

KOMMENTARE

16:10 27. AUG 2012

# Ein Plädoyer für Auszeichnungen

BRUNO S. FREY



*"Auszeichnungen sind als Ergänzung, aber auch als Alternative zu monetären Anreizen wichtig."*

**Für den Geber sind sie meist kostenlos, für den Empfänger jedoch viel wert: Titel, Orden, Medaillen können dem Trend zu exorbitanten Managerlöhnen entgegenwirken. Ein Kommentar von Bruno S. Frey.**

Der ökonomischen Theorie folgend sollten Arbeitsanreize über Geldzahlungen vermittelt werden. Monetäre Entlohnung ist effizienter als alle anderen Formen der Kompensation, weil es sich um ein fungibles Zahlungsmittel handelt. Ein bestimmtes Geldeinkommen erlaubt es den Empfängern, den höchstmöglichen Nutzen zu erreichen. Monetäre Kompensation in Form von erfolgsabhängiger Entlohnung wird deshalb als geeignetes Mittel empfohlen, um die Anreize der Manager den Interessen der Aktionäre anzunähern.

#### Zur Person:

Bruno S. Frey ist Professor für Verhaltensökonomik an der University of Warwick, England.

Materielle Anreize in nichtmonetärer Form wie etwa ein Dienstwagen oder eine besonders gute Ausstattung der Büros (sogenannte Fringe Benefits) sind demgegenüber weniger effizient, sind aber dennoch weit verbreitet. Ein wesentlicher Grund dafür liegt in den steuerlichen Vorteilen für die Empfänger.

In jüngerer Zeit wird der intrinsischen Arbeitsmotivation vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt. Intrinsisch motivierte Bedienstete erfüllen ihre Tätigkeit, weil sie Freude daran haben, also aus eigenem Antrieb. Dabei wird jedoch häufig übersehen, dass die intrinsische Motivation durch externe Interventionen verdrängt werden kann. Ein Verdrängungseffekt tritt vor allem bei monetären Zahlungen auf, denn damit wird ja ausgedrückt, dass nur diejenige Arbeit wichtig ist, die durch Geld entlohnt wird. Extrinsische und intrinsische Anreize können deshalb nicht einfach addiert werden, sondern hängen voneinander ab.

Einer vierten Kategorie von Anreizen wurde in der Wirtschaftswissenschaft bisher kaum Aufmerksamkeit geschenkt: Auszeichnungen in Form von Titeln, Orden, Medaillen und Ehrungen (Preisen). Es handelt sich dabei um eine eindeutig extrinsische Art von Anreiz, die am Urtrieb der Menschen nach sozialer Anerkennung ansetzt.

#### Lauter «Chief Officers»

Auszeichnungen sind weit verbreitet. Sie spielen in jeder Gesellschaft und in jeder Zeit eine grosse Rolle. Sie existieren nicht nur in monarchischen oder autoritären Gesellschaften. Vielmehr sind sie auch in demokratischen und marktwirtschaftlichen Gesellschaften von grosser Bedeutung. Gerade in profitorientierten Unternehmen sind Titel und Auszeichnungen allgegenwärtig. Es gibt eine immer grösser werdende Gruppe von Managern, deren Titel mit «Chief» anfängt und mit «Officer» endet: CEO (Chief Executive Officer), COO (Chief Operating Officer), CFO (Chief Financial Officer), CIO (Chief Information Officer), CTO (Chief Talent Officer), CPO (Chief Purchasing Officer), CGO (Chief Growth Officer), CSO (Chief Security Officer) usw. Hinzu kommt, dass grössere Unternehmen sogar mehrere CEO kennen: je einen für jede juristisch – wenn auch nicht wirtschaftlich – unabhängige Einheit.

Auszeichnungen gibt es demnach in einer Fülle unterschiedlicher Formen. Die im Vereinigten Königreich vergebenen Orden wie der Hosenbandorden (Order of the Garter) oder die Ernennung zum Knight oder Lord sind wohl bekannt. In Österreich existieren nicht weniger als 869 verschiedene Amts- und Berufstitel, wie etwa Hof-, Kommerzial-, Berg- oder Medizinalrat.

Halbstaatliche Institutionen wie etwa das Internationale Rote Kreuz verleihen die verschiedensten Auszeichnungen. Private Organisationen wie beispielsweise der Fussballverband Fifa verleihen ebenfalls Auszeichnungen. Der Centennial Order of Merit glorifiziert Pelé und Franz Beckenbauer als beste Fussballspieler des 20. Jahrhunderts.

Auszeichnungen unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht von Geldleistungen: Eine Auszeichnung ist erstens für den Geber oft beinahe kostenlos. Für die Empfänger hingegen kann sie wegen des damit verbundenen Sozialprestiges viel wert sein. Bei monetären Leistungen besteht keine derartige Asymmetrie; die Geldzahlungen entsprechen sich auf der Geber- und der Empfängerseite (abgesehen vom abnehmenden Grenznutzen des Geldes).

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

### **Leistungslohn setzt Messbarkeit voraus**

Auszeichnungen werden drittens in der Regel für eine allgemeine, oft sogar nur vage definierte Leistung wie etwa für das «Lebenswerk» verliehen. Da Geldzahlungen notwendigerweise exakte Summen sind, muss auch die Leistung entsprechend mess- und kommunizierbar sein. Dies äussert sich am deutlichsten in der «Leistungsentlohnung»: Das für eine bestimmte Arbeitsleistung bezahlte Gehalt muss möglichst eng mit der Leistung verknüpft sein. Eine einmalige Geldzahlung für ein Lebenswerk lässt sich jedoch schwer vorstellen, denn eine solche «Lebensleistung» lässt sich nicht vernünftig in Geldeinheiten messen. Dafür ist eine Auszeichnung wesentlich besser geeignet – denn damit lässt sich eine allgemeine Wertschätzung gut ausdrücken. Viertens werden Auszeichnungen immer in einer öffentlichen Zeremonie verliehen. Im Gegensatz dazu werden Gehälter in der Wirtschaft fast immer als Privatangelegenheit angesehen. Mancherorts besteht sogar ein unternehmensinternes Verbot, mit Kollegen und Kolleginnen über das eigene Gehalt zu sprechen. Schliesslich werden die Empfänger von Auszeichnungen dafür nicht zusätzlich besteuert. Geldeinkommen unterliegt hingegen einer zuweilen hohen marginalen Besteuerung.

Auszeichnungen sind ein wichtiges zusätzliches Instrument der Unternehmenspolitik, wenn Anreize für Gesamtleistungen und nur vage bestimmbare Aktivitäten belohnt werden sollen. Sie sind als Ergänzung, aber auch als Alternative zu monetären Anreizen wichtig. Gerade im staatlichen und nicht gewinnorientierten Bereich sind die finanziellen Mittel oft besonders knapp. Deshalb spielen Auszeichnungen im Freiwilligensektor eine dominante Rolle. Dabei müssen selbstverständlich auch die Grenzen von Anreizen beachtet werden. Eine zu hohe Zahl von Auszeichnungen führt folgerichtig zu deren Entwertung.

### **Wirkungsvolle Anreize**

Die Anreize wirken aber nicht nur auf die ausgezeichneten Personen. Wer bisher noch nicht ausgezeichnet wurde, kann sich in der Hoffnung, in Zukunft ebenfalls ausgezeichnet zu werden, vermehrt anstrengen. Auszeichnungen dienen den Gebern überdies als Signal, welche Art von Tätigkeit besonders erwünscht ist. Die Anreizwirkung ist somit auch indirekt – deswegen aber nicht weniger wirkungsvoll. Ein vermehrter Einsatz von Auszeichnungen kann ausserdem den explodierenden Managerlöhnen entgegenwirken und damit dem sozialen Frieden dienen.

Auszeichnungen in Form von Titeln, Orden, Medaillen und anderen Ehrungen sind keineswegs ideal – ebenso wenig wie jede andere Form von Anreizen. Auszeichnungen nehmen jedoch auf jeden Fall einen wichtigen Platz unter den Anreizinstrumenten in Wirtschaft und Gesellschaft ein. Sie eignen sich besonders dann, wenn die Erfüllung der Bedingungen für Leistungslöhne – eine umfassende und genau zurechenbare Messung der Leistung – teuer oder gar unmöglich ist und wenn ein starker Verdrängungseffekt infolge monetärer Anreize zu erwarten wäre.

#### **Kommentar hinzufügen**

Sie müssen sich [einloggen](#), um Kommentare abzugeben.