

Das Design von Vergütungssystemen

Was lehrt aktuelle empirische Forschung?

Prof. Dr. Dirk Sliwka
Universität zu Köln

Juli 2018



Ausgangspunkt



- In den letzten Jahren: Kontroverse Diskussion über
 - die Nutzung von Bonuszahlungen
 - individuelle Ziele
 - Differenzierung bei der Leistungsbeurteilung
- Einige Unternehmen mit bewusster Abkehr von individuellen Bonuszahlungen
- Diskussion stark geprägt vom Bauchgefühl
 - Sollten Bonuszahlungen von der individuellen Leistung abhängen?
 - Sollte man Vorgesetzte dazu bringen zwischen leistungsstarken und leistungsschwächeren Mitarbeitern zu differenzieren?
 - Sind Teamanreize nützlich?
 - Oft diametral entgegengesetzte Positionen



Ökonomische Sicht auf Anreize



- Anreizforschung lange geprägt durch Idee des *Homo Oeconomicus*
 - Menschen folgen ihrem Eigeninteresse
 - Und dies besteht aus der Maximierung des persönlichen Ertrags
 - Aus dieser Perspektive: Bonuszahlungen mit hoher Bedeutung
 - Nobelpreis für Oliver Hart & Bengt Holmström 2016 für zentrale Arbeiten
- Neuere Erkenntnisse der Verhaltensökonomik (*Behavioural Economics*)
 - Systematische empirische Untersuchung menschlichen Verhaltens
 - Analyse der Abweichungen vom Bild des Homo Oeconomicus
 - Hohe Bedeutung empirischer Studien über individuelles Verhalten
Laborexperimente, Feldstudien in Unternehmen, Feldexperimente
- Was lehrt uns die empirische Wirtschaftsforschung und Verhaltensökonomik über das Design von Anreizsystemen?

Vergütungssysteme in Deutschland - Aktuelle Evidenz

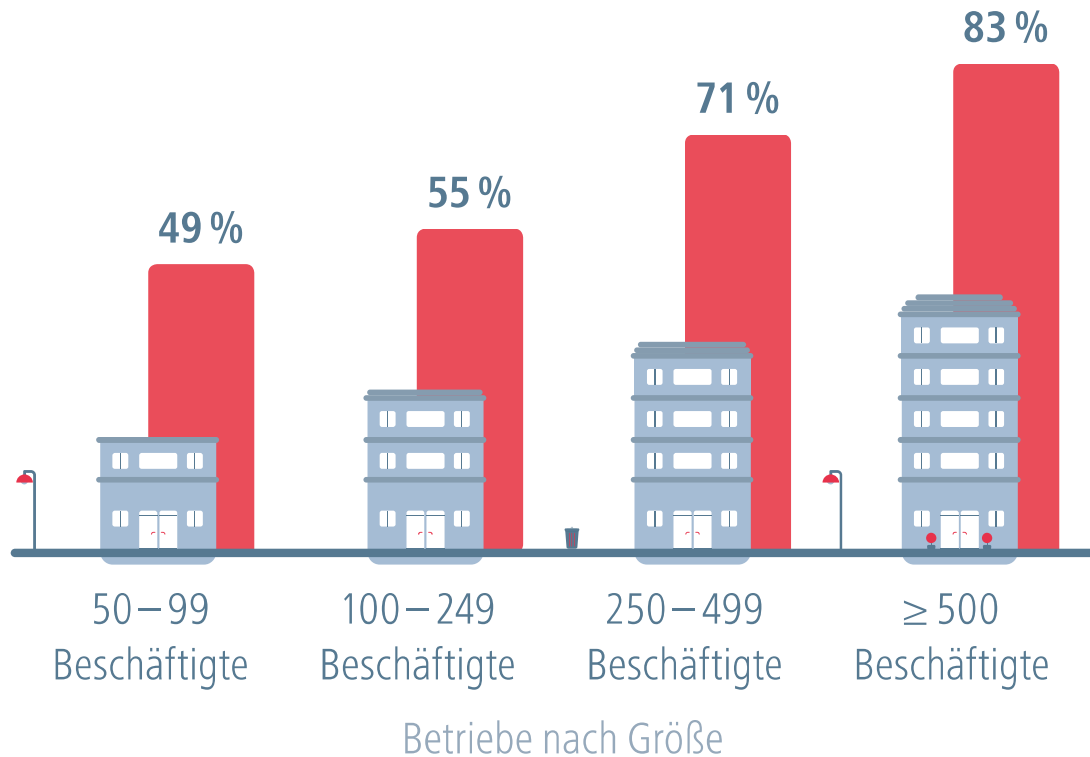


Die Studie

- Hier: Empirische Analyse des *Linked Personnel Panel* (LPP)
 - Umfassender Längsschnittdatensatz der auf Initiative von BMAS und IAB von einer Gruppe von Forschern des IAB, des ZEW und der Universitäten Köln und Tübingen aufgebaut worden ist
 - Seit 2012 regelmäßige Befragung von *Betrieben* und *Beschäftigten* (2-jähriger Turnus)
- In jeder der drei bisherigen Wellen Befragung von mindestens
 - 771 Betrieben
 - 6.428 Beschäftigten
- Erster Schritt:
Wie nutzen Unternehmen variable Vergütung in Deutschland?

Variable Vergütung: Betriebsgröße

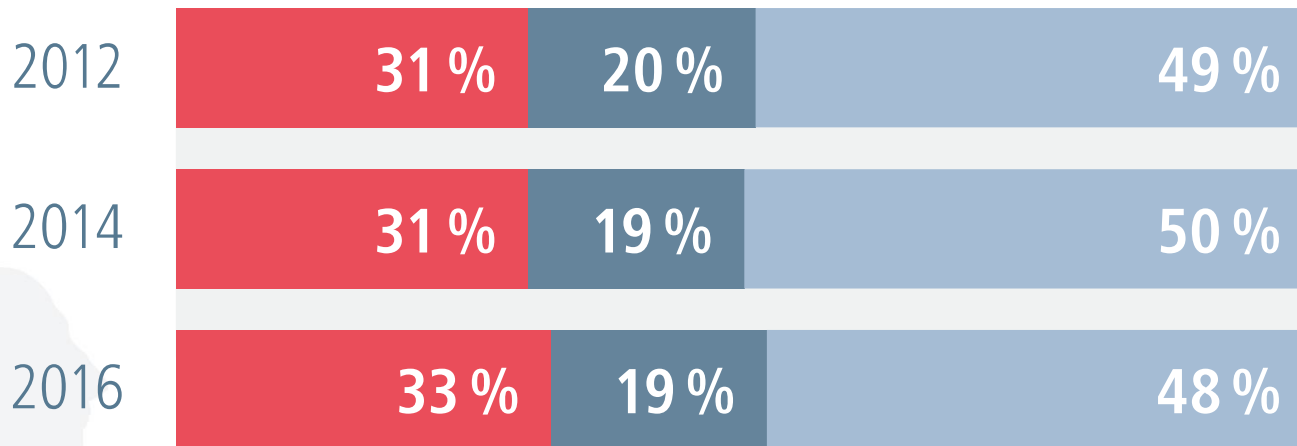
? Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle ein Gehaltssystem mit variablen Anteilen?



Quelle: LPP-Betriebs- und Beschäftigtenbefragung 2012-2017

Vergütungsmix: Mitarbeiter

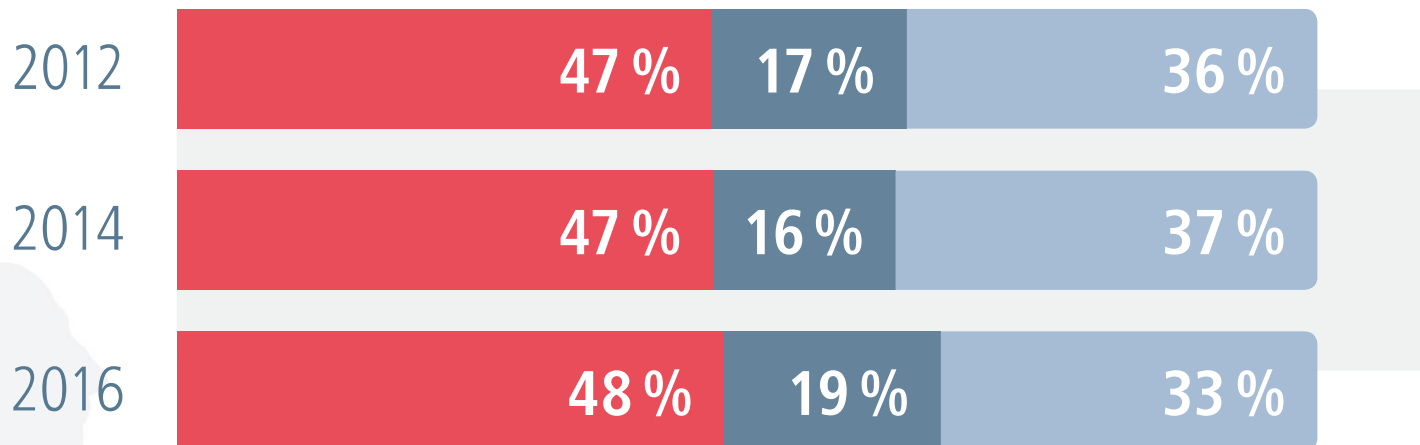
? Welchen prozentualen Anteil haben die Kriterien
■ **Unternehmenserfolg**, ■ **Erfolg der Organisationseinheit,
 des Teams bzw. der Arbeitsgruppe** und die ■ **persönliche
 Leistung** im Durchschnitt jeweils an der variablen Vergütung?*



Quelle: LPP-Betriebs- und Beschäftigtenbefragung 2012-2017

Vergütungsmix: Führungskräfte

? Welchen prozentualen Anteil haben die Kriterien
Unternehmenserfolg, **Erfolg der Organisationseinheit, des Teams bzw. der Arbeitsgruppe** und die **persönliche Leistung** im Durchschnitt jeweils an der variablen Vergütung? **



Quelle: LPP-Betriebs- und Beschäftigtenbefragung 2012-2017

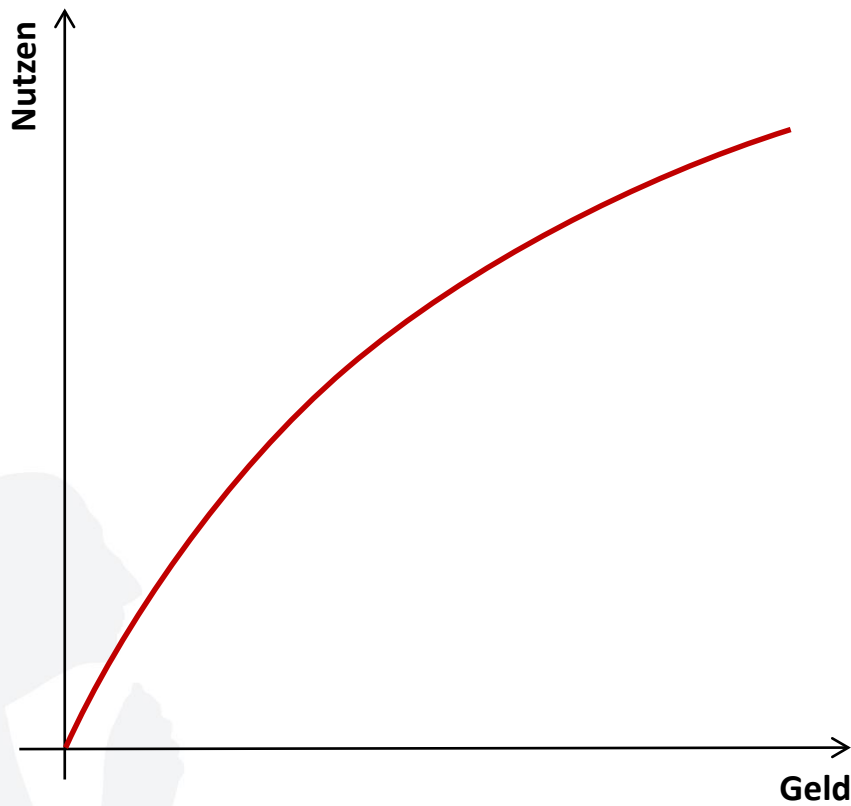
Die Rolle von Referenzpunkten



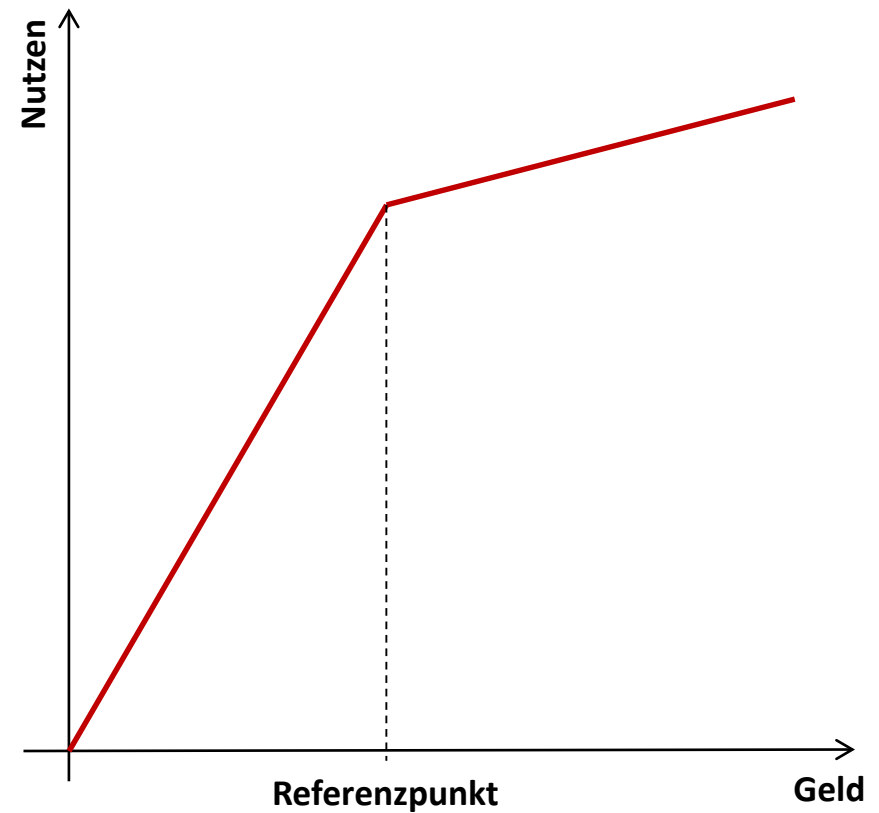
Bewertung von Ergebnissen



Homo Oeconomicus:
Absolute Bewertung



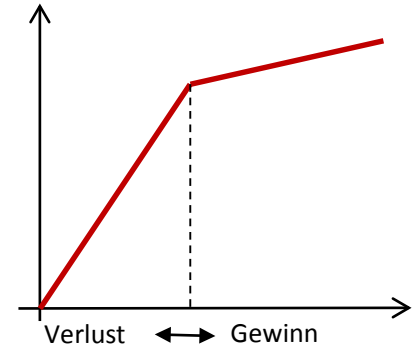
Verhaltensökonomik:
Vergleich zu Referenzpunkt



Referenzpunkte

Ergebnisse nicht absolut bewertet - sondern relativ zu *Referenzpunkten*

- Ergebnis unterhalb des Referenzpunkts als Verlust
- Kahnemann/Tversky: *Verlustaversion*:
 - Verlust „schmerzt“ mehr als Gewinn „erfreut“ („Losses loom larger than gains“)



Wichtige Referenzpunkte in der neueren Verhaltensökonomik:

- Soziale Vergleichspunkte:
 - z.B. „*Was ist der Bonus meines Kollegen?*“
- Die eigenen Erwartungen:
 - z.B. „*Welchen Erwartungen hatte ich vor dem Jahresgespräch?*“

Ein Bonussystem



Studie von Ockenfels/Sliwka/Werner (Management Science, 2014):

- Analyse des Bonussystems für Führungskräfte eines multinationalen Unternehmens in Deutschland und den USA

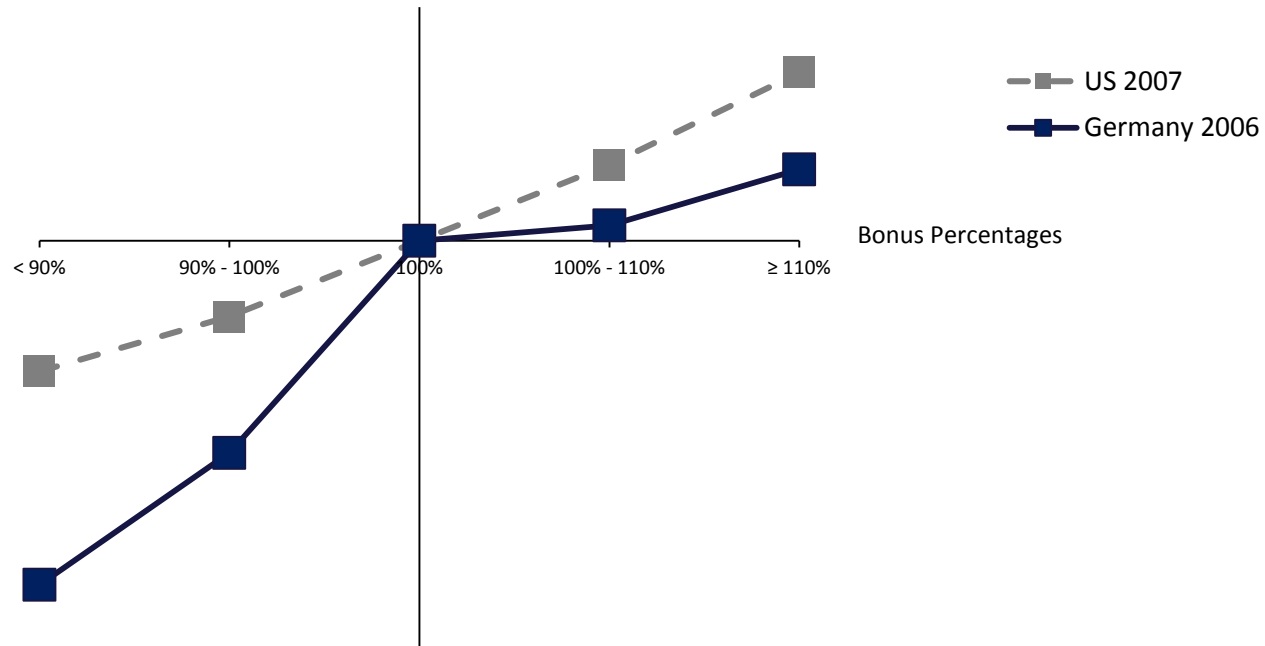
Das Bonussystem:

- Schritt 1: Mitarbeiterbeurteilung auf 5-stufiger Skala
- Schritt 2: Festlegung eines „Bonusprozentsatzes“
 - Für jeden Mitarbeiter Bonusbudget
 - Vorgesetzter kann Summe der Budgets auf Mitarbeiter verteilen
 - Jeder Mitarbeiter erhält Prozentsatz des individuellen Budgets
- System in Deutschland und USA identisch mit einem Unterschied:
 - Mitarbeiter in Deutschland erfahren Bonusprozentsätze
 - Mitarbeiter in den USA erfahren nur den \$-Betrag

Bonus und Zufriedenheit



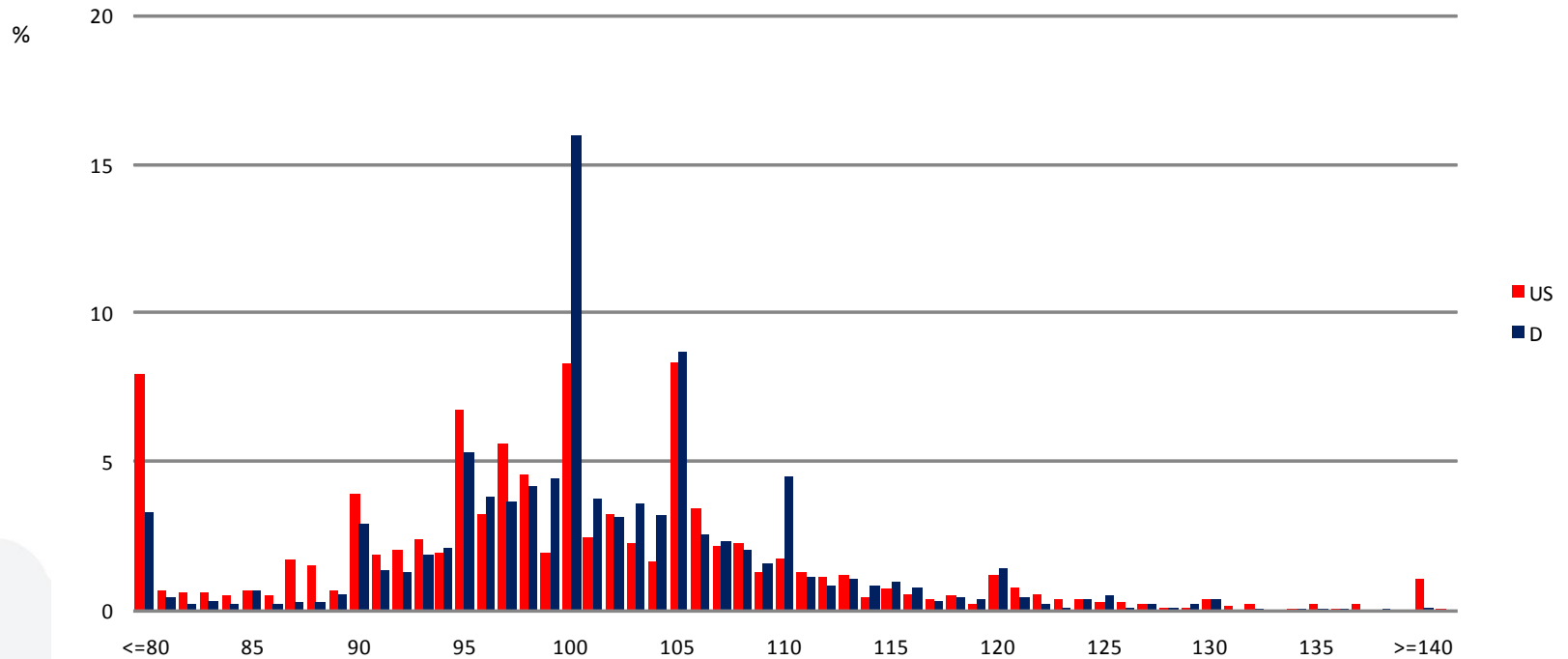
Regressionsanalyse: Zufriedenheit und (relativer) Bonus



Quelle: Ockenfels/Sliwka/Werner (Management Science 2014)



Die Bonusvergabe



Ockenfels/Sliwka/Werner (2014)



Reziprozität



Reziprozität und Motivation

Präferenz zu „reziprokem“ Verhalten

- Menschen haben eine Präferenz zu „Wie Du mir so ich Dir“ Verhalten
- Drang freundliches Verhalten zu erwidern
- Aber auch: Drang nach „Rache“ bei unfreundlichem Verhalten
- Zahlreiche Laborexperimente zeigen:
Höhere Gehälter erzeugen (zumindest kurzfristig) höhere Leistung

→ Verlust an Zufriedenheit kann also auch einen Verlust an Leistung mit sich bringen

Eine „Dual Process“ Perspektive



- Psychologische Forschung (z.B. Kahnemann 2011) argumentiert: Menschliches Handeln durch Denken in zwei Systemen getrieben
 - System 1: Automatisch, schnell, emotional,...
 - System 2: Abwägend, langsam, rational, ...
- Der „Homo oeconomicus“ handelt in System 2
- Reziprozität ist eher ein Prozess in System 1
- Einige Evidenz (z.B. Halali/Bereby-Meyer/Meiran (2013)), dass reziproke Reaktionen eher “automatische” Reaktionen sind



Eine „Dual Process“ Perspektive



- Automatische Reaktion (System 1) auf schlechte Beurteilung
 - *“Ich bin sauer wegen der schlechten Beurteilung”*
 - *“Warum sollte ich mich für das Unternehmen noch reinhängen?”*
- Abwägende Reaktion (System 2) auf schlechte Beurteilung:
 - *„Wenn ich mehr Leistung erbringe, kann ich eine bessere Beurteilung bekommen“*
 - *„Dann wird mein Bonus höher und meine Karrierechancen besser sein“*
 - *„Ich sollte mich also mehr anstrengen...“*

→ Zwei gegenläufige Effekte

Differenzierung und Leistung



Differenzierung: Ein Experiment



Was passiert, wenn man Differenzierung erzwingt?

- Studie von Berger/Harbring/Sliwka (Management Science, 2013)
- Wie wirkt die Nutzung einer *Forced Distribution* im Labor?

Experiment:

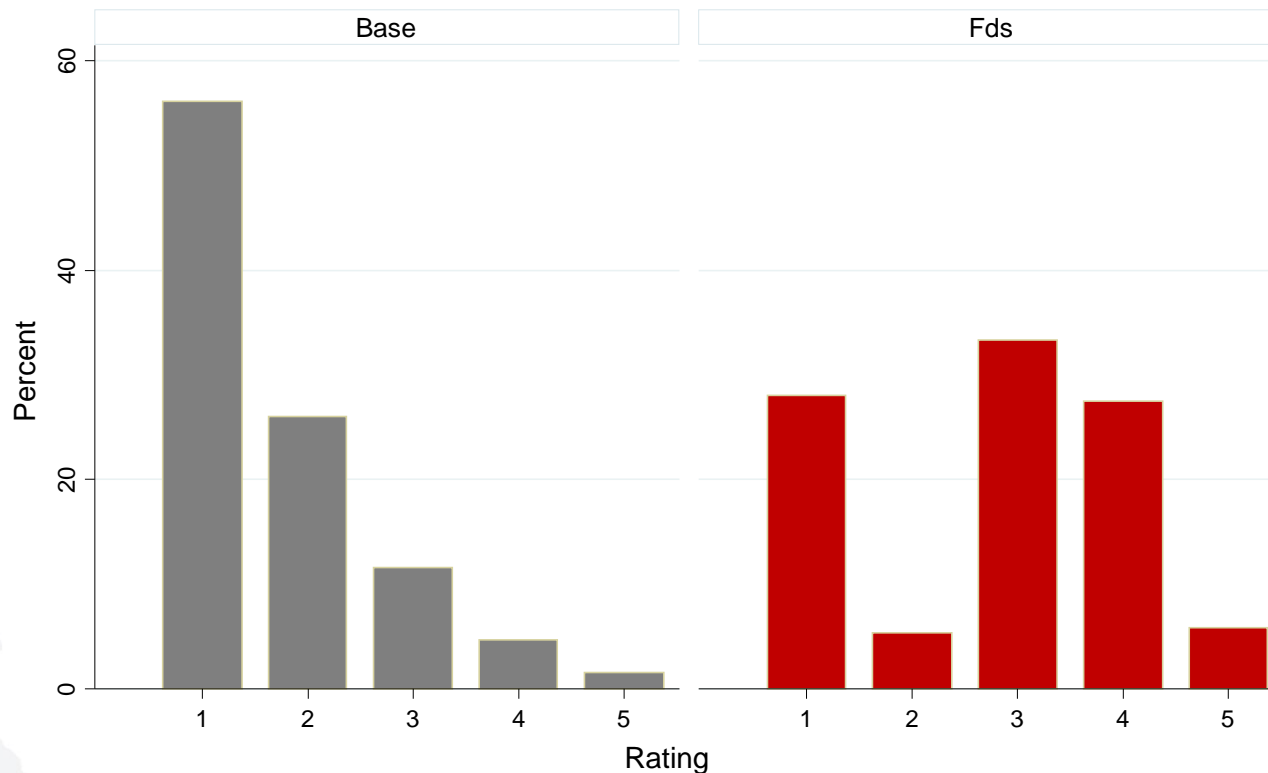
- Gruppen von 3 Probanden arbeiten an mühsamer Aufgabe
- Proband in der Rolle eines Vorgesetzten beurteilt auf 5er Skala
- Bonus abhängig von der Leistungsbeurteilung (8 mal wiederholt)
- 2 Treatments:
 - Freie Beurteilung
 - Forced Distribution: mindestens eine Beurteilung ≤ 2 und eine ≥ 4 müssen vergeben werden



Differenzierung oder Großzügigkeit?



Beurteilungen:

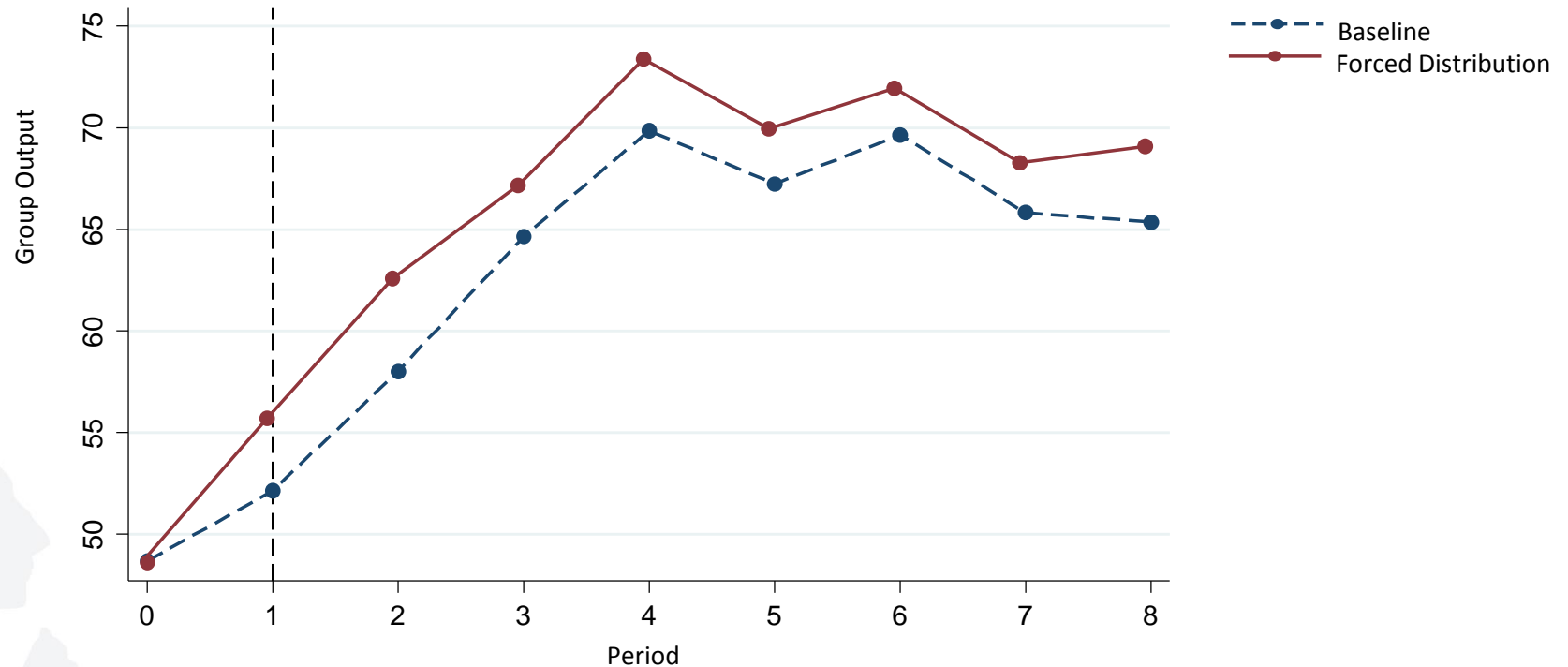


Berger/Harbring/Sliwka (Management Science 2013)



Differenzierung und Performance

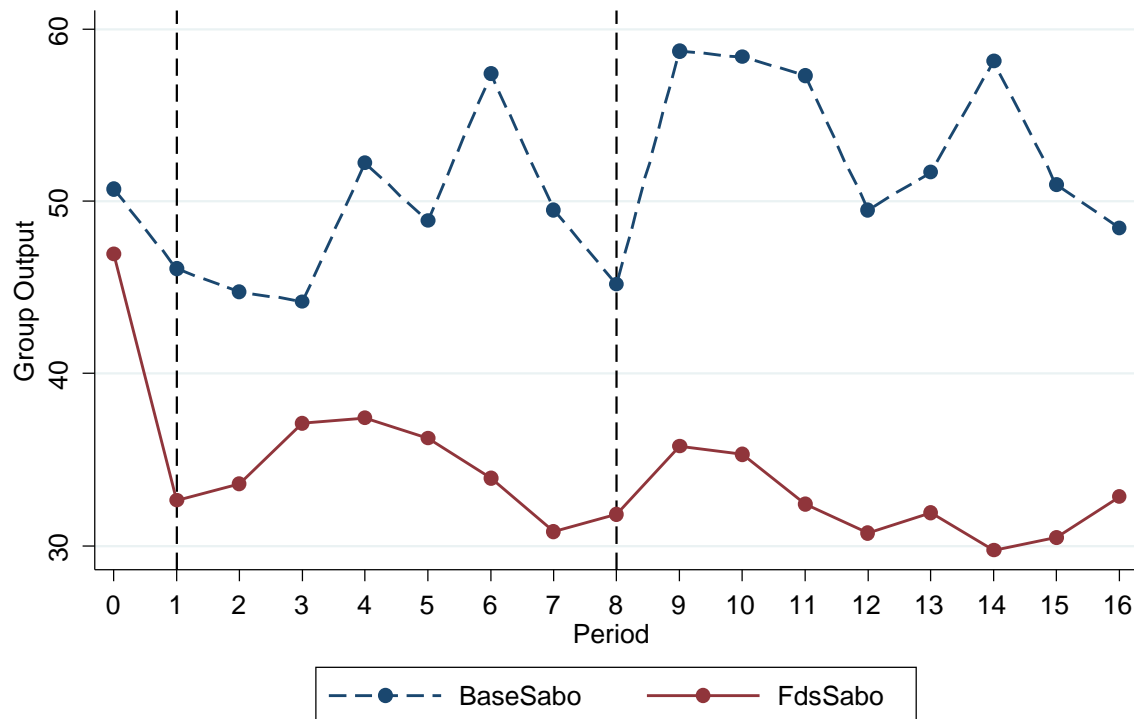
Leistung



Berger/Harbring/Sliwka (Management Science 2013)

Differenzierung und Performance

Differenzierung und Kooperation



Berger/Harbring/Sliwka (Management Science 2013)

Vergütung und wahrgenommene Arbeitsqualität



Längsschnittanalysen



- Drei erhobene Wellen des LPP erlauben erste *Längsschnittanalysen*
- Wichtiger Schritt hin zum Verständnis kausaler Effekte von Vergütungssystemen:
 - Veränderungen innerhalb der Betriebe über die Zeit ausgenutzt
 - um zu prüfen, ob und wie diese mit Veränderungen der wahrgenommenen Arbeitsqualität der Beschäftigten einhergehen
- Hier verschiedene Maße:
 - Arbeitszufriedenheit
 - Affektives Commitment: Emotionale Bindung an den Betrieb
 - Engagement: Begeisterung bei der Arbeit
 - Kooperationsbereitschaft
 - Wahrgenommener Gesundheitszustand (WHO-5 Skala)



Vergütung und Arbeitsqualität



fikante Auswirkung

Arbeitszufriedenheit

Commitment

Engagement

Kooperationsbereitschaft

Gesundheit

Variables Vergütungssystem*



Vergütungsbeitrag Teamleistung

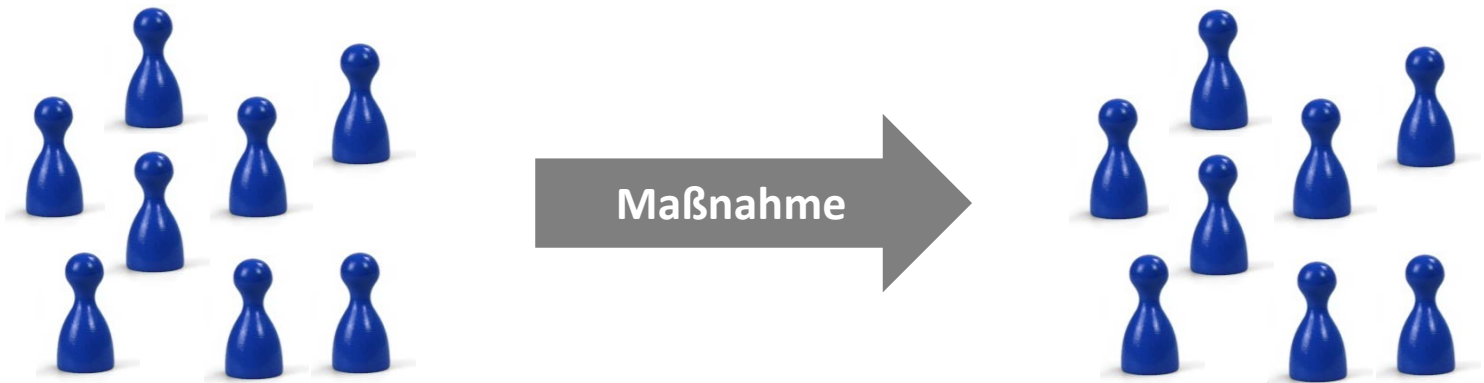


Design und Evaluation



Randomized Controlled Trials (RCTs)

Typischer Fall: Maßnahme wird überall eingeführt

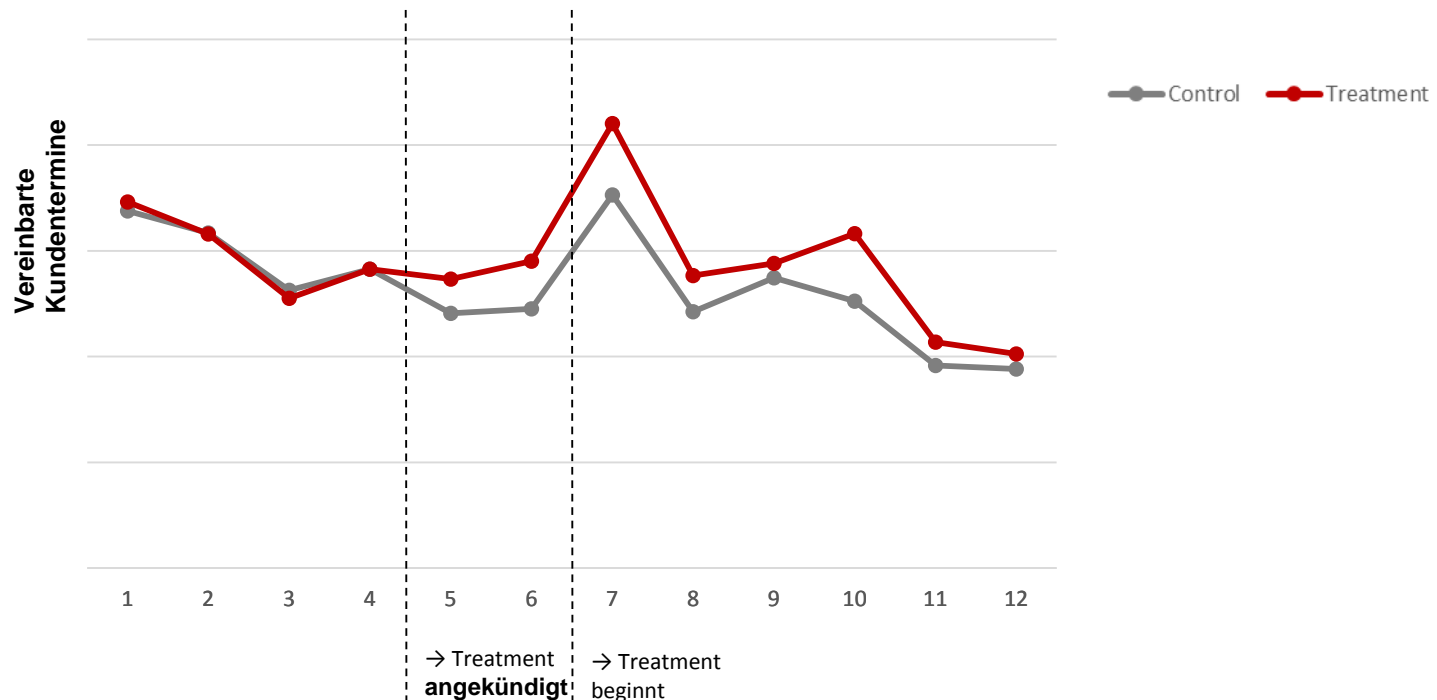


Feldexperiment/RCT: Maßnahme in zufällig ausgewählter Teilmenge eingeführt



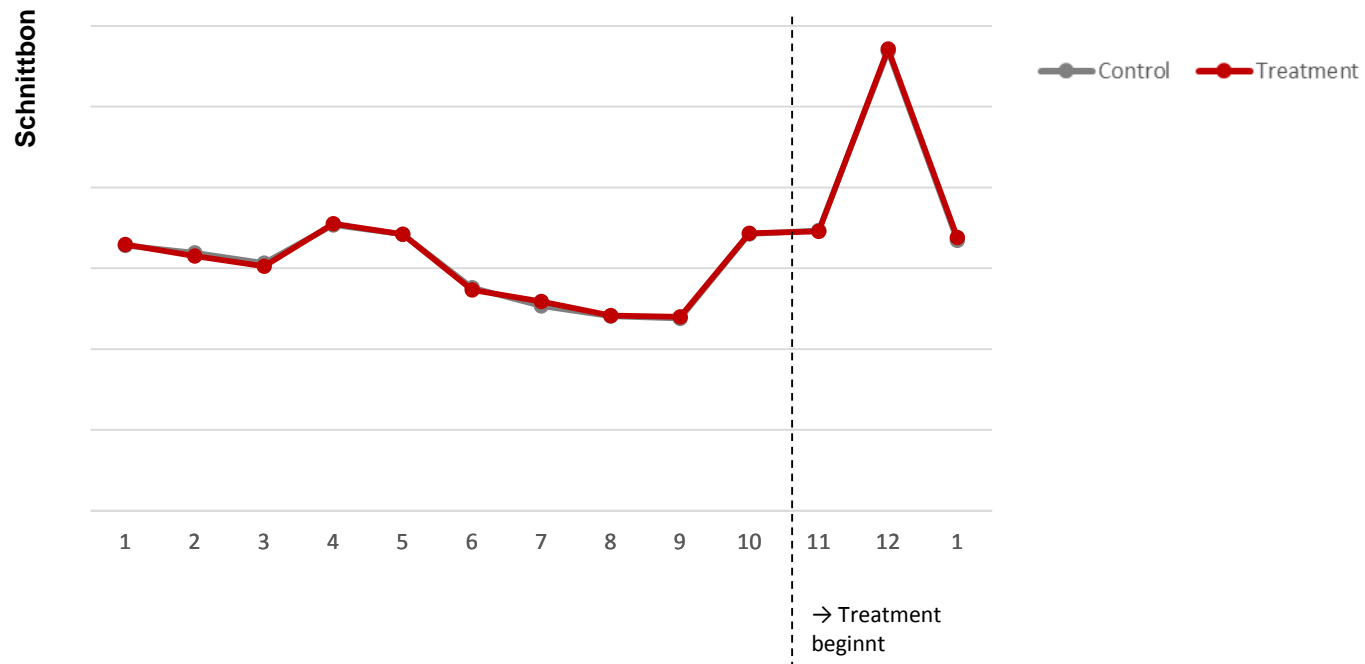
Feldexperiment in einer Bank

- Feldexperiment in einer Bank (Manthei/Sliwka (2018))
- Filialleiter in repräsentativ ausgewählter Teilgruppe von Niederlassungen erhielten Zugriff auf objektive Leistungsmaße
- Mitarbeiter erfuhren im April, dass Maßnahme ab Juli implementiert



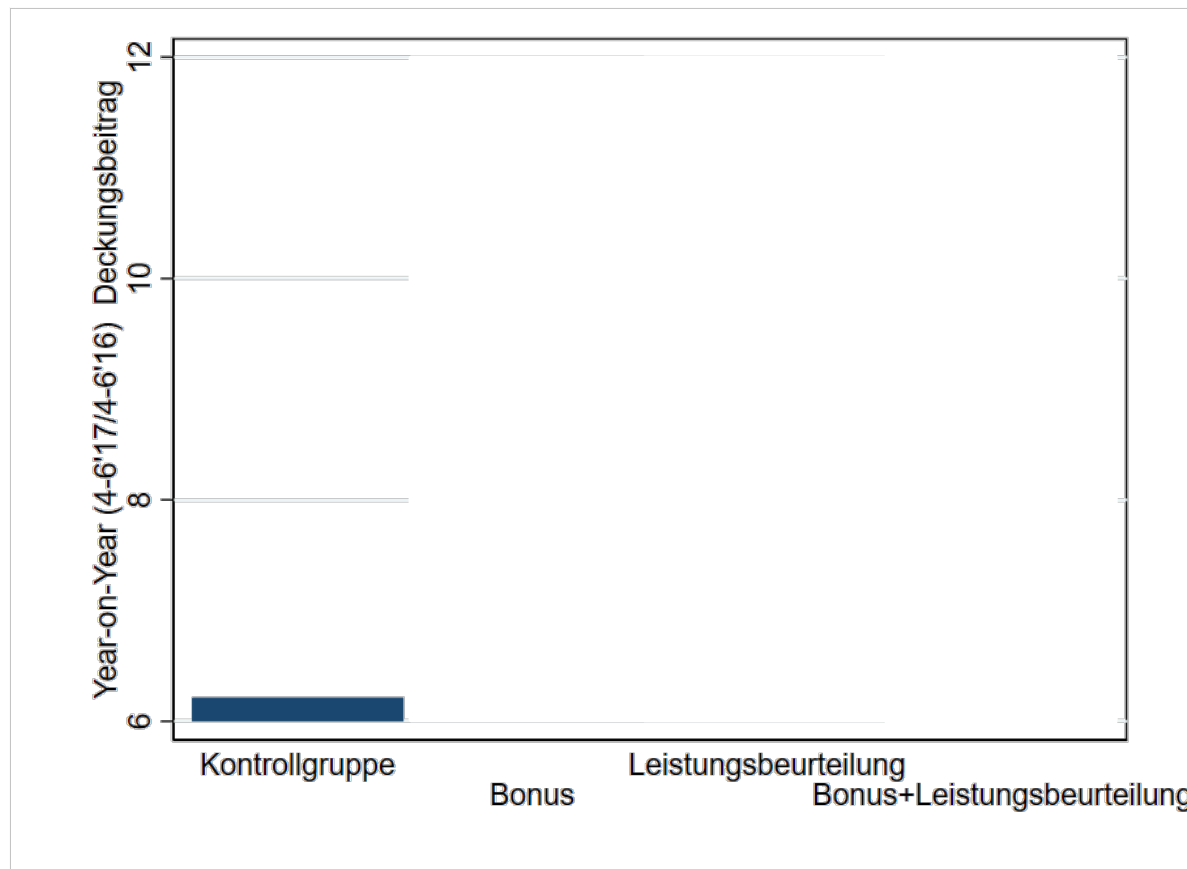
Feldexperimente im Handel I

- RCT im Handel (Manthei/Sliwka/Vogelsang (in Vorbereitung))
- Beispiel 1: Bonus für Bezirksmanager/Filialmanager
- Kennzahl: Umsatz/Einkauf



Feldexperimente im Handel II

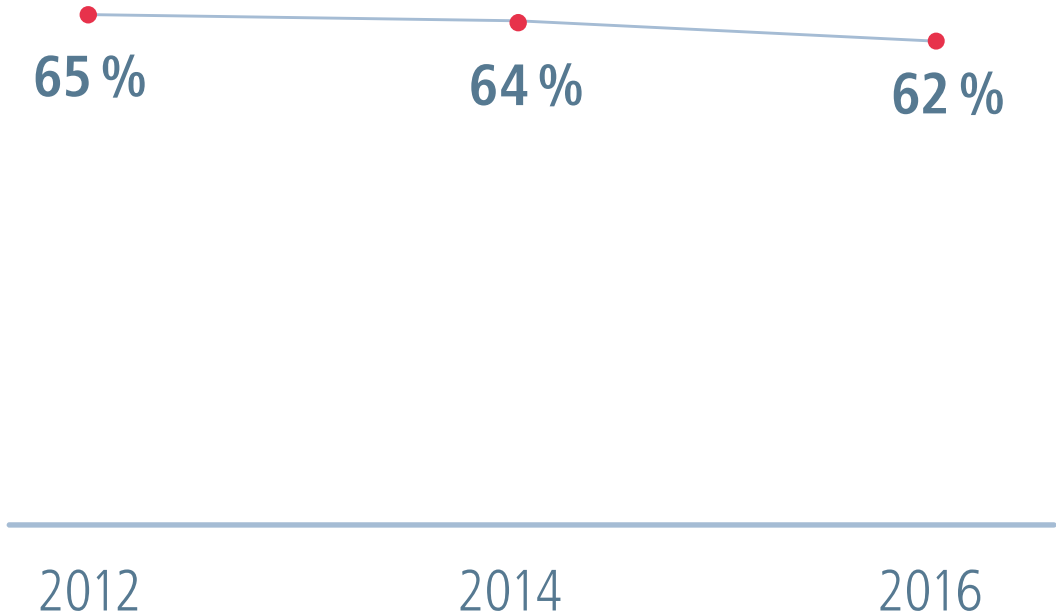
- Beispiel 2: Bonus und Mitarbeitergespräche
- Leistungsbeurteilungen/Feedback bezüglich Deckungsbeitrag



Zielvereinbarungen

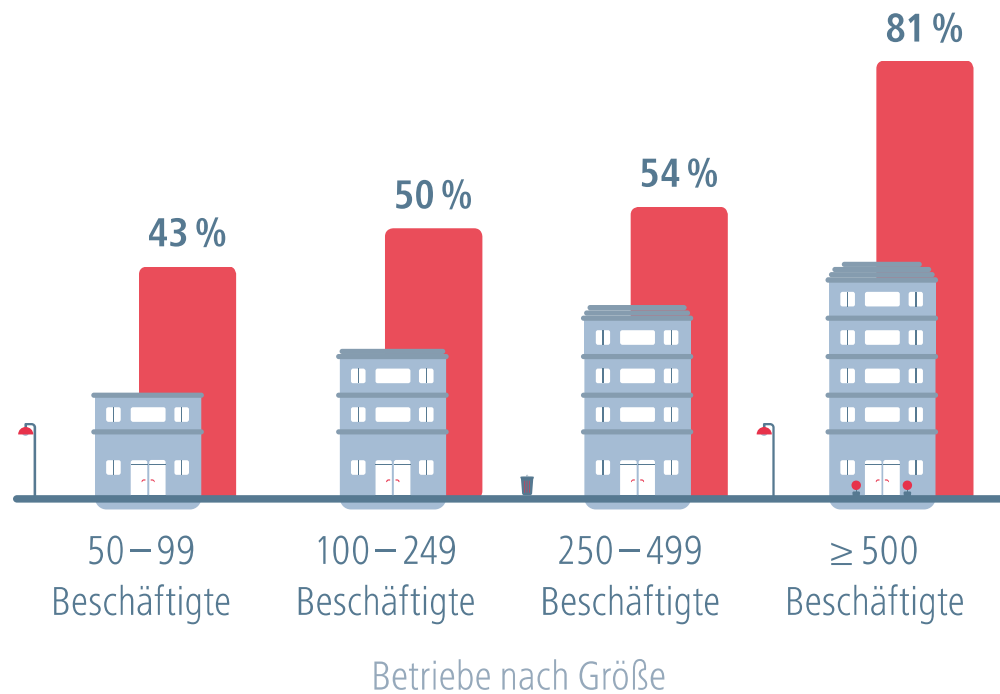


? Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle (schriftlich fixierte) Zielvereinbarungen?*



Zielvereinbarungen und Vergütung

- ? Werden in Ihrem Betrieb variable Vergütungskomponenten mithilfe einer Formel direkt aus dem Zielerreichungsgrad des Beschäftigten berechnet?



Zielvereinbarungen und Vergütung



- rkung
- ⬇ negative Auswirkung
- ➔ keine signifikante Auswirkung



Fazit



- Diskussion über Bonuszahlungen oft getrieben durch Bauchgefühl
- Menschen haben oft tiefe intuitive Überzeugungen z.B. über
 - ob man Menschen mit Geld motivieren kann
 - ob die „Benotung“ von Mitarbeitern Sinn macht oder nicht
- Die meisten Treiber dieser Intuitionen sind nicht falsch – sie erfassen grundlegende psychologische und ökonomische Mechanismen, die wirken, wenn wir auf Anreize reagieren
- Aber: diese Mechanismen schließen sich nicht gegenseitig aus und überlappen sich häufig in uns selbst
- Wenn wir Anreizsysteme gestalten, müssen wir diese Effekte gegeneinander abwägen
- Gutes Design von Vergütungssystemen braucht die Evaluation kausaler Effekte

Vielen Dank

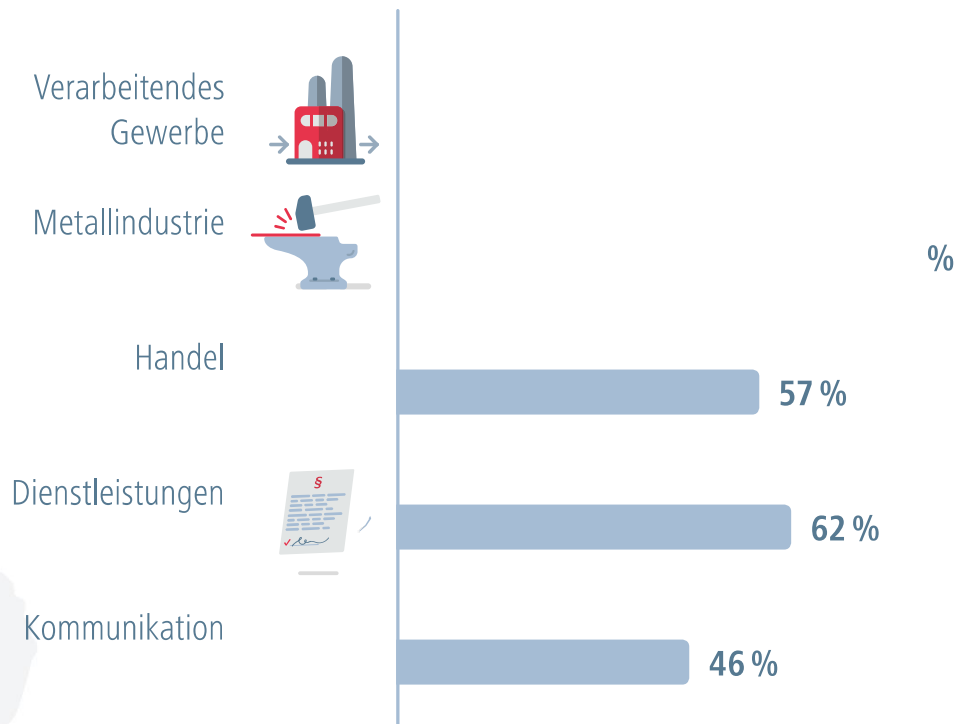




Variable Vergütung: Branche

? Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle ein ■ **Gehaltssystem mit variablen Anteilen**?

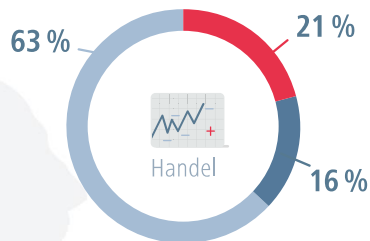
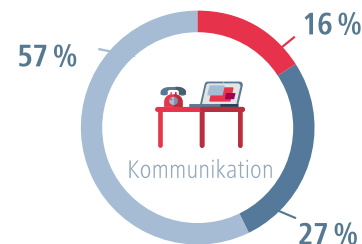
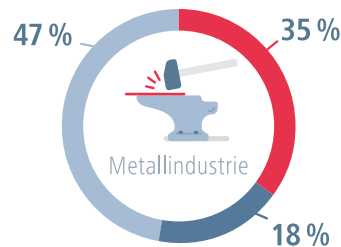
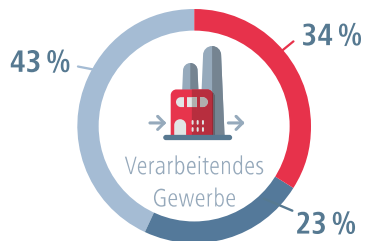
? Lässt der Tarifvertrag variable Vergütungsbestandteile für Tarifmitarbeiterinnen und -mitarbeiter zu, z. B. durch eine ■ **Öffnungsklausel**?*



Quelle: LPP-Betriebs- und Beschäftigtenbefragung 2012-2017

Vergütungsmix: Branche

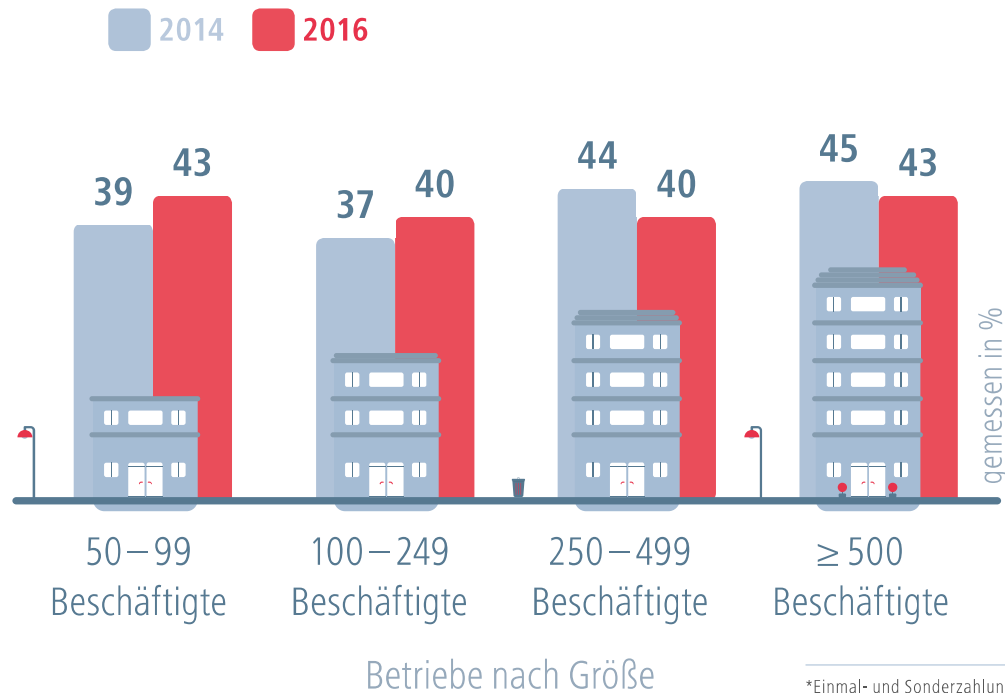
Welchen prozentualen Anteil haben die Kriterien **Unternehmenserfolg**, **Erfolg der Organisationseinheit, des Teams bzw. der Arbeitsgruppe** und die **persönliche Leistung** im Durchschnitt jeweils an der variablen Vergütung?*



Quelle: LPP-Betriebs- und Beschäftigtenbefragung 2012-2017

Einmal- und Sonderzahlungen

? Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle grundsätzlich freiwillige Einmal- oder Sonderzahlungen für besondere Leistungen an die gesamte Belegschaft?*



*Einmal- und Sonderzahlungen werden erst seit der zweiten Befragungswelle abgefragt.

Quelle: LPP-Betriebs- und Beschäftigtenbefragung 2012-2017

Differenzierung und Leistung



Wer erhält variable Vergütung?

Ergebnisse von Regressionsanalysen



Beschäftigte, die ...

- ▶ eine Leitungsfunktion innehaben,
- ▶ ein hohes Bildungsniveau haben,
- ▶ höher in den Dimensionen Extraversion und emotionale Stabilität (Big Five) abschneiden,
- ▶ angestellt sind (vs. Arbeiterinnen und Arbeiter),

... haben eine höhere Wahrscheinlichkeit, in einem Job zu arbeiten, in dem variabel vergütet wird.



Beschäftigte, die ...

- ▶ weiblich sind,
- ▶ in Teilzeit arbeiten,
- ▶ einen befristeten Arbeitsvertrag haben,
- ▶ risikoavers sind,

... haben eine geringere Wahrscheinlichkeit, in einem Job zu arbeiten, in dem variabel vergütet wird.

Quelle: LPP-Betriebs- und Beschäftigtenbefragung 2012-2017

Individuelle Leistungsbeurteilungen



Leistungsbeurteilungen



Tarifmitarbeiter eines DAX Unternehmens

