

# Verhaltensökonomische Einsichten für Führungskräfte

Matthias Sutter

Max Planck Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern Bonn  
Universität zu Köln  
Universität Innsbruck

Pädagogische Hochschule Tirol  
2. Innsbrucker Gipfeltreffen  
26. Februar 2024

# Verhaltensökonomie

- Die Verhaltensökonomie ist ein relativ junges Forschungsfeld in den Wirtschaftswissenschaften.
- Sie hat sich entwickelt aus der Erkenntnis, dass die Annahmen der traditionellen Ökonomie häufig menschliches Verhalten nicht hinreichend gut beschreiben.
- Zu diesen traditionellen Annahmen zählen etwa Rationalität, Geduld, perfekte Informationsverarbeitung, Einhalten von Plänen, kaum soziale Aspekte von Verhalten,...

# Verhaltensökonomie

- Menschliche Verhaltensmuster sind aber komplexer, als es die traditionellen Annahmen nahelegen.
- Die Verhaltensökonomie erforscht mit empirischen Methoden (im Labor oder im Feld) menschliche Verhaltensmuster.
- Ziel ist ein besseres Verständnis der Motive menschlichen Verhaltens.
- Darum geht es im Kern auch bei Führung, nämlich zu verstehen, wie Menschen „ticken“.

# Verhaltensökonomie zum Aufwärmen – Ein Beispiel aus dem Kindergarten

- Ein Kindergarten hatte damit zu kämpfen, dass die Eltern ihre Kinder nicht rechtzeitig abholten.
- Um diese unbefriedigende Situation abzustellen, beschloss man, eine Strafzahlung für zu spätes Abholen einzuheben.
- Was passierte nach der Einführung dieser Strafzahlung?
  - Waren die Eltern häufiger pünktlich?
  - Kamen sie im Schnitt weniger zu spät?
- Was passierte nach der Abschaffung der Strafzahlung?

# Überblick

- Zentrale Einsicht über „Menschen führen“
- Vertrauen zahlt sich aus
- Kooperation und die Bedeutung von Vorbildwirkung
- Charisma und Produktivität
- Leute machen lassen
- Wie man es nicht machen sollte
- Abschluss

# Menschen führen – People management skills

Was würden wohl Ihre Mitarbeiterinnen auf die folgenden Fragen über ihre Vorgesetzten antworten? Er/sie...

- (1) ... kommuniziert Erwartungen an die eigene Arbeitsleistung klar
- (2) ... gibt regelmäßig Ratschläge zur Verbesserung der Leistung
- (3) ... fördert aktiv die Karriere der Mitarbeiter
- (4) ... bezieht bei wichtigen Entscheidungen andere Leute ein
- (5) ... stellt eine positive Stimmung im Arbeitsteam her
- (6) ... ist jemand, dem man vertrauen kann.

# Menschen managen – People management skills

Evidenz aus High-Tech Unternehmen.

Je besser Vorgesetzte Menschen führen können, ...

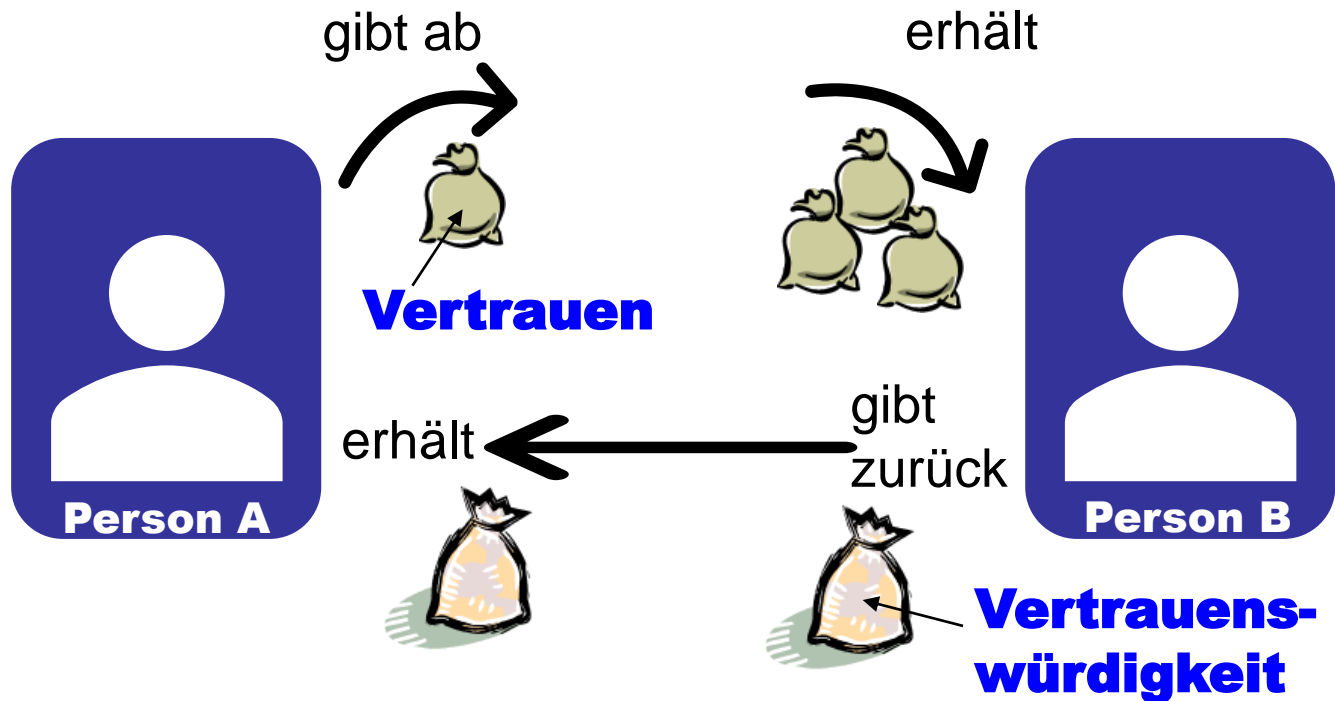
- umso höher die Arbeitsplatzzufriedenheit
- umso länger bleiben Mitarbeiter im Unternehmen
- umso seltener werden Trennungen als „bedauerlich“ anstelle von „gut für das Unternehmen“ bewertet.

# Die Bedeutung von Vertrauen – Das Vertrauensexperiment

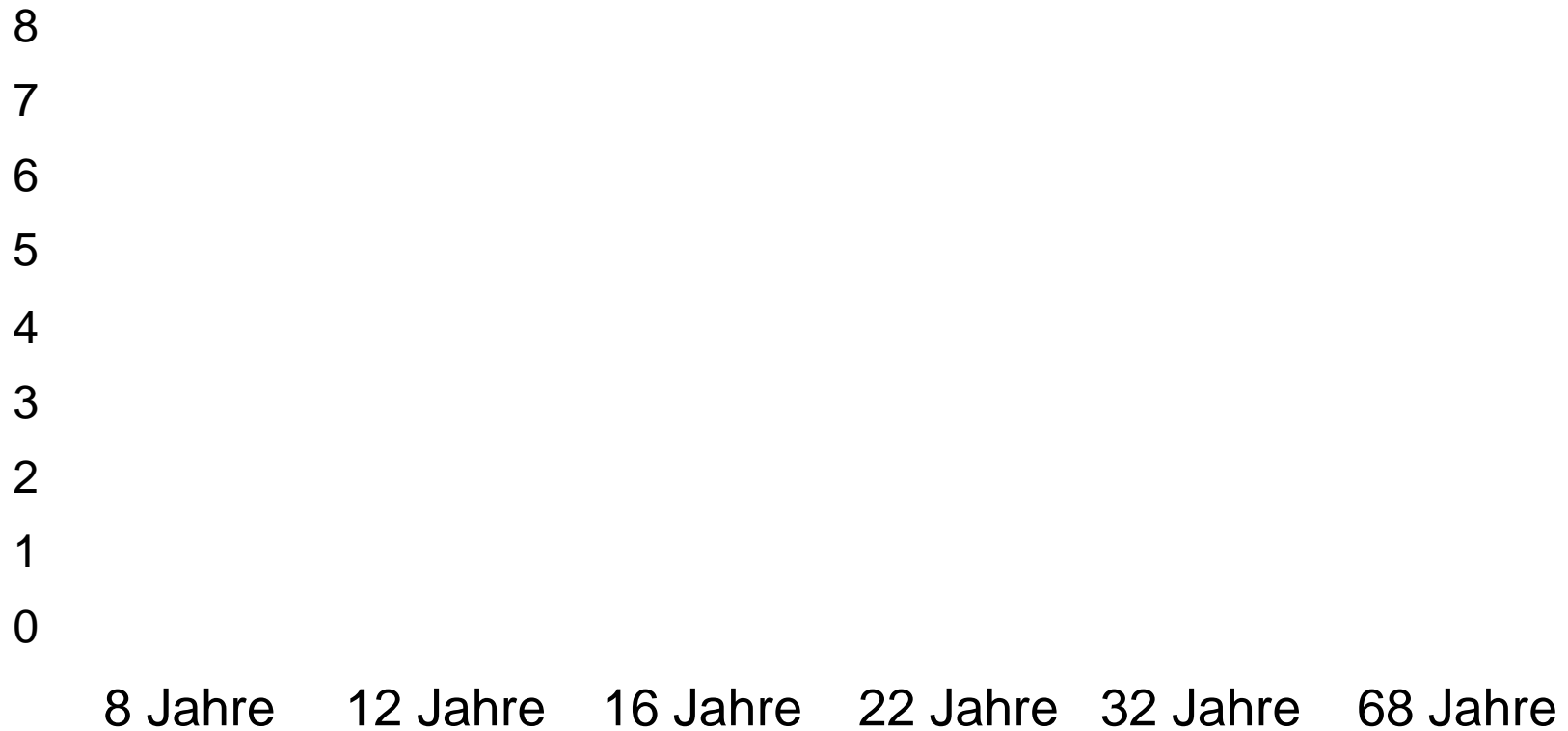
- **2 Personen**
- Person A hat 10 EUR und kann davon einen Betrag zwischen null und 10 EUR an Person B abgeben.
- Person B erhält daraufhin das Dreifache des abgegebenen Betrags.
- Zum Schluss kann Person B von dem verdreifachten Betrag eine beliebige Summe an Person A zurückgeben. Der zurückgegebene Betrag wird nicht verdreifacht.



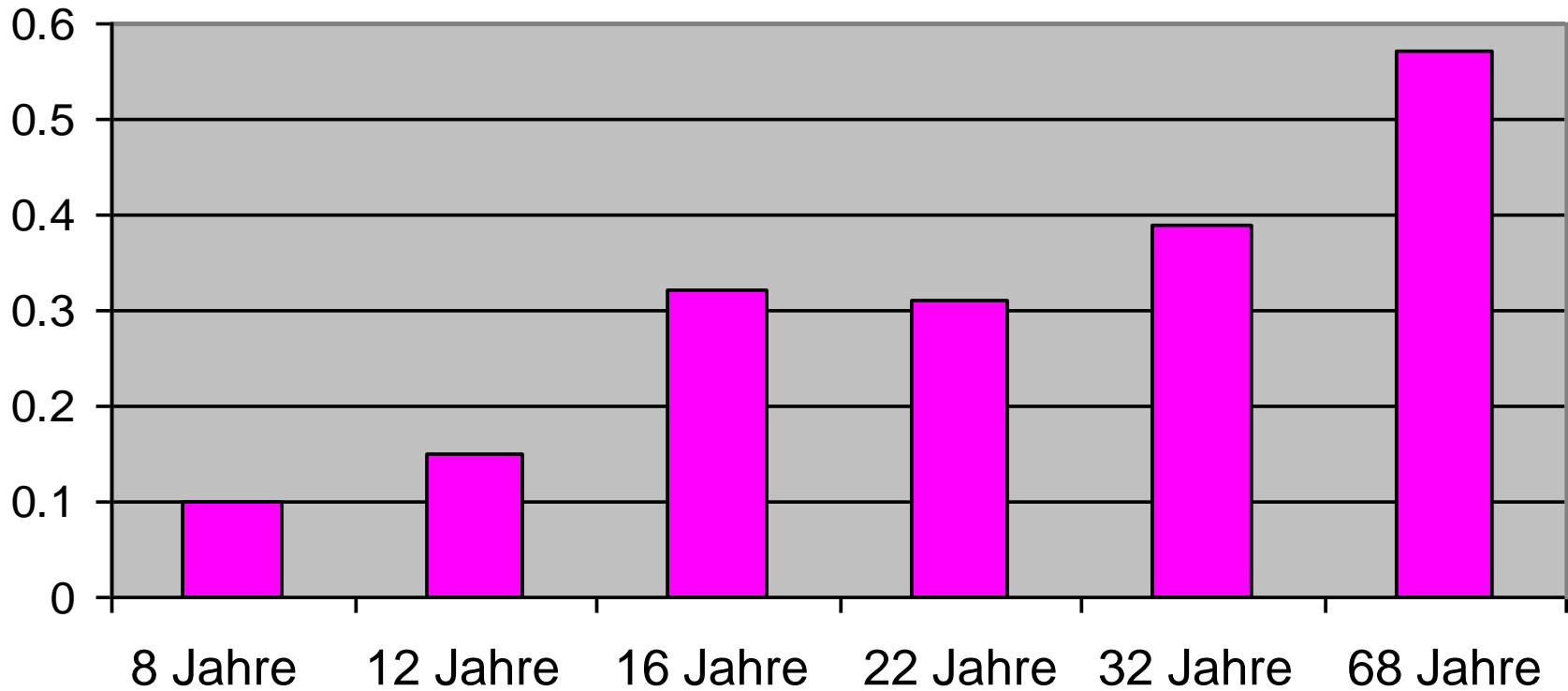
# Darstellung des Vertrauensexperiments



# Ein kleiner Exkurs: Wie verändert sich Vertrauen mit dem Alter?



# Wie verändert sich Vertrauenswürdigkeit mit dem Alter?



# Wie wirkt eine Kontrollmöglichkeit im Vertrauensexperiment?

Person A kann festlegen, wie viel sie von Person B zurückbekommen will.

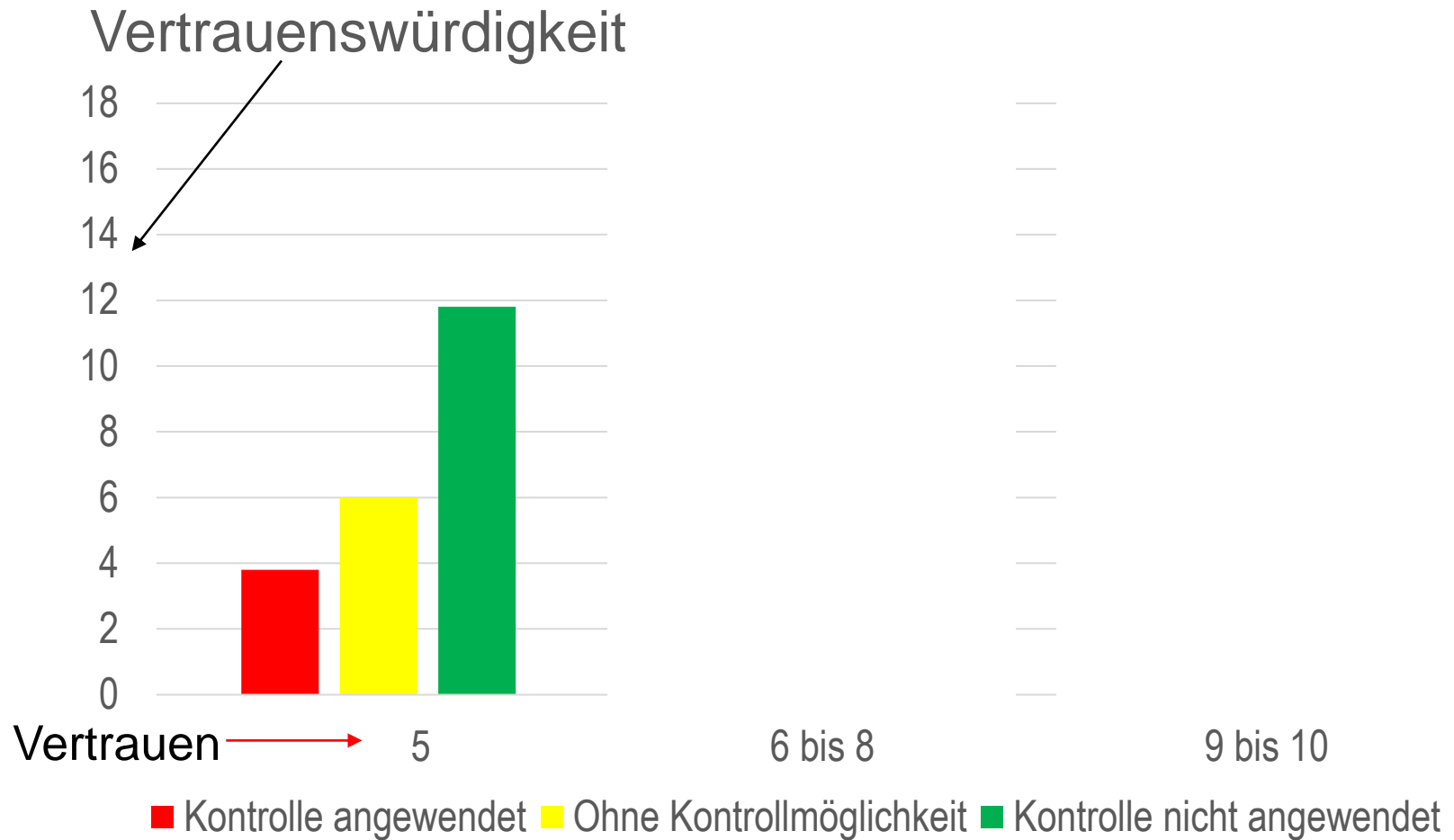
In einer Bedingung läuft das Experiment **ohne Kontrollmöglichkeit**.

In einer anderen Bedingung ist aber **Kontrolle möglich**:

- Wenn Person B weniger als den gewünschten Betrag zurückgibt, dann kann Person A der Person B 4 EUR abziehen. Person A kann auf diesen Abzug aber auch von vornherein verzichten.

Was wirkt hier am besten? Wo ist die Vertrauenswürdigkeit am höchsten?

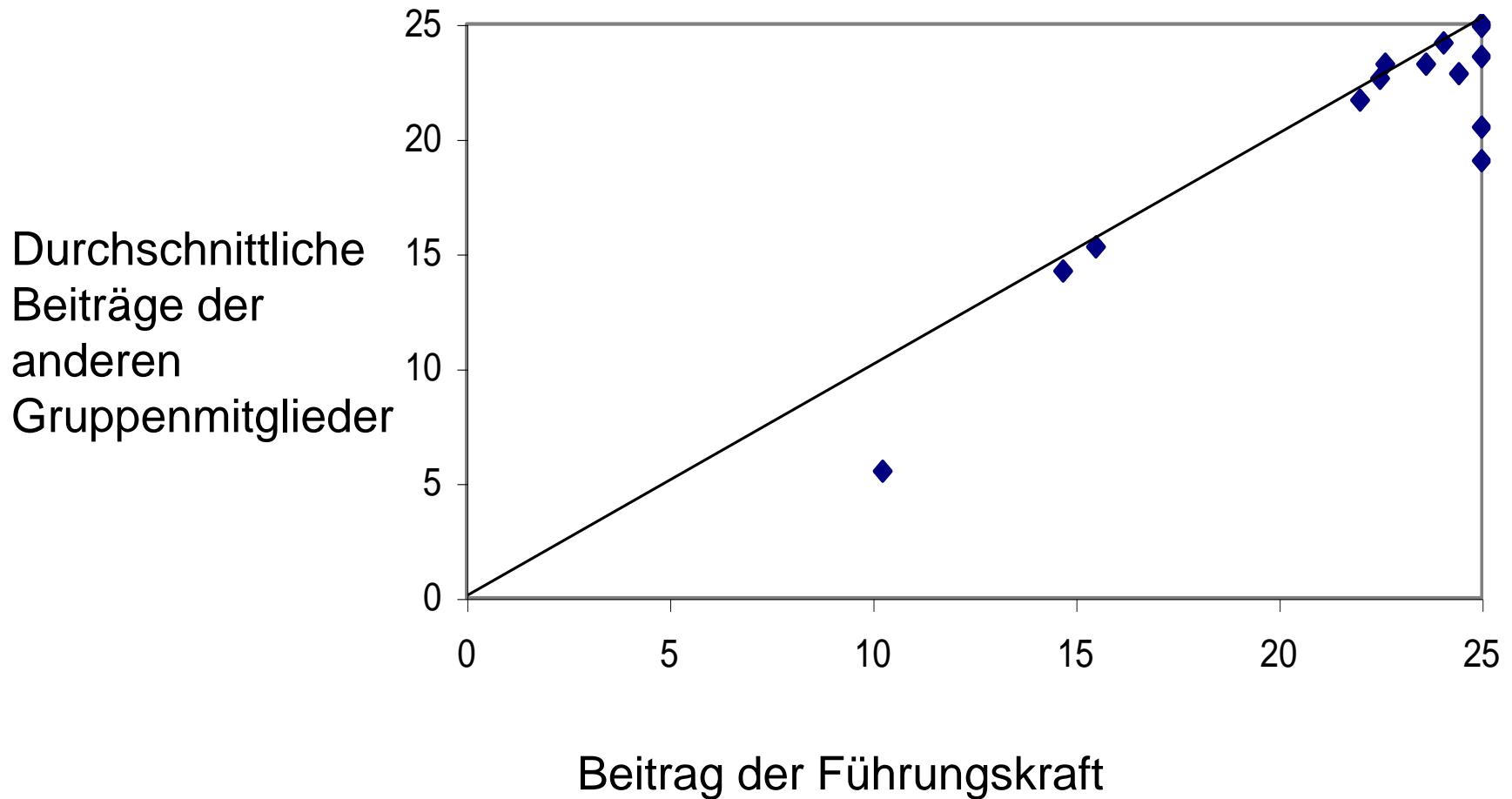
# Vertrauensvorschuss wirkt



# Konditionale Kooperation – Die Quelle für Gruppenerfolg

- Es gibt bei der Zusammenarbeit in Gruppen einen stark positiven Zusammenhang zwischen den Beiträgen der einzelnen Gruppenmitglieder.
- Das hat mit menschlichem Kooperationsverhalten und Fairnessüberlegungen zu tun.
- Fairnessnormen führen zu **konditionaler Kooperation**:  
→ man kooperiert, wenn andere das auch tun oder wenn man erwartet, dass es andere auch tun.
- Darum haben Führungskräfte eine wichtige Vorbildwirkung.

# Konditionale Kooperation und die Bedeutung von Führungskräften



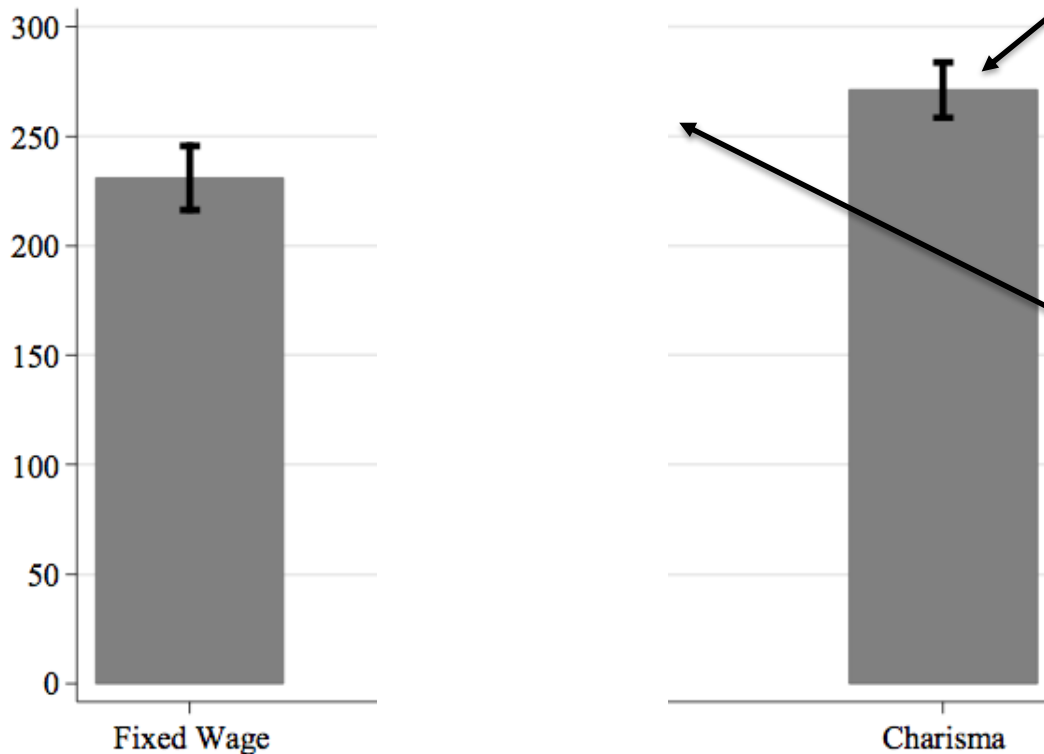
# Führung und Charisma

- Charisma meint im Wesentlichen eine gewinnende Ausstrahlung oder Persönlichkeit.
- Viele Menschen denken bei Charisma an Steve Job oder Barak Obama.
- Lässt sich der Einfluss von Charisma auf Mitarbeiter messen?
- Eine Studie zum Einfluss von Charisma auf die Arbeitsleistung von Mitarbeitern beim Spendensammeln für ein Kinderkrankenhaus.



# Charisma und Produktivität

Panel A: Average Number of Letters Stuffed



- Charisma erhöht die Leistung deutlich (im Vergleich zu fixed wage).
- Eine bessere Bezahlung hat den gleichen Effekt, ist aber für das Unternehmen deutlich teurer.

# Gestaltungsspielraum – Leute machen lassen

Feldstudie in einer amerikanischen Notfallambulanz.

Jeweils Teams von zwei Ärzten miteinander im Dienst.

Zuweisung der Notfallpatienten auf eine von zwei Arten:

- Über die Aufnahmestelle an einen der beiden Ärzte.
- Durch einen der beiden Ärzte selbst.

Was könnte besser funktionieren?  
Und warum?



# Teamwork und gute Organisation

Wenn die Ärzte selbst die Zuteilung vornehmen:

- Ca. 30 Minuten weniger Wartezeit
- Gleiche Rückfallraten
- Höhere Zufriedenheit der Patienten

Was ist der Grund, warum Mitbestimmung so gut wirkt?

- Bessere Spezialkenntnisse für optimale Zuweisung bei Ärzten.
- Weniger „Bummeln“ wenn das Wartezimmer schon voll ist; also weniger Trittbrettfahrerverhalten.

# Unfares Verhalten von Arbeitgebern und Produktivität von Arbeitnehmern

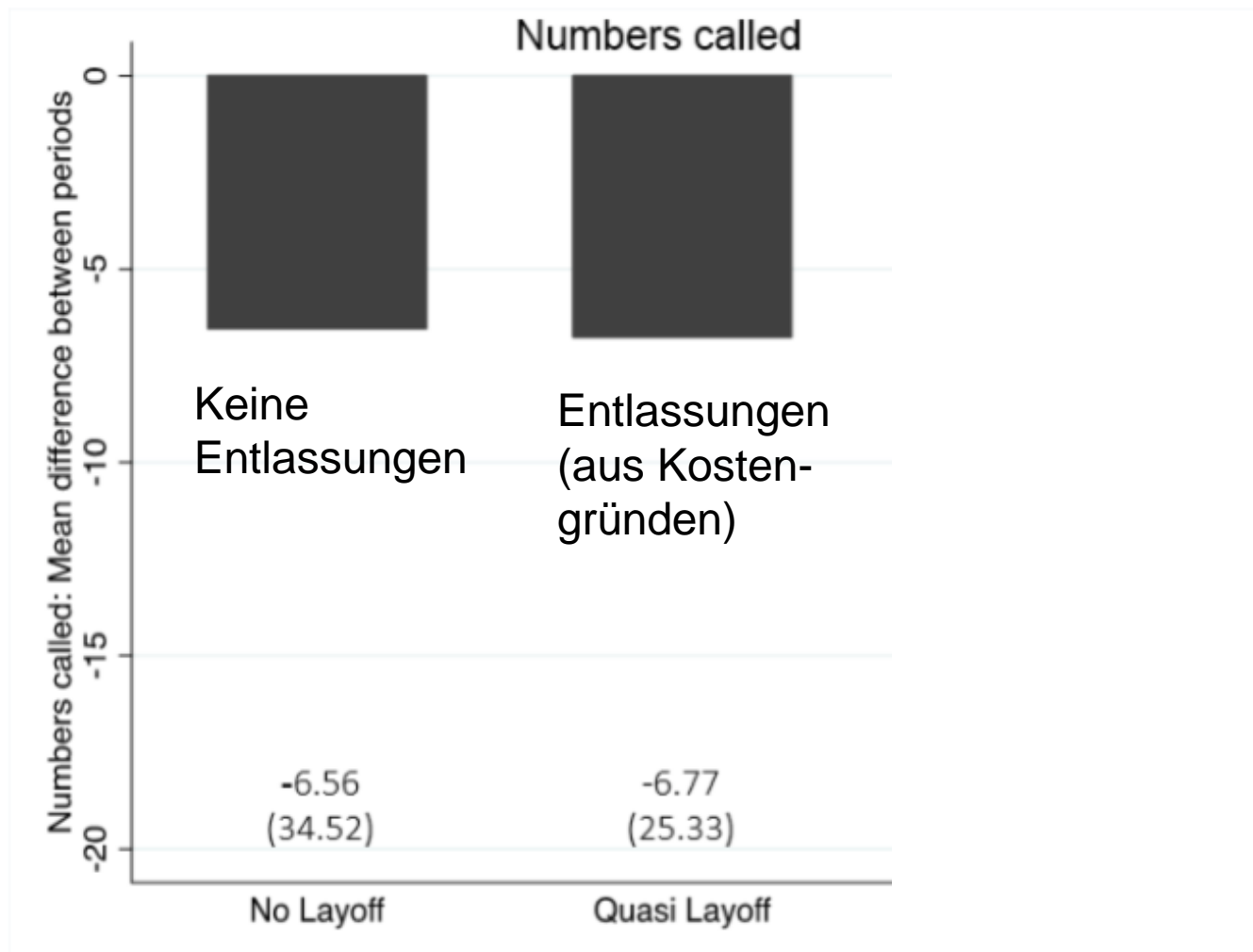
- Wir haben ein Call-Center gemietet und Mitarbeiter eingestellt, die zwei Halbtage für uns arbeiten und dabei Interviews führen mussten.
- Uns interessierte die Frage, wie die Arbeitsleistung davon betroffen ist, wenn **andere** Personen unfair behandelt werden, selbst wenn man selbst unter keinen Umständen davon betroffen werden kann.
- Wenn man selbst von unfaiem Verhalten betroffen ist, ist die Frage trivial, ob das Auswirkungen hat.

# Unfares Verhalten und Produktivität

Wir haben vor dem zweiten Halbttag drei verschiedene Bedingungen eingeführt:

- **Kontrollbedingung (No Layoff)**: alle Personen kamen auch zum zweiten Halbttag.
- **Entlassungen (Quasi Layoff)** von 20% mit dem Argument, dass wir aus Kostengründen nur weniger Personal weiterführen konnten.
- **Unfaire Entlassungen (Layoff)** von 20% der MitarbeiterInnen, aber ohne Angabe von Gründen und mit dem Hinweis, dass die Entlassungen zufällig waren.

# Unfares Verhalten und Produktivität – Veränderung der Arbeitsleistung



# Abschluss

- Menschliches Verhalten steht im Zentrum des Berufslebens, vom Berufseintritt bis zur Pensionierung, von der Kündigung bis zur Beförderung.
- Dabei spielen Faktoren wie Vertrauen, Fairness, Kooperation oder Freiräume eine wesentliche Rolle.
- Führungskräfte haben eine besondere Bedeutung aufgrund ihrer Vorbildfunktion.
- Ein besseres Verständnis menschlicher Verhaltensmuster hilft in Führungspositionen.

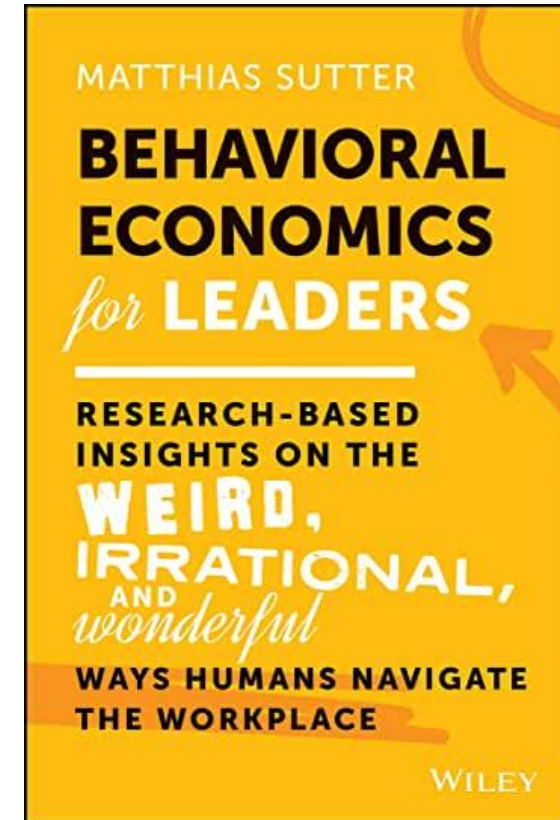
# Herzlichen Dank für Ihr Interesse!

## Falls Sie noch mehr wissen wollen

Deutsch (2023)

Deutsch (2018)

Englisch (2023)





# Alles Gute für das weitere Gipfeltreffen!

Kontakt:

matthias.sutter@coll.mpg.de



@MattSutter\_MPI



Matthias Sutter



# Bedeutung sozialer Fähigkeiten

Diese Fähigkeiten werden immer wichtiger, weil immer weniger Routinearbeiten im Arbeitsalltag anfallen. Das führt dazu, dass es vermehrt um die Koordination von Personen und Arbeitsabläufen geht.

Es gibt 1000 Definitionen von sozialen Fähigkeiten. Fürs Berufsleben gefällt mir die folgende gut:

# Soziale Fähigkeiten

- Erstens die Einsicht, dass man die Tätigkeiten verschiedener Menschen miteinander koordinieren muss, um die Arbeitsschritte effizient auszuführen.
- Zweitens die Fähigkeit, im Fall widerstrebender Interessen einen fairen Ausgleich bzw. Kompromiss finden zu können.
- Drittens die Fähigkeit, andere Menschen von besseren Lösungen überzeugen zu können.
- Viertens die Einsicht, dass andere Menschen oftmals eine andere Sichtweise auf die Dinge haben, und die Bereitschaft, sich in deren Lage zu versetzen.

# Zahlen sich soziale Fähigkeiten aus?

- Ja, wie Arbeitsmarktdaten zeigen:
- Höhere Wahrscheinlichkeit für Vollzeitarbeitsstelle (bei sonst gleicher Ausbildung und Erfahrung).
- Höhere Gehälter (etwa 4-5% mehr).
- Über die letzten 20 Jahre hat sich der Wert sozialer Fähigkeiten verdoppelt. Das gilt vor allem für hochqualifizierte Personen!

# Fairness und Zahlungsmoral

Viele Institutionen (wie Steuerbehörden, aber auch Unternehmen) leiden unter zahlungssäumigen Kunden.

Die moderne Literatur zu Nudging zeigt, warum Fairness und soziale Normen wichtig sind, um deren Verhalten positiv zu beeinflussen.

Nudging ist eine Art liberaler Paternalismus, bei dem

- die Entscheidungsarchitektur eines Menschen verändert wird, um Verhalten zu beeinflussen,
- aber Menschen sich ohne nennenswerte Kosten auch anders entscheiden können

# Gebühren an der Musikschule Innsbruck

## (Sutter, Rosenberger und Sutter, 2020)

- Etwa 2.500 Kinder werden jedes Semester unterrichtet.
- Ko-Finanzierung durch Eltern (quasi Gebühr).
- Die Stadt will die pünktliche Entrichtung aber nicht hart exekutieren.
- Raum für Nudging.

→ Eine übliche Zahlungsaufforderung

### Musikschule der Stadt Innsbruck

6020 INNSBRUCK – INNRAIN 5 – TELEFON 0512585425-111

**INNS'  
BRUCK**

Dr. Heidrun Brugger-Sutter

Musterstraße 1

6020 Innsbruck

Betreff: Schulgeldvorschreibung

Innsbruck, am 07.11.2016

Schülerin: **Charlotte Sutter**

*Kurse:*

Klavier Einzelunterricht € 68,00

Stimmbildung Einzelunterricht € 68,00

Klarinette Einzelunterricht € 68,00

Jugendchor € 00,00

**Summe: € 204,00**

#### **ZUR BEACHTUNG**

- Das Schulgeld ist bis spätestens 21.11.2016 zahlbar!  
Um Einhaltung des Zahlungstermins wird zur Vermeidung unpötliger Kosten dringend gebeten!  
Bitte verwenden Sie unbedingt diesen Originalzahlungsschein!
- Bei TELEBANKING bitte im Feld Kundendaten 77838 und Name des Schülers eingeben!
- Zugehörigkeiten zu Vereinen (Tiroler Blasmusikverband, Tiroler Sängerbund, usw.) sind 1\* jährlich zu Schuljahresbeginn im Schulbüro abzugeben. Für Studenten mit Hauptwohnsitz in Innsbruck ist eine Inscriptionsbestätigung 1\* pro Semester im Schulbüro abzugeben.
- Änderungen der Wohnsitzadresse und Vereinszugehörigkeit müssen für die korrekte Abschreibung mit den Gemeinden umgehend im Schulbüro bekannt gegeben werden! Bitte teilen Sie uns auch eine Änderung Ihrer Telefonnummer oder Mailadresse mit.
- Rückerstattungen lt. Schulgeldordnung sind erst nach Vorlage einer Bestätigung mit Beginn- und Enddatum möglich.
- Auskünfte betreffend Schulgeld unter 0512-585425-111 (Schulbüro) – Mo – Fr: 08.00 – 12.00h und Mo – Do: 14.00 – 17.00 Uhr

Für die Musikschule der Stadt Innsbruck  
Dr. Mag. Wolfgang Rosenberger, Direktor

# Zufällige Zuordnung zu folgenden Interventionen

Liebe Eltern! Liebe Schülerinnen und Schüler!

*Nudge für Buch-  
staben I-L*



**Auf ein tolles gemeinsames Musikschuljahr!  
Danke für die pünktliche Einzahlung des Schulgeldes!**

Liebe Eltern! Liebe Schülerinnen und Schüler!

*Nudge für Buch-  
staben M-R*



**Danke, dass Sie Ihrem Kind  
eine musikalische Ausbildung ermöglichen!**

Liebe Eltern! Liebe Schülerinnen und Schüler!

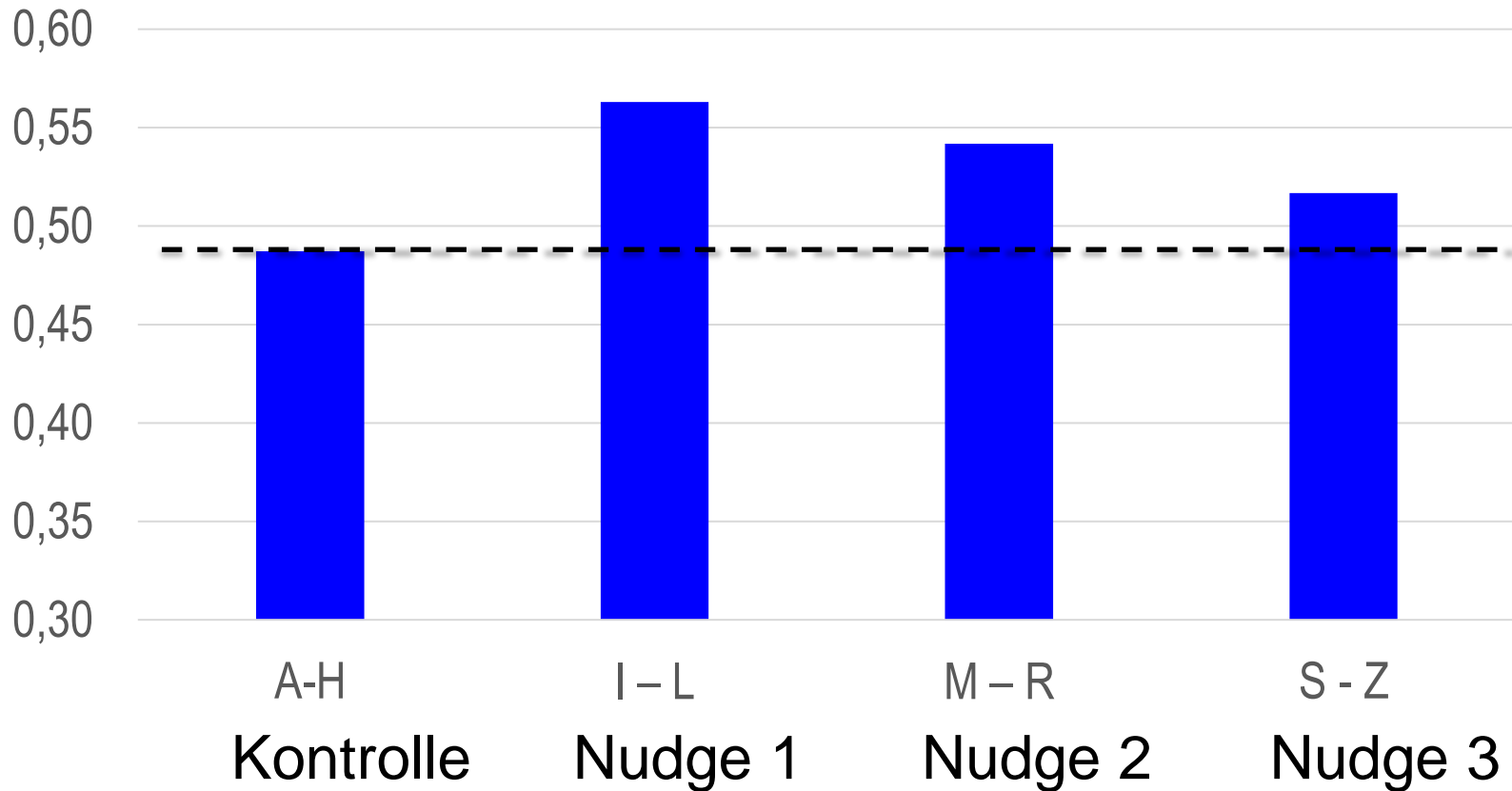
*Nudge für Buch-  
staben S-Z*



**Mit der pünktlichen Einzahlung des Schulgeldes  
ermöglichen Sie die musikalische Ausbildung Ihres Kindes!**



# Anteil pünktlicher Bezahlung



Der Effekt hält sogar ein Semester später (ohne Nudge) an.

# Mitarbeiterempfehlungsprogramme – Bekannte Effekte

- Personen, die über Empfehlungen in ein Unternehmen kommen, werden im Schnitt schneller eingestellt, sind besser qualifiziert und bleiben länger im Unternehmen.
- Jedoch werden meist nur sehr wenige offene Stellen durch Empfehlungen besetzt.
- Ist die Wirkung dieser Programme also gar nicht so bedeutsam oder gibt es auch unerwartete Nebenwirkungen?

# Mitarbeiterempfehlungsprogramme – Nebenwirkungen

- Baltische Supermarktkette mit 238 Filialen.
- Ca. 5.000 Mitarbeiter. Fluktuation von 80% pro Jahr.
- Einführung eines Mitarbeiterempfehlungsprogramms in zufällig ausgewählten Filialen. Bonus 50, 90 oder 120€.
- Welche Wirkungen hat das Programm?
- Warum?

# Finanzielle Anreize oder: Was tun gegen Lehrlingsabsenzen?

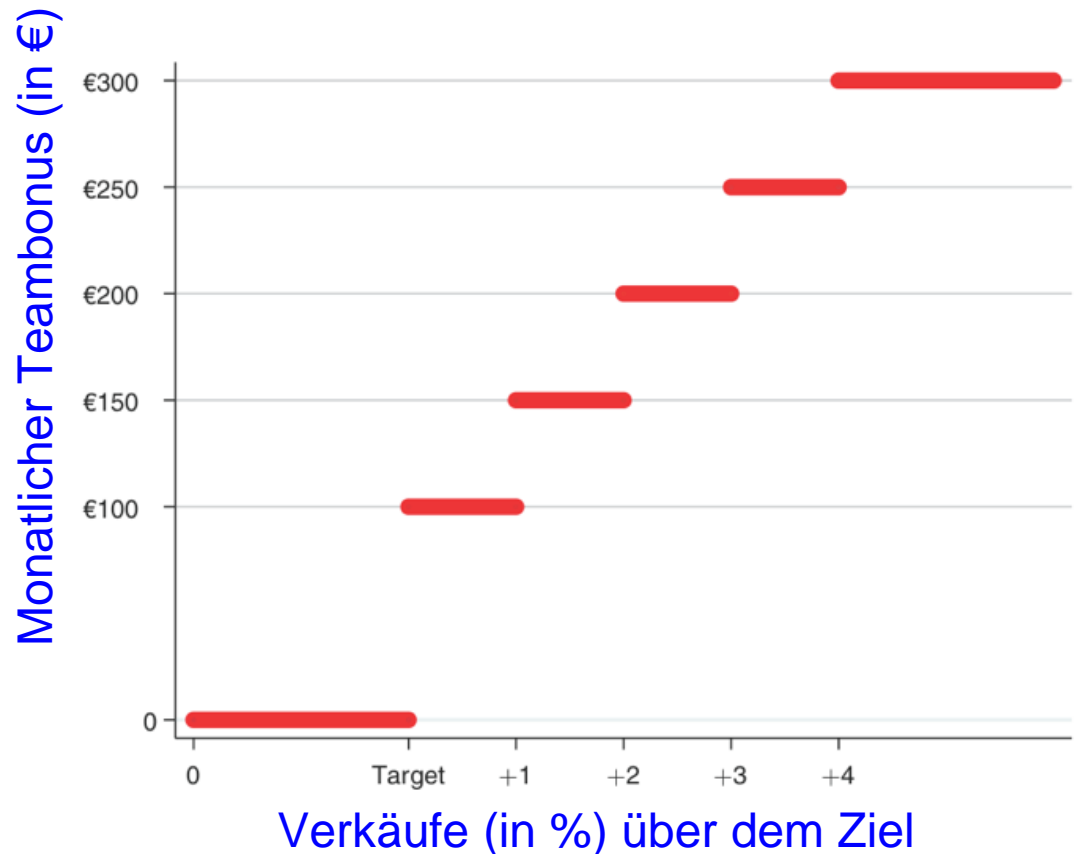
- Deutsche Handelskette. HR will etwas gegen häufige Abwesenheit von Lehrlingen tun.
- Für jeden Monat ohne Fehltage (außer Urlaub) gibt es Bonuspunkte.
- Pro Jahr maximal 240 Euro Bonus oder maximal 4 zusätzliche Urlaubstage, wenn man keine Fehltage hat.
- Fehlen Lehrlinge weniger häufig bei solchen Anreizen?
- Verändern solche Anreize die sozialen (Arbeits-)Normen?

# Teambonus ... wirkt

- Bäckereikette in Hessen/Deutschland.
- Durch den Markteintritt von Aldi und Lidl im Segment Backwaren starker Wettbewerbsdruck.
- Versuch, die Produktivität der 193 Filialen der Kette zu erhöhen.
- Wirken Bonuszahlungen? Wie sollten diese ausgestaltet sein?
- Feldexperiment

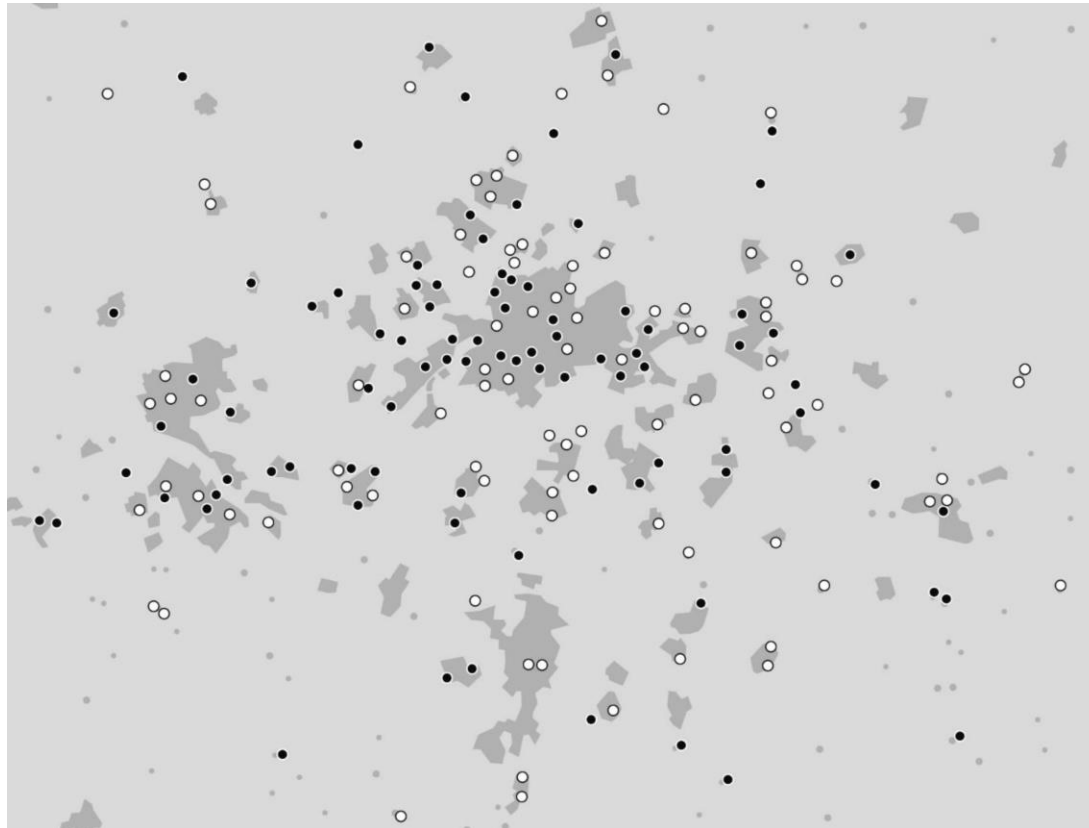
# Design des Bonus

- Individueller Beitrag eines Mitarbeiters in einer Filiale schwer messbar.
- Einführung eines Teambonus pro Filiale.
- Angestellte profitieren proportional zu ihrer Arbeitszeit.



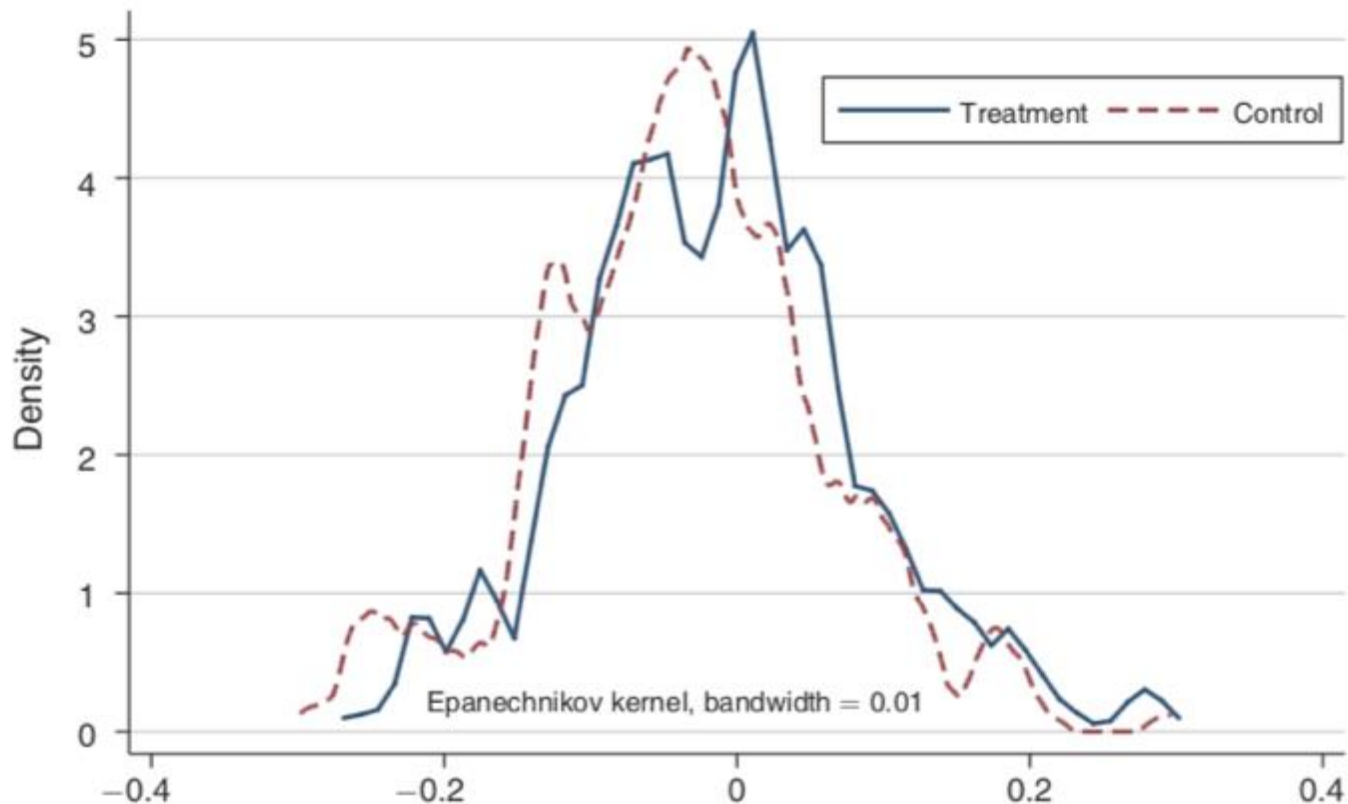
# Umsetzung

- 193 Filialen
- Zufällige Zuteilung von 97 Filialen zur Bedingung mit Teambonus



# Ergebnis

- Ca. 3% höhere Umsätze in Filialen mit Teambonus.
- Auch höhere Gewinne (um 2,10€ pro 1€ Bonus).





# Weshalb wirkt ein Teambonus?

- Der Effekt ist stärker in Filialen, die bisher ihre Umsatzziele nicht erreicht hatten.
- Der Effekt ist größer bei jüngerer Belegschaft (nimmt aber mit der Anzahl der Mini-Jobber ab).
- Es werden mehr Kunden in derselben Zeit bedient.
- Bessere Koordination der Arbeitsschritte, was ein Zeichen für höhere Kooperation ist. Alle ziehen am selben Strang!