

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 96 (2016)  
**Heft:** 1042

**Artikel:** "Ausgezeichnet, Müller!"  
**Autor:** Frey, Bruno S.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-736417>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 18.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# «Ausgezeichnet, Müller!»

Es werden immer wieder Orden und Medaillen verteilt, Mitarbeiter des Monats gekürt, Preise vergeben. Aber wie wirken sich solche Auszeichnungen tatsächlich auf die Leistung von Mitarbeitern aus?

von Bruno S. Frey

## I. Anerkennung ist von grundlegender Bedeutung

Von anderen Personen wertgeschätzt zu werden, ist eines der wichtigsten Bedürfnisse und ein bedeutender Motivator der Menschen. Sie sind Mitglieder einer Gemeinschaft und möchten von ihren Mitmenschen anerkannt werden. Diese Wertschätzung kann auf vielfältige Weise erfolgen. Gerade in modernen Gesellschaften werden hohes Einkommen und ein entsprechender materieller Wohlstand als wichtiger Indikator für Anerkennung angesehen. Aber selbst Manager sind oft weniger am monetären Aspekt der Arbeit interessiert, sondern nehmen ihn als Zeichen dafür, dass sie im Vergleich zu anderen Managern gleich viel oder sogar mehr «wert» sind.

Auch Lob ist eine wichtige Quelle von Anerkennung. Allerdings ist es eher flüchtig und für Aussenstehende wenig oder gar nicht sichtbar.

Auszeichnungen wiederum werden an Personen verliehen, die in verschiedener Hinsicht besonders hervorragend sind, sich also gegenüber anderen Personen hervorragen haben. Ehrungen werden *coram publico* für besondere Leistungen verliehen. Die Ausgezeichneten erhalten eine Medaille, einen Orden, ein Zertifikat oder einen Pokal, womit die Anerkennung die Zeit überdauert und immer wieder vorgezeigt werden kann.

## II. Auszeichnungen gibt es überall

Auszeichnungen in Form von Orden waren ein typisches Merkmal einer monarchisch geprägten Gesellschaft. Der 1548 gegründete Hosenbandorden (Order of the Garter) oder die Ernennung zum Knight oder Lord im Vereinigten Königreich sind allgemein bekannt. Orden gibt es aber nicht nur in Monarchien. Sie werden in grosser Zahl in vielen stolzen Republiken verliehen – wie etwa in Frankreich, wo die 1802 von Napoleon Bonaparte gegründete «Légion d'honneur» (Ehrenlegion) zum Vorbild für viele andere Orden in zahlreichen Ländern geworden ist. Selbst in den Vereinigten Staaten, die darauf stolz sind, sich als Republik von der britischen Monarchie abgespalten zu haben, werden viele Orden und Medaillen vergeben, wie etwa die «Presidential Medal of Honor», die «Congressional Gold Medal» oder die «Medal of Honor». Auszeichnungen sind somit weit weniger monarchisch geprägt als häufig angenommen.

## Bruno S. Frey

ist ordentlicher Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich und Forschungsdirektor am CREMA (Center for Research in Economics, Management, and the Arts).

Die Schweiz ist wohl das einzige Land der Welt, in dem der Staat keine Orden verteilt und die Mitglieder von Behörden keine Orden anderer Länder entgegennehmen dürfen – ein Verbot, das seit der Gründung des Bundesstaates existiert. Das Verbot der Annahme und des Tragens von Orden geht auf die Alte Eidgenossenschaft zurück, in der ausländische Regierungen einflussreichen Schweizer Persönlichkeiten sogenannte Pensionen zahlten, um ungestört Söldner anwerben zu können. Im Zeitalter der Restauration von 1830 bis 1848 traten weitgehend Orden ausländischer Staaten an die Stelle von direkten Geldzahlungen. Mit dem Verbot in der Bundesverfassung von 1848 sollten mögliche und vielfach bestehende Abhängigkeiten von anderen Ländern vermieden werden. Heute ist das Verbot auf der Gesetzesebene geregelt, gilt aber noch immer.

Insbesondere Kantone und Städte verleihen jedoch eine erhebliche Zahl von Auszeichnungen. Im Bereich der Kunst und Kultur wimmelt es gar von entsprechenden Preisen. Ein Schweizer Schriftsteller wird beispielsweise in einem Buchjournal folgendermassen vorgestellt: «(Er) erhielt den Schweizer Jugendbuchpreis, (...) den Preis der Schweizerischen Schillerstiftung – und für sein Gesamtwerk den Grossen Literaturpreis von Stadt und Kanton Bern. Zudem wurde er (...) mit dem Generationenpreis Prix Chronos ausgezeichnet.» Die Gewinner werden entsprechend in den Medien gefeiert und deren tatsächliche oder vermeintliche Leistungen hervorgehoben.

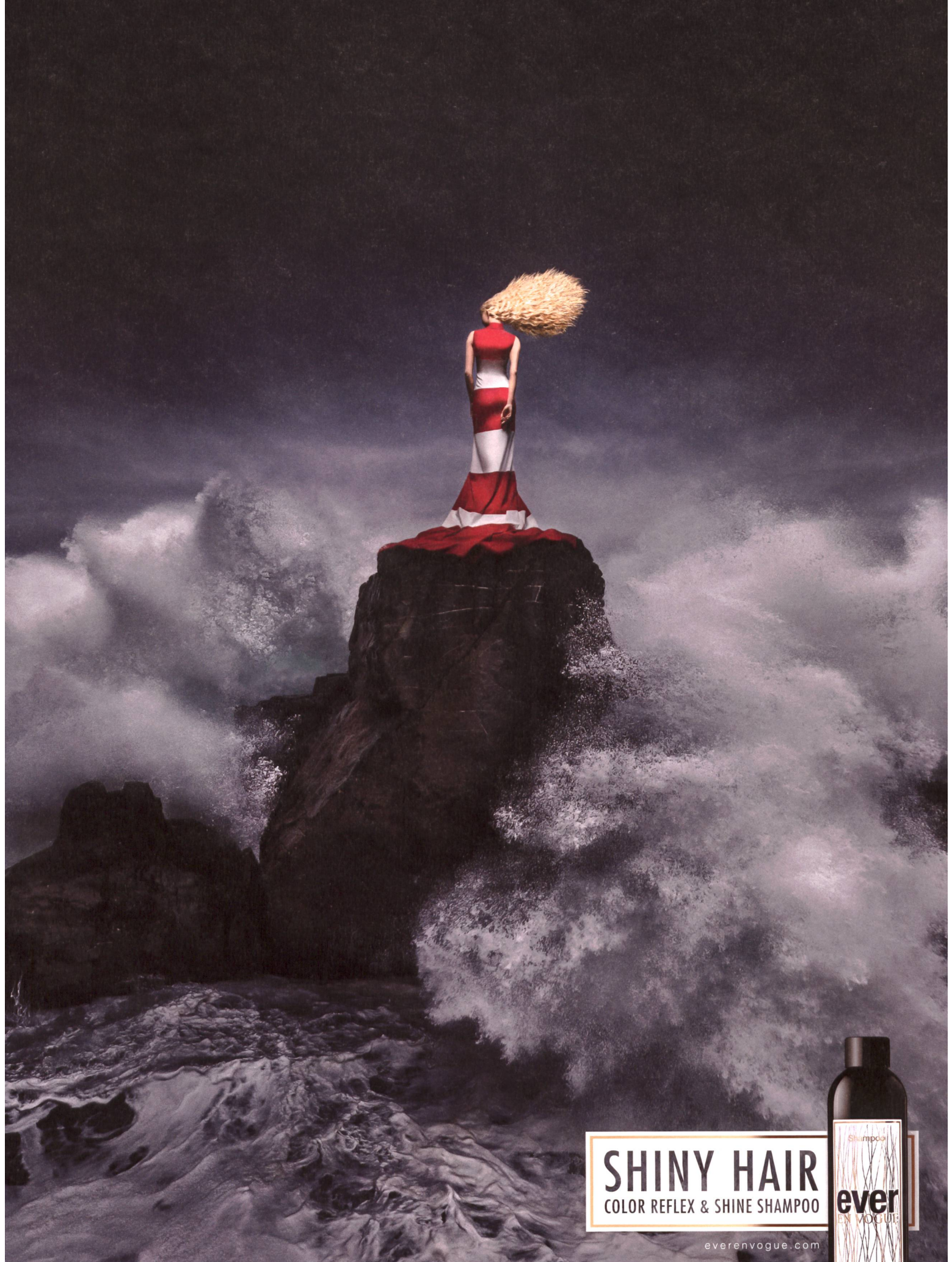
Auszeichnungen finden sich in allen Bereichen der Gesellschaft. Weit verbreitet sind sie seit jeher im Militär. Dies gilt auch für die Schweiz, etwa in Form der Schützenabzeichen. Wer im Rahmen eines Auslandsdienstes tätig war, kann die dabei verliehenen Auszeichnungen in Form von Spangen sichtbar an der Uniform tragen. So kommt es zu einer (vom Gesichtspunkt anderer Länder) skurrilen Situation, dass manche unserer «Generäle» (d.h. Brigadiere, Divisionäre und Korpskommandanten) keine «Orden»



«Die Schweiz ist wohl das einzige Land der Welt, in dem der Staat keine Orden verteilt und die Mitglieder von Behörden keine Orden anderer Länder entgegennehmen dürfen.»

**Bruno S. Frey**

Bruno S. Frey, fotografiert von Philipp Baer.



**SHINY HAIR**  
COLOR REFLEX & SHINE SHAMPOO

[everenvogue.com](http://everenvogue.com)



tragen, hingegen sich bloss Leutnants, Hauptleute und Majore damit schmücken.

Im Bereich der Kunst und im Sport sind Auszeichnungen offensichtlich besonders wichtig, wie die riesigen Zuschauerzahlen am Fernsehen bei der Übertragung der Zeremonie zur Verleihung der «Oscars» oder bei der Ernennung zum «Sportler (oder Sportlerin) des Jahres» in den verschiedensten Disziplinen zeigen.

Im akademischen Bereich, in dem die reine Suche nach Wissen im Vordergrund stehen sollte, haben Auszeichnungen sogar einen Siegeszug angetreten. Die European Economic Association vergibt in jedem Jahr drei Auszeichnungen und hat mehr als 160 Mitglieder zu «Fellows» ernannt. Die führende American Economic Association zählt auf ihrer Homepage nicht weniger als sieben «Honors and Awards» auf. In der Wissenschaft kommen viele bereits traditionelle Auszeichnungen wie Ehrendoktorate oder Ehrensensorenentitel hinzu. Nobelpreisträger wie Milton Friedman oder Gary Becker, die ansonsten entschiedene Vertreter der Marktwirtschaft sind, führen im «Economist's Who Is Who» nicht weniger als 50 respektive 26 Auszeichnungen auf.

In der Wirtschaft spielen Ehrungen wie «Manager des Jahres», «Unternehmer des Jahres», «Ökomanager des Jahres», «Veuve Clicquot Business Woman of the Year» oder der «Ludwig-Erhard-Preis», und weniger prominent der «Employee of the Month» bei McDonald's oder der «Mitarbeiter der Woche», eine erhebliche Rolle. Die hohe Bedeutung von Auszeichnungen im Business erstaunt, denn es wird üblicherweise angenommen, das wichtigste Ziel von Personen in der Wirtschaft sei monetärer Natur. Die Verleiher der Auszeichnungen glauben, dass damit die Arbeitsmotivation verstärkt werde, wofür einige empirische Evidenz spricht. Mindestens ebenso wichtig ist der angestrebte Prestigegewinn der verleihenden Institutionen, die mit der Vergabe auf vermehrte Medienaufmerksamkeit hoffen.

### III. Unterschiede zwischen Auszeichnungen und Geld

Auszeichnungen unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht deutlich von Geldleistungen: Eine Auszeichnung ist für den Geber beinahe kostenlos, kann aber den Nutzen und das Prestige des Empfängers gewaltig steigern. Bei monetären Leistungen hingegen entsprechen sich die beiden Seiten. Auszeichnungen sind durch diese Asymmetrie gekennzeichnet. Sie führt dazu, dass die Geber der Versuchung erliegen, zu viele Auszeichnungen zu verleihen, weil sie ein kostengünstiges Mittel sind, die Empfänger an sich zu binden.

Mit dem Empfang einer Auszeichnung wird eine soziale Beziehung etabliert. Der Empfänger geht eine gewisse Loyalitätsverpflichtung ein, ansonsten hätte er auf die Ehrung verzichten müssen. Bei Geldzahlungen entsteht hingegen keine Verpflichtung zur Loyalität: wer eine Leistung gegen Geld erstellt, kann sich auf den materiellen Vorteil berufen und braucht mit den Zielen des Zahlers nicht übereinzustimmen.

Auszeichnungen werden in der Regel für eine allgemeine, oft sogar vage Leistung, teilweise sogar für das «Lebenswerk» als Ganzes verliehen. Im Gegensatz dazu sind Geldzahlungen exakte Summen, weshalb versucht wird, die Leistung entsprechend zu messen. Eine einmalige Geldzahlung für ein Lebenswerk lässt sich jedoch schwer vorstellen, denn eine «Lebensleistung» lässt sich schwerlich in Geldeinheiten erfassen. Drücken 10 000, 100 000 oder gar eine halbe Million Schweizer Franken die Wertschätzung adäquat aus? Auszeichnungen eignen sich wesentlich besser, um ein gesamtes Lebenswerk zu ehren, denn damit kann eine allgemeine Wertschätzung ausgedrückt werden. Sie werden öffentlich mit einer Zeremonie verliehen und überdies in Zeitungen oder im Intranet oder Internet veröffentlicht. Die Höhe der Gehälter bleibt dagegen meist unbekannt; in den meisten Unternehmen müssen sich die Beschäftigten vielmehr verpflichten, ihre Einkünfte geheim zu halten.

Schliesslich wird der Nutzen der Auszeichnungen nicht besteuert, was vor allem in Staaten mit hohen Steuersätzen wichtig ist. Geldeinkommen unterliegen hingegen einer zuweilen hohen Besteuerung.

Diese Merkmale verdeutlichen: Auszeichnungen unterscheiden sich wesentlich von Geldzahlungen. Die leistungssteigernde Wirkung von gezielt eingesetzten Boni ist für viele Bereiche der Gesellschaft gut empirisch nachgewiesen. Deshalb ist es wichtig zu untersuchen, ob dies auch für die Gewinner von Auszeichnungen gilt.

### IV. Wirkung von Auszeichnungen auf die Leistung

Personen, die mit einer Auszeichnung geehrt werden, können in völlig unterschiedlicher Weise darauf reagieren. Wer ausgezeichnet wird, könnte sich sehr wohl auf den Lorbeeren ausruhen, denn seine oder ihre Leistung ist damit allgemein bekannt und belobigt worden, so dass keine weiteren Anstrengungen mehr nötig sind. Auch kann unter bestimmten Bedingungen eine zuvor vorhandene intrinsische Motivation infolge der von aussen kommenden Belohnung verdrängt werden.

Ebenso liesse sich auch eine leistungssteigernde Wirkung vermuten. Die Gewinner einer Auszeichnung werden explizit für ihr Verhalten in der Vergangenheit gegenüber anderen Personen hervorgehoben. Ihr Selbstbewusstsein wird damit gesteigert und sie bemühen sich, den Empfang der Auszeichnung nach aussen zu rechtfertigen. Sie werden sich deshalb noch vermehrt anstrengen.

Um zu untersuchen, welche der beiden gegensätzlichen Wirkungen tatsächlich eintritt, haben meine Mitarbeitenden und ich eine Schweizer Unternehmung im Finanzdienstleistungsbereich untersucht. Die Leistung der Mitarbeitenden wird mehrdimensional erfasst und in einem Index zusammengefasst. Neben dem Arbeitseinsatz wird auch die Qualität der erbrachten Leistung aus Sicht der Kunden erfasst. Empirisch untersucht wird die «Goldauszeichnung»; die Firma vergibt jedoch auch verschiedene andere Auszeichnungen. Der Gewinner oder die Gewinnerin erhält

im Beisein der Kollegen in einem festlichen Rahmen eine Urkunde mit einem symbolischen Bonus und wird von einem höheren Vorgesetzten beglückwünscht. Vor der Verleihung der Goldauszeichnung lässt sich kein systematischer Unterschied zwischen geehrten und nicht geehrten Mitarbeitern feststellen; sie verrichten ihre normale Arbeit in ähnlicher Weise. *Nach* Erhalt der Goldauszeichnung erhöht sich die Leistung der ausgezeichneten Personen um 7,5 Prozent gegenüber den Kollegen, die keine Auszeichnung erhalten haben. Diese Differenz rührt nicht etwa daher, dass die Nichtgeehrten weniger arbeiten, sondern die Ausgezeichneten leisten tatsächlich mehr. Besonders hoch ist die Leistungssteigerung bei Personen, die vorher als unterdurchschnittlich eingestuft wurden. Es liegt deshalb nahe, die beobachtete Erhöhung der Leistung der Ausgezeichneten auf die Wirkung des sozialen oder psychischen Drucks zurückzuführen: Eine geehrte Person möchte den andern Mitarbeitenden zeigen, dass sie zu Recht belohnt wurde. Allerdings kann dieser Druck auch negative Auswirkungen zeigen. Wenn die nicht ausgezeichneten Kollegen neidisch werden, kann sich das Betriebsklima verschlechtern. Die entstehenden Eifersüchteleien drohen die Produktivität einer Abteilung zu vermindern, und es kann sogar zu Sabotageakten auf Kosten der Ausgezeichneten kommen.

Eine weitere von uns durchgeführte Untersuchung bezieht sich auf Ehrungen in der Wissenschaft. In der Wirtschaftswissenschaft hat die von der American Economic Association verliehene John Bates Clark Medal besondere Bedeutung erlangt. Sie wird an diejenigen Forschenden in den Vereinigten Staaten verliehen, die jünger als 40 Jahre alt sind und bereits bedeutende Beiträge zum ökonomischen Wissen geleistet haben. Bisher haben 38 Ökono-

minnen und Ökonomen diese Medaille gewonnen. Nicht weniger als zwölf unter ihnen wurden später mit dem Alfred-Nobel-Gedächtnispreis für Wirtschaftswissenschaften geehrt.

Wer die Clark-Medaille erhalten hat, kann in aller Regel abschliessend mehr Publikationen aufweisen und wird mehr zitiert. Um die Wirkung auf die nachherige Leistung zu erfassen, wird der Auszeichnungsempfänger mit Forschenden verglichen, die *bis* zur Vergabe der Auszeichnung eine ähnliche Publikationstätigkeit wie die Ausgezeichneten aufwiesen. *Nach* der Verleihung der Auszeichnung lässt sich die Leistung der Ausgezeichneten mit derjenigen der Nichtausgezeichneten vergleichen.

Betrachtet wurden alle Empfänger der Clark-Medaille bis zum Jahre 2001, damit genügend Jahre zur Verfügung stehen, um die nachträgliche wissenschaftliche Leistung zu beurteilen. Die Gewinner der Clark-Medaille weisen eine deutlich höhere Publikationsaktivität auf, nachdem sie ausgezeichnet worden sind. Fünf Jahre nach Erhalt der Auszeichnung haben sie 22 Prozent mehr veröffentlicht; 10 Jahre nach der Auszeichnung 25 Prozent mehr. Auch die Zahl der Zitierungen nimmt gegenüber der nicht ausgezeichneten Vergleichsgruppe zu. Andere Wissenschaftler schätzen somit die Qualität der Beiträge der mit der Clark-Medaille Geehrten sogar höher als zuvor ein. Die Anreizwirkung ist somit bedeutend und nachhaltig. Die Ausgezeichneten sind nicht nur selbstbewusster, sondern fühlen sich auch einer exklusiven Gruppe zugehörig, mit der sie Schritt halten wollen. Sie bemühen sich gegenüber anderen Forschenden, die Auszeichnung als berechtigt erscheinen zu lassen.

Die Gewinner der Clark-Medaille werden im Durchschnitt auch wesentlich häufiger als vergleichbare Nichtgewinner zitiert. Fünf Jahre nach Empfang der Medaille werden die Gewinner

«Auszeichnungen können ihre positive Wirkung nur entfalten, wenn sie knapp gehalten werden.»

**Bruno S. Frey**

50 Prozent mehr zitiert, nach zehn Jahren beträgt der Unterschied 77 Prozent. Der soziale Status der Ausgezeichneten steigt und sie erlangen in der wissenschaftlichen Gemeinschaft einen höheren Bekanntheitsgrad.

Viele wissenschaftliche Gesellschaften verleihen Auszeichnungen auch in Form von «Fellowships». Dazu gehört zum Beispiel die Econometric Society. Zur Klärung der Frage, ob das bei der Clark-Medaille gefundene Ergebnis auch allgemeiner gilt, haben wir die Auswirkungen auf die Leistung der zu Fellows der Econometric Society ernannten Wissenschaftler untersucht. Das für die Clark-Medaille gefundene Ergebnis bestätigt sich. Fünf Jahre nach Ernennung zum Fellow publizieren die Geehrten 16 Prozent mehr und sie werden 36 Prozent häufiger zitiert als vergleichbare Forschende, die nicht mit diesem Titel ausgezeichnet wurden. Nach 15 Jahren beträgt der Unterschied etwa 26 Prozent hinsichtlich der Publikationsaktivität und 67 Prozent hinsichtlich der erhaltenen Zitierungen.

Ökonometriker, die nicht zu Fellows ernannt wurden, schätzen somit die Arbeiten der mit einer Fellowship Geehrten höher ein.

Unsere Untersuchungen erlauben eine klare Folgerung: Auszeichnungen in der Wissenschaft können die Leistung der Gewinner deutlich und nachhaltig erhöhen – im Vergleich zu Personen, die ihnen hinsichtlich ihrer vorherigen Publikationen ansonsten ähnlich sind. Zusammen mit unseren Untersuchungen in der Wirtschaft lässt sich vorsichtig folgern, dass ganz allgemein Auszeichnungen eine leistungssteigernde Wirkung entfalten.

## V. Wo eignen sich Auszeichnungen?

Auszeichnungen sind in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft unterschiedlich wichtig. Besondere Bedeutung haben sie im Freiwilligenbereich. Geldanreize sind dort verfehlt, denn die Arbeit wird gerade ohne monetäres Entgelt geleistet. Werden Boni ausgeschüttet, würde dieses Prinzip untergraben. Die bisherigen «Freiwilligen» würden sich dann sagen, dass – wenn schon ein Entgelt geleistet wird – dieses ihrer Leistung entsprechen soll, d.h. markt-mässig entgolten werden muss. Damit werden der gesamte Sinn und das gesamte Konzept der Freiwilligenarbeit zerstört (etwas anderes ist eine Rückerstattung entstandener Kosten oder eine Versicherung während der Tätigkeit). Auszeichnungen eignen sich zur Ehrung von freiwilligen Leistungen besonders gut. Damit werden das Engagement und der Einsatz in einem breiteren Kreis anerkannt und belobigt. Die Freiwilligen werden dadurch noch stärker motiviert, sich weiterhin in dieser Weise zu betätigen.

Ein zweiter Bereich, in dem Auszeichnungen besonders gut geeignet sind, betrifft Organisationen, die sich eine markt-gerechte Entlohnung nicht leisten können, weil ihre Einnahmen zu gering sind. Dazu zählen viele karitative Institutionen und Kirchen. Eine Ehrung in einem gut gewählten Rahmen, in dem die Vorgesetzten auf die besonderen Verdienste der Ausgezeichneten eingehen, hilft die im Vergleich zum Markt geringere Entlohnung zu kompensieren.

Dies gilt auch für viele andere Bereiche, in denen traditionell zwar ein monetäres Gehalt entrichtet wird, dieses aber deutlich geringer als in der Wirtschaft ist. Dazu zählt der akademische Bereich, aber auch Berufsarmeen, wo Titel und Orden eine grosse Rolle spielen.

Auszeichnungen müssen sorgsam vergeben werden, damit sie die beabsichtigte Wirkung entfalten. Insbesondere muss die vergebende Person oder Instanz die besonderen Leistungen der Gewinner sorgfältig darstellen und angemessen loben. Dabei ist auch zu vermeiden, dass Nichtausgezeichnete demotiviert werden. Die Ausgezeichneten sollten vor allen als Teil einer Gruppe herausgehoben werden. Damit wird das Gefühl vermieden, zu den Verlierern zu gehören, was ansonsten zu einer Leistungseinbusse oder gar Sabotage des Betriebsablaufes führen kann.

Auszeichnungen können ihre positive Wirkung nur entfalten, wenn sie knapp gehalten werden. Diese Bedingung scheint bei Kunstpreisen nicht mehr erfüllt zu sein. Es gibt eine beinahe unübersehbare Zahl von Auszeichnungen für Literaten, Schauspieler, Sänger, Regisseure und Architekten. Wie bereits erwähnt, besteht ein starker Anreiz, eine immer grössere Zahl von Orden, Medaillen und Pokalen zu verleihen, weil eine grosse Nachfrage danach besteht und die Kosten gering sind. Werden zu viele Auszeichnungen verliehen, werden sie als Selbstverständlichkeit und nicht mehr als Anerkennung und Ehrung betrachtet. Um dieser Tendenz entgegenzuwirken, legen oft Regeln eine Obergrenze fest. So dürfen bei der Ehrenlegion nicht mehr als 75 Inhaber des «Grand Croix», 250 «Grands Officiers», 1250 «Commandeurs», 10 000 «Officiers» und 125 000 «Chevaliers» ernannt werden. Selbst diese erkleckliche Zahl wird häufig überschritten. Der Hosenbandorden besteht aus 24 Mitgliedern, aber neben dem Monarchen und dem Prince of Wales gehören noch weitere neun Mitglieder des Königshauses dazu, sowie einige ausländische Ritter. Eine weitere Möglichkeit, die Knappheit zu erhalten, besteht in der Schaffung immer neuer Ausprägungen von Auszeichnungen. Die meisten Orden haben zum Beispiel verschiedene Stufen. Der Verdienstorden der Bundesrepublik Deutschland besteht aus vier Stufen, von der Verdienstmedaille über das Verdienstkreuz, das Grosse Verdienstkreuz bis zum Grosskreuz, das seinerseits wiederum in drei Unterkategorien verliehen wird. Italien kennt die schönen Titel Cavaliere, Ufficiale, Commendatore, Grand'Ufficiale, Cavaliere di Gran Croce und Cavaliere di Gran Croce decorato di Gran Cordone. Mit diesen Stufungen wird immer wieder ein Anreiz geschaffen, sich anzustrengen, um eine höhere Auszeichnung zu erhalten.

Auszeichnungen sind eine willkommene Möglichkeit, Personen ohne Einsatz von Geld zu ehren. Sie können selbstverständlich nicht das Gehalt ersetzen, denn das materielle Wohlergehen ist – wie die Glücksforschung überzeugend nachweist – von grosser Bedeutung. Ehrungen in Form von Auszeichnungen können jedoch eine sinnvolle Ergänzung zu Geldzahlungen sein. ◀