20 Jahre die gleiche Vorlesung halten, ist die Lehrverpflichtung kein Problem“, sagt Thomas Bauer, VWL-Professor in Bochum und Vizechef des Essener Forschungsinstituts RWI. Eine gute Vorlesung auf aktuellem Forschungsstand erfordere pro Unterrichtsstunde drei bis vier Stunden Vorbereitung. Bauer: „In unserem Fach erneuert sich das Wissen alle drei Jahre.“

Als großes Vorbild gilt unter den deutschen Professoren das US-System. Wissenschaftler, die von der National Science Foundation Drittmittel für Forschungsprojekte erhalten, können sich dort zumindest teilweise von ihren Lehrverpflichtungen freikaufen. In Deutschland ist das bei normalen DFG-Projekten nicht möglich. „Wir wollen nicht die Einheit von Forschung und Lehre zerstören“, sagt Klaus Wehrberger, Leiter der DFG-Gruppe Sonderforschungsbereiche. „Wir halten es für wichtig, dass sich hervorragende Forscher auch den Studenten zeigen.“ Auch der Kölner Dekan Herzog betont: „Ockenfels ist ein Einzelfall.“ Eine generelle Abkehr davon, dass alle Professoren gleich viel Veranstaltungen halten müssen, sei problematisch. „Wie wollen Sie festlegen, wer wie viel lehrt? Dafür brauchen Sie allgemeine Kriterien, auf die man sich nur schwer einigen könnte.“

BEKENNTNISSE EINES ERSATZMANNES

Hintergrund

Vor fünf Jahren hatte Matthias Sutter von der Lehre die Nase voll - der junge Professor verließ die Uni Innsbruck und ging nach Jena ans Max-Planck-Institut für Ökonomik, wo er sich vollständig auf die Forschung konzentrieren konnte.

Motivation

Im Oktober 2005 wechselte Sutter daher an die Uni Köln - als Lehrstuhlvertreter für den Leibniz-Preisträger Axel Ockenfels, der mehr Zeit für die Forschung haben möchte. „Meine Hauptmotivation für den Wechsel nach Köln

Selbstverständnis

„Natürlich bin ich nur der Ersatzspieler für Ockenfels“, sagt er. „Aber er ist der Superstar unter den deutschen Ökonomen - es kann einem etwas Schlimmeres passieren, als ihn zu vertreten.“

hansa und Microsoft. Schließlich hat Sliwka selbst schon früh gelernt, dass Unternehmertum keine strenge Naturwissenschaft ist, sondern immer auch mit Intuition zu tun hat - durch seinen Vater, einen selbstständigen Unternehmensberater. „Er hält nicht viel vom Einsatz der Mathematik in der Betriebswirtschaftslehre.“ Beim Abendessen habe der Vater immer von seinen Projekten erzählt - schon als kleiner Junge habe ihn das Thema Wirtschaft daher fasziniert.

Früh war ihm daher klar, dass er nach Abitur und Zivildienst Wirtschaft studieren wollte. Dass es Volkswirtschaftslehre in Bonn wurde, war aber purer Zufall. „Ich habe mich für Bonn entschieden, weil ich die Stadt nett fand.“ Eine Entscheidung, die sich auch fachlich als Glücksgriff erweisen sollte - denn die Universität war Anfang der neunziger Jahre eine der ersten Adressen für ökonomische Wissenschaft in Deutschland. „Bonn war in den anderen Fakultäten bei der Methodenausbildung und der internationalen Vernetzung weit voraus“, sagt Sliwka. „Ich habe der Universität unheimlich viel zu verdanken.“

Grenzgänger zwischen Volks- und Betriebswirtschaftslehre

Dirk Sliwka ist 34, promovierter Volkswirt und BWL-Professor an der Universität Köln - Der Personalökonom hat sich auf die Analyse von Anreizmechanismen in Unternehmen spezialisiert

OLAF STORBECK | KÖLN

Bauchschmerzen - das verbindet Dirk Sliwka mit Raum 55, einem schlichten Seminarraum im „Juridicum“ der Uni Bonn. Jeden Mittwoch um 17.30 Uhr treffen sich dort die Doktoranden der „Bonn Graduate School of Economics“. Und regelmäßig musste Sliwka über die Fortschritte bei seiner Dissertation referieren - vor dem versammelten Professoren-Kollegium der Fakultät und den anderen Doktoranden. „Da ging es manchmal etwas ruppig zu“, erinnert sich Sliwka. „Vor so einer Präsentation hatte man so viel Stress wie vor dem Examen.“ Die Bonner stellen höchste Ansprüche an Doktoranden. „Wenn Sie die Kolloquien in Raum 55 überstehen, sehen Sie jedem Vortrag auf einer internationalen Konferenz gelassen entgegen.“

Für Sliwka hat sich die Mühe gelohnt: Die Uni Köln berief den heute 34-jährigen 2004 zum Professor für Betriebswirtschaftslehre (BWL). Wissenschaftlich spielt er in der ersten Liga: Im Handelsblatt-Ranking der forschenden Betriebswirte rangiert er auf Platz fünf. Ein reinrassiger Betriebswirt ist

Sliwka nicht. Diplom und Promotion absolvierte er in der Nachbardisziplin Volkswirtschaftslehre (VWL). Erst in der Habilitation hat er sich der BWL zugewandt. „Die starke Trennung von VWL und BWL, wie sie in Deutschland an manchen Universitäten betrieben wird, ist nicht vernünftig“, meint Sliwka dazu. Tatsächlich ist diese Teilung in Deutschland strikter als andernorts. In den USA beispielsweise ist es nicht ungewöhnlich, dass Volkswirte an Business-Schools lehren und forschen.

Zwar leitet Sliwka einen Lehrstuhl für das klassische BWL-Thema Personalwirtschaft, inhaltlich wie methodisch ist er aber ein Grenzgänger zwischen den Disziplinen. „Ich verstehe mich als Personalökonom“, lautet sein wissenschaftliches Selbstverständnis. Schon während Dissertation und Habilitation hat er sich mit den Wirkungen von Anreizmechanismen beschäftigt. Heute vereint er in seiner Arbeit die traditionelle Personalwirtschaftslehre mit der Spieltheorie, der experimentellen Wirtschaftsforschung und der Psychologie. Sliwka wendet Ansätze der experimentellen Wirtschaftsforschung und der Spieltheorie auf klassische

SERIE



Die klügsten Köpfe der BWL

Die zehn führenden deutschen Professoren für Betriebswirtschaftslehre im Porträt. personalwirtschaftliche Fragen an. Wie ist das optimale Verhältnis zwischen Vertrauen und Kontrolle in einem Unternehmen? Wie sollten leistungsentlohnungssysteme im Detail konstruiert sein? Wie organisiert man ein System zur Leistungsbewertung von Mitarbeitern? Wie kann ein Unternehmen sein Humankapital erfassen und messen? „Ein Vortrag von Ernst Fehr hat mir als Student die Augen geöffnet“, erinnert sich Sliwka. Rhetorisch brillant und inhaltlich überzeugend,

habe ihm der Züricher Spitzenökonom deutlich gemacht, dass es sich die traditionelle Wirtschaftswissenschaft mit ihren Annahmen zur Natur des Menschen zu einfach mache. Schließlich gibt es viele Verhaltensweisen, die sich mit dem Konstrukt des „homo oeconomicus“ nicht vereinbaren lassen - zum Beispiel von Fairness und Neid getriebenes Verhalten. Fehr habe ihm deutlich gemacht, dass Wirtschaftswissenschaftler auch solche Verhaltensweisen präzise theoretisch und empirisch untersuchen können. Für die Analyse interner Prozesse in Unternehmen sei dies ein wichtiger Fortschritt. Denn: „Wenn man das Verhalten von Menschen verstehen will, kommt man an sozialen Normen nicht vorbei.“

In seinen Lehrveranstaltungen versucht Sliwka einen Spagat: Unter den Kölner BWL-Studenten gelten seine Vorlesungen als mathematisch und formal außergewöhnlich anspruchsvoll. „Ich versuche, den Studierenden die quantitativen Methoden beizubringen, ohne die wissenschaftlich heutzutage nichts geht.“ Die klassische Personalwirtschaft, in der hauptsächlich Auswendiglernen gefragt



Wie ist das optimale Verhältnis zwischen Vertrauen und Kontrolle? Fragen wie diese erforscht Dirk Sliwka.

war, mache keinen Sinn. Aber Mathematik und Statistik allein genügen auch nicht - daher setzt Sliwka parallel auch auf Fallstudien und holt in seine Veranstaltungen regelmäßig Praktiker aus Unternehmen wie Luft-

Uni eigentlich schon den Rücken gekehrt: Sliwka ging als Berater zum Software-Konzern SAP. Doch nach einem Jahr bot ihm der Bonner BWL-Professor Matthias Kräkel eine Habilitation an. Kräkel, der ebenfalls zur Spitzengruppe der forschenden Betriebswirte in Deutschland gehört, hatte Sliwka Promotion als Zweitgutachter gelesen und ihn in guter Erinnerung behalten. „Ich habe mir gedacht, so ein Angebot kannst du dir nicht entgehen lassen“, erzählt Sliwka.

Kräkel war es auch, der seinen jungen Habilitanden auf die in Köln ausgedehnte BWL-Professur aufmerksam machte. „Ich wäre nie auf die Idee gekommen, mich direkt an einer so großen und renommierten Fakultät zu bewerben.“ Als dann ein paar Wochen nach seiner Berufungsvorlesung die Kölner Uni mit der guten Nachricht anrief, konnte er das erst kaum glauben. „Zwischendurch“, gesteht Sliwka, „muss ich mich heute noch manchmal kneifen, um sicher zu sein, dass das alles nicht nur ein Traum ist.“

Nächsten Montag im Porträt: Alf Kimmis, TU Freiberg.