

Motivation ausgezeichnet

MOST POPULAR WORKER Geld als Belohnung gilt in Unternehmen als effizient, damit werde die Leistung präzise angeregt. Das funktioniert allerdings nur, wenn die Tätigkeit messbar ist. Gerade bei komplexen Aufgaben bieten sich Auszeichnungen an: Sie honorieren den persönlichen Einsatz und signalisieren, welche Werte der Vergeber vertritt.

TEXT BRUNO S. FREY UND JANA GALLUS

In Firmen sind Titel und Auszeichnungen allgegenwärtig. Eine immer grösser werdende Gruppe von Managern schmückt sich mit mannigfachen «CXO»-Titeln. Diese beginnen jeweils mit «Chief» und enden mit «Officer». Die meisten Firmen haben CEO (Chief Executive Officer), CFO (Chief Financial Officer) und COO (Chief Operating Officer), manche beschäftigen einen CIO (Chief Information Officer) oder CTO (Chief Talent Officer), und wer wirklich etwas auf sich gibt, ernennt einen CCO (Chief Creative Officer), CGO (Chief Growth Officer) und CSO (Chief Security Officer). Die Liste ist nicht abschliessend.

Gerade in amerikanischen, streng profitorientierten Firmen wird eine Fülle von Auszeichnungen vergeben. Mitarbeiter werden beispielsweise zum «Employee of the Week», «Employee of the Month» oder «Most Popular Worker» erkoren. Die Gewinner werden durch eine Zeremonie geehrt und bekommen eine kleine Trophäe oder ein Zertifikat ausgehändigt. Symbole, die danach stolz an ihrem Arbeitsplatz präsentiert werden können und die Ehre auf lange Zeit nach aussen sichtbar machen. Auch die Medien beteiligen sich intensiv am Geschäft mit der Ehre und nehmen somit Einfluss auf die Firmenwelt. Die Würdigung als «Manager of the Month» oder gar «Manager of the Year» ist begehrt, generiert öffentliche Aufmerksamkeit und kann nicht zuletzt auch das Verhalten der geehrten Manager beeinflussen.

Auszeichnungen nehmen seit jeher 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. Auch ausserhalb des Firmensektors gibt es eine Vielzahl verschiedener

Auszeichnungen. Von der Kirche bis zur FIFA weiss man um den erheblichen Wert, den Menschen einer öffentlichen Würdigung beimessen. Während Papst Franziskus kürzlich durch die Heiligsprechung zweien seiner Vorgänger die höchste Ehre erwiesen hat, wurden vor zehn Jahren Pelé und Beckenbauer mit dem «FIFA Centennial Order of Merit» in den Fussball-Olymp gehoben.

WAS LEISTEN AUSZEICHNUNGEN?

Monetäre Entlohnung gilt als effizient, weil es sich dabei um ein fungibles Zahlungsmittel handelt und weil, so die verfehlte Annahme, mit ihr die erwünschte Leistung zielgenau angeregt werden kann. Eine zweite Form der Entlohnung sind materielle Anreize in nicht-monetärer Form, sogenannte «fringe benefits» wie der Dienstwagen oder das besonders schöne Büro. Eine dritte Kategorie von Anreizen sind Auszeichnungen in Form von Titeln, Medaillen, Orden und anderen Ehrungen. Im Folgenden vergleichen wir Auszeichnungen und Geld.

SIE VERURSACHEN GERINGE MATERIELLE KOSTEN. Bei den meisten Auszeichnungen fallen lediglich nicht-monetäre Kosten ins Gewicht. Werden jedoch 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. In einigen Fällen sind Auszeichnungen trotz ihres nicht-monetären Charakters von beachtlichen Geldzahlungen begleitet. Diese helfen hauptsächlich, die Ernsthaftigkeit der Auszeichnung zu etablieren; mangelndes Prestige des Vergebers können sie jedoch nicht kompensieren.

SIE HONORIEREN NICHT GENAU ERFASSBARE LEISTUNGEN. «Leistungsentlohnung» in Form von Boni ist nur möglich, wenn die Leis-

tungskriterien präzise festgelegt und erfasst werden können. Dies ist bei komplexen Tätigkeiten jedoch selten der Fall. Wenn hier dennoch eine variable Leistungsentlohnung eingesetzt wird, konzentrieren sich die Arbeitnehmer auf jene Tätigkeiten, die gemessen werden. Auszeichnungen eignen sich deshalb vor allem dort, wo monetäre Anreize zu derartig strategischem Verhalten führen und Leistung nur vage definiert und messbar ist. So können die Vergeber Tätigkeiten wie Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen berücksichtigen, für die keine vertragliche Vereinbarung möglich ist. Auszeichnungen werden auch häufig für allgemeine Leistungen verliehen.

SIE WIRKEN ALS SIGNAL. 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.

SIE UNTERSTÜTZEN DIE INTRINSISCHE MOTIVATION. Geldzahlungen verringern unter bestimmten Bedingungen die damit entlohnte Leistung (Verdrängungseffekt). Sie unterminieren die Arbeitsmoral, wenn mit ihnen eine als kontrollierend empfundene Leistungsmessung einhergeht. Eine Bezahlung vermindert ausserdem die positive Signalwirkung «guter Taten» auf die Selbst- und Fremdeinschätzung, weil nicht



klar ist, ob die Leistung ihrer selbst oder um des Geldes willen erbracht wurde. 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 auch den Prozess und persönlichen Einsatz zu honorieren.

SIE BEGRÜNDEN LOYALITÄT. Der Empfänger einer Auszeichnung verpflichtet sich gegenüber dem Verleiher zu einem gewissen Mass an Loyalität. Wer eine Auszeichnung entgegennimmt, anschliessend aber den Verleiher kritisiert, erscheint als undankbar und hätte die Auszeichnung ablehnen müssen. Auch der Verleiher geht eine besondere Beziehung zum Empfänger der Auszeichnung

ein, wenn er mit seinem Namen für dessen Ehrwürdigkeit bürgt. Geldzahlungen hingegen etablieren keine über die vereinbarte Leistung hinausgehende Verpflichtung. Oft wird sogar betont, dass eine bestimmte Arbeit ausschliesslich wegen des Geldes verrichtet wurde.

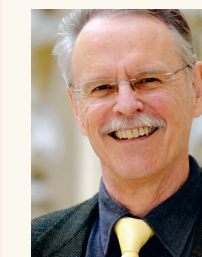
SIE ERHÖHEN DIE WOHLFAHRT. Die Ehrung einer Tätigkeit oder Einstellung wirkt über eine Normverstärkung auch auf andere Personen, die ähnliche Tätigkeiten ausführen oder Einstellungen vertreten. Eine aufgewertete Einschätzung des eigenen Handelns verursacht einen Wohlfahrtsgewinn für alle Betroffenen. Auszeichnungen werden aus diesen Gründen oft eingesetzt, um soziales Engagement zu belohnen. Die Ehrung einer berühmten Persönlichkeit für ihre karitative

Arbeit ermöglicht es ähnlich Engagierten, sich mit ihr zu identifizieren und am Prestigeerfolg teilzuhaben.

FOLGERUNGEN

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 anderen, wenn die intrinsische Motivation durch Geld verdrängt wird. Diese Bedingungen treten in den verschiedensten Unternehmensbereichen häufig auf. In diesen Fällen sind Auszeichnungen gegenüber Geldzahlungen vorzuziehen. Sie dürfen innerhalb einer Organisation jedoch auch nicht inflationär eingesetzt werden. Auszeichnungen sind sicherlich nicht in jeder Situation ideal – aber ebenso wenig sind es monetäre Anreize.

AUTOREN



Bruno S. Frey ist Professor für Volkswirtschaftslehre und Autor mehrerer Bücher. Freys Forschungsschwerpunkt ist die Anwendung der Ökonomie auf neue Bereiche und die Erweiterung des Modells mensch-

lichen Verhaltens durch Einbezug psychologischer und soziologischer Elemente. Der 73-jährige Basler hält Ehrendoktorwürden der Universitäten St. Gallen, Göteborg, Aix-en-

Provence/Marseille und Innsbruck sowie der Freien Universität Brüssel.

Jana Gallus studierte Finance und International Affairs and Governance. Sie ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für

Wirtschaftspolitik und aussermarktliche Ökonomie an der Universität Zürich tätig.