



Center for Research in Economics, Management and the Arts

**Auszeichnungen:
Ein vernachlässigter Anreiz**

Bruno S. Frey
Susanne Neckermann

Working Paper No. 2005 – 14

AUSZEICHNUNGEN: EIN VERNACHLÄSSIGTER ANREIZ

von

Bruno S. Frey und Susanne Neckermann* .

(diese Version 08. Juni 2005)

1. Anreize in der ökonomischen Theorie

In der Standardversion der ökonomischen Theorie sollten Arbeitsanreize mittels *Geldzahlungen* vermittelt werden. Monetäre Entlohnung ist effizienter als alle anderen Formen der Kompensation, weil es sich um ein fungibles Zahlungsmittel handelt. Ein bestimmtes Geldeinkommen ermöglicht somit den Empfängern, den höchstmöglichen Nutzen, der mit Belohnungen dieses Wertes erreicht werden kann (siehe z.B. Becker 1974). Monetäre Kompensation in Form von erfolgsabhängiger Entlohnung wird deshalb in der Prinzipal-Agenten Theorie beinahe selbstverständlich als geeignetes Mittel empfohlen, um die Anreize der Arbeitnehmer den Interessen der Unternehmensbesitzer anzunähern.

Materielle Anreize in *nicht-monetärer* Form wie etwa Dienstwagen oder besonders gute Ausstattung der Büros, sind demgegenüber weniger effizient, sind aber dennoch weit verbreitet (vgl. Jeffrey 2004). Ein wesentlicher Grund dafür liegt in den steuerlichen Vorteilen für die Empfänger. Nicht-monetäre materielle Kompensationen werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur unter dem Begriff „fringe benefits“ behandelt (z.B. Rhine 1987; Milgrom und Roberts 1992, S. 389f).

In letzter Zeit wird in der ökonomischen Theorie der *intrinsischen* Arbeitsmotivation vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt. Deren Existenz wurde auch von der Standardtheorie nie bestritten; es wurde aber übersehen, dass sie durch externe Interventionen, so auch durch monetäre Zahlungen, verdrängt werden kann. Extrinsische und intrinsische Anreize können deshalb nicht einfach unabhängig voneinander addiert werden.

Einer vierten Kategorie von Anreizen wurde in der Ökonomik bisher keine Aufmerksamkeit geschenkt: *Auszeichnungen* in Form von Titeln, Orden, Medaillen und Ehrungen (Preisen)¹. Es handelt sich dabei um eine eindeutig extrinsische Art

* Bruno S. Frey ist Professor an der Universität Zürich und Research Director des CREMA-Center for Research in Economics, Management and the Arts (bsfrey@iew.unizh.ch). Susanne Neckermann ist Assistentin am Lehrstuhl für Wirtschaftspolitik der Universität Zürich (sneckermann@iew.unizh.ch).

Wir sind Margit Osterloh, Sigi Lindenberg, Viktor Vanberg, Hedwig und Werner Neckermann und Jan Finken für hilfreiche Hinweise dankbar.

¹ Eine Suche in Econlit zu den Begriffen Auszeichnungen, Orden oder Medaillen (im hier verwendeten Sinne) hat keinen einzigen Treffer erbracht.

von Anreiz, die durch den Urtrieb der Individuen nach *sozialer Anerkennung* und *Distinktion* genährt wird.²

Die Vernachlässigung von Auszeichnungen in der Ökonomik erstaunt aus drei Gründen:

1. Auszeichnungen sind enorm weit verbreitet. Sie spielen in jeder Gesellschaft und in jeder Zeit eine grosse Rolle. Es wäre völlig verfehlt, sie nur in monarchischen oder autoritären Gesellschaften lokalisieren zu wollen. Vielmehr sind sie auch in demokratischen und marktwirtschaftlichen Gesellschaften von erheblicher Bedeutung. Gerade in profitorientierten Firmen sind Titel und Auszeichnungen allgegenwärtig. Nicht zufällig amüsiert sich der „Economist“ in einem kürzlich erschienen Artikel (26. Februar 2005, S. 58f) über eine immer grösser werdende Gruppe von Managern, die in den Vereinigten Staaten als „CXOs“ bezeichnet werden, d.h. 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) und so weiter. Hinzu kommt, dass grössere Firmen sogar mehrere CEOs kennen: je einen für jede juristisch, wenn auch nicht wirtschaftlich, unabhängige Firmeneinheit.

Auszeichnungen gibt es in einer Fülle unterschiedlicher Formen. Je nach Forschungsfrage müssen sie sorgfältig voneinander unterschieden werden.

Offensichtlich ist die Unterscheidung

- in staatlich verliehene Auszeichnungen wie etwa der deutsche Bundesverdienstorden mit seinen acht Klassen³ oder die in Österreich verliehenen Titel Hof-, Kommerzial- oder Medizinalrat,
- in jene durch halb-staatliche und offiziöse Institutionen verliehene Auszeichnungen wie etwa der Paul Reuter Preis verliehen durch das internationale Rote Kreuz, und
- in Auszeichnungen durch private Organisationen wie etwa der „FIFA Centennial Order of Merit“, der im September 2004 durch die internationale Fussballorganisation FIFA an Pelé und Beckenbauer verliehen wurde und jene damit zu den besten Fussballspielern des 20. Jahrhunderts erkor.⁴

2. Ökonomen gehören zu den Wissenschaftlern, die gerne Auszeichnungen entgegennehmen. An erster Stelle steht der Nobelpreis in Ökonomie. Dieser verändert nicht nur das Leben der Geehrten fundamental, sondern hebt die Ökonomie im

² Laut Hegel (1807) ist Anerkennung z.B. zur Bildung des Selbstbewusstseins notwendig. Henrich und Gil-White (2001) begründen das Streben nach Prestige evolutorisch. Die Rolle von sozialer Anerkennung wird auch von Smith (1759) betont. Laut Harsanyi (1969) ist das menschliche Verhalten vor allem von zwei Zielen getrieben: ökonomischer Gewinn und soziale Anerkennung.

³ Grosskreuz, Sonderstufe des Grosskreuzes, Grosses Verdienstkreuz, Grosses Verdienstkreuz mit Stern und Schulterband, Grosses Verdienstkreuz mit Stern, Verdienstkreuz 1. Klasse, Verdienstkreuz am Bande, Verdienstmedaille. Für weitere Informationen siehe Geeb, Kirchner und Thiemann (1977 S. 246ff).

⁴ Übersichten über Auszeichnungen aller Art sind unter anderem zu finden unter http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_prizes, unter www.medals.org.uk (Megan Robertson, Medals of the World), in Hunt (2004) und in Phillips (2004).

Vergleich zu anderen Sozialwissenschaften wesentlich hervor (vgl. z.B. Lindbeck 1985; Nasar 1998).

In den Vereinigten Staaten gehört die Verleihung der „John Bates Clark Medaille“ der American Economic Association zu den Höhepunkten eines Forscherlebens. Ein weiteres Beispiel ist die „Hicks-Tinbergen-Medaille“, die von der European Economic Association verliehen wird. In der deutschen Nationalökonomie gibt es eine Reihe von Auszeichnungen, wie etwa die „Johann-Heinrich-von-Thünen-Vorlesung“ durch den Verein für Socialpolitik oder die Ernennung zum „Distinguished Fellow“ durch das CESifo.

3. In der ökonomischen Theorie spielen Anreize eine ganz zentrale Rolle. Menschen werden in der Regel weder als inhärent gut noch böse angesehen. Vielmehr sind ihr Verhalten und dessen Veränderungen durch Anreize und den Möglichkeitsraum bedingt. Die Anreizstruktur kann deshalb gezielt verändert werden um eine bestimmte Verhaltensänderung herbeizuführen. Orden und Auszeichnungen stellen damit Anreizinstrumente dar, die in fast allen Gesellschaften mannigfaltig vorkommen,⁵ bisher aber nicht explizit betrachtet wurden.

Auszeichnungen als Anreize aus ökonomischer Sicht zu betrachten stellt ein interessantes Forschungsgebiet dar. Für Analysen bieten sich zwei Herangehensweisen an.

Zum einen ist es spannend sich dem Phänomen per se zu widmen. Was sind die Bestimmungsgründe und Wirkungsweisen von Orden? Warum sind Orden in einigen Ländern weit verbreitet, während andere Länder gar keine kennen? Ein Rückgriff auf die monarchische Gegenwart oder Vergangenheit genügt sicherlich nicht. Schliesslich sind Orden nicht nur in Ländern wie etwa dem Vereinigten Königreich oder Österreich zu finden, sondern auch in dem sich betont republikanisch gebärdenden Frankreich. Auch dort gibt es viele Orden, von denen der bekannteste die „légion d'honneur“ (mit über 113000 Trägern) ist. Das Gleiche gilt für die USA, die trotz ihres ausgeprägt republikanischen Staatswesens wichtige zivile Orden verleiht.⁶ Hinzu kommen in beiden Ländern Hunderte von Auszeichnungen für das militärische Personal.

Eine zweite Herangehensweise stellt die Analyse der Anreizwirkung von Auszeichnungen in Prinzipal-Agenten-Beziehungen dar. Wichtig ist hier die Frage nach den Unterschieden in den Wirkungen von Geld und Auszeichnungen. Es ist zu klären, in welchen Situationen welche extrinsische Motivatoren welche Wirkungen entfalten. Auf den ersten Blick spielen hierbei die Gruppengrösse, das soziale Umfeld, die Art der Auszeichnung und die Art der Tätigkeit eine Rolle. Beide Ebenen werden ausführlich in Frey (2005) behandelt.

⁵ Eine Ausnahme stellt die Schweiz dar. Laut Schweizer Bundesverfassung Artikel 12 ist es den Mitgliedern der Bundesbehörden, den eidgenössischen Zivil- und Militärbeamten, den Soldaten und den eidgenössischen Repräsentanten oder Kommissarien verboten, ausländische Titel oder Orden anzunehmen. Weder auf der Ebene des Bundes noch auf der Ebene der Länder werden Orden und Auszeichnungen vergeben.

⁶ Zum Beispiel wurden dem früheren Aussenminister Colin L. Powell zwei Presidential Medals of Freedom, die President's Citizens Medal, die Congressional Gold Medal, die Secretary of State Distinguished Service Medal und die Secretary of Energy Distinguished Service Medal verliehen.

In diesem Beitrag sollen einige ausgewählte Aspekte einer ökonomischen Analyse von Auszeichnungen vor allem auf der zweiten Analyseebene skizziert werden.

2. Auszeichnungen als Anreize

Monetäre Anreize und Auszeichnungen unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht. Aus Sicht der ökonomischen Anreiztheorie stehen sechs Aspekte im Vordergrund.

2.1. *Auszeichnungen sind billig.*

Auszeichnungen verursachen geringe materielle Kosten, zuweilen sind sie sogar gratis. Sie bestehen aus einem Stück Metall mit etwas Stoff, einer schön geschriebenen Urkunde oder einer Erwähnung in der Zeitung (etwa wer zum „Manager des Jahres“ erkoren wird). Wichtigere Kosten, die bei der Verleihung von Orden und Auszeichnungen zu berücksichtigen sind, bestehen aus dem Bedeutungs- und Wirkungsverlust durch eine Inflationierung⁷, da die Qualität einer Auszeichnung von ihrer Seltenheit abhängt.

2.2. *Auszeichnungen begründen bindende soziale Beziehungen.*

Ein Empfänger einer Auszeichnung verpflichtet sich zu einem bestimmten Ausmass an Loyalität gegenüber dem Verleiher. Im Falle mancher Orden muss Loyalität explizit versprochen werden. In den meisten Fällen ist die Verpflichtung zwar implizit, den Beteiligten aber sehr wohl bewusst. Wer eine Auszeichnung entgegennimmt, anschliessend aber den Verleiher kritisiert, wird von Aussenstehenden als schlechter Charakter betrachtet. Er oder sie hätte die Auszeichnung bei dieser Einstellung ablehnen müssen. Ein solches Verhalten ist auch deshalb eher selten, weil dadurch der Wert der erhaltenen Auszeichnung gemindert wird. 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. Orden werden in der Regel nur älteren Personen verliehen, deren Einstellungen und zu erwartende Gesamtleistung leichter abschätzbar sind. Zudem wird meist vorher angefragt, ob die Auszeichnung akzeptiert werden wird. Diese Interdependenz wirkt zuweilen umgekehrt: Die verleihende Institution verleiht eine Auszeichnung an eine berühmte und geachtete Person um ihre eigene Stellung zu erhöhen. Ein Beispiel ist die Verleihung des Ordens eines „Member of the British Empire“ (MBE) an den populären Fussballer David Beckham durch die Queen, die sich so mit dem Ruhm

⁷ Dies wurde etwa durch die DDR praktiziert und führte dazu, dass den einzelnen Auszeichnungen kein grosser Wert mehr beigemessen wurde. Das gleiche geschieht und geschah aber auch anderswo. Das „Purple Heart“ zum Beispiel wurde im amerikanischen Unabhängigkeitskrieg dreimal verliehen, hingegen erhielt jeder einzelne der 28 686 Verwundeten oder Toten der Schlacht von Iwo Jima diese Auszeichnung (Cowen 2000, S. 93). Das hochgeachtete, im Jahre 1813 gestiftete „Eiserne Kreuz“ wurde im 1. Weltkrieg 5 400 000 Soldaten verliehen, d.h. rund 40% der Beteiligten. Im 2. Weltkrieg erhielten es rund 5 000 000 Personen (Kellerhoff 2004). Klietmann (1981, S. 28) nennt für den 2. Weltkrieg mit 2 300 000 Eisernen Kreuzen 2. Klasse und 300 000 1. Klasse eine geringere Zahl. In beiden Fällen sank das Ansehen der Auszeichnungen stark.

und der Beliebtheit des Sportlers in Zusammenhang bringen konnte. Auch akademische Institutionen versuchen ihr Ansehen mit dem Ruhm ihrer Mitglieder zu steigern. Bekannte Wissenschaftler werden aus diesem Grund oft mit Anfragen für Mitgliedschaften überhäuft.

Im Gegensatz zu Auszeichnungen etablieren Geldzahlungen keine über die vereinbarte Leistung hinausgehende Verpflichtung. Es ist sogar üblich zu betonen, dass eine bestimmte Arbeit ausschliesslich wegen des Geldes geleistet wurde und dass man sich in keiner Weise mit dem Geldgeber identifiziert. Wer eine Leistung bezahlt hat, ist frei, das nächste Mal einen anderen Anbieter zu wählen.⁸

2.3. *Vage Verknüpfung zwischen Auszeichnung und Leistung.*

Eines der grossen Probleme der im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie präferierten „Leistungsentlohnung“ ist die Bestimmung und Messung der Leistung. Eine monetäre Entlohnung einer Leistung ist nur dann sinnvoll, wenn diese einfach festzustellen und zu messen ist. Diese Bedingung dürfte aber eher die Ausnahme darstellen. Dazu gehört das von Lazear (2000) untersuchte Einsetzen von Glasfenstern in Automobile. Bei qualifizierteren Tätigkeiten in einer wissensorientierten und entwickelten Volkswirtschaft lässt sich die Leistung hingegen kaum sinnvoll messen (vgl. Osterloh und Frey 2005). Dies gilt insbesondere für Manager- oder auch für Lehr- und Forschungstätigkeiten an Universitäten. Die mit dem „multi-tasking“ zusammenhängenden Schwierigkeiten sind wohlbekannt. Diese Einschränkungen sind inzwischen durch die weiterentwickelte Prinzipal-Agenten-Theorie zur Kenntnis genommen worden (z.B. Bolton et al. 2002; Daily et al. 2003). Allerdings wird ausser dem Hinweis auf die Notwendigkeit einer „umfassenden“ Bewertung wenig darüber gesagt, wie das Problem erfolgreich angegangen werden kann. Gemäss Holmström und Milgrom (1991) kann es in bestimmten Umständen besser sein, keine expliziten Anreize für eine bestimmte Aufgabe zu setzen. Diese Lösung erfordert allerdings ein hohes Mass an Arbeitsmoral, so dass die Agenten auch in Abwesenheit jeglicher extrinsischer Anreize die erwartete Leistung erbringen.

Auszeichnungen sind gut geeignet zur Belohnung nur vage definierbarer Leistungen oder zur Förderung bestimmter Arbeitseinsätze die sich nicht direkt im Output widerspiegeln wie Arbeitseinstellungen oder Arbeitsnormen. Der Wert von Auszeichnungen ist bewusst nicht präzise bestimmt und hängt wesentlich vom sozialen Umfeld ab, in dem Geber und Empfänger agieren. Auszeichnungen werden für *allgemeine* Leistungen gegeben, oft sogar für ein ganzes Lebenswerk.⁹ Dies gilt nicht nur für Orden, sondern gerade auch für die heute populär gewordenen Auszeichnungen in der Geschäftswelt wie „Employee of the Month“ oder „Manager of the Month“, aber noch viel mehr für „Manager of the Year“, oder gar „Young Global Leader“. Zur Überwindung des multi-tasking Problems können Auszeichnungen als ex post Belohnungen vorteilhafter sein als Anreizlöhne oder eine

⁸ Bei Dienstleistungen gilt dies weniger, weil eine persönliche Beziehung aufgebaut wird. Deshalb wechseln viele Patienten nur ungern ihren Arzt oder Zahnarzt.

⁹ Es gibt einige Ausnahmen, wie das *Victoria Cross*, die die Regel bestätigen. Obwohl Nobelpreise laut Testament des Gründers für die beste konkrete wissenschaftliche Leistung im vergangenen Jahr verliehen werden sollten, wird doch meistens das Lebenswerk gewürdigt, wie die Reihe der Nobelpreisträger in unserem Fach deutlich macht (vgl. Lindbeck 1985; Fliser 2001; Weinberg und Galenson 2004).

Abwesenheit jeglicher extrinsischer Motivatoren. Im Gegensatz zu Leistungslöhnen können die Prinzipale hier die Leistungen des Agenten in allen Tätigkeitsbereichen berücksichtigen, also auch in jenen, für die keine explizite vertragliche Vereinbarung möglich ist. So können auch bestimmte Arbeitseinstellungen belohnt werden, die sich nicht direkt im Output niederschlagen, aber über das Unternehmensklima und die Selbstselektion der Mitarbeiter in das Unternehmen langfristig positiv wirken.

2.4. *Auszeichnungen unterstützen die intrinsische Motivation.*

In vielen Untersuchungen und Experimenten wurde gezeigt, dass Geldzahlungen unter bestimmten Umständen zu einer Reduzierung der Leistung führen können.¹⁰ Die allgemeine Begründung hierfür ist, dass Geldzahlungen die von innen kommende Arbeitsmoral der Beschäftigten verdrängen können (z.B. Frey 1997; Frey und Osterloh 2005). Eine Erhöhung der monetären Kompensation hat nicht nur einen relativen Preiseffekt, sondern wirkt auch über andere Kanäle, wodurch unter identifizierbaren Bedingungen die intrinsische Motivation unterminiert wird. Hierbei kann der Nettoeffekt selbstverständlich immer noch positiv sein. Nach Bénabou und Tirole (2004) untergräbt eine Bezahlung die positive Signalwirkung „guter Taten“ auf die Selbst- und Fremdeinschätzung, da nicht mehr klar ist, ob die Leistung ihrer selbst oder um des Geldes willen erbracht wurde. Bezogen auf das soziale Umfeld argumentieren Fehr und Falk (2002), dass Geldzahlungen die soziale Anerkennung der Leistung, vor allem von „moralischem“ Verhalten, mindern. Beide Effekte können zu einer Reduktion der Anstrengung führen.

Frey (1997) greift direkter auf psychologische Faktoren zurück. Hier sind zwei Kanäle relevant: Zum einen kann eine Übersetzung von Leistung in monetäre Zahlungen die intrinsische Motivation direkt verdrängen. Zum anderen gehen solche Zahlungsregimes oft mit einer als kontrollierend empfundenen Leistungsmessung einher, was wiederum die intrinsische Motivation verdrängt. Ganz allgemein können Zahlungen die intrinsische Motivation verdrängen, wenn sie die Selbstbestimmung einschränken, die Selbsteinschätzung vermindern, Ausdrucksmöglichkeiten reduzieren und zu einer Überveranlassung führen. Orden, Medaillen und andere Ehrungen tendieren hingegen dazu, die intrinsische Motivation zu erhöhen. Dies folgt aus der positiven Wirkung einer sozialen Aufwertung und Anerkennung der Tätigkeit und damit des Akteurs. Für Tätigkeiten, bei denen intrinsische Motivation erwünscht ist, beispielsweise für kreative Tätigkeiten, für solche die ein hohes Mass an Eigeninitiative erfordern, oder für kaum erfassbare oder kontrollierbare Tätigkeiten, eignet sich das Preissystem deshalb nur bedingt als Anreizmechanismus (siehe dazu Frey und Osterloh 2005).

Auszeichnungen werden explizit zur Unterstützung der intrinsischen Motivation gegeben.¹¹ Wer nur den vorgegebenen Anforderungskatalog erfüllt oder durchschnittliche Leistungen erbringt und darüber hinaus keinen Einsatz zeigt, erhält keine Auszeichnung.

2.5. *Auszeichnungen erhöhen die Wohlfahrt.*

¹⁰ Für einen Überblick siehe Frey und Jegen (2001).

¹¹ Analog zur Analyse gesetzlicher Sanktionen von Bohnet und Cooter (2001) können Auszeichnungen die intrinsische Motivation fördern, da sie bestimmtes Verhalten als „gut“ kennzeichnen. Vgl. auch Heckhausen (1989).

Auszeichnungen haben einen negativen externen Effekt auf Personen, die die Auszeichnung nicht erhalten (und in der Zukunft auch nicht zu erhalten hoffen). Die gleiche negative Externalität wurde aber auch bei monetärem Einkommen nachgewiesen (Easterlin 1974; Stutzer 2004), trifft also auch auf materielle Anreize zu. Allerdings dürften Auszeichnungen häufiger die Eigenschaft eines positionalen Gutes (Frank 1985; Frank und Cook 1995; Marmot 2004) aufweisen, bei dem die höhere Position der einen Person nur erreicht werden kann, indem alle anderen eine vergleichsweise tiefere Position einnehmen. Dieses Nullsummenspiel gilt aber nicht für alle Auszeichnungen in gleicher Intensität. Wer Auszeichnungen verleiht, ist sich in der Regel dieses negativen Effektes bewusst. Deshalb wird eine Vielzahl von Auszeichnungen kreiert, so dass ein direkter Vergleich erschwert wird. Die meisten Orden sind deshalb in viele verschiedene Klassen aufgegliedert.¹² Laut Di Tella et al. (2005) gewöhnen sich Individuen zudem binnen kurzer Zeit an Einkommenssteigerungen. Demgegenüber erhöht Prestige das subjektive Wohlbefinden dauerhaft. Ein weiterer negativer externer Effekt kann die Organisation betreffen, deren Mitglied durch eine aussenstehende Institution ausgezeichnet wird. In einer Studie von Malmendier und Tate (2005) werden die Veränderungen im Verhalten amerikanischer CEOs untersucht, die durch die Zeitschrift Business Week zu „Manager of the Year“ gekürt wurden. Diese wenden weniger Zeit und Mühe für ihren Arbeitgeber auf, weil sie nun damit beschäftigt sind, Bücher zu verfassen und vermehrt in Aufsichtsräten anderer Firmen zu sitzen. Zudem versetzt sie die Auszeichnung in die Lage ein höheres Gehalt zu erwirken. Insgesamt entwickeln sich die Gewinne und die Börsenkurse deshalb weniger günstig als in Firmen, deren CEOs keine Auszeichnung von aussen erhalten haben. Im Gegensatz zu monetärer Entlohnung entfalten Auszeichnungen über die Hervorhebung bestimmter Tätigkeiten oder Einstellungen eine zusätzliche positive Wirkung. Auszeichnungen bewirken eine soziale Hervorhebung des Geehrten wie auch eine soziale Anerkennung des Engagements an sich. Die positive Wirkung verbleibt damit nicht alleine bei dem Geehrten. Die Ehrung einer Tätigkeit oder einer Einstellung wirkt über eine Normverstärkung auch auf all jene Personen die ähnliche Tätigkeiten ausführen oder ähnliche Einstellungen haben. Hierbei sind zwei Kanäle relevant: eine gestiegene Fremdeinschätzung und eine höhere Selbsteinschätzung. Während ersteres als Prestige- bzw. Statuseffekt durchaus als Null- oder sogar als Negativsummenspiel angesehen werden kann, bewirkt eine positivere Einschätzung des eigenen Handelns einen Wohlfahrtsgewinn für alle. Darüber hinaus kann die Betonung sozialer Erwünschtheit bestimmter Tätigkeiten den dem Menschen inhärenten Trieb nach sozialer Unterscheidung umlenken: weg von Aktivitäten mit negativen externen Effekten wie Prestigekonsum hin zu solchen Aktivitäten mit positiven externen Effekten wie wohltätiges oder innovatives Verhalten. Auszeichnungen werden aus diesen Gründen oft eingesetzt um soziales oder ehrenamtliches Engagement zu belohnen. Ein Beispiel für eine solche Auszeichnung ist die Ehrung von Städten als „schönste Blumenstadt Europas“ mit welcher die positiven externen Effekte auf die gesamte Tourismusregion abgegolten werden.

¹² So ist zum Beispiel der Verdienstorden der italienischen Republik eingeteilt in Cavaliere, Commendatore, Grande Ufficiale, Cavaliere di Gran Croce, Cavaliere di Gran Croce decorato di Gran Cordone oder der Order of the British Empire in Member, Officer, Knight/Dame Commander und Knight/Dame Grand Cross.

Durch die Offenlegung der Anstrengungen eines Geehrten² verschiebt sich der Referenzpunkt für das eigene Verhalten anderer Personen (siehe z.B. Loewenstein et al. 1989; Akerlof und Kranton 2005). Auch dieser Effekt kann zu einer Erhöhung der Anstrengungen im erwünschten Bereich führen.

Werden bestimmte Einstellungen als erwünscht hervorgehoben und als Verhaltensnorm etabliert, kann innerhalb einer Unternehmung ein vorteilhafteres Betriebsklima entstehen. Langfristig wird sich darüber hinaus auch die Selbstselektion in das Unternehmen von Mitarbeitern, die diese Werte schätzen, positiv auswirken.

2.6. *Auszeichnungen sind steuerfrei.*

Auszeichnungen werden im Gegensatz zu höherem Einkommen nicht besteuert. Damit werden von Seiten des Staates die Anreize systematisch verzerrt. Dies kann durchaus sinnvoll sein, insbesondere wenn es sich als richtig erweist, dass mittels Auszeichnungen Anreizwirkungen erreicht werden können, die weniger negative Auswirkungen auf die Gesellschaft haben als entsprechende monetäre Belohnungen.

3. Folgerungen

Auf Grund dieser wenigen Überlegungen lassen sich bereits einige für die Wirtschaftstheorie wichtigen Folgerungen ziehen.

Auszeichnungen sind ein wichtiges *zusätzliches* Instrument im Arsenal der Prinzipal-Agenten-Theorie, wenn Anreize für Gesamtleistungen und nur vage bestimmbare Aktivitäten vermittelt werden sollen. Sie sind als Ergänzung, aber auch als Alternative zu monetären Anreizen für Corporate Governance wichtig. Auszeichnungen sind im staatlichen und nicht-gewinnorientierten Bereich besonders wichtig. Diese sind dem Markt unter anderem deshalb entzogen, weil sich dort Leistung kaum messen lässt. Zudem sind die Budgets gerade in diesen Bereichen oft besonders knapp. In der Tat spielen Auszeichnungen etwa beim Militär, aber auch im freiwilligen Sektor eine dominante Rolle. Dies sollte von einer umfassenden Prinzipal-Agenten-Theorie zur Kenntnis genommen werden und es sollte vertieft versucht werden zu bestimmen, welche Auszeichnungen sich für welche Tätigkeiten und in welchen Kontexten besonders eignen.

Dabei müssen selbstverständlich auch die Grenzen des Setzens von Anreizen beachtet werden. Das Problem der Inflationierung und damit der Entwertung von Auszeichnungen wurde bereits genannt. Hinzu kommt die Schwierigkeit, dass Auszeichnungen ex post verliehen werden und selten bindend versprochen werden können, weil sie sich dadurch einfachen Geldzahlungen annähern würden. Die Anreize wirken deshalb vor allem auf andere Personen als auf die Ausgezeichneten. Der Anreiz zur Leistung liegt bei diesen Personen zum einen in der Hoffnung, in der Zukunft ebenfalls entsprechend ausgezeichnet zu werden. Zum anderen bewirkt die Auszeichnung einer bestimmten Person eine relative Preisänderung zugunsten der Tätigkeit, für die sie ausgezeichnet wurde. Die Anstrengungen werden dadurch in diesen, erwünschten Bereich gelenkt. Die Anreizwirkung ist somit indirekter als bei Geldzahlungen, muss deswegen aber nicht weniger wirkungsvoll sein.

Ein vermehrter Einsatz von Auszeichnungen kann ausserdem eine weitere Einkommensumverteilung auf Grund explodierender Managerlöhne (vgl. etwa Bebchuk und Fried 2004; Bebchuk und Grinstein 2005) verhindern.

Auszeichnungen in Form von Titeln, Orden, Medaillen und anderen Ehrungen sind keineswegs ideal – ebenso wenig wie extrinsische (monetäre) oder intrinsische Anreize. Notwendig ist eine sorgfältige vergleichende Institutionenanalyse. Bereits mit dem heutigen Stand des Wissens lässt sich mit Sicherheit sagen, dass Auszeichnungen einen wichtigen Platz unter den Anreizinstrumenten in Wirtschaft und Gesellschaft einnehmen und eine ökonomische Analyse überfällig ist. Auszeichnungen 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 ist. Auszeichnungen eignen sich besonders auch in Bereichen, die dem Preissystem entzogen sind, also im Staats- und Freiwilligensektor. Schliesslich sind Auszeichnungen neben der intrinsischen Motivation das einzige Anreizinstrument, das Organisationen zur Verfügung steht, die über wenig Einkommen verfügen oder deren Liquidität stark eingeschränkt ist.

Literaturverzeichnis:

- Akerlof, George A. und Rachel E. Kranton (2005). Identity and the Economics of Organizations. *Journal of Economic Perspectives* 19(1): 9-32.
- Bebchuk, Lucian Arye und Yaniv Grinstein (2005). The Growth of Executive Pay. Working Paper, Program on Corporate Governance, Olin Center for Law, Economics and Business, Harvard Law School.
- Bebchuk, Lucian und Jesse Fried (2004). *Pay without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*. Cambridge and London: Harvard University Press.
- Becker, Gary S. (1974). A Theory of Social Interactions. *Journal of Political Economy* 82(6): 1063-1093.
- Bénabou, Roland und Jean Tirole (2004). Incentives and Prosocial Behavior. Princeton Economics Discussion Paper No. 230, Princeton University.
- Bohnet, Iris und Robert D. Cooter (2001). Expressive Law: Framing or Equilibrium Selection? KSG Working Paper No. No. RWP03-046, Kenedy School of Government, Harvard University.
- Bolton, Patrick, Marco Becht und Alisa Roell (2002). Corporate Governance and Control. ECGI - Finance Working Paper No. 02/2002, European Corporate Governance Institute.
- Cowen, Tyler (2000). *What Price Fame?* Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Daily, Catherine M., Dan R. Dalton und Albert. A. Cannella (2003). Introduction to Special Topic Forum. Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *Academy of Management Review* 28(3): 371-382.
- Di Tella, Rafael, John Haisken-De New und Robert MacCulloch (2005). Adaptation to Income and to Status in an Individual Panel. mimeo, Working Paper Harvard Business School, Imperial College London, DIW Berlin.
- Easterlin, Richard A. (1974). Does Economic Growth Improve the Human Lot? In: Paul A. David und Melvin W. Reder (Hrsg.). *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz*. New York: Academic Press, Inc.
- Economist (2005). Senior Executives: A Rise in the C-Level. 26. Februar: 58f.
- Fehr, Ernst und Armin Falk (2002). Psychological Foundations of Incentives. *European Economic Review* 46(4-5): 687-724.
- Fliser, Hubert (2001). *Nobelpreis. Der Mythos. Die Fakten. Die Hintergründe*. Freiburg: Herder.
- Frank, Robert H. (1985). *Choosing the Right Pond: Human Behavior and the Quest for Status*. New York: Oxford University Press.
- Frank, Robert H. und Philip 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, Bruno S. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.
- Frey, Bruno S. (2005). Knight Fever. Towards an Economics of Awards. IEW Working Paper No. 239, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.

- Frey, Bruno S. und Reto Jegen (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys* 15(5): 589 - 611.
- Frey, Bruno S. und Margit Osterloh (2005). Yes, Managers Should Be Paid Like Bureaucrats. *Journal of Management Inquiry* 14: 96-111.
- Geeb, Hans Karl, Heinz Kirchner und Hermann-Wilhelm Thiemann (1977). *Deutsche Orden und Ehrenzeichen*. Köln, Berlin, Bonn, München: Carl Heymanns Verlag KG.
- Harsanyi, John C. (1969). Rational-Choice Models of Political Behavior Vs Functionalist and Conformist Theories. *World Politics* 21(4): 513-548.
- Heckhausen, Heinz (1989). *Motivation und Handeln*. Zweite, völlig überarbeitete und ergänzte Aufl. Berlin etc.: Springer.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1807). *System der Wissenschaft*. Bamberg und Würzburg: Joseph Anton Goebhardt.
- Henrich, Joseph und Francisco J. Gil-White (2001). The Evolution of Prestige. Freely Conferred Deference as a Mechanism for Enhancing the Benefits of Cultural Transmission. *Evolution and Human Behavior* 22: 165-196.
- Holmstrom, Bengt und Paul Milgrom (1991). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, and Organization* 7(2): 24-52.
- Hunt, Kim (Ed.) (2004). *Awards, Honors & Prizes: An International Directory of Awards and Their Donors Recognizing Achievement in Advertising, Architecture, Arts and Humaniti ... and Finance, (Awards, Honors & Prizes (2v.))*. 23. Farmington Hills, MI , USA: Thomson Gale.
- Jeffrey, Scott (2004). The Benefits of Tangible Non-Monetary Incentives. Working Paper, Graduate School of Business, University of Chicago.
- Kellerhoff, Sven F. (2004). Das Grosse Sterben. *Die Welt*, 4. August: 27.
- Klietmann, Kurt-Gerhard (1981). *Auszeichnungen des Deutschen Reiches 1936-1945. Eine Dokumentation Ziviler und Militärischer Verdienst- und Ehrenzeichen*. Stuttgart: Motorbuch Verlag.
- Lazear, Edward P. (2000). Performance Pay and Productivity. *American Economic Review* 90(5): 1346-1361.
- Lindbeck, Assar (1985). The Prize in Economic Science in Memory of Alfred Nobel. *Journal of Economic Literature* 23(1): 37-56.
- Loewenstein, George F., Max H. Bazerman und Leigh Thompson (1989). Social Utility and Decision Making in Interpersonal Contexts. *Journal of Personality and Social Psychology* 57(3): 426-441.
- Malmendier, Ulrike und Geoffrey Tate (2005). Superstar CEOs. mimeo, University of Stanford, University of Pennsylvania.
- Marmot, Michael (2004). *Status Syndrome*. London: Bloomsbury.
- Milgrom, Paul R. und John Roberts (1992). *Economics, Organization, and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nasar, Sylvia (1998). *A Beautiful Mind : a Biography of John Forbes Nash, Jr., Winner of the Nobel Prize in Economics, 1994*. New York: Simon & Schuster.
- Osterloh, Margit und Bruno S. Frey (2005). Shareholders Should Welcome Employees as Directors. IEW Working Paper No. 228, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Phillips, Sir Hayden (2004). *Review of the Honours System*. London: Cabinet Office.
- Rhine, Sherrie L. W. (1987). The Determinants of Fringe Benefits: Additional Evidence. *The Journal of Risk and Insurance* 54(4): 790-799.

- Smith, Adam (1759). *The Theory of Moral Sentiments*. London: A. Millar; and A. Kincaid and J. Bell in Edinburgh.
- Stutzer, Alois (2004). The Role of Income Aspirations in Individual Happiness. *Journal of Economic Behavior and Organization* 54(1): 89-109.
- Weinberg, Bruce A. und David W. Galenson (2004). Creative Careers: Age and Creativity among Nobel Laureate Economists. mimeo, National Bureau of Economic Research.