

Kolumne: Frey heraus

Oktober 2018

Auszeichnungen statt Boni

von Bruno S. Frey



Riesige Boni für das Management sind empörend. Wenn es gut geht, wird eingesackt, wenn jedoch Skandale ruchbar werden, wissen die gleichen Manager von nichts – wie etwa der CEO von Volkswagen beim Dieselmotortrug behauptet. Diese Asymmetrie ist nicht zu rechtfertigen: Entweder sind Manager immer inkompetent und uninformiert: dann verdienen sie die Boni nicht; oder sie sind immer kompetent und gut informiert: dann müssten sie bei Verfehlungen alle Boni zurückzahlen.

Mit Boni soll den Managerinnen und Managern ein Anreiz gegeben werden, besonders hart und intensiv zu arbeiten. Offensichtlich besteht die Vorstellung, sie setzten sich nur dann richtig ein, wenn ihnen mehr Geld vor die Nase

gehalten werde. Ein solches Bild ist falsch. Gegen Manager lässt sich manche Klage erheben, aber sicherlich nicht, dass sie sich nicht anstrengen. Noch nie in der Geschichte hat es eine Führungsschicht gegeben, die so viel Energie und Zeit in ihre Arbeit gesteckt hat.

Den hochbezahlten Managern geht es nicht ums Geld, sondern um den sozialen Status. Sie wollen einfach noch mehr als ihre nächsten Konkurrenten verdienen. Die Verwaltungsräte machen bei diesem Spiel mit, weil es auch um das Prestige ihrer Firma geht. Derartige Argumente werden von den Salärberatungsfirmen gerne aufgenommen. Diese Firmen werden in aller Regel faktisch durch das oberste Management ausgewählt und bezahlt, sind also von ihnen abhängig und schlagen deshalb immer höhere Gehälter vor.

Das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung liesse sich aber viel besser und günstiger würdigen: mit Auszeichnungen. Die damit verbundene Anerkennung und Belobigung stärkt nachweislich die intrinsische Motivation.

Auszeichnungen machen stolz und erhöhen die Identifikation mit der Institution, die die Auszeichnung vergibt. Sie können nicht gekauft werden, sondern werden (gegebenenfalls auch von eingesetzten, externen Juroren) verliehen. Das spornt Managerinnen und Manager nachweislich auch mehr an als Geld. Auszeichnungen haben überdies den Vorteil, deutlich weniger zu kosten als exorbitante Boni – und sie können bei Versagen aberkannt werden, was für die Betroffenen höchst peinlich wäre.

Bruno S. Frey

ist ständiger Gastprofessor an der Universität Basel und Forschungsdirektor des Center for Research in Economics, Management, and the Arts (CREMA), Zürich. In seiner Kolumne beim «Schweizer Monat» befasst er sich mit populären Missverständnissen am Rande der Ökonomie.

[Alles von Bruno S. Frey lesen](#)