

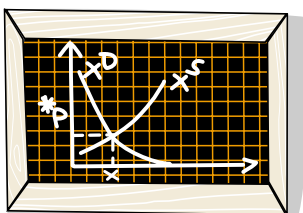
WISSENSWERT

Lasst Gruppen sprechen – Komitees entscheiden besser

NORBERT HÄRING | FRANKFURT

Wer hat sich noch nicht furchtbar geärgert, weil er sich in irgendwelchen Gremien endlos mit Beiträgen anderer Redner auseinandersetzen musste, bevor (hoffentlich) ein gemeinsamer Nenner gefunden wurde? Eine mindestens genauso gute Entscheidung hätte man selbst in fünf Minuten treffen können. Doch die Realität sieht anders aus.

Gremien entscheiden schwierige Sachverhalte besser als Einzelentscheider. Das hat – nicht zum ersten Mal – eine Studie von drei Ökonomen der Bank von England nachgewiesen. Ihr Experiment liefert zu dem Anhaltspunkt zur Erklärung, warum das so ist. Die Studie einer anderen Forschergruppe mit Kern in der niederländischen Notenbank zeigt, dass Rotation eine effektive Möglichkeit sein kann, den Frustrationsfaktor in großen Gremien klein zu halten.



Die drei Londoner Forscher ließen 170 Ökonomie-Studenten ihr Glück mit der Steuerung eines Makro-Modells versuchen. Sie sollten den Zinssatz so setzen, dass Abweichungen von Produktion und Inflation von einem Zielwert minimiert wurden. Zunächst entschieden die Teilnehmer einige Runden lang individuell. Dann kamen Runden, in denen sie per Mehrheitsentscheidung in Gremien die Zinsen festlegten. Am Ende wurde noch einmal in individuellen Runden gespielt.

Über alle Runden hinweg war die Performance der Gremien besser als die der besten Individuen. Lässt man die ersten Individualrunden außen vor, in denen die Individuen noch Know-how aufbauen mussten, so zeigt sich, dass die Gremien so gut entschieden wie die besten Individuen und deutlich besser als der Durchschnitt der Individuen. Da es oft schwierig sein dürfte, die fähigsten Individuen als Alleinvertreter auszuwählen, ist das ein starkes Argument für Gremienentscheidungen.

Ein Teil der besseren Performance geht darauf zurück, dass der Einfluss der besonders gering befähigten Individuen ausgeschaltet wird. Doch das ist nur ein Teil der Erklärung. Auch der Median – also derjenige, der ebenso viele bessere Entscheider vor sich wie schlechtere hinter sich hat – kam bei weitem nicht an die Qualität der Gremienentscheidungen heran.

Besonders auffällig ist, dass die Individuen das, was sie in der Gremienphase gelernt hatten, auch in der Endphase allein nicht voll umsetzen konnten. Sowohl die durchschnittliche Performance als auch die des Medians sackten ab, als wurde individuell entschieden wurde.

Die Autoren schließen daraus, dass der Informationsaustausch und das voneinander Lernen in Gremien entscheidend zu deren guter Performance beitragen. Das passt zu älteren Studien. Die zeigen nämlich, dass Gremien umso besser ent-

scheiden, je größer zu Anfang die Meinungsunterschiede sind. Denn wenn Leute, die ohnehin einer Meinung sind, miteinander diskutieren, können sie davon nicht viel lernen.

Daraus müssen wir allerdings nicht schließen: je größer der Gremien-Diskussionsfrust desto besser die Entscheidung. Denn in der beschriebenen Studie wurde per Mehrheit entschieden, und die Gremien waren mit fünf Mitgliedern klein und nahe dem, was die Wissenschaft für optimal hält.

Viele Entscheidungsgremien sind erheblich größer und entscheiden im Konsens. Hier ist das Frustrationspotential viel größer. Das gilt umso mehr, wenn die Gremienmitglieder neben den Interessen des Ganzen auch Partikularinteressen vertreten.

Eine niederländisch-amerikanische Forschergruppe hat sich experimentell mit solchen Gremien beschäftigt und festgestellt, dass Stimmrechtsrotation ein effektives Mittel zur Erleichterung von Entscheidungen in zu großen Gremien sein kann. In dem Experiment wählten die Gremien in jeder Runde aus vier Alternativen aus, die für einzelne Mitglieder (Regionen) unterschiedliche Erträge abwarfen und daneben noch einen Gemeinschaftsertrag unterschiedlicher Höhe. Jedes stimmberechtigte Gremienmitglied hatte Vetorecht. Wenn alle vier Alternativen durch ein Veto vereitelt wurden, fiel der Ertrag für alle gering aus.

Es zeigte sich, dass Entscheidungen deutlich schneller getroffen und weniger Entscheidungen blockiert wurden, wenn rotierend ein Teil der Mitglieder kein Stimmrecht hatte. Das lag nicht nur daran, dass weniger Gremienmitglieder da waren, die ein Veto einlegen konnten. Es lag auch daran, dass die jeweils stimmberechtigten weniger häufig ihr Veto einlegten.

Andererseits zeigte sich auch, dass Stimmrechtslose überverteilt wurden. Sie bekamen systematisch einen kleineren Teil des Kuchens. Und doch sank der Frustrationsfaktor, den die Forscher abfragten und separat testeten. Die Blockaden, die durch die Rotation vermieden wurden, schlugen stärker durch als der Frustrationsfaktor, gelegentlich überverteilt zu werden.

**C. Lombardelli, J. Proudman, J. Talbot (2005):** Committees Versus Individuals: An Experimental Analysis of Monetary Policy Decision Making. International Journal of Central Banking (Mai)

**R. Bosman, P. Maier, V. Sadraj, F. van Winden (2005):** Let Me Vote! An Experimental Study of the Effects of Vote Rotation in Committees. Arbeitspapier. Links via [www.handelsblatt.com/oekonomie](http://www.handelsblatt.com/oekonomie)

Fragen, Anregungen, Kritik zu dieser Seite? Schreiben Sie an [hb.oekonomie@vnb.de](mailto:hb.oekonomie@vnb.de)

Praxiserfahrung als Makel

Warum in Deutschland nur wenige Ökonomen aus Unternehmen in die Wissenschaft zurückkehren

ASTRID DÖRNER | KÖLN

Wenn Felix Höfler mal wieder den einsamen Kampf mit dem weißen Bildschirm kämpft, denkt er manchmal an früher. Als das Telefon ununterbrochen klingelte, das E-Mail-Postfach und der Terminkalender voll waren und er in drei Tagen eine Vorstandsvorlage ausarbeiten musste. „Das gibt einem schon ein Gefühl von Wichtigkeit“, sagt der promovierte Volkswirt.

Bei der Deutschen Telekom war Höfler Referent für strategische Planung und Portfolio-Management. Er verdiente gut, sein Arbeitsplatz war sicher. Doch vor gut einem Jahr wollte er das nicht mehr. Er ging zurück in die Wissenschaft.

„Ich habe gezögert“, erinnert sich der 35-Jährige, „denn ich werde in der Wissenschaft nie so viel verdienen können wie bisher. Ob ich eine Professur bekomme, ist auch nicht sicher.“ Aber unter der Oberfläche habe schon immer eine wissenschaftliche Leidenschaft geschlummert. Jetzt, als Forscher am Max-Planck-Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern in Bonn, könne er selbstbestimmter und freier arbeiten. „Das wiegt das Negative auf.“

Unter Ökonomen ist Höfler ein Exot. Nur wenige Volkswirte, die den Sprung in Unternehmen geschafft haben, gehen freiwillig aus der Praxis zurück in die Wissenschaft. Während bei Betriebswirten ein Absteher in ein Unternehmen geradezu erwünscht ist, kann das der wissenschaftlichen Karriere eines Volkswirtes schaden. Er konnte nicht publizieren, war nicht auf internationalen Konferenzen, hat den Anschluss verloren. Das System ist nur wenig durchlässig.

Das hat auch Christian Ewerhart gemerkt. Über drei Jahre arbeitete er bei Boston Consulting und bei der Frankfurter Börse. Nach seiner Promotion in Bonn war die Arbeit in der freien Wirtschaft eine Herausforderung – heute sieht er sie aber als verlorene Zeit. „Es schadet der persönlichen Entwicklung nicht, in einem Unternehmen gearbeitet zu haben“, räumt Ewerhart ein. Aber eine wissenschaftliche Karriere habe das erschwert. „Meine Kollegen aus der Uni waren in den drei Jahren als Assistenzprofessoren in den USA, haben regelmäßig publiziert und Kontakte geknüpft. Das konnte ich in dem Maße nicht machen.“

Trotzdem hat der 39-jährige Volkswirt und Mathematiker die Wissenschaft nie ganz ruhen lassen. Im Urlaub besuchte er Konferenzen. Im Flugzeug und in den Mittagspausen, die Berater oft zur Kontaktpflege nutzen, las er wissenschaftliche Aufsätze und schrieb selber welche. „Das hat mir vor fünf Jahren geholfen, eine externe Habilitation in Mannheim zu bekommen.“ Seit September 2003 ist er Professor an der Uni Zürich.

Gerhard Illing, Dekan der volkswirtschaftlichen Fakultät der Universität München, sieht die schlechte Durchlässigkeit in Deutschland als Problem. Wer als junger Volkswirt drei Jahre oder länger in der freien Wirtschaft bleibt, verdiene so gut, dass die akademische Karriere nicht



mithalten kann. „Oft kommen nur diejenigen zurück, die keinen Erfolg haben. Und das sind nicht unbedingt die, die eine gute wissenschaftliche Arbeit machen.“ Idealisten gebe es nur wenige.

Allerdings gibt es durchaus einige Arbeitgeber, die für die wissenschaftliche Karriere interessant sind. Bei Zentralbanken oder beim Internationalen Währungsfonds bekämen Volkswirte Denkanstöße für ihre For-

schungsarbeiten. So hat der Frankfurter Geld-Experte Volker Wieland fünf Jahre lang für die US-Notenbank in Washington gearbeitet, bevor er einen Ruf an die Uni Frankfurt bekam. „Durch solche Praxiserfahrung bekommt man einen anderen Blick auf Forschungsfragen“, sagt Illing.

Den haben auch Höfler und Ewerhart. So lässt sich laut Höfler besser beurteilen, was eine relevante Frage ist – und welches die für die Praxis re-

levanten Antworten sind. Allerdings ist das in der wissenschaftlichen Welt, die sich in Deutschland gerne in einem Elfenbeinturm verschanzt, nur bedingt hilfreich. Ewerhart machte die Erfahrung, „dass es manchmal besser ist, wenn man nicht draußen war“. Um erfolgreich in der ökonomischen Forschung zu sein, müsse man sich mit Themen beschäftigen, die wenig Praxisrelevanz haben. „Wenn man den Blick von au-

FÜNF FRAGEN AN: HEIKO SCHÄFER

„Bezahlung in der Wirtschaft viel attraktiver“

Herr Schäfer, Sie haben in Mannheim bei Christian Homburg promoviert. Warum haben Sie sich danach gegen eine wissenschaftliche Karriere entschieden und sind zur Unternehmensberatung Boston Consulting gegangen?

Das hat mehrere Gründe: Ich schätze das direkte Feedback, das ich bei meiner Arbeit bekomme. In Unternehmensberatungen wird Leistung mit dem „Up-or-out“-System schnell honoriert – entweder werden Sie beför-

dert, oder Sie verlassen das Unternehmen. Auch bin ich in der Praxis nicht so abhängig von Netzwerken und einzelnen Personen. Ich arbeite gerne im Team – Wissenschaftler sind da eher Einzelgänger.

Welche Rolle spielten die besseren Verdienstmöglichkeiten? Natürlich ist auch die Bezahlung in der freien Wirtschaft viel attraktiver. Die Mühe und die Zeit die man als junger Professor investieren muss, um erfolgreich zu sein, stehen in keinem Verhältnis zu dem Geld, das man bekommt. Viele junge deutsche Forscher gehen deshalb in die USA.

Profitieren Sie heute von Ihrer wissenschaftlichen Arbeit an der Uni?



Am Lehrstuhl war strukturiertes Arbeiten gefordert. Das habe ich behalten: Ich setze mir immer klare Strukturen, bevor ich mit einem Projekt beginne. Und ich habe gelernt, auf der Basis von vorhandenen Theorien Hypothesen abzuleiten, anstatt einen Rundumschlag zu machen.

Was fehlt Ihnen in der Praxis am meisten im Vergleich zur Arbeit in der Wissenschaft? Manchmal vermisse ich die Ruhe der

UNSERE THEMEN

MO ÖKONOMIE
DI ESSAY
MI GEISTESWISSENSCHAFTEN
DO NATURWISSENSCHAFTEN
FR LITERATUR

ßen kennen gelernt hat, bewertet man einen Beitrag schon mal anders als ein „reiner“ Wissenschaftler. Das kann mitunter ein Problem sein.“

Dieses Problem hat Michael Hüther nicht. Der frühere Chef-Volkswirt der Deka-Bank leitet heute das Institut der deutschen Wirtschaft (IW), das Wert auf angewandte Forschung legt. „Unsere Arbeit beginnt zwar auf dem weißen Blatt Papier des Wissenschaftlers, aber wir bieten am Ende immer konkrete Problemlösungen an“, sagt Hüther.

Betriebswirte haben es leichter beim Wechsel von der Praxis zurück in die Wissenschaft. Hier war es immer schon üblich, Erfahrungen in Unternehmen zu sammeln. „Allerdings“, sagt Andreas Drexel, Dekan der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Uni Kiel, „muss man nicht immer einen Vertrag als Angestellter mit einem Unternehmen haben.“ Auch Kooperationen und praxisorientierte Diplomarbeiten sorgen für den nötigen Blick von außen.

Dirk Sliwka, promovierter Volkswirt und seit 2004 BWL-Professor in Köln, hatte nach seiner Promotion ein tiefes Bedürfnis, in die Praxis zu gehen. „Meine ökonomische Ausbildung in Bonn war sehr gut, aber der Bezug zum echten Leben ist dabei zu kurz gekommen“, sagt der 34-Jährige. Sliwka heuerte beim Software-Hersteller SAP an, bildete sich dort zum Spezialisten für Controlling-Software weiter. Doch als ihm nach einem Jahr eine Habilitationsstelle an der Uni Bonn angeboten wurde, war das für ihn eine Chance, die er sich nicht entgehen lassen wollte.

Gegangen sei er „mit einem lachenden und einem weinenden Auge“. Denn die Erfolgsergebnisse in der Praxis seien unmittelbarer als in der Wissenschaft. „Man geht dort öfter zufrieden nach Hause und kann leichter abschalten.“ Andererseits sei die akademische Forschung immer seine große Leidenschaft gewesen. „Was ich jetzt mache“, sagt Sliwka, „ist ein Traumberuf.“

Forschung: Sich einfach mal die Zeit nehmen, um in einem Wux von Publikationen zu waten und ein Thema in allen Bereichen zu ergründen. Das gibt es in der Praxis nicht.

Haben Sie jemals daran gedacht, zurück an die Universität zu gehen und eine akademische Karriere einzuschlagen?

Die Wissenschaft habe ich nie so ganz losgelassen. Gelegentlich schreibe ich zusammen mit Kollegen vom Lehrstuhl Homburg Bücher und lese wissenschaftliche Publikationen wie das „Journal of Marketing“. Aber zurückgehen ist keine Alternative.

Die Fragen stellte Astrid Dörner.

Der Anti-Unternehmensberater

Alf Kimms mag keine Lösungen von der Stange – Der BWL-Professor beschäftigt sich nur mit anspruchsvollen Maßanfertigungen

OLAF STORBECK | FREIBERG

Es gibt solche und solche Professoren für Betriebswirtschaftslehre (BWL) – das macht Alf Kimms seinen Studenten immer gleich ganz am Anfang klar. Die einen, die sich für bessere Unternehmensberater halten. Und die anderen, die sich als echte Wissenschaftler verstehen.

Kimms, Professor für Produktion und Logistik an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg in Sachsen, zählt sich selbst zur zweiten Gruppe. Und das zu Recht, zeigt das Handelsblatt-Ranking der forschenden Betriebswirte: Der 39-jährige gehört zu seiner Publikationsleistung zu den zehn international erfolgreichsten Betriebswirten Deutschlands. Dieser wissenschaftliche Erfolg macht ihn für viele Unis interessant: Gleich mit drei Hochschulen führt Kimms derzeit intensive Berufungsverhandlungen.

„Die tiefe wissenschaftliche Beschäftigung mit komplexen Problemen, das intensive Nachdenken auf abstraktem Niveau macht mir einfach Spaß“, beschreibt Kimms seine Motivation. Wie ein Unternehmensberater pauschale Lösungsrezepte

auf konkrete Probleme anzuwenden ist ihm zu wenig.

Das sei aber nicht gleichzusetzen mit Praxisferne. „Selbstverständlich arbeite ich an konkreten Fragen aus der Praxis und kooperiere mit Unternehmen“, betont Kimms – zum Beispiel mit einer Lufthansa-Tochter. Aber solch eine Zusammenarbeit interessiert ihn nur, wenn er wissenschaftliches Neuland betreten kann.

Derzeit ist das unter anderem bei dem Thema „Revenue Management“ der Fall. Dabei geht es um die Frage: Wie sollte ein Unternehmen, in dem Aufträge zu unterschiedlichen Zeitpunkten eintreffen, seine Preise gestalten und seine Kapazitäten planen? Für Fluggesellschaften ist das schon lange Alltag: Wer früh bucht, zahlt weniger als der, der sich auf die letzte Minute entscheidet. „Auch Industrieunternehmen können dieses Prinzip anwenden“, sagt Kimms. So könnte zum Beispiel ein Maschinenbauer Kunden, die es mit ihrem Auftrag besonders eilig haben, bevorzugt bedienen – und ihnen im Gegenzug höhere Preise abverlangen.

Ein weiteres Forschungsgebiet, auf dem er aktiv ist, ist das „Katastrophen-Management“. Kimms unter-

SERIE



Die klügsten Köpfe der BWL Die zehn führenden deutschen Professoren für Betriebswirtschaftslehre im Porträt.

sucht, wie man Polizei, Feuerwehr und Notärzte bei Unglücksfällen optimal einsetzt – und kooperiert dabei mit dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt. „In der Praxis arbeitet man bislang mit dem Prinzip ‚Pi mal Daumen‘.“ Kimms ist überzeugt, „Das kann man auch systematischer machen.“ Mit komplexen mathematischen Modellen und aufwendigen Computerprogrammen ermittelt er bessere Lösungen.

Dass er sein diplomierter Informatiker ist, nutzt ihm dabei enorm. „Der

große Vorteil des Programmierens ist, dass man dadurch systematisches und strukturiertes Denken lernt.“ Dass er überhaupt BWL studierte, hat er seinen Eltern zu verdanken, denen in Kiel eine private Erwachsenenbildungsstätte gehörte. „Mein Vater hatte die Hoffnung, dass ich die übernehme“, erzählt Kimms. Deshalb ließ er sich überreden, BWL wenigstens als Nebenfach zu wählen.

„Ich habe immer das gemacht, was mir Spaß macht“, beschreibt Kimms seine Devise. Und das waren ganz lange hauptsächlich Computer: Schon als Teenager Mitte der achtziger Jahre hatte er den ersten eigenen Rechner – einen Commodore „C64“. Den benutzte er nicht nur zum Spielen, sondern lernte das Programmieren damit – in der Computersprache „Basic“. Früh fing er an, selbst geschriebene Programme zu verkaufen, unter anderem eine Software für die kaufmännische Verwaltung von Verlagen. Als Studienanfänger hatte er auch schon sein erstes Lehrbuch zum Programmieren in „Basic“ verfasst. „Für die Schule musste ich nie besonders viel tun“, erzählt er, „nachmittags konnte ich mich um meine Computer kümmern.“

Erst bei der Promotion wechselte er zur BWL – neben dem wachsenden Interesse an Wirtschaft auch wegen der eher bescheidenen Arbeitsmarktaussichten für Informatiker. Sein Doktorvater war der Kieler Operations-Research-Spezialist Andreas Drexel, der im Handelsblatt-Ranking auf dem zweiten Platz rangiert. Erst wollte dieser Kimms gar nicht als Doktoranden akzeptieren – weil der im Studium den Schwerpunkt nicht auf Operations Research, sondern auf Finanzwirtschaft gelegt hatte. Drexel erinnert sich: „Ich habe Kimms ein ziemlich kompliziertes Paper, das gerade erschienen war, in die Hand gedrückt und gesagt: ‚Wenn Ihnen das schmeckt, dann kommen Sie wieder.‘“ Sechs Wochen später präsentierte Kimms ihm „eine bessere Lösung für das in dem Aufsatz beschriebene Problem“ – Drexel akzeptierte ihn verblüfft doch noch als Doktoranden. Damit tat er nicht nur der betriebswirtschaftlichen Forschung etwas Gutes, sondern auch dem Bruder von Alf Kimms. Der übernahm das Unternehmen der Eltern.

Nächsten Montag im Porträt: Gunter Löffler, Universität Ulm.



In der Wissenschaft zu Hause: Alf Kimms, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität im sächsischen Freiberg.