

Orden ist besser als Bonus

Warum bargeldfreie Anerkennung durch Auszeichnungen und Titel besser wirkt als Lohnerhöhungen.



Öffentliche Auszeichnungen fördern Stolz, Loyalität und Motivation. Foto: Sean Gallup (Getty Images)

In den letzten Jahren ist die Verteilung der Einkommen in vielen Ländern wesentlich ungleicher geworden. Einige wenige Manager beziehen riesige Einkommen, gleichzeitig hat sich die Kaufkraft des Mittelstandes nur wenig erhöht, ist teilweise sogar gesunken. Die Bezieher der immensen Spitzeneinkommen betonen erstaunlicherweise, dass sie nicht an Geld an sich interessiert seien. Geld wird vielmehr als ein Zeichen der Anerkennung für die geleistete Arbeit aufgefasst.

Es gibt jedoch eine weit bessere Alternative, den Managerinnen und Managern die erwünschte Anerkennung zukommen zu lassen, als sie mit Geld zu überhäufen: Auszeichnungen vermitteln die am stärksten gesuchte Anerkennung, nämlich eine, die sich nicht kaufen lässt. Auszeichnungen finden sich in allen Sphären des Lebens. Sie spielen in jeder Gesellschaft und zu jeder Zeit eine grosse Rolle. Sie existieren nicht nur in Monarchien oder Diktaturen, sondern auch in demokratischen und marktwirtschaftlichen Gesellschaften.

Prestigeträchtige Preise

Gerade in profitorientierten Firmen sind Titel allgegenwärtig. Eine immer grösser werdende Gruppe von Managern schmückt sich mit Titeln wie CEO (Chief Executive Officer) oder CFO (Chief Financial Officer). Journalisten freuen sich, wenn sie zu «zeichnenden Redaktoren» ernannt werden, selbst wenn ihr Gehalt und ihre Kompetenzen unverändert bleiben.

Im Sport verleiht die Fifa den Centennial Order of Merit (an Pelé und Beckenbauer);

Von Bruno S. Frey 03.08.2015

Stichworte

[Löhne](#)

Bruno S. Frey



Der emeritierte Professor der Universitäten Zürich und Basel ist Forschungsdirektor von Crema – Center for Research in Economics, Management and the Arts.

Artikel zum Thema

10 Prozent mehr Lohn für die Chefs von SBB und SRG



Roger de Weck, Chef der SRG, und SBB-Chef Andreas Meyer erhielten im letzten Jahr eine saftige Lohnerhöhung. [Mehr...](#)
01.07.2015

«Viele junge Kreative schämen sich»

Soeben haben über hundert Designer an der Kunsthochschule ihr Diplom erhalten. Viele wissen aber nicht, wie sie nun zu einem

in der Welt der Kunst gibt es Auszeichnungen wie etwa Oscars für Filme, den Ingeborg-Bachmann-Preis für Schriftsteller oder den Friedenspreis des Deutschen Buchhandels; in der Wissenschaft verleiht der Nobelpreis höchstes Prestige.

Auszeichnungen unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht von Geldzahlungen wie etwa Boni. Auszeichnungen eignen sich zur Anerkennung von umfassenden Leistungen, welche sich schlecht oder gar nicht präzise bestimmen und quantifizieren lassen. Dies gilt etwa, wenn das Lebenswerk einer Person ausgezeichnet werden soll. Eine in einem schönen Rahmen verliehene Auszeichnung durch einen hochrangigen Vorgesetzten wird in Erinnerung bleiben. Sie freut den Empfänger auch deshalb, weil sie auch für Kollegen, Freunde und Bekannte sichtbar ist.

Auszeichnungen stärken die für den Arbeitsprozess enorm wichtige intrinsische Motivation. Im Gegensatz dazu wird die intrinsische Motivation durch eine Geldzahlung eher verdrängt. Der Inhalt der Arbeit verliert an Bedeutung, und die Bezahlung dominiert.

Auszeichnungen sind ein von aussen kommender, extrinsischer Anreiz. Anders als die meisten Geldzahlungen verstärken sie die Loyalität zwischen dem Geber und dem Empfänger. Sie sind darüber hinaus kostengünstig. Sie bestehen oft nur aus einem Zertifikat, das in einer kleinen Feier innerhalb der Organisation verliehen wird.

Vergabe als Propaganda

Auszeichnungen ehren nicht immer nur die Empfänger. Nicht selten wollen sich die Auszeichnenden in ein gutes Licht stellen und mit dem prominenten Namen des Empfängers Medienaufmerksamkeit erlangen. Dies ist der Grund, warum besonders bekannte Personen – etwa Roger Federer – zuweilen auf Auszeichnungen verzichten, um den Gebern nicht zu unentgeltlicher Propaganda zu verhelfen.

Neben Geld sind noch andere Alternativen zu Auszeichnungen zu beachten. Ein Lob oder eine positive Rückkopplung wird von den Empfängern ebenfalls geschätzt. Allerdings haben sie eine geringere Wirkung als Auszeichnungen, weil sie von den Kollegen weniger beachtet werden und nicht an die Öffentlichkeit gelangen.

Geschenke sind ein weiteres Mittel, um gut arbeitende Angestellte zu belohnen. Hier tritt jedoch ein ähnliches Problem wie bei Geldzahlungen auf. Ein Geschenk kann leicht zu klein oder zu gross geraten und damit seine Wirkung verlieren. Aus diesem Grund wird zumeist vermieden, den Geldpreis eines Geschenks zu offenbaren.

Eines der wichtigsten Anliegen von Menschen ist es, Anerkennung zu erhalten. Auszeichnungen sind in dieser Hinsicht wesentlich besser geeignet als Geldzahlungen oder Geschenke. Sie können fruchtbar angewendet werden, wenn die zu würdigende Leistung nur ungefähr bestimmbar ist und wenn Engagement, Vertrauen und Loyalität besonders wichtig sind. Sie sollten deshalb vermehrt als Alternative zu Geldzahlungen eingesetzt werden.

(Tages-Anzeiger)

(Erstellt: 02.08.2015, 20:21 Uhr)

angemessenen Lohn kommen. Das will Myriam Marti ändern. [Mehr...](#)
Interview: Salome Müller 24.06.2015

Die Redaktion auf Twitter

Stets informiert und aktuell. Folgen Sie uns auf dem Kurznachrichtendienst.

[@tagesanzeiger folgen](#)