

# Spenden machen sich bezahlt Je wohl-tätiger der Chef, desto motivierter sind die Angestellten

Agne Kajackaite

Berühmt ist der Ausspruch des amerikanischen Ökonomen Milton Friedman, der 1970 erklärte, die soziale Verantwortung von Unternehmen liege darin, ihren Profit zu steigern. Viele Firmen wenden allerdings große Beträge für soziale Projekte auf – unternehmerische Gesellschaftsverantwortung (kurz: CSR für *Corporate Social Responsibility*) ist das Schlagwort. Oft haben sie richtige CSR-Abteilungen und machen ihre sozialen Aktivitäten in CSR-Berichten bekannt (zu verweisen wäre hier zum Beispiel auf Google, BMW oder Disney). Da Unternehmen also Teile ihrer Gewinne für soziale Belange ausgeben, stellt sich die Frage, ob sie schlicht Gutes tun wollen oder ob es sich für sie auszahlt, Gutes zu tun. Zahlreiche Untersuchungen zeigen einen (wenn auch schwachen) Zusammenhang zwischen dem finanziellen Erfolg einer Firma und dem Maß ihrer sozialen Aktivitäten. Aber niemand hat bislang gezeigt, ob es einen Einfluss auf die Angestellten hat, wenn der Arbeitgeber sich sozial verhält und CSR betreibt.

In einem Artikel, den ich mit Dirk Sliwka von der Universität Köln im „Journal of Economic Behavior & Organization“ veröffentlicht habe, diskutieren wir, ob und unter welchen Bedingungen sich die karitative Tat eines Arbeitgebers positiv auf die Arbeitsmotivation seiner Angestellten auswirkt. Dafür haben wir unter Laborbedingungen untersucht, welche Auswirkung die Spende eines Teilnehmers am Experiment auf die Arbeitsleistung eines anderen Teilnehmers hat. Wichtig ist hier zu betonen, dass unser Ziel nicht war, eine realistische Arbeitssituation zu simulieren. Wir wollten vielmehr ein experimentelles Setting schaffen, das es uns erlaubt, verschiedene Verhaltensstränge aufzuspüren, die die Entscheidung des Arbeitgebers, für eine gute Sache zu spenden, und die Reaktion des Angestellten auf diese Entscheidung bestimmen.

Wir haben eine sehr einfache Situation untersucht: Je ein Arbeitgeber wurde einem Angestellten zugeordnet, und vor der Arbeit des Angestellten ging vom Konto des Chefs entweder eine wohl-tätige Spende ab – oder eben nicht. Der Angestellte beobachtete die Spendenentscheidung und entschied dann, wie sehr er sich anstrengen wollte. Wir argumentieren, dass über verschiedene Mechanismen die Anstrengung des Angestellten steigen sollte, wenn der Arbeitgeber über eine Spende entscheidet. Dabei ist unser Hauptinteresse herauszufinden, wie der Mechanismus der Reziprozität, der Gegenseitigkeit, funktioniert. Reziprozität kommt ins Spiel, da ein spendender Arbeitgeber signalisiert, dass er eine soziale Einstellung hat: Bei Angestellten, die auf Gegenseitigkeit bedachte Altruisten sind, müsste das zu verstärkter Anstrengung führen.

In unserem Basis-Szenario entschieden Arbeitgeber, ob sie Geld für einen wohl-tätigen Zweck spenden wollten oder nicht. In einem zweiten Szenario bestimmte eine Zufallsmaschine, ob der Chef spendete oder nicht. Durch diesen Unterschied konnten wir beobachten, welche Rolle der reziproke Altruismus spielt: Wenn der Zufall entschied, konnte der Arbeitgeber keine Aussage über seine Einstellung machen. Wenn reziproker Altruismus tatsächlich eine Rolle spielt, müsste dann die Reaktion des Angestellten auf eine Spende schwächer sein. Jetzt steht nämlich keine Absicht dahinter, die der Angestellte spiegeln könnte.

Wir fanden heraus, dass Angestellte insgesamt nennenswert mehr leisteten, wenn die Arbeitgeber spendeten. Wie vorhergesagt, motivieren Spenden also die Angestellten. Im Blick auf die Motive fanden wir heraus, dass reziproker Al-

---

**Summary:** Companies spend high amounts of money on Corporate Social Responsibility (CSR) activities. Many of them have CSR departments and make these activities public through CSR reports. Since companies spend money on social causes, does it mean that they want to do good? And does it pay to do good? In a controlled laboratory experiment, it can be found that CSR activities motivate employees and lead to increased profits.

---

**Kurz gefasst:** Unternehmen geben große Summen für karitatives Engagement aus, sie haben eigene Abteilungen für unternehmerische Gesellschaftsverantwortung (kurz: CSR für Corporate Social Responsibility) und machen ihr Engagement in Berichten öffentlich. Wollen Unternehmen Gutes tun, wenn sie Geld für soziale Zwecke ausgeben? Oder macht sich das bezahlt? Eine Reihe von Laborexperimenten zeigt, dass karitatives Engagement des Arbeitgebers die Angestellten motiviert und so zu Profitsteigerung führt.



Agne Kajackaite ist Leiterin der Nachwuchsgruppe Ethics and Behavioral Economics. In ihrer Forschung untersucht sie mittels Experimenten unethisches Verhalten, vor allem das Lügen. Weitere Forschungsinteressen sind Anreize, Risikoneigung und Ignoranz.  
*(Foto: David Ausserhofer)*

[agne.kajackaite@wzb.eu](mailto:agne.kajackaite@wzb.eu)

truismus tatsächlich das Verhalten beeinflusst. Die Auswirkung einer Spende auf die Anstrengung ist kleiner, wenn die Spende von außen angeordnet wird: In dem experimentellen Setting, in dem keine Absichten handlungsleitend waren, sind die Anstrengungen nach einer Spende weniger hoch als im Experiment, in dem der Chef entscheidet. Umgekehrt sind sie beim Ausbleiben der Spende höher als im Absichts-Experiment. Daraus folgt: Angestellte werden durch gute Taten ihrer Chefs angespornt. Eine Firma könnte also mehr Geld machen, wenn sie etwas Gutes tut. Kurz: Es zahlt sich aus, Gutes zu tun!

Nun haben wir auch untersucht, ob Firmen Gutes tun, weil es sich bezahlt macht oder einfach deswegen, weil sie Gutes tun wollen. Zu diesem Zweck führten wir ein Experiment durch, in dem – anders als in dem bereits beschriebenen Experiment – der Arbeitgeber zum Zeitpunkt seiner Spendenentscheidung nicht wusste, dass später ein Angestellter über den Grad seines Engagements entscheiden musste. In diesem Fall sind die Spenden also nicht mit strategischen Zielen verbunden. Es ist ausgeschlossen, dass der Chef spendet, weil er will, dass der Angestellte mehr arbeitet.

Wie erwartet, finden wir heraus, dass im nicht strategischen Setting weniger Chefs spenden (53 Prozent im Vergleich zu 77 Prozent im obigen Experiment). Arbeitgeber gehen also davon aus, dass sich eine Spende bezahlt machen wird. Aber es bleiben immer noch gut 50 Prozent der Arbeitgeber, die einfach Gutes tun wollen! Einige Arbeitgeber wollen also nicht einfach mehr Geld einnehmen, indem sie spenden, sondern sie sind tatsächlich sozial eingestellt.

Interessanterweise scheint es den Angestellten ziemlich gleichgültig zu sein, ob die Spenden einen strategischen Hintergrund haben oder nicht – sie veränderten ihre Anstrengung nicht, wenn sie vom ersten zum zweiten Experiment übergingen. Offensichtlich ist eine gute Tat eine gute Tat. Die Absicht, die dahintersteht, ist weniger wichtig als die Tat selbst. Allerdings spielt sehr wohl eine Rolle, dass die Tat auf einer Entscheidung beruht. Bei einer zufällig ausgelösten Spende greift der Mechanismus der Gegenseitigkeit nicht. Diese Beobachtung ist wichtig für CSR-Aktivitäten in Firmen: Unsere Ergebnisse zeigen, dass Corporate Social Responsibility die Motivation von Angestellten sogar dann beeinflussen kann, wenn die eigentlich zugrunde liegende Motivation zu einem gewissen Grad instrumentell ist. Und Zweckdenken wird bei Unternehmen, die nach Profit oder Steigerung des Unternehmenswertes streben, selten auszuschließen sein.

#### **Literatur**

Kajackaite, Agne/Sliwka, Dirk: „Social Responsibility and Incentives in the Lab: Why Do Agents Exert More Effort When Principals Donate?“ In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2017, Jg. 142, Heft C, S. 482–493.

Friedman, Milton: „The Social Responsibility of Firms Is to Increase Its Profits“. In: *New York Times*, 1970, 13. September, S. 32–33.

Imas, Alex: „Working for the ‚Warm Glow‘: On the Benefits and Limits of Prosocial Incentives“. In: *Journal of Public Economics*, 2014, Jg. 114, Juni, S. 14–18.

Margolis, Joshua D./Elfenbein, Hillary Anger/Walsh, James P.: *Does It Pay to Be Good? A Meta-analysis and Redirection of Research on the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance*. Working Paper. Cambridge MA: Harvard Business School 2007.