

In den Wirtschaftswissenschaften spielen monetäre Anreize eine prominente Rolle, während weniger Materielles nicht so stark beachtet wird. Der Autor legt im Folgenden dar, welche Wirkungen von Auszeichnungen ausgehen können. (Red.)

Häufig werden Auszeichnungen als typisches Merkmal von Monarchien angesehen. Die im Vereinigten Königreich vergebenen Orden wie der Hosenbandorden oder die Ernennung zum Knight oder Lord sind wohlbekannt. Diese Vorstellung von der Nähe zur Monarchie ist jedoch verfehlt, wie unsere Untersuchungen auf Grundlage des «International Who's Who» zeigen. In diesem Werk werden Führungspersönlichkeiten auf der ganzen Welt unter anderem nach den von ihnen erhaltenen Preisen befragt. Bei der durchschnittlichen Zahl von Auszeichnungen pro Person stehen Länder an der Spitze, die mit wenigen Ausnahmen (das Vereinigte Königreich und Spanien) keine Monarchien sind. Einige dieser Länder sind sogar ausgeprägte Republiken, wie etwa Finnland oder die Schweiz.

## Wissenschaft und Wirtschaft

Andere, wie das ganz oben stehende Kanada oder Australien, mögen zwar nominell Monarchien sein, verstehen sich aber eindeutig als Republiken. Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn nur Orden und Medaillen betrachtet werden. Hier finden sich wiederum überwiegend Republiken auf den vorderen Plätzen, insbesondere an zweitoberster Stelle die stolze «République Française». Daraus lässt sich schliessen, dass Auszeichnungen weniger monarchisch geprägt sind, als häufig vermutet wird.

Sind Auszeichnungen eine militärische Angelegenheit? Auch hier sind wir durch Bilder beeinflusst, die Generäle und andere Offiziere mit Orden behängen zeigen. Unsere empirischen Untersuchungen verwerfen allerdings diese Vorstellung.

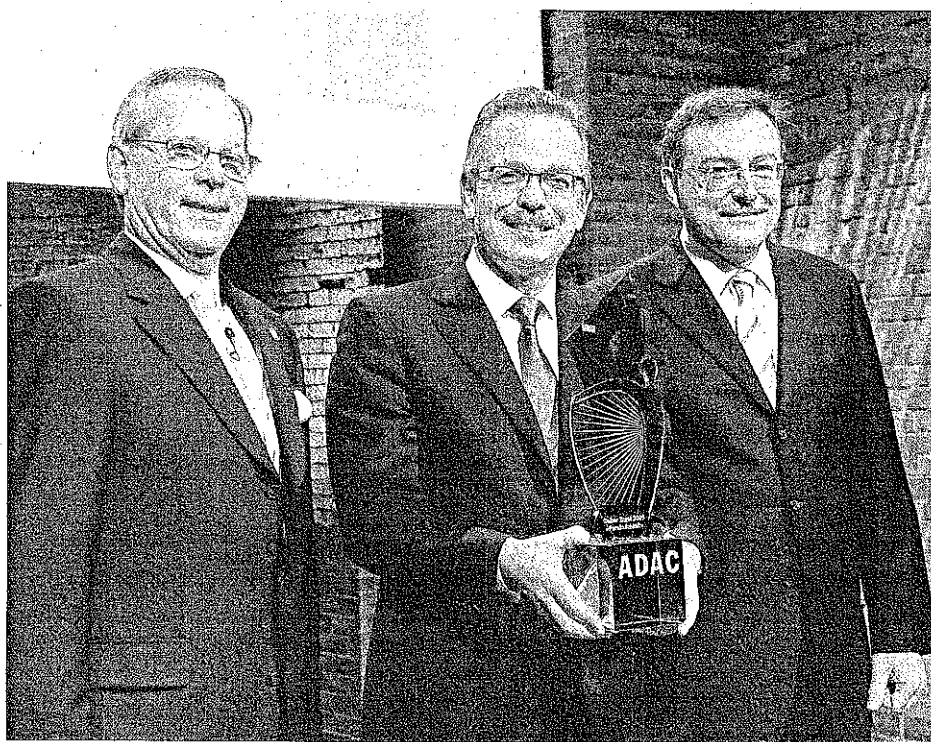
Umgekehrt könnte vermutet werden, dass im akademischen Bereich, in dem ja die reine Suche nach Wissen im Vordergrund stehen sollte, wenige Auszeichnungen verliehen werden. Es gilt jedoch eher das Umgekehrte. In den zehn in dieser Kategorie an der Spitze stehenden Ländern werden zwischen 66% (in der Schweiz und in Belgien) und 43% aller Auszeichnungen an Personen in der Wissenschaft verliehen. Die Vereinigten Staaten als heute führende Wissenschaftsnation stehen mit durchschnittlich mehr als 9 Auszeichnungen pro Person weit vorne.

Sind für die in der Wirtschaft tätigen Personen Auszeichnungen weniger von Bedeutung, da ihr wichtigstes Ziel das Geldverdienen sein sollte? Die von uns erhobenen Daten sprechen eine andere Sprache: Gerade in der Wirtschaft werden besonders viele Auszeichnungen vergeben. An der Spitze finden sich einige reiche und dynamische Länder wie Kanada, Singapur, die Vereinigten Staaten, Korea und Schweden. Privatwirtschaftliche Auszeichnungen wie «Manager des Jahres» oder «Mitarbeiter des Monats» spielen in der Wirtschaft eine erhebliche Rolle.

Auf Auszeichnungen in der Kunst und im Sport braucht hier nicht eingegangen zu werden. Sie sind offensichtlich wichtig, wie die riesigen Zuschauerzahlen bei der Verleihung der «Oscars» oder bei der Ernennung zum «Sportler (oder zur Sportlerin) des Jahres» zeigen.

## Motivation und Beziehungen

Die Ökonomik beschäftigt sich hauptsächlich mit materiellen extrinsischen Anreizen in Form von Geld. Sie tut dies mit Recht, denn Einkommen wird in unserem Wirtschafts- und Gesellschaftssystem als von überragender Bedeutung angesehen. Auszeichnungen betreffen eindeutig ebenfalls die extrinsische Motivation. Sie signalisieren An-



Preisträger Franz Fehrenbach, Konzernchef des Autozulieferers Bosch, mit dem ADAC-Preis «Gelber Engel 2009» für die «Persönlichkeit des Jahres» im Autosektor. Links ADAC-Präsident Peter Meyer, rechts BMW-Konzernchef Norbert Reithofer. IMAGO

erkennung für besondere Leistungen nach aussen. Sie sind jedoch ihrer Natur nach nichtmateriell, sie bestehen aus einem Zertifikat, einer Medaille oder sogar nur in einem Händedruck des Vorgesetzten. Manche Auszeichnungen sind zwar mit Geldpreisen verbunden; diese dienen aber hauptsächlich dazu, die Ernsthaftigkeit und Bedeutung einer Auszeichnung zu signalisieren und damit zu etablieren. Auszeichnungen sollten jedoch nicht einfach als ein geldähnliches Phänomen angesehen werden. Vielmehr gibt es verschiedene grundsätzliche Unterschiede, die es herauszuarbeiten lohnt. Auszeichnungen unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht deutlich von Geldleistungen:

► **Asymmetrie:** Eine Auszeichnung ist für den Geber oft beinahe kostenlos, kann aber den Nutzen des Empfängers gewaltig steigern. Bei monetären Leistungen hingegen entsprechen sich die beiden Seiten (abgesehen vom abnehmenden Grenznutzen des Geldes).

► **Beziehungen:** Mit dem Empfang einer Auszeichnung wird eine soziale Beziehung etabliert. Der Empfänger geht eine gewisse Loyalitätsverpflichtung ein, sonst hätte er auf die Ehrung verzichten müssen. Bei Geldzahlungen entsteht hingegen keine Loyalitätsverpflichtung: Wer eine Leistung gegen Geld erstellt, kann sich auf den materiellen Vorteil berufen und braucht mit den Zielen des Zahlers nicht übereinzustimmen.

► **Leistung:** Auszeichnungen werden in der Regel für eine allgemeine, oft sogar vage Leistung wie etwa das «Lebenswerk» verliehen. Da Geldzahlungen notwendigerweise exakte Summen sind,

muss auch die Leistung entsprechend messbar und kommunizierbar sein. Eine einmalige Geldzahlung für ein Lebenswerk lässt sich jedoch schwer vorstellen, denn eine «Lebensleistung» lässt sich nicht vernünftig in Geldeinheiten messen. Dafür ist eine Auszeichnung wesentlich besser geeignet, denn damit kann eine allgemeine Wertschätzung ausgedrückt werden.

► **Verleihung:** Auszeichnungen werden immer öffentlich in einer Zeremonie verliehen und überdies in Zeitungen oder im Intra- oder Internet veröffentlicht. Die «gläserne Lohntüte» ist dagegen weitgehend unbekannt. Die allermeisten Gehälter werden als Privatangelegenheit angesehen.

► **Besteuerung:** Wer eine Auszeichnung erhält, wird nicht zusätzlich besteuert. Geldeinkommen unterliegt hingegen (üblicherweise) einer zuweilen hohen marginalen Besteuerung.

Ein wichtiges Forschungsziel besteht darin, die Bedeutung von Auszeichnungen aus Sicht der Geber zu untersuchen. Wie beurteilen Vorgesetzte in Unternehmen die Vergabe von Auszeichnungen? Um diese Frage zu beantworten, eignen sich Interviews mit Managern, die Erfahrungen im Umgang mit Firmenauszeichnungen haben. Wir haben neun Personalverantwortliche aus unterschiedlichen Firmen in strukturierten Interviews befragt.

## Anreizwirkungen in Firmen

Sie sind sich einig, dass Auszeichnungen die Leistungen der Mitarbeitenden über das Niveau heben können, das mit unmittelbaren und zukünftigen materiel-

len Anreizen erreichbar wäre. Die Personalleiter sehen Auszeichnungen als zusätzliches Anreizinstrument neben der Leistungsentlohnung und der Beförderung. Manager setzen Auszeichnungen vor allem dort ein, wo Leistungssteigerung versagt oder sogar kontraproduktiv ist.

Auszeichnungen sind jedoch in einer Hinsicht einzigartig: Sie sind formelle Belohnungen, die aber typischerweise für den Gewinner eine Überraschung darstellen und emotionale Reaktionen hervorrufen, die zu einer engeren Beziehung zur Firma führen.

Im Rahmen der Unternehmensführung stehen die Anreizwirkungen von Auszeichnungen im Vordergrund. Diese lassen sich mit Vignettenstudien erforschen, mit denen die Auswirkungen unterschiedlicher Bedingungen erfasst werden können. Zu diesem Zweck haben wir eine Online-Befragung mit den am IBM-Research-Labor in Rüschlikon (Schweiz) Beschäftigten durchgeführt.

## Neuer Schwung

Die Befragten reagieren systematisch auf die Ankündigung einer Auszeichnung: Die Gewinner erhöhen ihren Beitrag zu einem öffentlichen Gut. Konkret sind sie eher bereit, Forschungsergebnisse mit Kollegen in anderen Bereichen der Firma zu teilen. Den Grund für die Leistungssteigerung sehen wir in dem Bestreben der Ausgezeichneten, nach aussen hin die Belohnung zu rechtfertigen. Ausserdem identifizieren sie sich mehr mit der Firma und leisten entsprechend bessere Arbeit.

Der Beitrag zum öffentlichen Gut ist signifikant höher, wenn die Gewinner einer Auszeichnung im Intranet veröffentlicht werden oder wenn sie in einer Zeremonie mit ihren Kollegen gefeiert werden. Der Effekt der Publizität beruht auf der Wirkung der gewonnenen Reputation. Wenigstens ein Teil lässt sich auch auf die soziale Anerkennung zurückführen. Insgesamt folgt aus der Vignettenstudie, dass Auszeichnungen einen signifikanten Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden ausüben und ihr Verhalten systematisch beeinflussen.

Eine von uns durchgeführte Studie bei einer Schweizer Unternehmung im Finanzdienstleistungsbereich mit tatsächlich verliehenen Auszeichnungen testet die folgende Hypothese: Gewinner einer Auszeichnung steigern nach deren Erhalt ihre Leistung. Die Firma

stellte uns detaillierte Panel-Daten über den Arbeitseinsatz ihrer Mitarbeitenden zur Verfügung. Die Leistung der Mitarbeiter wird in mehreren Dimensionen erfasst und in einem Index zusammengefasst. Die Firma vergibt verschiedene Auszeichnungen. Wir betrachten die zweitunterste, die als «Goldauszeichnung» bezeichnet ist. Der Gewinner oder die Gewinnerin erhält im Beisein der Kollegen eine Urkunde, einen symbolischen Bonus und wird von einem höheren Vorgesetzten beglückwünscht. Diese Auszeichnung wird für besondere Anstrengungen verliehen, die ausserhalb der normalen Tätigkeit der Mitarbeitenden liegen.

Vor der Verleihung der Goldauszeichnung lässt sich kein systematischer Unterschied zwischen geehrten und nicht geehrten Mitarbeitenden feststellen: sie verrichten ihre normale Arbeit in ähnlich guter Weise. Nach Erhalt der Goldauszeichnung erhöht sich die Leistung der ausgezeichneten Personen im nachfolgenden Monat in statistisch signifikanter Weise. Im Folgemonat ist deren Leistung um 75% höher als bei den Kollegen, die keine Auszeichnung erhalten haben. Die beobachtete Erhöhung der Leistung der Ausgezeichneten lässt sich auf die Wirkung des sozialen oder psychischen Drucks zurückführen: Ein Ausgezeichneter möchte bewusst oder unbewusst den andern Mitarbeitenden zeigen, dass er zu Recht belohnt wurde.

Auszeichnungen haben nicht nur eine Wirkung auf die Arbeitsleistung der Geehrten. Auch wer nicht gewinnt, kann eine Chance sehen, in der Zukunft ausgezeichnet zu werden, und wird deshalb seine Leistung nicht verringern.

## Ausbreitungseffekte

Eine Auszeichnung kann schliesslich auch die Allgemeinheit beeinflussen. Sie kann als expressiver Akt oder als Signal für das Angesehene werden, was die verborgene Institution als wertvolles Handeln ansieht.

Auszeichnungen sind in allen Gesellschaften, und insbesondere auch in der Wirtschaft, wichtig. Dennoch sind die Bestimmungsgründe und Auswirkungen von Auszeichnungen in der Wirtschaftswissenschaft noch kaum untersucht worden. Wegen der grossen Zahl unbeantworteter Fragen eröffnet sich ein Gebiet, das fruchtbare Forschungen erlaubt. Noch ist es verfrüht, wirtschaftspolitische Folgerungen zu ziehen, also etwa die «gesellschaftlich optimale» Zahl von Auszeichnungen zu bestimmen. Immerhin lässt sich schon jetzt zur Kenntnis nehmen, dass gerade besonders dynamische Unternehmen und Institutionen grossen Wert auf Auszeichnungen legen und davon eine Fülle verleihen.

Die Zeit ist für die Ökonomik gekommen, sich von einer alleinigen Konzentration auf monetäre Anreize zu lösen und neben der intrinsischen Motivation auch die motivationale Kraft von anderen nichtmateriellen Auszeichnungen zu beachten.

## WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Die dargestellte Forschung beruht auf gemeinsamen Forschungen mit Susanne Neckermann und Reto Cueni an der Universität Zürich. Einzelne Aspekte sind als Arbeitspapiere erhältlich ([www.bse.ch](http://www.bse.ch), [www.iwew.uzh.ch](http://www.iwew.uzh.ch), [www.ereme-research.ch](http://www.ereme-research.ch)). Ein erheblicher Teil unserer Forschung ist erst im Entstehen.
- Frey, Bruno S. (2006): Giving and Receiving Awards. «Perspectives on Psychological Science» 1: 377–388.
- Frey, Bruno S. (2007): Awards as Compensation. «European Management Review» 4: 6–14.
- Frey, Bruno S., und Susanne Neckermann (2006): Auszeichnungen: ein vernachlässigter Anreiz. «Perspektiven der Wirtschaftspolitik» 7 (2): 271–284.
- Frey, Bruno S., und Susanne Neckermann (2008): Awards. A View From Psychological Economics. «Journal of Psychology» 215, Special Issue: 198–208.
- Neckermann, Susanne, Reto Cueni und Bruno S. Frey (2009): What is an Award Worth? An Economic Assessment of the Impact of Awards on Employee Performance. IEW Working Paper No. 411, University of Zurich, Switzerland.

## DER AUTOR

Gy. · Bruno S. Frey, Professor für Wirtschaftswissenschaft an der Universität Zürich, zählt zu den «Most Highly Cited Researchers» (ISI Web of Knowledge) und zu den bekanntesten Ökonomen, die auch Gebiete abseits des ökonomischen Mainstream erforschen. Früh vertrat er die Public-Goods-Richtung, die den Zusammenhängen zwischen Wirtschaft und Politik explizit Rechnung trägt. Im Zentrum seiner Forschung steht die Anwendung der Ökonomie auf neue Bereiche wie früher etwa Umweltpolitik, sodann Kunst, Geschichte, Konflikte, Familie, Glück und die Erweiterung des Modells menschlichen Verhaltens durch den Einbezug psychologischer und soziologischer Aspekte. Frey ist 1941 in Basel geboren, hat in Basel und Cambridge (England) Nationalökonomie studiert, 1965 doktoriert und sich 1969 habilitiert. 1970 wurde er ordentlicher Professor in Konstanz, von wo er 1977 nach Zürich wechselte. Er hat etliche wissenschaftliche Ehrungen und Preise erhalten und ist bei zahlreichen Zeitschriften engagiert. Der hier publizierte Artikel beruht auf der kürzlich beim Verein für Socialpolitik gehaltenen Thünen-Vorlesung.