

Geleitwort

Ausgangspunkt der Arbeit von Herrn Willenbacher ist die Feststellung, dass es zunehmend empirische Evidenz zu dysfunktionalen Effekten von an der standardökonomischen Theorie orientierten Anreizsystemen gibt. Hierfür verantwortlich gemacht werden im wesentlichen der Crowding-Out-Effekt der Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Motivation sowie der Selektionseffekt, der reine Zahlungsstrommaximierer begünstigt, die häufig, aufgrund ihrer besonders guten Passung mit dem den standardökonomischen Anreizsystemen zugrundeliegendem Menschenbild des homo oeconomicus, psychopathische Persönlichkeitszüge aufweisen. Herr Willenbacher identifiziert für diese dysfunktionalen Effekte zwei potentielle Erklärungen: Zum einen die Ungültigkeit der in standardökonomischen Anreizsystemen unterstellten Annahme einer Gewinn oder Shareholder Value maximierenden Unternehmens-Monozielsetzung und zum anderen die Ungültigkeit der Eigennutzmaximierungsannahme.

Nachdem Herr Willenbacher in den Kapiteln 2 und 3 die standardökonomischen Grundannahmen eines eigenständigen (obersten) Unternehmensziels in Form der Gewinnmaximierung oder der Shareholder-Value-Maximierung und des einzigen Ziels der Eigennutzmaximierung von Menschen als empirisch nicht haltbar verworfen hat und stattdessen ein verhaltenswissenschaftlich orientiertes Verständnis von Unternehmenszielen und menschlichem Verhalten eingeführt hat, betrachtet er im vierten Kapitel mit unternehmerischen Anreizsystemen nun das Instrument, mit dem versucht wird, das Verhalten von Mitarbeitern an den Unternehmenszielen auszurichten. Während standardökonomisch davon ausgegangen wird, dass unternehmerische Anreizsysteme über entsprechende variable finanzielle Anreize die Mitarbeiter zu unternehmenszielkonformem Verhalten bewegen können, hatte Herr Willenbacher gezeigt, dass es neben dem eigennützigen Menschentyp auch reziproke und tätigkeitsfokussierte Menschentypen gibt. Vor diesem Hintergrund werden nun „Empfehlungen zur Gestaltung unternehmerischer Anreizsysteme“

formuliert. Hierzu geht Herr Willenbacher zunächst in Grundzügen auf die empfohlene Vorgehensweise bei der Gestaltung unternehmerischer Anreizsysteme ein und stellt damit ein Gestaltungskonzept vor, um dann die aus dem Gestaltungskonzept hervorgehenden Aspekte ausführlich zu behandeln. Abschließend gelingt es Herrn Willenbacher überzeugend, seine Ergebnisse zu einer konditionalen Gestaltung unternehmerischer Anreizsysteme zusammenzuführen, wobei er Empfehlungen zur Gestaltung unternehmerischer Anreizsysteme in Abhängigkeit von dem intrinsischen Anreizpotential, der Erfüllung der Rahmenbedingungen für den Einsatz variabler extrinsischer Anreize und dem Menschentypen ableitet.

Sind schon die bisherigen, durch eine sach-analytische Vorgehensweise geprägten konzeptionellen Überlegungen beeindruckend, so wird dieses Bild durch die von Herrn Willenbacher im sechsten Kapitel durchgeführte „Empirische Studie“ noch überzeugend abgerundet. Er konzentriert sich dabei auf die Forschungslücke im Bereich von empirischen Studien zu Anreizsystemen mit hohen intrinsischen Anreizen. Von der Aufgabenstellung für die vorliegende Studie wurde daher nicht nur gefordert, dass sie hohe intrinsische Anreize bietet, sondern auch, dass sie nur so komplex ist, dass die Versuchsteilnehmer diese auch ausführen können. Des Weiteren wurde von der Aufgabenstellung gefordert, dass sie eine eindeutige Messung der Leistung zulassen muss, was insbesondere bei interessanten Tätigkeiten nicht immer gegeben ist. Als „real-effort-task“ wurde von Herrn Willenbacher für die vorliegende Studie das Videospiel „Fifa 2015“ auf der Xbox 360 gewählt, da dieses ein vergleichsweise hoch erwartetes Potential der Wirkung auf die intrinsische Motivation hat. Damit wurden die konzeptionell abgeleiteten Wirkungen zu unternehmerischen Anreizsystemen auf Mitarbeiter in einem Nicht-Unternehmenskontext überprüft, indem die Wirkungen vergleichbarer Anreizsysteme auf die Probanden analysiert wurden. Schon allein die Idee zu einem derartigen Studiendesign beeindruckt durch die ausgesprochene Kreativität. Herr Willenbacher führt anschließend gut strukturiert die von ihm überprüften konzeptionellen Überlegungen anhand von vier Untersuchungskategorien ein. Studiendesign, Vorgehensweise und Stichprobe werden sauber beschrieben. Die der Studie zugrundeliegenden Modelle und die getesteten Hypothesen werden überzeugend abgeleitet.

Allein die Anzahl von 28 Hypothesen lässt erahnen, welch beeindruckenden Umfang diese Studie hat. Der sehr gute Eindruck setzt sich bei der von Herrn Willenbacher vorgenommenen Operationalisierung der einzelnen Faktoren fort. Er stellt eindrucksvoll unter Beweis, dass er hier auf der Höhe der internationalen Forschung agiert. Dies gilt in gleicher Weise für die Analyse der Ergebnisse.

Das erste zentrale Ergebnis der Studie ist darin zu sehen, dass Persönlichkeitseigenschaften einen wesentlichen Einfluss auf die Wirkung von Anreizsystemen haben können. Die zweite zentrale Feststellung besteht darin, dass Anreizsysteme mit hohen intrinsischen Anreizen sowie mit fixen oder überwiegend fixen extrinsischen Anreizen solchen Anreizsystemen mit hohen intrinsischen Anreizen sowie mit stark variablen extrinsischen Anreizen vorzuziehen sind, da erstere den letztgenannten in ihren Wirkungen überlegen sind. Insgesamt lieferte die Studie empirische Evidenz für 13 der 17 Hypothesen aus Untersuchungskategorie I sowie alle insgesamt fünf Hypothesen aus den Untersuchungskategorien III und IV. Die entsprechenden konzeptionellen Ausführungen aus diesen Untersuchungskategorien können damit umfangreich empirisch erhärtet werden. Aus Untersuchungskategorie II hingegen mussten zunächst sechs der zehn Hypothesen verworfen werden, aufgrund der anschließend durchgeführten Robustheitschecks wären allerdings auch die vier zunächst angenommen Hypothesen abzulehnen.

Nochmals ist zu betonen, dass die Arbeit von Herrn Willenbacher die erste Studie in der empirischen Forschung darstellt, welche die Wirkungen verschiedener Anreizsysteme (auf die Leistung, die Motivation und die Zufriedenheit) anhand eines real-effort-Experimentes mit einer hoch interessanten Tätigkeit unter Berücksichtigung moderierender Effekte von Persönlichkeitseigenschaften, die sich auf verschiedene, die Erkenntnisse der experimentellen Wirtschaftsforschung erklärende Menschentypen zurückführen lassen, untersucht.

Die Arbeit von Herrn Willenbacher ist geeignet, der verhaltensorientierten Forschung zu Anreizsystemen neue, wichtige Impulse zu geben. Sie bietet eine Fülle von Anknüpfungspunkten für weitere Forschungsvorhaben.

Ich wünsche dieser Arbeit die ihr angemessene umfangreiche und kritische Rezeption.

Kaiserslautern, im Oktober 2016

Prof. Dr. Volker Lingnau

Die Gestaltung unternehmerischer Anreizsysteme aus
verhaltenswissenschaftlicher Perspektive

Willenbacher, P.

2017, XXVII, 459 S. 96 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17745-4