

Auszeichnungen statt Geld

BRUNO S. FREY



« Manager setzen Auszeichnungen dort ein, wo eine monetäre Entlohnung versagt. »

Zu einer modernen Unternehmenskultur gehören Auszeichnungen: Sie vermitteln Anerkennung, erhöhen die Motivation, setzen Arbeitsanreize und vertiefen die Bindung an den Betrieb. Ein Kommentar von Bruno S. Frey.

Wer in Frankreich an einem formellen Anlass teilnimmt, bemerkt unweigerlich einige Männer mit einem kleinen roten Band im Knopfloch. Sie tragen stolz den Orden der Ehrenlegion, der sie offensichtlich von anderen Personen abhebt. Im Vereinigten Königreich schmückt sich eine grosse Zahl von bürgerlich Geborenen mit dem Titel Sir oder gar Lord. Am besten bekannt ist der Hosenbandorden, aber daneben gibt es eine Fülle weiterer Auszeichnungen.

Selbst in den Vereinigten Staaten, deren Bürger sich gerne als entschiedene Kämpfer gegen Monarchien feiern, werden viele Orden verliehen. Der Kongress vergibt eine Gold (Gold 1199.01 0.1%) Medal, der Präsident die Medal of Freedom und die Citizens Medal, und im Militär werden beinahe massenweise Purple Hearts und Silver Stars verliehen.

Zum Autor

Bruno S. Frey ist Senior Professor der Zeppelin-Universität und Forschungsdirektor von Crema, Center for Research in Economics, Management and the Arts, Switzerland.

Die Schweiz stellt die grosse Ausnahme dar. In unserem Land wird Behördenmitgliedern per Bundesgesetz verboten, ausländische Orden anzunehmen. Bis zum Jahr 2000 war das Ordensverbot sogar in der Schweizer Bundesverfassung verankert. Politiker und öffentlich Bedienstete sollen nicht durch das Ausland in ihren Handlungen beeinflusst werden.

Kantone und beinahe alle humanitären Organisationen (bspw. das Rote Kreuz) verleihen auch in der Schweiz eine Fülle von Auszeichnungen. Sportler werden damit geradezu überhäuft. Roger Federer wurde 2003, 2004, 2006, 2007 und 2014 als Schweizer «Sportler des Jahres» ausgezeichnet – so oft, dass er schliesslich sogar nicht immer zur entsprechenden Zeremonie erschien. Stan Wawrinka wurde nach dem Gewinn des Australian Open zum «Schweizer des Jahres» ernannt. Im Kulturbereich werden unzählige Auszeichnungen verliehen. So vergibt etwa das Zurich Film Festival eine grosse Zahl an Awards, genauso wie Locarno und andere Festspielorte.

Beliebtes Instrument

In der Wissenschaft sind Auszeichnungen ebenfalls sehr beliebt. Dies gilt nicht nur für Nobelpreise oder die Fields-Medaille für Mathematiker, sondern auch für Ehrendoktorate und die Wahl in Akademien. Fellow der Royal Academy, der Royal Society of Edinburgh oder der amerikanischen Academy of Arts and Sciences zu werden, ist mit viel Prestige verknüpft.

Gelten in der Wirtschaft Auszeichnungen weniger, weil das wichtigste Ziel der dort Beschäftigten das Geldverdienen ist? Von uns erhobene Daten sprechen eine andere Sprache: Gerade in der Wirtschaft werden besonders viele Auszeichnungen vergeben. An der Spitze finden sich einige reiche und dynamische Länder wie Kanada, Singapur, die Vereinigten Staaten, Korea und Schweden. Dazu gehört auch die Schweiz. Auszeichnungen wie «Manager des Jahres» oder «Mitarbeiter des Monats» spielen in der Wirtschaft eine erhebliche Rolle. Es gibt eine enorme Zahl von Auszeichnungen in der Wirtschaft.

Gerade führende globale Unternehmen wie IBM (**IBM 151.41 -1.08%**), Unilever (**UNA 31.165 -0.32%**), McDonald's oder Volkswagen (**VOW 213.1 -2.38%**) belohnen damit ihre Angestellten. Auch Titel spielen in der Wirtschaft eine grosse Rolle. Die Zahl der Chief Officers ist buchstäblich explodiert. Es gibt nicht nur den CEO (teilweise für jede Unterfirma), sondern auch den COO (Chief Operating Officer), den CFO (Chief Financial Officer), den CRO (Chief Risk Officer), den CDO (Chief Development Officer), den CSO (Chief Strategy Officer), den CIO (Chief Information Officer) und so weiter. Derartige Auszeichnungen vermitteln offensichtlich grosses Prestige innerhalb und ausserhalb einer Firma.

Auszeichnungen dienen dazu, die Motivation zu erhöhen. Sie signalisieren nach aussen eine Anerkennung für besondere Leistungen. Ihrer Natur nach sind sie nichtmateriell, sie bestehen aus einer Medaille oder sogar nur einem Zertifikat. Sie sprechen aber das wohl wichtigste Bedürfnis der Menschen an, nämlich Anerkennung zu erhalten. Manche Auszeichnungen sind zwar mit Geldpreisen verbunden, diese dienen jedoch hauptsächlich dazu, die Ernsthaftigkeit und die Bedeutung einer Auszeichnung zu signalisieren.

Beinahe kostenlos

Auszeichnungen und Geldleistungen haben ganz andere Eigenschaften und Auswirkungen.

Asymmetrie: Eine Auszeichnung ist für den Geber oft beinahe kostenlos, kann aber den Nutzen des Empfängers gewaltig steigern. Bei monetären Leistungen hingegen entsprechen sich die beiden Seiten.

Loyalitätsverpflichtung: Mit dem Empfang einer Auszeichnung wird eine soziale Beziehung etabliert. Der Empfänger muss gegenüber dem Geber loyal sein. Wer hingegen eine Leistung gegen Geld erstellt, braucht mit dem Charakter und den Zielen des Zahlers nicht übereinzustimmen.

Leistung: Auszeichnungen werden in der Regel für eine allgemeine, oft sogar vage Leistung wie etwa das «Lebenswerk» verliehen. Eine einmalige Geldzahlung für ein Lebenswerk lässt sich jedoch schwer vorstellen, denn eine «Lebensleistung» lässt sich nicht vernünftig in Geldeinheiten erfassen. Dafür ist eine Auszeichnung wesentlich besser geeignet, weil damit eine allgemeine Wertschätzung ausgedrückt wird.

Verleihung: Auszeichnungen werden immer öffentlich in einer Zeremonie verliehen und überdies in Zeitungen, dem Intra- oder dem Internet veröffentlicht. Die meisten Gehälter werden nicht nach aussen publiziert und als Privatangelegenheit angesehen.

Nicht zusätzlich besteuert

Besteuerung: Wer eine Auszeichnung erhält, wird nicht zusätzlich besteuert. Geldeinkommen unterliegt hingegen einer zuweilen hohen marginalen Besteuerung.

Wie beurteilen Vorgesetzte in Unternehmen die Vergabe von Auszeichnungen? Um diese Frage zu beantworten, haben wir Interviews mit Managern durchgeführt, die Erfahrungen im Umgang mit Firmenauszeichnungen haben. Befragt wurden in strukturierten Interviews neun Personalverantwortliche aus unterschiedlichen Firmen. Alle sind sich einig, dass Auszeichnungen die Leistungen der Mitarbeitenden über das Niveau anheben können, das mit unmittelbaren und zukünftigen materiellen Anreizen erreichbar wäre.

Auszeichnungen werden als ein zusätzliches Anreizinstrument neben Leistungsentlohnung und Beförderung gesehen. Manager setzen Auszeichnungen vor allem dort ein, wo eine monetäre Entlohnung versagt oder sogar kontraproduktiv ist. Dies gilt besonders für eine Leistungsentlohnung. Sie setzt die präzise Messung aller Leistungen voraus, was gerade für eine zukünftige Aktivität meist unmöglich ist. Eine nur partielle Leistungsmessung führt jedoch dazu, dass die Betroffenen sich nur darauf konzentrieren und alles andere vernachlässigen. Ausserdem tendiert eine Leistungsentlohnung dazu, die intrinsische Arbeitsbereitschaft zu verdrängen.

Beitrag zum Erfolg

Im Rahmen der Unternehmensführung stehen die Anreizwirkungen von Auszeichnungen im Vordergrund. Um sie genauer zu erfassen, haben wir eine Online-Befragung mit den am IBM-Research-Labor in Rüschlikon Beschäftigten durchgeführt. Es erweist sich, dass die Befragten systematisch auf die Ankündigung einer Auszeichnung reagieren: Die Gewinner berücksichtigen vermehrt das Wohl der Firma als Ganzes. Sie sind besonders eher bereit, Forschungsergebnisse mit Kollegen in anderen Bereichen des Unternehmens zu teilen.

Der Beitrag zum Allgemeinwohl der Firma ist signifikant höher, wenn die Gewinner einer Auszeichnung auf dem Intranet veröffentlicht oder wenn sie in einer Zeremonie mit ihren Kollegen gefeiert werden. Der Effekt der Publizität beruht auf der gewonnenen Reputation und der erhöhten sozialen Anerkennung. Insgesamt folgt aus unserer Studie: Auszeichnungen sind gerade in einer modernen Wirtschaft unentbehrlich für die Arbeitsanreize und die Bindung der Firmenangehörigen.