

Eine Frage der Motivation

# Auszeichnungen – Würde oder Bürde?

Von Bruno S. Frey und Jana Gallus

Für Franzosen ist die Légion d'honneur eine höchst erstrebenswerte Auszeichnung, auch wenn dieser von Napoleon gestiftete Orden in der modernen, stolzen République Française etwas deplatziert zu sein scheint. Auch in den Vereinigten Staaten feiern sich die Bürger gerne als entschiedene Kämpfer gegen die Monarchie. Dennoch werden enorm viele Orden verliehen. Das Militär erhält unter anderem Purple Hearts, Bronze oder Silver Stars, der Kongress vergibt eine Gold Medal und der Präsident die Medal of Freedom und die Citizens Medal.

Im Vereinigten Königreich vergibt die Königin den «Order of the British Empire» und eine grosse Zahl von bürgerlich Geborenen schmückt sich mit dem Titel Sir oder gar Lord. Gut bekannt ist der Hosenbandorden, aber daneben gibt es eine Fülle weiterer Auszeichnungen. Auch der deutsche Bundespräsident verleiht regelmässig und in erheblicher Zahl Bundesverdienstkreuze. Diese Auszeichnung wird mit viel Freude entgegengenommen. Nur Eingeweihte – vor allem die Ordensträger selbst – wissen, dass es nicht weniger als acht Stufen gibt. Somit besteht immer die Möglichkeit, noch höher ausgezeichnet zu werden.

## Ausnahme Schweiz

Eine ganz grosse Ausnahme stellt die Schweiz dar. In unserem Land wird Behördenmitgliedern per Bundesgesetz verboten, ausländische Orden anzunehmen. Bis ins Jahr 2000 war das Ordensverbot sogar in der Schweizer Bundesverfassung von 1848 verankert (Artikel 12). Im 19. Jahrhundert war diese Regelung höchst umstritten. Einer der bekanntesten Bundesräte, Gustave Ador, musste 1902 von seiner damaligen Funktion als Nationalrat zurücktreten, weil er zuvor den Cordon de Grand Officier de la Légion d'honneur angenommen hatte.

Die Bestimmung gilt auch im Militär. Die Schweizer «Generäle» (also die Oberstkorpskommandanten, Oberstdivisionäre und Oberstbrigadiers) können ihre ausländischen Kollegen nicht mit einer wohlgefüllten Ordensbrust beeindrucken. Erst kürzlich wurde dieses Prinzip durchbrochen. Wer in einer

Friedensmission eine Auszeichnung erhält, darf sie an einer Spange auf der Uniform tragen. Das führt zu einigen Peinlichkeiten, denn damit schmücken sich oft untergeordnete Offiziere, während ihre ranghöheren Vorgesetzten quasi nackt dastehen müssen. Auszeichnungen haben sich somit – trotz Ordensverbot – auch in der Schweiz durchgesetzt.

Auf der Ebene der Kantone und bei einer Vielzahl von humanitären Organisationen (wie etwa dem Roten Kreuz) werden auch in der Schweiz eine grosse Zahl von Auszeichnungen verliehen. Kulturschaffende und Sportler werden damit beinahe überhäuft. So wurde Roger Federer mehrere Male als Schweizer «Sportler des Jahres» ausgezeichnet – so oft, dass er nicht einmal zur Zeremonie erschien. Auch in der Wissenschaft sind Auszeichnungen beliebt. Eine von uns durchgeführte Untersuchung anhand des «International Who's Who» zeigt sogar, dass die Schweiz in dieser Hinsicht international an vorderer Stelle steht.

## Überraschend ist die enorme Zahl von Auszeichnungen in der Wirtschaft.

Überraschend ist die enorme Zahl von Auszeichnungen in der Wirtschaft. Gerade führende globale Unternehmen wie McDonalds oder Volkswagen belohnen so ihre Angestellten. Auszeichnungen vermitteln offensichtlich intern und extern grosses Prestige. Sie werden vom obersten Management als unentbehrlich für die Motivation und Bindung ihrer Belegschaft angesehen. Damit wird die ursprüngliche Intention der Auszeichnungen deutlich. Orden werden verliehen, um die Loyalität des Empfängers zum Geber zu stärken.

Die Forschung über Orden wird von einer eigenen Wissenschaft, der Phaleristik, betrieben. Sie ist stark historisch orientiert und konzentriert sich meist auf spezielle Orden, etwa auf die Entstehung und Verbreitung des Ordens vom Goldenen Vlies. In den Sozialwissenschaften werden Auszeichnungen wenig beachtet. Erst neuerdings gibt es dazu empirische Arbeiten, bei denen

untersucht wird, wie Auszeichnungen die Motivation der Empfänger beeinflussen. Die Ergebnisse erscheinen auf den ersten Blick kontrovers.

## Manager leisten weniger

So kommt eine Studie von Malmendier und Tate zu dem unerwarteten Ergebnis, dass mit dem Titel «Manager of the Year» ausgezeichnete CEOs danach weniger für ihre Firma leisten. Sie verbringen nun ihre Zeit damit, Vorträge zu halten und Bücher zu schreiben. In unseren eigenen Forschungsarbeiten für den Bereich der Wissenschaft können wir hingegen einen positiven Effekt auf die gewünschte Tätigkeit feststellen. In den USA wird von der American Economic Association den als am besten erachteten Ökonomen unter dem Alter von 40 Jahren die John-Bates-Clark-Medaille verliehen. Viele unter ihnen erhalten später den Nobelpreis. Wir finden, dass die Gewinner im Vergleich zu ähnlich guten Mitbewerbern nach fünf Jahren 18 Prozent mehr Arbeiten publizieren und die Zahl der Zitierungen sogar um 50 Prozent höher liegt. Ein ähnliches Ergebnis finden wir für die Ernennung zum prestigereichen «Fellow of the Econometric Society». Auch hier ist ein starker positiver Effekt auf die Produktivität festzustellen.

Wir können auf die Entwicklung in der Zukunft gespannt sein. Werden immer mehr Auszeichnungen verliehen oder haben wir bereits eine Grenze erreicht? Unsere Vermutung ist, dass diese Form der Anerkennung immer wichtiger wird. Allerdings wird es zu einer weiteren Differenzierung kommen. Das ist zum Teil heute schon der Fall. Wer den Nobelpreis erhält, sieht sofort, dass es eine Superkategorie von Wissenschaftlern – und einer Wissenschaftlerin, nämlich Marie Curie, – gibt, die zwei Nobelpreise erhalten haben. Als Alternative zu den monetären Boni, die wesentlich zur Explosion der Managergehälter beigetragen haben, sind Auszeichnungen höchst willkommen. Sie erfreuen die Gewinner, motivieren zu höheren Leistungen, schaffen Vorbilder – und kosten wenig.

Bruno S. Frey war Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Zürich und lehrt heute an der Zeppelin-Universität in Friedrichshafen. Jana Gallus ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Uni Zürich.