

Mittwoch, 12. Juni, 06:00

**Extrinsische Anreize**

## Die Macht der Auszeichnung

Wirtschaftsnachrichten Mittwoch, 12. Juni, 06:00



Ehre, wem Ehre gebührt: das deutsche Verdienstkreuz. (Bild: Imago)

**Auszeichnungen eignen sich immer dann, wenn monetäre Anreize zu strategischem Verhalten führen und Leistung nur vage definier- und messbar ist. Sie sind zwar nicht in jeder Situation ideal – aber ebenso wenig sind es monetäre Anreize.**

*Bruno S. Frey und Jana Gallus*

Auszeichnungen nehmen seit je eine zentrale Rolle in der Gesellschaft ein. Nicht nur in monarchischen oder autoritären Gesellschaften, sondern auch in demokratischen und marktwirtschaftlichen Gesellschaften sind sie bis heute von grosser Bedeutung. Gerade in profitorientierten Firmen sind Titel und Auszeichnungen allgegenwärtig.

### **Mannigfaltige «CXO»-Titel**

So trägt eine immer grösser werdende Gruppe von Managern einen der vielen «CXO»-Titel. Diese beginnen jeweils mit «Chief» und enden mit «Officer». Es gibt einen 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) und so weiter. Der Titel des CEO wird in grösseren Firmen sogar gleich mehrfach vergeben: je einmal für jede juristisch, wenn auch nicht wirtschaftlich unabhängige Firmeneinheit.

Auch ausserhalb des Firmensektors gibt es Auszeichnungen in einer Fülle verschiedener Formen. Offensichtlich ist die Unterscheidung in staatlich verliehene Auszeichnungen, wie etwa der deutsche Bundesverdienstorden mit seinen acht Klassen oder die nicht weniger als 869 verschiedenen Amts- und Berufstitel in Österreich (etwa Hof-, Kommerzial-, Berg- oder Medizinalrat), durch halbstaatliche und offiziöse Institutionen verliehene Auszeichnungen, wie etwa die Florence-Nightingale-Medaille des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz, und durch private Organisationen verliehene Auszeichnungen. Ein Beispiel ist der «Fifa Centennial Order of Merit», mit dem die Fifa Pelé und Beckenbauer zu den besten Fussballspielern des 20. Jahrhunderts erkör.

Eine monetäre Entlohnung wird gemeinhin als effizienter als alle anderen Kompensationsformen angesehen, weil es sich dabei um ein fungibles Zahlungsmittel handelt und weil, so die falsche Annahme, mit ihr die erwünschte Leistung zielgenau angeregt werden kann. Eine zweite Form der Entlohnung sind materielle Anreize in nichtmonetärer Form, also Fringe-Benefits wie ein Dienstwagen oder ein besonders schönes Büro.

Sie sind ebenfalls weit verbreitet, insbesondere weil die Empfänger sie oft nicht versteuern müssen. Drittens wird in letzter Zeit vermehrt auch die intrinsische Motivation als Arbeitsanreiz beachtet. Eine vierte Kategorie von Anreizen wurde bisher in der Wirtschaftswissenschaft – im Unterschied zur Praxis – jedoch kaum berücksichtigt: Auszeichnungen im Sinne von Titeln, Medaillen, Orden und anderen Ehrungen. Es handelt sich um einen extrinsischen – jedoch nichtmateriellen – Anreiz.

Auszeichnungen haben in vielerlei Hinsicht andere Eigenschaften als monetäre Anreize. Bei Auszeichnungen fallen lediglich nichtmonetäre Kosten ins Gewicht. Werden zu viele Auszeichnungen verliehen, verlieren diese an Wert. Die Wahl eines

unwürdigen Kandidaten kann hohe Kosten für den Geber verursachen, wenn sie zu einem Imageschaden führt. So musste der WWF dem spanischen König den Titel des Ehrenpräsidenten entziehen, weil dieser Elefanten erlegt hatte.

### **Strategisches Verhalten**

In einigen Fällen sind Auszeichnungen trotz ihrem nichtmonetären Charakter von hohen Geldzahlungen begleitet. Der Nobelpreis ist bei einer ungeteilten Vergabe mit einer Geldsumme von 8 Millionen schwedischen Kronen (etwa 1,14 Millionen Franken) verbunden. Für die Preisträger ist allerdings die damit verbundene Ehre wesentlich wichtiger. Geldzahlungen helfen hauptsächlich dabei, die Ernsthaftigkeit von Auszeichnungen zu etablieren; mangelndes Prestige können sie jedoch nicht kompensieren. Leistungsentlohnung in Form von Boni ist nur möglich, wenn die Leistungskriterien präzise festgelegt und erfasst werden können. Dies ist bei komplexen Tätigkeiten jedoch selten der Fall. Wenn dennoch eine variable Leistungsentlohnung eingesetzt wird, konzentrieren sich die Arbeitnehmer auf jene Tätigkeiten, die gemessen werden – sie verhalten sich strategisch.

Wo ein hohes Mass an Arbeitsmoral vorhanden ist, scheint es deswegen oftmals sogar am besten, keine expliziten Anreize zu setzen. Auszeichnungen hingegen eignen sich dort, wo monetäre Anreize zu strategischem Verhalten führen und Leistung nur vage definier- und messbar ist. So können die Vergeber Tätigkeiten wie Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen berücksichtigen, für die keine vertragliche Vereinbarung möglich ist. Auszeichnungen werden häufig für allgemeine Leistungen verliehen. Auch der Nobelpreis wird meist für das Lebenswerk vergeben und nicht – wie vom Stifter eigentlich vorgesehen – für die Leistung im Vorjahr.

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.

Geldzahlungen verringern unter bestimmten Bedingungen die damit entlohnte Leistung (Verdrängungseffekt). Sie unterminieren die Arbeitsmoral, wenn mit ihnen eine als kontrollierend empfundene Leistungsmessung verbunden ist. Eine Bezahlung vermindert ausserdem die positive Signalwirkung «guter Taten» auf die Selbst- und Fremdeinschätzung. Es ist nicht mehr klar, ob die Leistung um ihrer selbst oder um des Geldes willen erbracht wurde.

### **Mass an Loyalität**

Auszeichnungen hingegen sind dazu geeignet, die intrinsische Motivation zu erhöhen. Sie führen zu einem eigenen Kompetenzerleben, vermitteln Anerkennung und können eingesetzt werden, um nicht nur das Ergebnis, sondern den Prozess und persönlichen Einsatz zu honorieren.

Der Empfänger einer Auszeichnung verpflichtet sich gegenüber dem Verleiher zu einem bestimmten Mass an Loyalität. Wer eine Auszeichnung entgegennimmt, anschliessend aber den Verleiher kritisiert, erscheint undankbar und hätte die Auszeichnung ablehnen müssen. Auch der Verleiher geht eine besondere soziale Beziehung mit dem Empfänger der Auszeichnung ein. Geldzahlungen hingegen etablieren keine über die vereinbarte Leistung hinausgehende Verpflichtung. Oft wird sogar betont, dass eine bestimmte Arbeit ausschliesslich wegen des Geldes geleistet wurde.

### **Mutter Teresa als Vorbild**

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 Selbsteinschätzung. Eine positivere Beurteilung des eigenen Handelns verursacht einen Wohlfahrtsgewinn für alle Betroffenen. 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 und mit dem Prestigegewinn zu assoziieren. Rivalitätsgedanken werden somit verhindert. Als Beispiel seien die vielen Auszeichnungen genannt, die Mutter Teresa erhalten hat.

Auszeichnungen eignen sich besonders in zwei Situationen. Zum einen, wenn die Bedingungen für Leistungslöhne – also eine umfassende und genau zurechenbare Leistungsmessung – nur unter hohen Kosten oder gar nicht zu erfüllen sind. Zum zweiten, wenn die intrinsische Motivation durch Geld verdrängt wird. Diese Bedingungen treten in allen Bereichen der Gesellschaft häufig auf. In diesen Fällen sind Auszeichnungen gegenüber Geldzahlungen vorzuziehen. Auszeichnungen sind sicherlich nicht in jeder Situation ideal – aber ebenso wenig sind es monetäre Anreize.

Bruno S. Frey ist Distinguished Professor for Behavioural Science an der Warwick University in England und Forschungsdirektor von CREMA – Center for Research in Economics, Management and the Arts, Zürich. Jana Gallus ist Doktorandin am Department of Economics der Universität Zürich.