

Leadership aus verhaltensökonomischer Perspektive: Der Mensch als komplexes Wesen

8. Mai 2019

Swiss Olympic Forum 2019

Prof. Dr. Holger Herz
Universität Fribourg

Verhaltensökonomie

- Ist Ökonomie nicht immer «Verhaltensökonomie»?
 - Psychologie und Ökonomie
- VerhaltensökonomInnen hinterfragen grundlegende Annahmen des standardökonomischen Modells (Homo Ökonomikus)
- Zum Beispiel:
 - Menschen sind nur an Ihrem Eigennutz interessiert.
 - Nutzen wird durch den Konsum von materiellen und immateriellen Gütern generiert.
 - Menschen sind rational.

Entscheidungsexperiment

Im folgenden können Sie zwei Entscheidungen zwischen jeweils zwei Optionen treffen. Bitte schauen Sie sich die beiden Entscheidungssituationen an und treffen Sie dann jeweils Ihre Entscheidung.

Bitte wählen Sie zwischen den folgenden beiden Möglichkeiten:

- A: Ein sicherer Gewinn von CHF 240.
- B: Eine 25% Chance CHF 1000 zu gewinnen und eine 75% Chance nichts zu gewinnen.

Bitte wählen Sie zwischen den folgenden beiden Möglichkeiten:

- C: Ein sicherer Verlust von 750 CHF.
- D: Eine 75% Chance CHF 1000 zu verlieren und eine 25% Chance nichts zu verlieren.

Bitte gehen Sie auf www.menti.com und treffen Sie Ihre Wahl.
Code: 938858



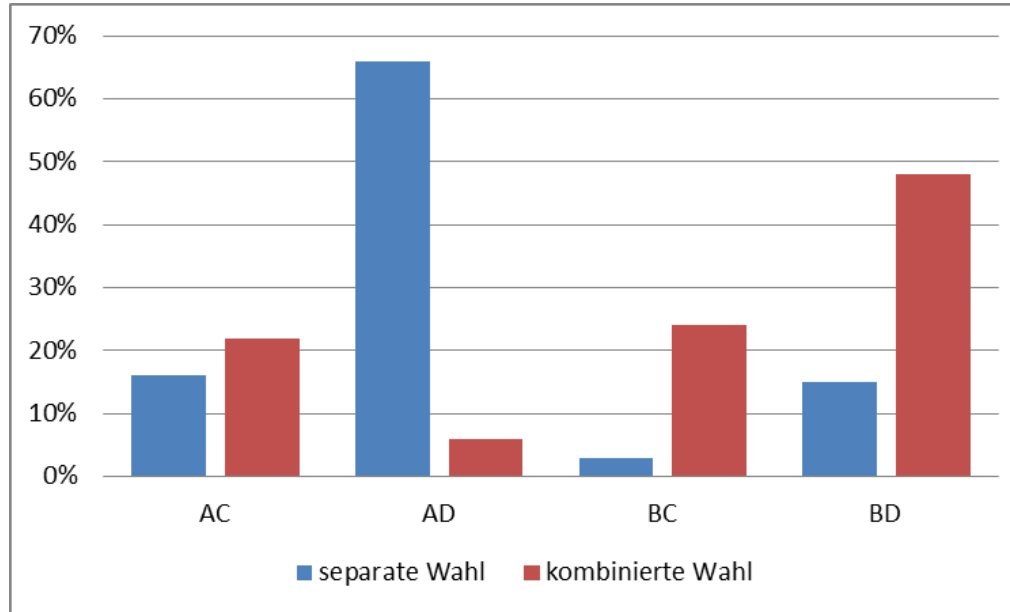
Entscheidungsexperiment

Betrachten Sie nun bitte die folgenden beiden Optionen:

- **Option E:** Eine 75% Chance 760 CHF zu verlieren oder eine 25% Chance 240 CHF zu gewinnen.
- **Option F:** Eine 75% Chance 750 CHF zu verlieren oder eine 25% Chance 250 CHF zu gewinnen.

- Für welche Option würden Sie sich entscheiden?

Verhalten (von Studenten)



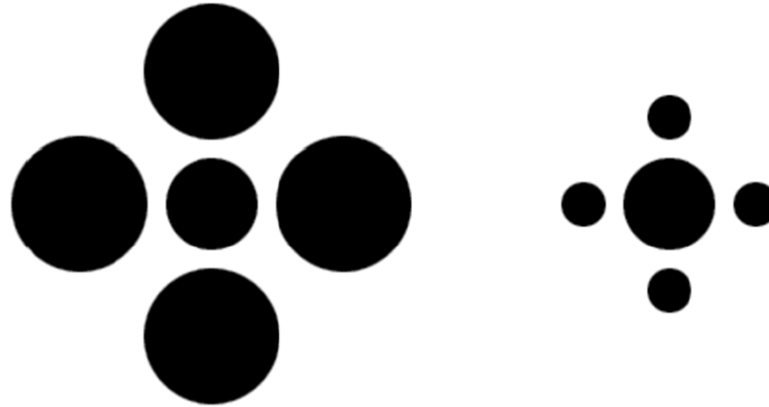
Quelle: Rabin und Weizsäcker (2009)

Erklärung

- Verlustaversion:
 - Menschen sind tendenziell risikoavers
 - 240 CHF sind besser als eine 25% Chance auf 1000 CHF.
 - Aber zur Vermeidung von Verlusten werden wir risikosuchender!
 - Eine 25% Chance auf keinen Verlust (statt einem Verlust von CHF 1000) ist besser als ein sicherer Verlust von CHF 750.
 - Narrow Bracketing:
 - Menschen betrachten Entscheidungen in Isolation und integrieren die Konsequenzen unterschiedlicher Entscheidungen nicht.
- Dies führt zu schlechten Entscheidungen!

Verlustaversion impliziert Referenzabhängigkeit

Der Nutzen eines Ergebnisses hängt vom Referenzpunkt ab. Das findet sich auch in der optischen Wahrnehmung. Welcher der beiden mittleren Punkte ist grösser?



Referenzabhängige Präferenzen

Wer hat Silber gewonnen?



?



Gold



?

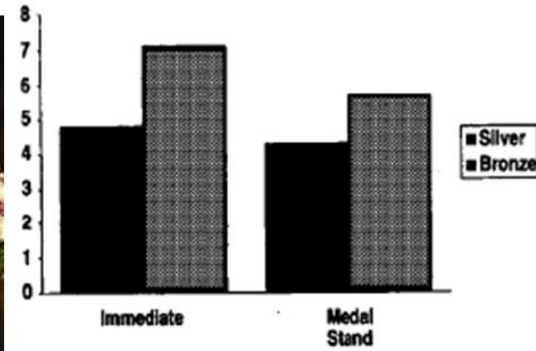




Figure 1. Mean happiness ratings.

Source: [Medvec et al. \(1995\)](#)

Referenzabhängige Präferenzen



“Of course, it would be nicer if I got to the finish line and immediately knew that I had only won silver.”
– Anna Veith, Super-G Silver Medalist

 Yale SCHOOL OF MANAGEMENT

2

Quelle: Florian Ederer, Yale School of Management

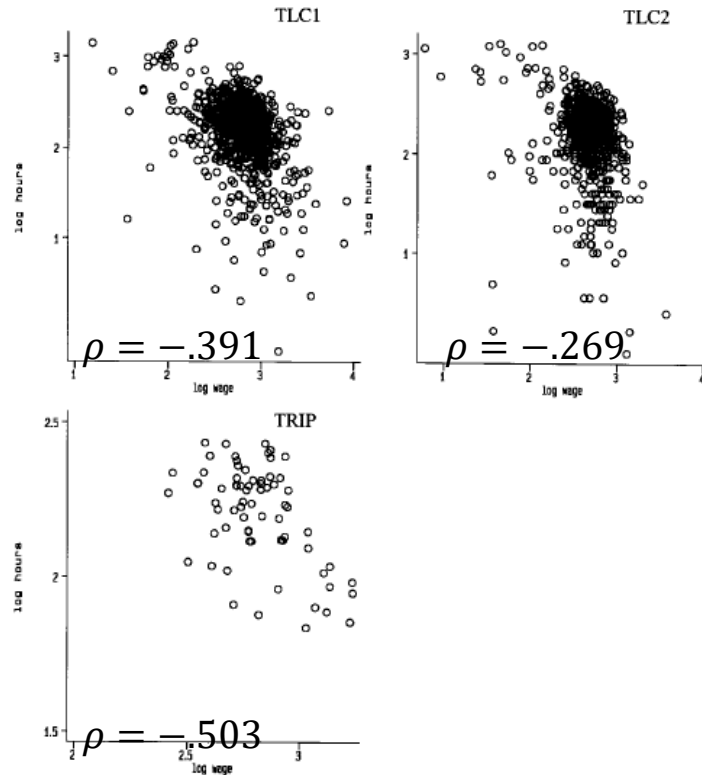
Wie reagiert das Arbeitsangebot auf Lohnschwankungen?



Taxifahrer in New York City

- Können Ihre Arbeitszeiten frei wählen
- Entlohnung schwankt stark (Wetter etc.)

Zusammenhang zwischen selbst gewählter Arbeitszeit und Stundenlohn



Erklärung

- Taxifahrer setzen sich tägliche Einkommensziele
 - “fahre so lange, bis du \$200 verdient hast”
- An Tagen mit hoher Nachfrage sind die \$200 Dollar schnell erreicht
 - Fahrer machen früher Feierabend
- An Tagen mit niedriger Nachfrage ist es schwierig, auf \$200 zu kommen.
 - Mit geringerem Einkommen aufzuhören ist ein gefühlter Verlust
 - Um gefühlte Verluste zu vermeiden wird länger gearbeitet
- Führt zu der paradoxen Konstellation, dass Taxifahrer gerade dann viel Arbeiten wenn sie wenig verdienen, und wenig Arbeiten wenn sie viel verdienen.

Ist Tiger Woods verlustavers? Verlustaversion im Profisport

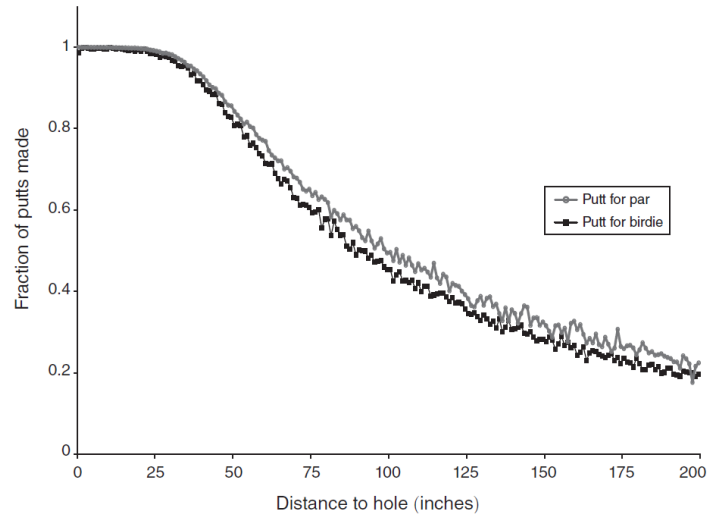


FIGURE 2

Notes: This figure depicts the fraction of successful par and birdie putts by distance to the hole (in inches). The sample includes 2,525,161 putts attempted in the PGA Tour between 2004 and 2008.

Quelle: Pope und Schweitzer (2011)

Zusammenfassung

Verlustaversion und Referenzpunkte

- Referenzabhängigkeit und Verlustaversion sind zentrale Treiber vieler menschlicher Verhaltensweisen
 - Wir akzeptieren mehr Risiko zur Vermeidung von Verlusten.
 - Wir passen unser Arbeitsangebot dem Erreichen von bestimmten Einkommenszielen an.
 - Wir strengen uns mehr an um gefühlte Verluste zu vermeiden.
- Managementimplikationen:
 - Referenzpunkte bestimmen Anreize und somit Motivation
 - Entscheidend, einzelne Entscheidungen und Projekte nicht in Isolation zu betrachten!

Extrinsische und Intrinsische Motivation



«People respond to incentives»

(Gregory Mankiw: 10 principles of economics)

→ Impliziert, dass Anreize für ein bestimmtes Verhalten dieses gewünschte Verhalten auch fördern

Anreize für Mitarbeiter in Unternehmen

- Die Bedeutung von Anreizen in Unternehmen hat in den letzten Jahren / Jahrzehnten stark zugenommen
 - variable Entlohnungsmodelle, «Grading on a Curve», Karriereanreize
- Setzt gute Messbarkeit aller relevanten Leistungsdimensionen voraus!
 - Management by Objectives, 360 degree performance appraisals

Anreize für Mitarbeiter in Unternehmen

- Aber: Diese Voraussetzungen oft nicht gegeben!
 - Vernachlässigung von Aktivitäten, die nicht explizit in den Zielvereinbarungen stehen oder nicht gut gemessen werden können
 - Reduzierte Kooperationsbereitschaft durch vergleichende Entlohnungsmodelle
 - Manipulation von Performance-Massen

- Und: extrinsische Anreize können intrinsische Motivation zerstören!

Beispiel 1: Kinderkrippen

- Experiment in Israel:
 - **Treatment-Kitas:** Eltern, die Ihre Kinder zu spät von der Kita abholen, müssen eine Strafe zahlen
 - **Kontroll-Kitas:** keine Strafe fürs zu spät abholen (so wie es vorher auch war)
 - Verhalten für 20 Wochen gemessen.
 - Einführung der Strafe in der 4. Woche
 - Abschaffung der Strafe in der 16. Woche

Beispiel 1: Kinderkrippen

804

QUARTERLY JOURNAL OF ECONOMICS

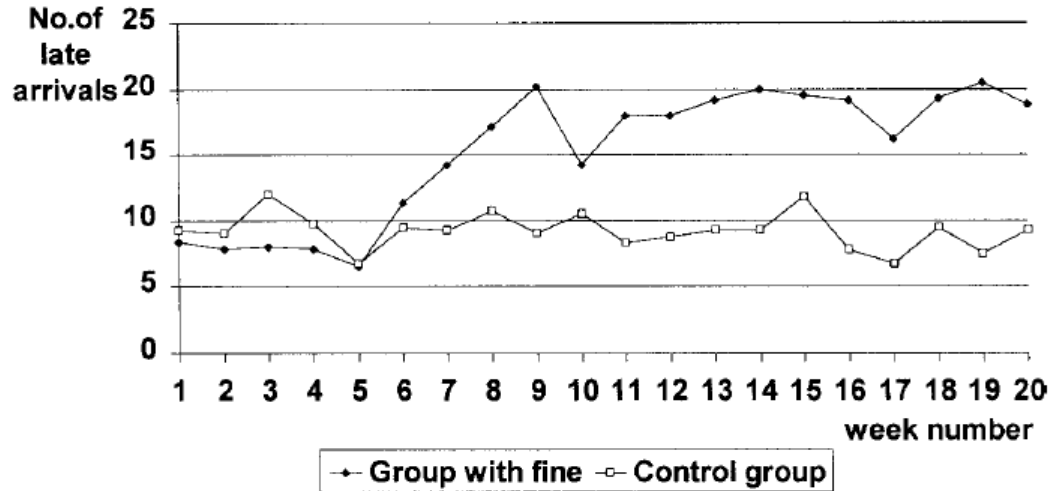


FIGURE I
Average Number of Late-Arriving Parents Each Week, by Group Type

Beispiel 2: Blutspenden

- Die WHO rät Organisationen davon ab, finanzielle Anreize für Blutspenden zu geben (aus Quantitäts- und Qualitätsgründen).
- Empirisch scheint die Evidenz dafür zu sprechen, dass Geld in der Tat kein guter Motivator fürs Blutspenden ist.
- Allerdings konnte nachgewiesen werden, dass andere, nicht-monetäre Anreize die Motivation zum Blutspenden erhöhen können (Gesundheitstests etc.)

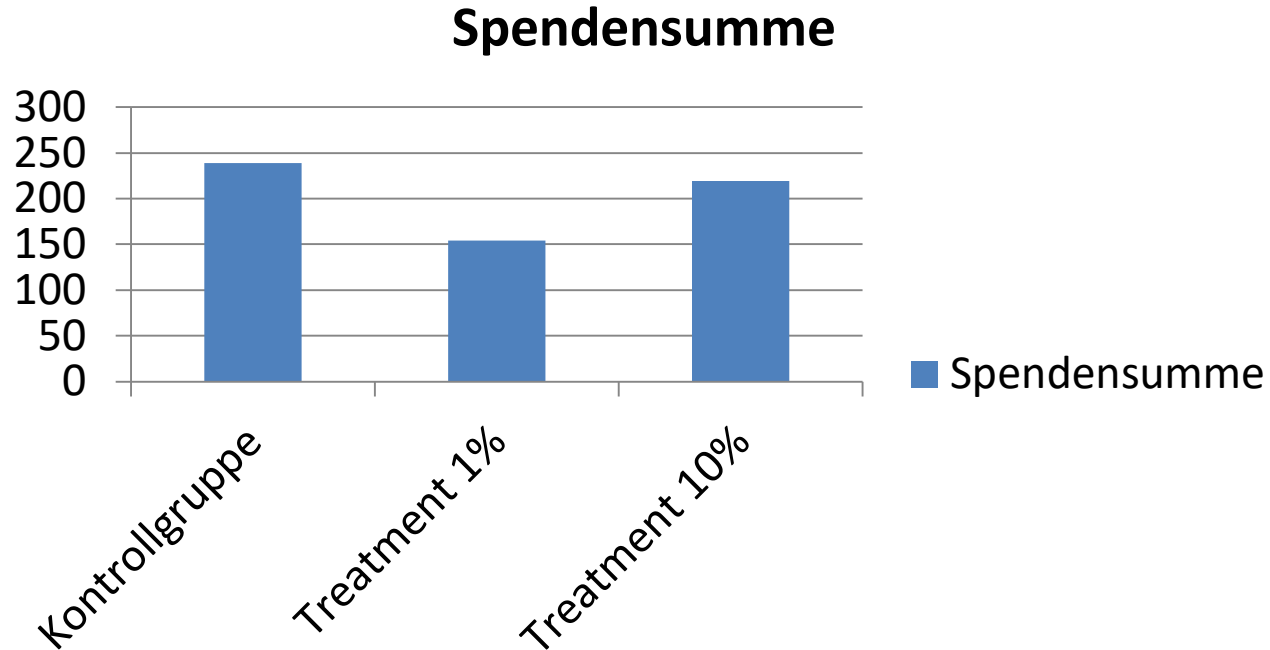
Beispiel 3: Spendensammlungen

- Zu bestimmten Anlässen sammeln Freiwillige Spenden für wohltätige Organisationen auf der Strasse

Experiment:

- Manche der Freiwilligen erhalten überraschend eine leistungsabhängige Entlohnung fürs Spendensammeln
 - Kontrollgruppe: keine Entlohnung für die Freiwilligen
 - Treatment 1%: Die Sammler dürfen 1% der Spendensumme behalten
 - Treatment 10%: Die Sammler dürfen 10% der Spendensumme behalten

Beispiel 3: Anreize fürs Spendensammeln



Zusammenfassung

- Viele unserer Verhaltensweisen sind durch soziale Normen und intrinsische Motivation bestimmt, nicht nur durch extrinsische Anreize
 - Extrinsische Anreize (Geld) können Normen verändern
 - Extrinsische Anreize können intrinsische Motivation zerstören
- In Unternehmensbereichen, in denen Mitarbeiter/Kunden/Spender stark intrinsisch motiviert sind oder starke soziale Normen das Verhalten lenken, können extrinsische Anreize primär negative Konsequenzen haben.

Wie erhöht man intrinsische
Motivation?

Reziprozität am Arbeitsplatz

The currency of reciprocity: Gift Exchange in the Workplace (Kube, Marechal, Puppe (2012))

- Forschungsfrage: Wie wirkt sich ein leistungsunabhängiger Bonus auf die Leistung von Arbeitnehmern aus?
- Experiment:
 - Teilnehmer werden für einen einmaligen Studentenjob angestellt.
 - Sie müssen während 3 Stunden Bücher katalogisieren
 - Alle Teilnehmer erhalten einen fixen Stundenlohn von 12 Euro.

Treatments

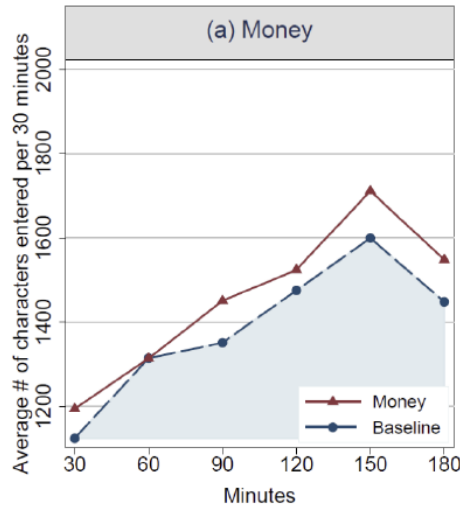
1. Baseline: Kein Bonus
2. Money: Monetärer Bonus von 7 Euro
3. Bottle: Nicht-monetärer Bonus, Thermosflasche im Wert von 7 Euro
4. Choice: Auswahl zwischen monetärem und nicht-monetärem Bonus
5. Origami: Monetärer Bonus von 7 Euro, aber nett verpackt

In allen Treatments wurden die Teilnehmer erst unmittelbar vor Arbeitsbeginn über den leistungsunabhängigen Bonus informiert.

Wirkung des monetären Bonus

Vorhersage laut Standardökonomie: Ein leistungsunabhängiger Bonus hat keinen Einfluss auf die Arbeitsleistung.

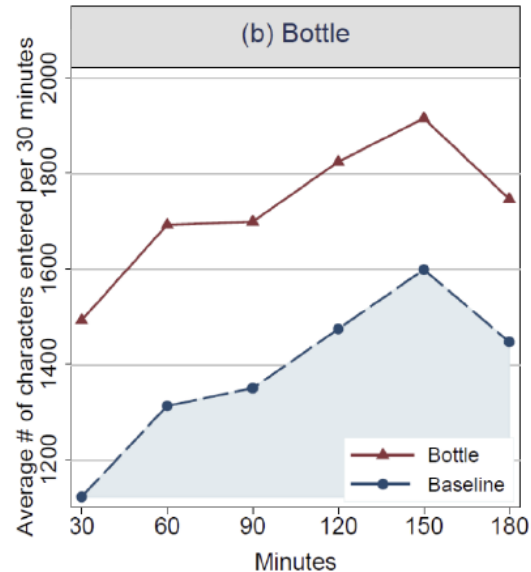
Und in der Realität?



Im Vergleich zu keinem Bonus erhöht sich die Arbeitsleistung um 5%.

Wirkung der Thermosflasche

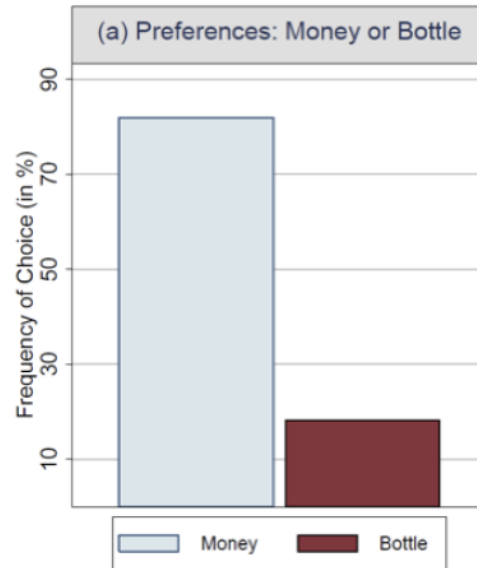
Kann ein Geschenk im Wert von 7 Euro die Arbeitsleistung noch mehr steigern?



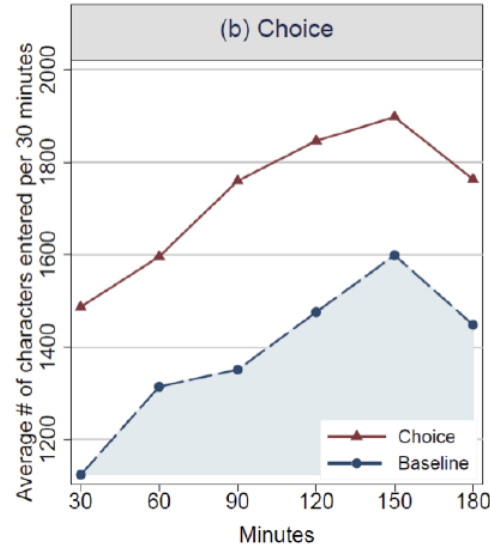
Die Arbeitsleistung erhöht sich um 25% im Vergleich zur Baseline.

Bevorzugen die Studenten die Thermosflasche?

Obwohl die Leistung im Treatment Money tiefer ist als im Treatment Bottle, bevorzugen die Studenten das Geld:



Wirkung durch die Auswahl

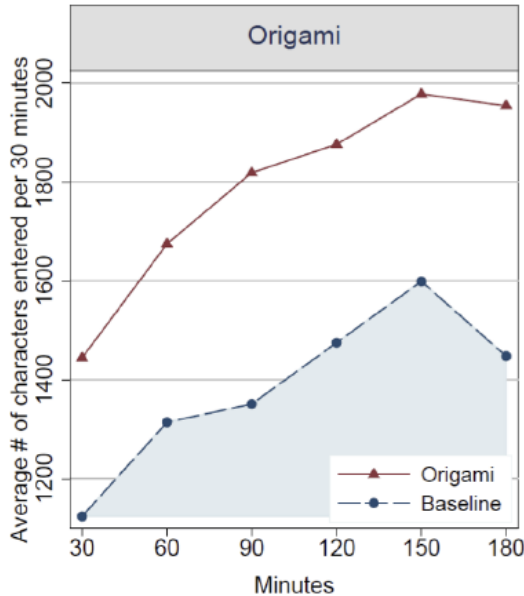


Im Vergleich zur Baseline erhöht sich die Arbeitsleistung um 25%. Ähnlich wie im Bottle Treatment.

Was passiert, wenn der Bonus nett verpackt wird?



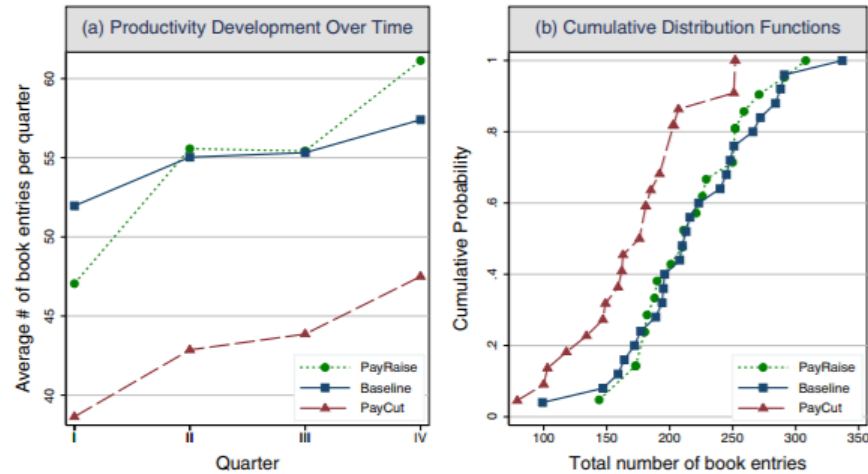
Was passiert, wenn der Bonus nett verpackt wird?



Die Arbeitsleistung erhöht sich um 29%.

→ Die Wertschätzung spielt eine wichtige Rolle für die Motivation.

Was passiert, wenn Löhne gekürzt werden?



Auch bei Nicht-Monetären Anreizen / Gratifikationen gibt es Referenzpunkte

Kabinenpersonal empört über Weihnachtsgeschenk von Swiss-Chef Harry Hohmeister

Käsebrett statt Gratifikation

Die Swiss fliegt so erfolgreich wie nie. Nur haben die 7600 Mitarbeiter nichts davon.



Auch bei Nicht-Monetären Anreizen / Gratifikationen gibt es Referenzpunkte

- In den drei vorangegangenen Jahren gab es bis zu CHF 2000 Gratifikation
 - Ein Wechsel von monetären zu nicht-monetären Gratifikationen kann negative Konsequenzen haben
- Wenn einmal monetäre Anreize eingeführt wurden ist deren Aussetzung ein wahrgenommener Verlust.

Spital streicht Geschenk, weil Mitarbeiter motzten

Für die über 8000 Angestellten des Unispitals Zürich gibt es ab diesem Jahr keine Weihnachtsgeschenke mehr – weil sich viele von ihnen darüber beschwert hätten.

How Uber Uses Psychological Tricks to Push Its Drivers' Buttons

The company has undertaken an extraordinary experiment in behavioral science to subtly entice an independent work force to maximize its growth.

By [NOAM SCHEIBER](#) and graphics by [JON HUANG](#) | APRIL 2, 2017

<https://www.nytimes.com/interactive/2017/04/02/technology/uber-drivers-psychological-tricks.html>

“Employing hundreds of social scientists and data scientists, Uber has experimented with video game techniques, graphics and noncash rewards of little value that can prod drivers into working longer and harder — and sometimes at hours and locations that are less lucrative for them.”

“To keep drivers on the road, the company has exploited some people’s tendency to set earnings goals — alerting them that they are ever so close to hitting a precious target when they try to log off. It has even concocted an algorithm similar to a Netflix feature that automatically loads the next program, which many experts believe encourages binge-watching. In Uber’s case, this means sending drivers their next fare opportunity before their current ride is even over.”

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Prof. Dr. Holger Herz
Universität Fribourg

(holger.herz@unifr.ch)