

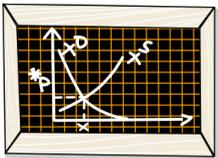
WISSENSWERT

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. Erst nachdem der Münchener Autokonzern wegen Rover Milliarden verbrannt hatte, verlor er seinen Job. Seiner Karriere aber schadete das nicht: Pischetsrieder, inzwischen Chef von VW, gilt bis heute als guter Manager.

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. Sliwka zeigt in einem aufwendigen theoretischen Modell: Gute Manager haben in bestimmten Fällen starke Anreize, eigene Fehler zu ignorieren, obwohl das dem Unternehmensschaden. Im Extremfall folgt daraus für die Unternehmenseigner: Es kann nötig sein, einen Manager zu feuern – nicht obwohl, sondern weil dieser besonders gut 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. Denn eine Führungskraft hat nicht nur das Wohl des Unternehmens im Sinn, sondern auch die eigene Reputation. Das Ansehen des Managers hängt nicht allein davon ab, wie gut sich das von ihm geführte Unternehmen entwickelt – sondern auch davon, wie er sich in der Öffentlichkeit vermarktet. Denn die wirkliche Qualität eines Unternehmenslenkers können Außenstehende nur indirekt beurteilen.

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. Andererseits offenbart er, dass er einen Fehler gemacht hat, und beschädigt so seine Position auf dem Arbeitsmarkt für Führungskräfte.

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 Geschäftsverlust. Sliwka nimmt an, dass die Reputationsinbuße für alle Manager gleich ist – unabhängig von ihren Fähigkeiten. Würde man unterstellen, dass gute Manager mehr Reputation zu verlieren hätten, wären die beschriebenen Effekte noch stärker. Doch unabhängig vom Geschäfts-

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. Ein guter Manager kann eher entgegen der Evidenz darauf hoffen, dass er doch einst die richtige Wahl getroffen hat.

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. Folge dieser Asymmetrie: Auch in Fällen, in denen ein Kurswechsel aus Sicht des Unternehmens auf jeden Fall die richtige Ent-

scheidung wäre, verpasst ein besonders fähiger Manager eher den richtigen Zeitpunkt zum Gegensteuern. Seinen Sorgen um die eigene Reputation am Arbeitsmarkt steht weniger Hoffnung gegenüber, die Firma durch eine Korrektur seiner alten Entscheidung auf einen besseren Weg zu bringen.

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. In einer Krise kann es im Extremfall sogar im Interesse der Eigentümer sein, erwiesenermaßen kompetente Manager zu feuern – damit ein Nachfolger ohne Sorge um die eigene Reputation die Sünden der Vergangenheit beseitigt.

Eine höhere Fluktuation in der Chefetage kann noch aus einem ganz anderen Grund sinnvoll sein, zeigt Sliwka mit dem Koautor Felix Höffler 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. Zunächst kann er seine Leute nicht hinreichend gut einschätzen. Schnelle Personalrohden bergen für den neuen Mann daher ein großes Fehlerrisiko.

D. SLIWKA (2005): Why Good Managers May Stick to Bad Decisions – Internal Accounting Information, Managerial Turnover and Strategic Change. Arbeitspapier.
F. HÖFFLER, D. SLIWKA (2003): Do new Brooms sweep clean? When and why dismissing a manager increases the Subordinates' Performance. European Economic Review, Band 47, S. 877 ff. Links via www.handelsblatt.com/oekonomie

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

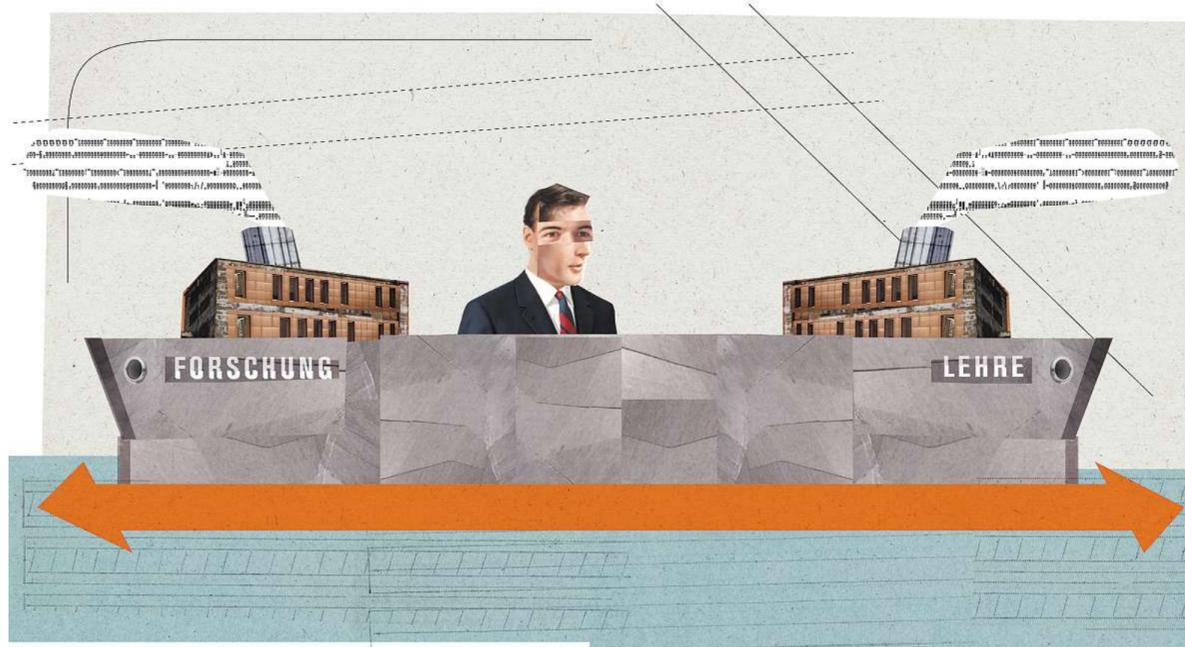


Illustration: Luz Wimmer

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. An die 250 Studenten sind in den fensterlosen Hörsaal gekommen – etwa jeder zweite Platz ist besetzt.

Auch wenn im ersten Moment nichts davon zu spüren ist: Hier, in der Vorlesung Nummer 1013, wird Hochschulgeschichte geschrieben. Denn eigentlich müsste da unten Axel Ockenfels stehen, einer der international renommiertesten Ökonomen Deutschlands. Tut er aber nicht. Stattdessen erklärt Matthias Sutter den Studenten „Wettbewerbsstheorie und -politik“. Auch in allen anderen Veranstaltungen lässt sich Ockenfels vertreten. Nicht nur in diesem Semester, sondern ein paar Jahre lang.

Als erster deutscher Ökonom hat er erst 36-jährige Professor seiner 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. In Deutschland war das bisher undenkbar. Hier ist jeder Professor verpflichtet, sein „Lehrdeputat“ von acht bis neun Stunden pro Woche zu erfüllen – egal, ob er erstklassiger Wissenschaftler oder guter Lehrer ist. Ausschließlich auf die Forschung konzentrieren kann sich ein deutscher Professor nur in einem „Forschungsfreistellung“. Das gewährt die Universität aber nur alle vier bis fünf Jahre.

Für Ockenfels gelten diese Regeln nicht, seit er einen hoch dotierten Preis gewann. Dadurch hat er einerseits Geld, um einen Lehrvertrag bezahlen zu können – und andererseits genug Renommee, um von der Uni auch grünes Licht für diese unge-

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. Das Geld investierte er unter anderem in Matthias Sutter – im Oktober 2005 holte er den Professor vom Max-Planck-Institut für Ökonomik als Lehr-Double nach Köln.

„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. Der Uni gegenüber setzte er durch, dass ein Teil seines Gehalts davon abhängt, wie viele Aufsätze er in den besten Fachzeitschriften veröffentlicht.

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 Volkswirtschaftsvereins 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. Doch er stellte fest: Irigendwie fehlen ihm die Studenten. „Gar keine Lehre ist auch nicht das Optimum.“ war es, mit Ockenfels zusammenzuarbeiten“, betont Sutter.

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 war es, mit Ockenfels zusammenzuarbeiten“, betont Sutter.

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.“

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



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 leistungsorientierte Entlohnungssysteme 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



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.

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-

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 das in den anderen Fakultäten bei der Methodenausbildung und der internationalen Vernetzung weit voraus“, sagt Sliwka. „Ich habe der Universität unheimlich viel zu verdanken.“ Nach der Promotion hatte er der

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

Nächsten Montag im Porträt: Alf Kimmis, TU Freiberg.