

# Frankfurter Allgemeine Archiv

**Seitenüberschrift:**  
**Wirtschaft**  
**Ressort: Wirtschaft**

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 11.09.2009, Nr. 211, S. 14

## Orden statt Boni für Manager

### Der Ökonom Bruno Frey will die Vergütung umbauen

ppl. MAGDEBURG, 10. September. Die Boni der Banker trotz Bankenkrise provozieren immer heftigere Proteste. In den neunziger Jahren hatten Ökonomen die Theorie der leistungsbezogenen Bezahlung propagiert. Unternehmen sollten ihre Mitarbeiter durch Boni und Sonderzahlungen motivieren, Vorstände sollten durch Aktienoptionen angehalten werden, den Unternehmenswert zu steigern. "Das hat aber zu allen möglichen Lohnexzessen und Betrügereien geführt", kritisiert der Schweizer Ökonom Bruno Frey von der Universität Zürich. In seiner Thünen-Vorlesung mit dem Titel "Geld oder Anerkennung" vor mehreren hundert Wirtschaftsprofessoren und Nachwuchsforschern auf der Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik in Magdeburg erschloss er ein bislang vernachlässigtes Feld der Ökonomik: die Anreizwirkungen von nichtmonetären Auszeichnungen.

Nach Ansicht Freys haben Ökonomen viel zu lange die nichtmonetären Anreize vernachlässigt. Frey plädierte dafür, die motivierende Kraft von Auszeichnungen wiederzuentdecken. Sowohl im Staat als auch in der Wissenschaft und in der Wirtschaft können nichtfinanzielle Anreize zu höheren Leistungen anspornen, zeigte er in seiner Thünen-Vorlesung, die alljährlich ein renommierter Wirtschaftsforscher halten darf. Nach einer Untersuchung der Einträge im internationalen Personenlexikon "Who's who" werden mehr als die Hälfte aller Auszeichnungen im akademischen Bereich verliehen. Die American Economic Association hat allein sieben verschiedene Ehrenmedaillen und Preise für herausragende Ökonomen.

"Aber auch Manager, denen man doch unterstellt, ihnen gehe es allein um Geld und noch mal Geld - auch die lieben Auszeichnungen und Ehrungen", betonte Frey. "Einmal als ‚Manager des Monats‘ in einer Zeitschrift zu stehen, das ist vielen sehr viel wert." Wer die "Ökonomik der Auszeichnungen" näher untersucht, kann schnell den Einwand erheben, dass auch eine nichtmonetäre Auszeichnung sich indirekt doch in finanziellen Gewinn ummünzen lässt. Manche Preise, etwa der Nobelpreis, sind mit einem stolzen Preisgeld versehen. Andere Auszeichnungen können die Karriere fördern: "Der Preisträger kann sich auf dem Markt besser verkaufen", gibt Frey zu, der selbst mehrere Ehrendokorate erhalten hat.

Dennoch sieht der Züricher Ökonom viele Vorteile von Auszeichnungen gegenüber reinen Geldanreizen. So sind sie für den Preisverleiher oder den Arbeitgeber meist viel günstiger. "Eine Medaille oder auch nur ein Lob und ein Händedruck kosten nichts, sie machen aber Freude und motivieren." Zudem stärken sie die Loyalität der Ausgezeichneten zu der auszeichnenden Institution. "Oft erscheint es auch völlig unmöglich, eine Leistung in Geld zu bewerten", meint Frey. "Was ist denn die Lebensleistung eines Menschen wert? 5000 Euro, 500 Euro, 50 000 Euro?"

Zwei Studien untermauern Freys Forschung: Zum einen hat er mit Assistenten eine Befragung im IBM-Forschungslabor in Rüschlikon durchgeführt. Dort sind hochkarätige Naturwissenschaftler beschäftigt; schon zweimal gingen Nobelpreise an Forscher des IBM-Labors. Auch intern werden Auszeichnungen vergeben, die die Mitarbeiter motivieren, auch wenn sie nicht mit Geld, sondern "nur" mit Ehre und Anerkennung verbunden sind. Erstaunlicherweise steigerten die IBM-Mitarbeiter ihre Leistung, nachdem sie die Belohnung erhalten hatten. Ein weiteres Experiment betraf die 155 Mitarbeiter eines Callcenters eines Schweizer Finanzdienstleisters. Dieser vergibt für besondere Anstrengungen außerhalb der normalen Arbeit eine Plakette. Wie im IBM-Labor gab es einen signifikanten Effekt: Nach Erhalt der goldfarbenen Plakette lagen die Leistungen der Ausgezeichneten um 7,5 Prozent höher als die ihrer Kollegen. Diese Ergebnisse sind für Frey ein klares Indiz dafür, dass Staat, Wirtschaft und Wissenschaft sich intensiver mit nicht-monetären Anreizen beschäftigen sollten. Für Banker, die versagt haben, sollte es keine Boni mehr geben. "Nach den riesigen Verlusten etwa bei der UBS sehe ich überhaupt nicht ein, warum man diese Banker mit Boni halten sollte", sagte Frey im Gespräch mit dieser Zeitung. "Die sollte man einfach rausschmeißen und neue Leute holen."

**Bildunterschrift:** Bruno Frey.

Foto Michael Hauri

Alle Rechte vorbehalten. (c) F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main

