

Selbstüberschätzung als Vorteil?

Viele Angestellte halten sich für kompetenter und effizienter, als sie tatsächlich sind. Diese Selbstüberschätzung hat oftmals positive Folgen für die Mitarbeitenden und die Unternehmen. *Luís Santos-Pinto*

Abstract Die Selbstüberschätzung von Mitarbeitenden hat Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Sie kommt in drei Formen zum Ausdruck: Überschätzung der eigenen Kenntnisse und Kompetenzen, Überschätzung der Stellung innerhalb einer Gruppe sowie Überschätzung der Exaktheit von verfügbaren Informationen. Obwohl Selbstüberschätzung auch zu Fehlentscheidungen führen kann, profitieren Unternehmen in der Regel von übermässig selbstsicheren Angestellten aufgrund deren hoher Leistungsbereitschaft mehr als von Mitarbeitenden mit einer realistischen Selbsteinschätzung. Unternehmen behandeln selbstbewusste Angestellte zudem anders als die übrigen Angestellten – mit möglichen Folgen für den Arbeitsmarkt. Die künftige Wirtschaftsforschung zur Selbsteinschätzung muss sich eingehender mit bestimmten Fragestellungen befassen, beispielsweise mit den Wechselwirkungen zwischen dem Selbstvertrauen, der erbrachten Anstrengung und dem Lohnsystem oder mit der Frage, wie sich Selbstüberschätzung auf die Anstellungs-, die Beförderungs- und die Lohnpolitik von Unternehmen auswirkt.

Die meisten Menschen haben ein übermässiges Selbstvertrauen: Sie überschätzen ihre Kompetenzen, ihre Leistungen oder die positiven Aspekte ihrer Persönlichkeit, wie zahlreiche psychologische und ökonomische Studien zeigen. Diese kognitive Verzerrung wirkt sich auf das wirtschaftliche Verhalten der Akteure auf den Güter- und Arbeitsmärkten aus.¹ Die Selbstüberschätzung manifestiert sich in drei Hauptformen.

Die erste Ausprägung ist die «Overestimation». Hier besteht der Hang, die eigenen Kompetenzen, Kenntnisse, Leistungen oder die vorteilhaftesten Aspekte der Persönlichkeit zu überschätzen. Die meisten Menschen haben tendenziell ein übermässig positives Bild ihrer Persönlichkeit. Diese Selbstüberschätzung besteht auch am Arbeitsplatz. So überschätzen die meisten Chefs von amerikanischen Grossunternehmen in der Regel ihre Fähigkeit, den Wert der Aktien ihres Unternehmens zu steigern. Daher halten sie ihre Firmenanteile über einen zu langen Zeitraum. Stellensuchende überschätzen ihrerseits ihre Chancen, einen neuen Arbeitsplatz zu finden.²

Die zweite Hauptform von Selbstüberschätzung – das sogenannte Overplacement – tritt auf, wenn jemand seine Stellung innerhalb einer Gruppe zu hoch einschätzt. Sie wird auch als «Überlegenheitseffekt gegenüber dem Durchschnitt» oder als

«Lake-Wobegon-Effekt» bezeichnet: Die Betroffenen überschätzen ihre Kompetenzen, Leistungen oder die positivsten Aspekte ihrer Persönlichkeit im Vergleich zum Durchschnitt. So zeigen Untersuchungen, dass eine Mehrheit von Geschäftsführenden und von Gymnasiallehrpersonen überzeugt ist, eine überdurchschnittlich gute Arbeit zu leisten. Auch die Büroangestellten und Techniker des Unternehmens General Electric und die Ingenieure von Hightech-Unternehmen überschätzten ihre relative Arbeitsleistung in einer Studie. Und in einer australischen Studie war eine Mehrheit der Erwerbstätigen der Meinung, ihre berufliche Leistung liege über dem Durchschnitt.³

Bei der dritten Ausprägung der Selbstüberschätzung geht es um die Exaktheit von verfügbaren Informationen («Overprecision»). Diese «Überexaktheit» wird auch als «Fehlkalibrierung» bezeichnet und entspricht der Tendenz, die eigenen Prognosefähigkeiten oder Kenntnisse zu überschätzen. So waren in einer Untersuchung nur 20 Prozent der von Ärzten gestellten Diagnosen von Lungenentzündungen zutreffend – während sie selbst von einer Trefferquote von 88 Prozent ausgingen. Und in einer Börsenstudie waren die Prognosen der Finanzchefs von amerikanischen Konzernen zur er-

warteten Jahresrendite des Aktienindexes S&P 500 nur in 33 Prozent der Fälle korrekt.⁴

Welche Auswirkungen haben diese Fehleinschätzungen auf den Arbeitsmarkt? Aus den theoretischen Analysen ist ersichtlich, dass sie sich auf die Wahl des Lohnsystems und auf den Entscheid für eine bestimmte berufliche Laufbahn auswirken. Bei der Wahl zwischen einem Fixlohnsystem und einer variablen Vergütung (Akkordarbeit, Wettbewerb oder Umsatzbeteiligung) scheinen sich Arbeitnehmende umso eher für eine variable Vergütung zu entscheiden, je mehr sie ihre Stellung innerhalb einer Gruppe überschätzen.⁵

Kompetitive Männer

Bei der Selbstüberschätzung gibt es möglicherweise geschlechterspezifische Unterschiede, wie eine Befragung zum bevorzugten Lohnsystems zeigt.⁶ Obwohl in Bezug auf die Leistungen keine geschlechtsspezifischen Unterschiede bestanden, entschieden sich in der Studie 73 Prozent der Männer für eine variable Vergütung – gegenüber lediglich 35 Prozent der Frauen.

Dieser Unterschied ist auf zwei Faktoren zurückzuführen: Zum einen haben Männer eine stärkere Vorliebe für den Wettbewerb als Frauen, zum anderen schätzen sie ihre relative Leistung deutlich höher ein als Frauen. Ungefähr ein Drittel des geschlechtsspezifischen Unterschieds bei der Wettbewerbsorientierung hängt mit dem unterschiedlichen Selbstvertrauen von Männern und Frauen zusammen. Die Studie verdeutlicht das geschlechtsabhängige Lohngefälle und die Gründe, weshalb Frauen auf der Führungsebene und in bestimmten Berufen wie etwa Forschung untervertreten sind.

Übermässiges Selbstvertrauen macht blind

Selbstüberschätzung hinterlässt in der Realwirtschaft Spuren. Beispielsweise kann sie

1 Siehe Santos-Pinto und de la Rosa (2020).

2 Malmendier und Tate (2005); Mueller et al. (2018).

3 Vgl. Larwood et Whittaker (1977); Cross (1977); Baker et al. (1988), Zenger (1992) und Myers (1998).

4 Vgl. Christensen-Szalanski und Bushyhead (1981) sowie Ben-David et al. (2013).

5 Dohmen und Falk (2011).

6 Niederle und Vesterlund (2007).

Unternehmenschefs veranlassen, mehr Fusionen durchzuführen (die teilweise wertvernichtend sind) und für die übernommenen Unternehmen einen zu hohen Preis zu bezahlen.⁷ Und Unternehmen mit übermäßig selbstsicheren Finanzchefs tätigen um 8 Prozent höhere Investitionsausgaben als der Durchschnitt. In beiden Fällen überschätzen die Verantwortlichen die langfristigen Ertragsausschüttungen.

Weiter zeigt eine US-Studie, dass Stellensuchende in der Regel ihre Chancen überschätzen, einen neuen Arbeitsplatz zu finden.⁸ Je länger sie arbeitslos sind, desto höher schätzen sie ihre Chancen auf eine neue Stelle ein, was im Widerspruch zur Realität steht. Somit erlaubt die Selbsteinschätzung von Stellensuchenden Vorhersagen für Jobaussichten und für die Wahrscheinlichkeit von Langzeitarbeitslosigkeit.

Unternehmen profitieren

Bleibt die Frage: Wie wirkt sich die Selbstüberschätzung von Mitarbeitenden auf die erbrachte Anstrengung aus? Und: Wie können die Unternehmen die Lohnsysteme an-

passen, wenn Mitarbeitende ein übersteigertes Selbstvertrauen aufweisen? Für Fixlohnsysteme zeigt eine Studie⁹: Die Überschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit vermag die Leistung zu steigern, wenn der Mitarbeitende gleichzeitig die Anstrengung erhöht. Sprich: Um eine bestimmte Leistung zu erbringen, ist jemand, der sich selbst überschätzt, eher bereit, sich noch mehr anzustrengen, als jemand mit einer realistischen Selbsteinschätzung. Wenn Anstrengung und Leistungsfähigkeit hingegen nicht übereinstimmen, sinkt die Leistung.

In der Regel ergänzen sich Anstrengung und Leistungsfähigkeit, da die mit einer grösseren Anstrengung verbundene Mehrleistung bei einem leistungsfähigen Mitarbeitenden im Allgemeinen höher ausfällt als bei einem leistungsschwachen Mitarbeitenden. Nicht ergänzend wirken Anstrengung und Leistungsfähigkeit hingegen, wenn die Angestellten beispielsweise auf ein klar umrissenes Ziel hinarbeiten.

Somit gilt: Bei ansonsten gleichen Voraussetzungen profitieren Unternehmen in der Regel mehr von Mitarbeitenden, die sich tendenziell überschätzen, als von Angestellten

mit einer realistischen Selbsteinschätzung.¹⁰ Sofern sich Anstrengung und Leistungsfähigkeit ergänzen, muss das Lohnsystem nicht angepasst werden. Stehen hingegen im umgekehrten Fall Anstrengung und Leistungsfähigkeit nicht in Einklang, muss das Unternehmen sein Lohnsystem anpassen, um dem negativen Effekt entgegenzuwirken, den Selbstüberschätzung auf die erbrachte Anstrengung hat. Es kann beispielsweise eine bessere Bezahlung für eine hohe Leistung – und umgekehrt – in Aussicht stellen.

Eine solche Änderung des Lohnsystems hat zwei Auswirkungen. Zum einen steigt der Anreiz für einen Mitarbeitenden, der sich selbst überschätzt, eine bessere Leistung zu bringen. Der Systemwechsel ist für diese Art von Angestellten vorteilhaft und senkt überdies die Lohnkosten des Unternehmens. Zum anderen ist das Unternehmen mit einem realistischen Mitarbeitenden besser bedient als mit jemandem, der eine zu starke Selbstüberschätzung oder eine zu grosse Selbstunter-schätzung aufweist. Bei letzteren sind die Lohnschwankungen aufgrund des Lohnsystems beträchtlich und mit grösseren Risiken verbunden.

⁷ Malmendier und Tate (2005).
⁸ Mueller et al. (2018).

⁹ Santos-Pinto (2008).

¹⁰ Santos-Pinto (2008) und de la Rosa (2011).

Frauen schätzen ihre Leistung tiefer ein als Männer.



Aus der Untersuchung lässt sich ableiten: Mit Arbeitnehmenden, die sich überschätzen, gehen Unternehmen in der Regel anders um als mit den übrigen Angestellten. Abhängig vom Selbstvertrauen oder von Aspekten, die Hinweise zum Selbstvertrauen von Angestellten bieten, ergeben sich somit möglicherweise systematische Unterschiede bei den Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Die Ergebnisse erstrecken sich auf Arbeitsbeziehungen wie Teamarbeit, Beförderungen, Entscheidungen über Unternehmensinvestitionen und solche, bei denen subjektive Leistungsmaßstäbe zur Vergütung von Mitarbeitenden verwendet werden.

Die Tatsache, dass Unternehmen mit Mitarbeitenden, die zu Selbstüberschätzung neigen, in der Regel besser fahren als mit Angestellten, die sich realistisch einschätzen, bedeutet nicht zwangsläufig, dass Selbstüberschätzung zu Ausbeutung führt – im Sinne, dass das Unternehmen profitiert und der Mitarbeiter das Nachsehen hat. Es kann zwar zu Ausbeutung kommen, doch die Selbstüberschätzung von Mitarbeitenden führt in der Regel möglicherweise zu einer Win-win-

Situation. Dies ist etwa der Fall, wenn Teamarbeit geleistet wird und sich die Anstrengungen der Mitarbeitenden im Rahmen der Produktion ergänzen oder wenn Unternehmen Lohnsysteme verwenden, die auf Massstäben zur subjektiven Leistungsbewertung beruhen.

Ein weites Forschungsfeld

Die Untersuchung der Frage, wie sich die Selbstüberschätzung von Mitarbeitenden auf den Arbeitsmarkt auswirkt, ist ein neuer, spannender Forschungsbereich. Die einschlägige Fachliteratur nimmt stetig zu und ist in den letzten zehn Jahren immer bekannter geworden. Es bestehen mehrere vielversprechende Stossrichtungen für künftige Forschungsarbeiten zu diesem Thema.

Auf der theoretischen Ebene wurden die Wechselwirkungen zwischen der Selbstüberschätzung von Mitarbeitenden, der erbrachten Anstrengung und den Lohnsystemen noch nicht vollständig analysiert. Es geht auch darum, die Auswirkungen der Selbstüberschätzung von Mitarbeitenden auf eine breitere Palette von Arbeitsbeziehungen aus-

zuweiten und zu erläutern als in diesem Artikel beschrieben.

Auf der empirischen Ebene sind weitere Studien erforderlich, um die Auswirkungen der Selbstüberschätzung von Mitarbeitenden auf die erbrachte Anstrengung und die Ausgestaltung von Lohnsystemen zu bestimmen. Ausserdem ist weitere Feldforschung notwendig, insbesondere zur Produktivität von Angestellten an ihrem Arbeitsplatz, zur Stellensuche, zu Investitionen in Humankapital und zur Frage, wie sich Selbstüberschätzung auf die Anstellungs-, die Beförderungs- und die Lohnpolitik von Unternehmen auswirkt.



Luís Santos-Pinto
Professor für Verhaltensökonomie,
Universität Lausanne

Literatur

- Baker G. P., Jensen M. C. und Murphy K. J. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593–616.
- Ben-David I., Graham J. R. und Harvey C. R. (2013). Managerial Miscalibration. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(4), 1547–1584.
- Christensen-Szalanski J. J. und Bushyhead J. B. (1981). Physicians' Use of Probabilistic Information in a Real Clinical Setting. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 7(4), 928–935.
- Cross K. P. (1977). Not Can, But Will College Teaching Be Improved? *New Directions for Higher Education*, 1977(17), 1–15.
- De la Rosa L. E. (2011). Overconfidence and Moral Hazard. *Games and Economic Behavior*, 73(2), 429–451.
- Dohmen T. und Falk A. (2011). Performance Pay and Multidimensional Sorting: Productivity, Preferences, and Gender. *American Economic Review*, 101(2), 556–590.
- Larwood L. und Whittaker W. (1977). Managerial Myopia: Self-serving Biases in Organizational Planning. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 194–198.
- Malmendier U. und Tate G. (2005). CEO Overconfidence and Corporate Investment. *The Journal of Finance*, 60(6), 2661–2700.
- Mueller A. I., Spinnewijn J. und Topa G. (2018). Job Seekers' Perceptions and Employment Prospects: Heterogeneity, Duration Dependence and Bias. NBER Working Paper 25294, National Bureau of Economic Research.
- Myers D. G. (1998). *Social Psychology*. McGraw-Hill.
- Niederle M. und Vesterlund L. (2007). Do Women Shy Away from Competition? Do Men Compete Too Much? *The Quarterly Journal of Economics*, 122(3), 1067–1101.
- Santos-Pinto L. (2008). Positive Self-image and Incentives in Organisations. *The Economic Journal*, 118(531), 1315–1332.
- Santos-Pinto L. und de la Rosa E. L. (2020). Overconfidence in Labor Markets. Hrsg.: K. Zimmermann (2020), *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics*, Springer.
- Zenger T. R. (1992). Why Do Employers Only Reward Extreme Performance? Examining the Relationships Among Performance, Pay and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 198–219.