HR-Management und Verhaltensökonomie – Eine Win-Win Verbindung

Matthias Sutter

Max Planck Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern Bonn

Universität zu Köln

Universität Innsbruck

Talent-Attract Wien

#TA21

23. Mai 2022

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 Informations-verarbeitung, Beherrschen von Wahrscheinlichkeiten, Einhalten von Plänen, kaum soziale Aspekte von Verhalten, Geld ist alles, …

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 im Berufsleben, nämlich zu verstehen, wie Menschen „ticken“.

Worum geht es im Buch “Der menschliche Faktor”? Bezug zu HR-Management

- Es behandelt verschiedene Stationen und Aspekte im Berufsleben, sowohl aus Arbeiternehmer- als auch Arbeitgebersicht.
- Es spannt einen Bogen vom Berufseinstieg bis zum Vorstandsvorsitz.
- Es möchte Berufseinsteiger ebenso wie erfahrene Personen, etwa in HR, zum Reflektieren anregen, wie Menschen „ticken“.
- Es umfasst 50 Kapitel, die aktuelle Forschungs-ergebnisse kurz und prägnant vermitteln.

Worüber ich gerne sprechen würde – Eine kleine Auswahl aus dem Buch

- Berufseinstieg – Reihenfolgeneffekte bei Vorstellungsgesprächen
- Algorithmen bei der Einstellung
- Mitarbeiterempfehlungsprogramme – ein Blick auf unerwartete Nebenwirkungen
- Anreizsysteme – und deren Schattenseiten
- Fairness und Produktivität
- Menschen managen
- Was tun CEOs eigentlich?

Reihenfolgeneffekte bei Vorstellungsgesprächen

- Einstellungsentscheidungen basieren wesentlich auf dem Eindruck bei Vorstellungsgesprächen.

- Spielt die Reihenfolge der Vorstellungsgespräche eine Rolle?

- Das sollte sie eigentlich nicht (vor allem, wenn diese Reihenfolge zufällig festgelegt wird).

Reihenfolgeneffekte bei Vorstellungsgesprächen

Verhaltensökonomische Evidenz

- Kontrasteffekte

- Je später, umso besser? Oder umso schlechter?

Helfen Algorithmen bei der Auswahl?

- Algorithmen können ihre eigenen Verzerrungen haben (TÜV für Algorithmen?)
- Evidenz über 445 HR-Manager mit >90.000 Stellenbesetzungen.
- Algorithmus bewertet Bewerber mit grün, gelb, rot.
- Was passiert, wenn HR-Manager entgegen den Empfehlungen des Algorithmus entscheiden?

Wirkungen von Mitarbeiterempfehlungsprogrammen

- Haben Sie in Ihren Unternehmen solche Programme?
- Wenn ja, wie sind die ausgestaltet?
- Wenn ja, haben Sie diese Programme evaluiert? Was sind die Auswirkungen?
- Wenn nein, warum haben Sie keine solchen Programme?

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.
- In der Hälfte der Filialen gab es einen Bonus für Empfehlungen von 50, 90 oder 120 Euro.
- Aktuelle Mitarbeiter bleiben länger, wenn es ein Empfehlungsprogramm gibt.
- Warum?

Finanzielle Anreize oder: Was tun gegen Lehrlingsabsenzen?

- Deutsche Handeskette. 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?

Unfaires Verhalten von Arbeitgebern und Produktivität von Arbeitnehmern

- Wir haben ein Call-Center gemietet und MitarbeiterInnen 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.

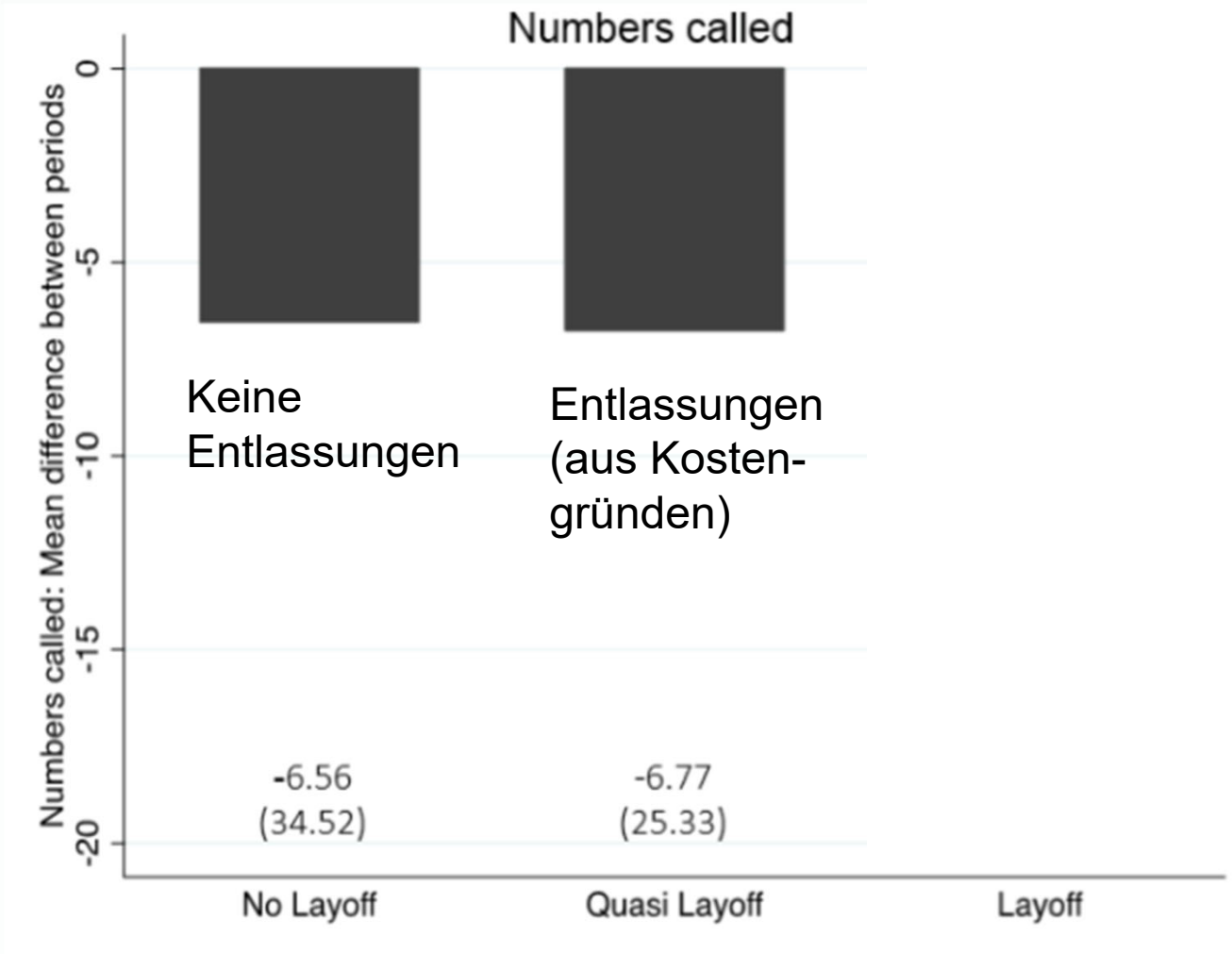
- Wenn man selbst von unfairem Verhalten betroffen ist, ist die Frage trivial, ob das Auswirkungen hat.

Unfaires Verhalten und Produktivität

Wir haben vor dem zweiten Halbtag drei verschiedene Bedingungen eingeführt:

- **Kontrollbedingung (No Layoff)**: alle Personen kamen auch zum zweiten Halbtag.
- **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.

Unfaires Verhalten und Produktivität – Veränderung der Arbeitsleistung



Menschen managen – People management skills

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

(1) … kommuniziert Erwartungen an die eigene Arbeitsleistung klar

(2) … gibt regelmäßig Ratschläge zur Verbesserung der Leistung

(3) … fördert aktiv die Karriere seiner 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 bessere Fähigkeiten im „Menschen managen“ Vorgesetzte haben, …

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

Diese Fähigkeiten zahlen sich auch auf dem Lohnzettel der Vorgesetzten aus.

Was tun CEOs eigentlich?

- Viel arbeiten, aber was genau?

- Klassifizierung der Tätigkeiten durch eine Analyse des Terminplans von 1.100 CEOs (aus Brasilien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Indien und USA).

- CEOs sind im Schnitt 51 Jahre alt und leiten Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 200 Millionen Dollar.

- 70% der durchschnittlich 50 Arbeitsstunden für Meetings.

Was tun CEOs eigentlich?

Erhobene Informationen

1. Die Art der Tätigkeit – zum Beispiel, ob es sich um ein Meeting, ein Geschäftsessen, einen Rundgang in der Firma oder Vorbereitungszeit für ein Meeting handelte.

2. Die Dauer eines Termins.

3. Die Anzahl und die Funktionen der Teilnehmer – also ob es sich um firmeninterne Gesprächspartner aus bestimmten Bereichen oder um externe Personen, wie Berater, Zulieferer oder Kunden, handelte.

Zwei Typen von CEOs

Manager: Sie halten relativ häufig bilaterale Treffen ab, kümmern sich verstärkt um produktionsrelevante Aspekte und sind relativ häufig im Unternehmen in verschiedenen Abteilungen unterwegs.

Leader: Sie verbringen mehr Zeit mit Meetings, in denen mehr als zwei Personen teilnehmen, die meist aus verschiedenen Unternehmensbereichen und dort aus dem Führungspersonal stammen. Sie kümmern sich weniger um die operativen als vielmehr die strategischen Entscheidungen des Unternehmens.

Leader führen produktivere und profitablere Unternehmen.

Abschluss

- Verhaltensökonomik untersucht menschliches Verhalten.

- Menschliches Verhalten steht im Zentrum des Berufslebens, vom Berufseintritt bis zur Pensionierung, von der Kündigung bis zur Beförderung.

- Die Methoden der Verhaltensökonomik könnten fruchtbar mit den Fragestellungen und Herausforderungen im HR-Management verbunden werden.

Herzlichen Dank für Ihr Interesse!

Kontakt:
matthias.sutter@coll.mpg.de
@MattSutter_MPI
Matthias Sutter