

## ÖKONOMENSTIMME

### Auszeichnungen als Anreiz

<http://oekonomenstimme.org/a/408/>



• Bruno S. Frey



• Jana Gallus

Bei den gerade zu Ende gegangenen Olympischen Spielen war ein aus traditionell ökonomischer Sicht seltsames Phänomen zu beobachten. Am Ende eines jeden Wettkampfes wurden die Ranglisten veröffentlicht; die Messung und der Vergleich der Leistungen waren perfekt. Dennoch fand jedes Mal eine pompöse Siegesfeier statt. Diese ist rein konfirmatorisch und vermittelt keinerlei Zusatzinformation. Auch in Firmen werden in Zeremonien z.B. die besten Verkäufer mit Auszeichnungen geehrt, obwohl dies Kosten verursacht und jeder bei Bedarf die Ranglisten im Intranet einsehen könnte.

In beiden Fällen geht es um mehr, als nur den Besten oder die Beste zu bestimmen. Auszeichnungen werden eingesetzt, um bestimmte Zwecke zu erreichen. Im Fall der Olympischen Spiele dürfte ausschlaggebend sein, dass sich die Auszeichnenden selbst feiern können. Die öffentliche Aufmerksamkeit verstärkt die Bedeutung der Organisatoren. Die Medaillengewinner genießen die feierliche Auszeichnung, denn damit wird ihr Status in der Sportlerwelt hervorgehoben. Dies sind nur zwei Beispiele dafür, welche Bedeutung Auszeichnungen zukommt. Sie verdeutlichen, dass selbst bei genau messbaren und somit vergütbaren Tätigkeiten nicht nur das Finanzielle zählt.

#### Formen der Motivation und Entlohnung

Gemäß der ökonomischen Theorie ist monetäre Entlohnung effizienter als alle anderen Kompensationsformen, weil es sich dabei um ein fungibles Zahlungsmittel handelt und weil mit ihr die erwünschte Leistung zielgenau angeregt werden kann. Eine zweite Form der Entlohnung sind materielle Anreize in nicht-monetärer Form, d.h. „fringe benefits“ wie ein Dienstwagen oder ein besonders schönes Büro. Sie sind weniger effizient, aber dennoch weit verbreitet (vgl. Jeffrey 2004), denn oftmals haben sie steuerliche Vorteile für die Empfänger (z.B. Rhine 1987; Milgrom & Roberts 1992). Drittens wird in letzter Zeit in der Ökonomie vermehrt auch die intrinsische Motivation als Arbeitsanreiz beachtet. Eine vierte Kategorie von Anreizen wurde bisher jedoch nicht berücksichtigt: Auszeichnungen, in Form von Titeln, Orden, Medaillen und anderen Ehrungen (zuweilen missverständlich unter dem Begriff „Preise“ subsumiert). Es handelt sich hierbei um einen eindeutig extrinsischen – und doch nicht-materiellen – Anreiz.

## **Wie sich monetäre Entlohnung und Auszeichnungen unterscheiden.**

Auszeichnungen haben in vielerlei Hinsicht andere Eigenschaften als monetäre Anreize. Aus Sicht der ökonomischen Anreiztheorie sind die folgenden Aspekte bei der Unterscheidung zwischen monetären Anreizen und Auszeichnungen besonders bedeutsam (vgl. Frey & Neckermann 2006).

### **Auszeichnungen verursachen geringe materielle Kosten.**

Bei Auszeichnungen fallen lediglich nicht-monetäre Kosten ins Gewicht. Werden zu viele Auszeichnungen verliehen, verlieren diese an Wert. Die Wahl eines unwürdigen Kandidaten kann hohe Kosten für den Geber verursachen (z.B. Imageschaden). So geriet der WWF wegen seiner Entscheidung, dem spanischen König den Titel des Ehrenpräsidenten zu entziehen, in die Schlagzeilen. In einigen Fällen sind Auszeichnungen aber trotz ihres nicht-monetären Charakters von hohen Geldzahlungen begleitet. Der Nobelpreis ist bei einer ungeteilten Vergabe mit einer Geldsumme von 8 Millionen schwedischen Kronen (ca. 970 000 Euro) verbunden. Für die Geehrten ist allerdings die damit verbundene Ehre wesentlich wichtiger. Geldzahlungen helfen dabei, die Ernsthaftigkeit von Auszeichnungen zu etablieren, mangelndes Prestige können sie jedoch nicht kompensieren. Für den mit 3 Millionen Dollar (ca. 2,4 Millionen Euro) dotierten Forschungspreis für Biowissenschaften, der von der UNESCO verliehen und von Äquatorialguinea gestiftet wird, ließ sich bei der ersten Ausgabe im Juli 2012 trotz des beträchtlichen Preisgeldes nur schwerlich ein Abnehmer finden.

### **Auszeichnungen honorieren nicht genau erfassbare Leistungen.**

„Leistungsentlohnung“ ist nur möglich, wenn die Leistungskriterien präzise festgelegt und erfasst werden können (vgl. Lazear 2000). Dies ist bei komplexen Tätigkeiten selten der Fall (vgl. Osterloh & Frey 2005). Wenn hier variable Leistungsentlohnung eingesetzt wird, konzentrieren sich die Arbeitnehmer auf jene Tätigkeiten, deren Leistung erfasst wird – sie verhalten sich strategisch.

Die Prinzipal-Agenten-Theorie hat dies mittlerweile zur Kenntnis genommen und fordert vermehrt eine „umfassende“ Leistungseinschätzung (z.B. Bolton et al. 2002; Daily et al. 2003). Unter bestimmten Bedingungen scheint es sogar besser, keine expliziten Anreize zu setzen (Holmstrom & Milgrom 1991). Hierfür ist allerdings ein hohes Maß an Arbeitsmoral erforderlich.

Auszeichnungen können dort eingesetzt werden, wo monetäre Anreize zu strategischem Verhalten führen und Leistung nur vage definierbar und messbar ist. So können die Prinzipale Tätigkeiten berücksichtigen, für die keine vertragliche Vereinbarung möglich ist (z.B. Hilfsbereitschaft). Auszeichnungen werden auch häufig für allgemeine Leistungen vergeben, wie dies etwa bei den „Lifetime Achievement Awards“ der Grammys und bei verschiedenen Filmfestivals der Fall ist. Auch der Nobelpreis wird für das Lebenswerk vergeben und nicht – wie vom Stifter vorgesehen – für die Leistung im Vorjahr.

### **Auszeichnungen wirken als Signal.**

Für den Empfänger ist eine Auszeichnung dann besonders wertvoll, wenn sie seine Meriten offenlegt. Er kann somit attraktive neue geschäftliche und persönliche Beziehungen eingehen. Der Verleiher wiederum sendet durch die Vergabe von Auszeichnungen auch Signale über sich selbst. Er zeigt, welche Werte er vertritt und macht deutlich, dass er nicht rein materialistisch orientiert ist.

### **Auszeichnungen unterstützen die intrinsische Motivation.**

Geldzahlungen verringern unter bestimmten Bedingungen die damit entlohnte Leistung (vgl. Frey & Osterloh 2005). Sie verdrängen die Arbeitsmoral, wenn mit ihnen eine als kontrollierend empfundene Leistungsmessung verbunden ist (z.B. Frey 1997). Sie bewirken also nicht nur einen relativen Preiseffekt, sondern können gleichzeitig die intrinsische

Motivation unterminieren. Eine Bezahlung vermindert außerdem die positive Signalwirkung „guter Taten“ auf die Selbst- und Fremdeinschätzung. Es ist nicht mehr klar, ob die Leistung ihrer selbst oder um des Geldes willen erbracht wurde (Bénabou & Tirole 2006). Der Nettoeffekt auf die Leistung kann somit positiv oder negativ sein. Dies ist eine wesentliche Erweiterung der ökonomischen Theorie.

Auszeichnungen hingegen tendieren dazu, die intrinsische Motivation zu erhöhen. Sie bedingen keine explizite Leistungsmessung und mindern weder die Selbsteinschätzung, noch schränken sie die Selbstbestimmung ein. Vielmehr wird die intrinsische Motivation über die soziale Aufwertung der Tätigkeit und damit des Akteurs erhöht.

### **Auszeichnungen begründen Loyalität.**

Der Empfänger einer Auszeichnung verpflichtet sich gegenüber dem Verleiher zu einem bestimmten Maß an Loyalität. Wer eine Auszeichnung entgegennimmt, anschließend aber den Verleiher kritisiert, wird von Außenstehenden als inkonsistent betrachtet. Er oder sie hätte die Auszeichnung bei dieser Einstellung ablehnen müssen. Auch der Verleiher geht eine besondere soziale Beziehung ein. Sein Prestige leidet, wenn sich die ausgezeichnete Person als unwürdig erweist oder die Auszeichnung ablehnt. Aus diesem Grund sichern sich Verleiher meist sorgfältig ab und fragen vorher an, ob die Auszeichnung denn auch akzeptiert würde. Geldzahlungen hingegen etablieren keine über die vereinbarte Leistung hinausgehende Verpflichtung. Oft wird sogar betont, dass eine bestimmte Arbeit ausschließlich wegen des Geldes geleistet wurde.

### **Auszeichnungen erhöhen die Wohlfahrt.**

Die Ehrung einer Tätigkeit oder Einstellung wirkt über eine Normverstärkung auch auf andere Personen, die ähnliche Tätigkeiten ausführen oder Einstellungen vertreten. Sie erfahren eine gestiegene Fremd- und auch Selbsteinschätzung. Während Erstere in ein Null- oder sogar Negativsummenspiel münden kann (vgl. Frank 1985; Frank & Cook 1995; Marmot 2004), bewirkt eine positivere Einschätzung des eigenen Handelns einen Wohlfahrtsgewinn für alle Betroffenen.

Darüber hinaus kann mit Auszeichnungen der dem Menschen inhärente Trieb nach sozialer Unterscheidung von Aktivitäten mit negativen externen Effekten, wie Prestigekonsum, hin zu Aktivitäten mit positiven externen Effekten, wie Wohltätigkeit, gelenkt werden. Die Auszeichnung bewirkt eine relative Preisveränderung zugunsten der honorierten Tätigkeit. Auszeichnungen werden aus diesen Gründen oft eingesetzt, um soziales Engagement zu belohnen. Die Würdigung einer berühmten Person für ihr freiwilliges Engagement ermöglicht den ähnlich Engagierten, sich mit ihr zu identifizieren. Rivalitätsgedanken werden somit verhindert. Als Beispiel seien die vielen Auszeichnungen genannt, die Mutter Teresa erhalten hat. Wird der Einsatz einer Person durch eine Auszeichnung hervorgehoben, verschiebt sich zudem der Referenzpunkt für das eigene Verhalten anderer Personen (siehe z.B. Loewenstein et al. 1989; Akerlof & Kranton 2005). Auch dieser Effekt kann zu einer Erhöhung der Anstrengungen im betreffenden Bereich führen.

### **Folgerungen**

Auszeichnungen eignen sich besonders in zwei Situationen. Sind die Bedingungen für Leistungslöhne – also eine umfassende und genau zurechenbare Leistungsmessung – nur unter hohen Kosten oder gar nicht zu erfüllen, oder tritt ein starker Verdrängungseffekt der Motivation ein, so haben Auszeichnungen einen komparativen Vorteil gegenüber Geldzahlungen. Im Freiwilligensektor spielen deshalb Auszeichnungen eine besonders wichtige Rolle.

Auszeichnungen sind keineswegs in jeder Situation ideal – ebenso wenig wie andere extrinsische oder intrinsische Anreize. Für einen optimalen Einsatz der beiden Instrumente ist eine sorgfältige vergleichende Analyse von Institutionen erforderlich.

## **Literatur**

- Akerlof, G.A. und R.E. Kranton (2005). Identity and the Economics of Organizations. *Journal of Economic Perspectives* 19(1): 9–32.
- Bénabou, R. und J. Tirole (2006). Incentives and Prosocial Behavior. *American Economic Review* 96(5): 1652–1678.
- Bolton, P., M. Becht und A. Roell (2002). Corporate Governance and Control. Working Paper No. 02/2002, European Corporate Governance Institute.
- Daily, C.M., D.R. Dalton und A.A. Cannella (2003). Introduction to Special Topic Forum. Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *Academy of Management Review* 28: 371–382.
- Frank, R.H. (1985). *Choosing the Right Pond: Human Behavior and the Quest for Status*. New York: Oxford University Press.
- Frank, R.H. und P.J. Cook (1995). *The Winner-Take-All Society: How More and More Americans Compete for Ever Fewer and Bigger Prizes, Encouraging Economic Waste, Income Inequality, and an Impoverished Cultural Life*. New York: Free Press.
- Frey, B.S. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham, U.K: Edward Elgar.
- Frey, B.S. und S. Neckermann (2006). Auszeichnungen: Ein Vernachlässigter Anreiz. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik* 7(2): 1–14.
- Frey, B.S. und M. Osterloh (2005). Yes, Managers Should Be Paid Like Bureaucrats. *Journal of Management Inquiry* 14: 96–111.
- Holmstrom, B. und P. Milgrom (1991). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, and Organization* 7: 24–52.
- Jeffrey, S. (2004). The Benefits of Tangible Non-Monetary Incentives. Working Paper. Graduate School of Business, University of Chicago.
- Lazear, E.P. (2000). Performance Pay and Productivity. *American Economic Review* 90: 1346–1361.
- Loewenstein, G.F., M.H. Bazerman und L. Thompson (1989). Social Utility and Decision Making in Interpersonal Contexts. *Journal of Personality and Social Psychology* 57: 426–441.
- Marmot, M. (2004). *Status Syndrome*. London: Bloomsbury.
- Milgrom, P.R. und J. Roberts (1992). *Economics, Organization, and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Osterloh, M. und B.S. Frey (2005). Shareholders Should Welcome Employees as Directors. IEW Working Paper No. 228, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Rhine, S.L.W. (1987). The Determinants of Fringe Benefits: Additional Evidence. *The Journal of Risk and Insurance* 54: 790–799.

©KOF ETH Zürich, 14. Aug. 2012