

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur

Band: 91 (2011)

Heft: 991

Artikel: Schneeballeffekt

Autor: Rittmeyer, Florian / Mäder, Claudia / Fehr, Ernst

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-735321>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 22.02.2026

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

5 Schneeballeffekt

Der Verhaltensökonom Ernst Fehr erforscht, wie Menschen Entscheidungen treffen. Und zeigt, dass Empathie und Altruismus dabei eine grosse Rolle spielen. Seine Erkenntnisse bieten einen doppelten Mehrwert im Wettbewerb um die hellsten Köpfe der Welt.

Florian Rittmeyer und Claudia Mäder treffen Ernst Fehr

Herr Fehr, lehren in Zürich und New York, reisen, referieren, publizieren, Interviews geben: das ist anspruchsvolles Multitasking. Wie optimiert der managende Wirtschaftswissenschaftler seine Zeit am effizientesten? Und wie schafft er sich Freiräume für freies Denken?

Das ist wirklich die Frage Nummer eins, die mich momentan umtreibt. Die Ausgangslage ist klar: haben Sie als Wissenschaftler Erfolg, laufen Sie Gefahr, von Managementaufgaben überrollt zu werden. Was mir

Das internationale Universitäts-
system funktioniert wie die Fuss-
ball-Champions-League: es spielen
immer dieselben in der Topliga.

hilft, dennoch an der Wissenschaft festzuhalten, ist eine tiefe innere Unruhe, eine Art Unglücksgefühl, wenn ich zu wenig zur Forschung komme. Schlägt die Unruhe in offene Unzufriedenheit um, weiss ich, dass ich mich von einigen Managementaufgaben trennen muss.

Das scheint jedoch nicht so einfach zu sein. Sie haben erst kürzlich eine Stiftung gegründet, mit der Sie die Zürcher Wirtschaftswissenschaften in der weltweiten Topliga etablieren wollen. Ist die Spize der Forschung heute mit öffentlichen Geldern nicht mehr zu erklimmen?

Die öffentlichen Mittel reichen nirgendwo

aus. Schauen Sie sich die USA an, dort sind alle Topdepartments sehr aktiv im Fundraising. Eine Universität wie Harvard beschäftigt in diesem Bereich 80 bis 100 Leute.

Im Vergleich zu den paar Handvoll Fundraisern, die an Schweizer Hochschulen aktiv sind, ist das enorm.

Für Schweizer Verhältnisse wirken diese Zahlen absurd. Aber auch wir müssen bereit sein, aktiver zu werden. Die Excellence Foundation hat dazu nun erste Mittel bekommen: die Zürcher Kantonalbank hat uns eine Grundlagenfinanzierung gesichert, und wir werden durch verschiedene Stiftungen unterstützt. Diese Mittel erlauben es uns, mit professionellem Fundraising loszulegen.

Inwiefern ist dieses Anziehen von Fördermitteln der Strahlkraft Ihrer Person geschuldet? Immerhin werden Sie regelmässig als Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften gehandelt...

Wie soll ich sagen: eine gute Reputation kann nicht schaden (lacht). Was sich hier jedoch grundsätzlich auszahlt, ist unsere Exzellenz-Strategie: exzellente Forscher ziehen mehr Drittmittel an, die sich wiederum positiv auf die Anziehungskraft des Kantons Zürich als Bildungs- und Wirtschaftsstandort auswirken. Diese Dynamik belegt die Umwegrentabilität des Engagements von Topleuten: aufgrund seiner exzellenten Fähigkeiten ist ein Spitzenforscher in der Lage, am Markt so viele Mittel für die Grundlagenforschung einzuwerben, dass es für die Universität ganz einfach ein besseres

Ernst Fehr

Ernst Fehr ist Professor für Mikroökonomie und experimentelle Wirtschaftsforschung sowie Direktor des Instituts für Volkswirtschaftslehre an der Universität Zürich. Er ist einer der international führenden Vertreter der Verhaltensökonomie und der Neuroökonomie. Fehr hat im Juni 2011 die Excellence Foundation Zurich for Economic and Social Research gegründet.

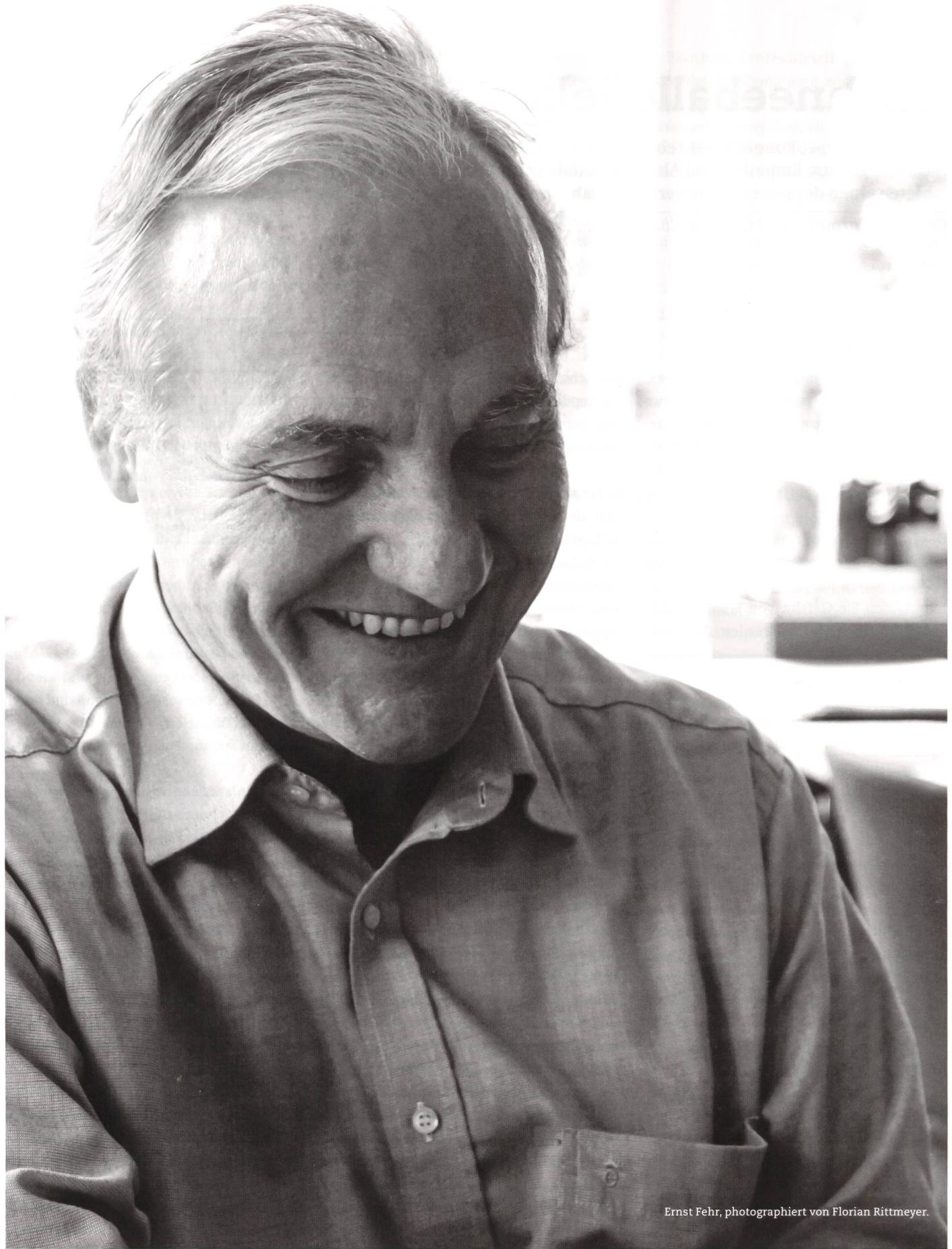
Geschäft ist, die besten statt blass mittelmässige Köpfe hierherzuholen. Das Institut für Volkswirtschaft hat ein enormes Wachstum erlebt. Vor fünf Jahren arbeiteten in unserem Institut 100 Leute, heute sind wir 200. Ca. 50 Prozent dieses Wachstums sind durch Drittmittel finanziert worden – insbesondere Doktoranden und Postdoktoranden.

Universitäres Fundraising funktioniert also nach dem Schneeballprinzip: die exzellente Uni zieht herausragende Forscher an, die reiche Geldquellen erschliessen und damit weitere Topleute und folglich Investoren anlocken?

Genau. Das internationale Universitätssystem funktioniert wie die Fussball-Champions-League: es spielen immer dieselben in der Topliga. Warum? Weil die guten Spieler zu den guten Vereinen wollen und sich die guten Vereine auch die guten Spieler leisten können.

Dafür müssen sich viele Clubs stark verschulden und betreiben damit ein Spiel auf Zeit.

Das stimmt nur teilweise. Es sind jene Clubs, die versuchen, nach oben zu kommen, und es nicht ganz schaffen, die bankrottgehen oder sich an der Grenze des Bank-



Ernst Fehr, photographiert von Florian Rittmeyer.

rots bewegen. Das Fussballgeschäft ist enorm riskant. Anderseits gibt es ein paar wenige Topclubs wie Manchester United oder Bayern München, die das relativ gelassen sehen können, weil sie jedes Mal 70000 Zuschauer und eine enorme Reputation haben. Diese Clubs sind auch nicht irrational, wenn sie scheinbar absurd hohe Ablösesummen zahlen.

Die Leistungsdifferenzen sind in der höchsten Liga so klein, dass ein einzelner Spieler den Unterschied ausmachen kann. In einer Universität ist das kaum der Fall.

Richtig. Aber wenn Sie zwei, drei oder vier Spitzenforscher haben, entsteht eine kritische Masse. Dann zieht man viel leichter weitere Spitzenleute an, und die Studenten wollen an dieser Universität studieren. Das ist der Schneeballeffekt.

Anstatt Tore zählt man in der Wissenschaft Zitierungen und Publikationen, die ein Forscher in renommierten Zeitschriften plazieren konnte. Ist das ein aussagekräftiges Richtmaß für wissenschaftliche Exzellenz?

Das ist ungefähr so, wie wenn Sie mich fragen würden, ob Siege in einem Grand-Slam-Turnier, an dem sich die weltweit besten Tennisspieler messen, der richtige Indikator dafür sind, dass jemand zur Weltklasse gehört. Wenn ich in den renommierten Zeitschriften publizieren will, stehe ich als Forscher im Wettbewerb mit den weltbesten Ökonomen. Wenn Sie es schaffen, regelmäßig in diesen Zeitschriften zu publizieren – die statistische Wahrscheinlichkeit für die Publikation eines Artikels liegt bei ca. 5 Prozent –, gehören Sie zu den Besten der Welt.

Diese sportliche Kompetition zwischen den Universitäten ist fruchtbar. Gleichzeitig haben Sie in Ihrer Forschung gezeigt, dass Statuskonkurrenz auch negative Auswirkungen haben kann. Was bewirkt der Wettbewerb zwischen den Hochschulen?

Es handelt sich hier um einen Wettbewerb, der über Reputation ausgetragen wird. Zuerst muss man dabei fragen: was ist die soziale Nützlichkeit dieses Prozesses für die Gesellschaft? Und was muss der individuelle

Akteur tun, damit er in dieser Gesellschaft bestehen kann? Wenn wir eine Spitzuniversität haben wollen, bleibt uns gar nichts anderes übrig, als in diesem Reputationswettbewerb mitzuhalten. Wenn wir nun aber hier im Bereich der Wirtschaftswissenschaften eine Spitzuniversität etablieren, so wird sich das letztlich positiv auf den ganzen Kanton auswirken. Denken Sie etwa an die Vorteile, die Massachusetts aus dem Weltruf von Harvard oder dem MIT hat ziehen können.

Sie setzen auf die Dynamik eines Clusters?

Die Existenz einer Topuniversität hat in Cambridge tatsächlich eine unglaubliche Dynamik entfaltet. Was sich in diesem kleinen Ort in den letzten 15 Jahren an Unternehmen angesiedelt hat, ist gewaltig. Novartis hat sich beispielsweise dort etabliert, und viele andere Konzerne wollen nachziehen, weil sie so ganz leicht an topqualifizierte junge Wissenschaftler herankommen. Das ist für diesen Standort von unschätzbarer Bedeutung. Und das wird auch für Zürich so sein.

Sie haben mit Experimenten gezeigt, dass der Mensch kein auf reine Eigennutzmaximierung ausgerichteter homo oeconomicus ist. Was bedeutet diese Erkenntnis im Hinblick auf die Einwerbung von privaten Fördergeldern?

Der Nutzen für ein Unternehmen, wenn es Universitäten unterstützt, liegt meistens nicht in einem kurzfristig höheren Gewinn. Es gibt auch einen gesellschaftlichen Nutzen, von dem Firmen profitieren können: ein höheres durchschnittliches Bildungsniveau, bessere Arbeitsmöglichkeiten, mehr Experten, die soziale Probleme rational zu lösen versuchen – das sind alles indirekte Vorteile, die eine gute Universität mit sich bringt. Das Problem ist einzig, dass dieser Nutzen nicht in zwei, sondern dauerhaft erst in fünf oder zehn Jahren anfällt. Das muss man Investoren und Philanthropen klar kommunizieren.

Das setzt voraus, dass Geldgeber in langen Zeiträumen denken.

Genau. Und Unternehmen, die ein solches

Denken pflegen, sind beispielsweise auch bereit, Professuren zu finanzieren; so etwas bringt keinen raschen unternehmerischen Gewinn. Firmen hingegen, die kurzfristiger denken, wollen in der Regel einen schnelleren Gegenhandel haben. Wie bei jedem Tauschakt muss dann eine Übereinstimmung der Interessen der Tauschpartner hergestellt werden.

Welche Inhalte bietet Ihr Institut für kurzfristiger angelegte Tauschgeschäfte?

Bei uns befassen sich zum Beispiel Spitzewissenschaftler mit der Frage, wie man

Wie bei jedem Tauschakt muss eine Übereinstimmung der Interessen der Tauschpartner hergestellt werden.

Märkte oder Auktionsverfahren am besten ausgestaltet. Das kann für Fluggesellschaften interessant sein, denn diese haben ständig das Problem, ihre Resttickets an die Person zu bringen. Dazu können wir institutionelle Vorschläge machen und berechnen, welches Pricing am besten zu verwenden ist, um das Restticketproblem zu lösen. Der Vorteil für den Forscher besteht häufig darin, dass er über solche Aufträge an hervorragende Daten – eine Mangelware – herankommt. Es gibt noch viel anderen unmittelbaren Nutzen, den wir stiften können. So wissen etwa die meisten Firmen nicht viel über die Nachfragekurve ihrer Produkte und müssen eine Menge Entscheidungen im Ungewissen treffen. Wie reagiert die Nachfrage auf verschiedene Politikparameter, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen? Wie hängt die Nachfrage eines Produktes von der Preisgestaltung ab? Wir verfügen über Industrieökonomen und Marketingexperten, die solche Nachfragefunktionen empirisch ermitteln können.

Ihre Forschungen zielen darauf ab, das – im weitesten Sinne – ökonomische Verhalten des Menschen zu durchleuchten. Ist es die

Aussicht, diese Einsichten in der Praxis nutzbar zu machen, die Ihnen Förderer beschert? Bei manchen potentiellen Förderern mag das eine Rolle spielen. Das Department of Economics an der Universität Zürich ist ja in der Tat einzigartig auf der Welt. Sie finden auf der ganzen Welt kein Economics Department, das so breit und interdisziplinär aufgestellt ist wie unseres in Zürich.

Exzellentes Fundraising hat sehr viel mit «Friendraising» zu tun: es ist immer eine Vertrauensbeziehung notwendig.

Wir haben hier Neurowissenschaftler, Mediziner, Psychologen, Neurologen, Soziologen, Ethnologen – und natürlich auch viele Ökonomen, die eng zusammenarbeiten, um sozial und ökonomisch relevante Probleme zu lösen. Mir persönlich war die Ökonomie in ihrer traditionellen Form immer ein bisschen zu eng. Aber das Fach hat sich in den letzten 20 Jahren unglaublich geöffnet, und hier sind wir mittlerweile so breit aktiv, dass wir sehr viele dieser neuen Richtungen abdecken.

Und so in den Teichen sehr vieler Disziplinen fischen können?

Die Reichweite unseres Forschungsfeldes ist sicher ein Plus. Wir haben psychologische und biologische Einsichten in die moderne Ökonomie eingebaut und beschäftigen uns auch mit erziehungswissenschaftlichen Fragen, indem wir etwa die Rentabilität frühkindlicher Erziehung errechnen. Kurz, ein Philanthrop, der daran interessiert ist, antisoziales Verhalten bei Jugendlichen zu verhindern, ist bei uns genauso an der richtigen Adresse wie jemand, der in einem Entwicklungsland ein Projekt zur Beseitigung von Armut implementieren will, oder jemand, der verstehen will, wie die Schweiz im Zeitalter der Globalisierung am besten im internationalen Wettbewerb bestehen kann. Und weil wir so breit forschen, haben wir ein enor-

mes Portfolio und können den Leuten eine reiche Palette von Möglichkeiten bieten, wo sie uns unterstützen können.

Umgekehrt: inwiefern sind diese Kenntnisse des menschlichen Verhaltens hilfreich für den Aufbau von Geschäftsbeziehungen zu Investoren?

Ich bin von Haus aus jemand, der sich bemüht – wenn ich nicht gerade zu gestresst bin –, sich in sein Gegenüber hineinzuversetzen. Diese Psychologie, die vielleicht in meiner Natur angelegt ist, hat dazu geführt, dass ich meiner Forschung ihre spezifische Ausrichtung gegeben habe. Nun bedeutet Geschäftemachen zwar in hohem Maße, ein Vertrauens- und Beziehungsnetz aufzubauen. Um das zu erreichen, ist es lediglich notwendig, auf einer intuitiven Ebene zu verstehen, wie die Menschen ticken. Insoweit ist mir das Wissen um die Funktionsweise von Vertrauen, Empathie oder Reziprozität keine spezifische Hilfe beim Fundraising – außer dass ich sagen kann: ich habe erfolgreich darüber geforscht.

Ist es somit letztlich die Faszination dieser urmenschlichen Gegenstände, die Geldgeber anzieht?

In einem ersten Schritt vielleicht, ja. Man ist neugierig. Mir wurde als Kind immer gesagt: sei nicht so neugierig.

Daran haben Sie sich offensichtlich nicht gehalten.

Man darf sich die kindliche Neugier nicht nehmen lassen. Meiner Erfahrung nach finden die meisten Leute sehr spannend, was wir machen. Zwischen dieser Faszination und dem konkreten philanthropischen Akt liegt aber ein langer Weg. Exzellentes Fundraising hat sehr viel mit «Friendraising» zu tun: es ist immer eine Vertrauensbeziehung notwendig, zwischen jenen, die Geld geben, und jenen, die das Geld erhalten. Der Geldgeber will Gewissheit haben, dass mit seinem Geld vernünftig umgegangen wird. Diese Vertrauensbasis muss man mit viel persönlichem Einsatz schaffen und sie dann täglich in der Forschung und mit der Art, wie man das Institut führt, unter Beweis stellen.

Ein zeitintensives Prozedere. Haben Sie den ganzen Aufwand schon einmal zu quantifizieren versucht?

Die letzten zwei bis drei Jahre hat die Gründung der Stiftung etwa 30 bis 40 Prozent meiner Arbeitszeit in Anspruch genommen. Das ist ein sehr grosser Aufwand, aber es gibt auch ein enormes Potential: zahllose Philanthropen wissen noch nicht, was wir an unserem Institut machen. Hier kommt der neuen Stiftung die Aufgabe eines Bindeglieds zu: sie soll der Gesellschaft kommunizieren, worüber wir arbeiten, und dadurch Interesse und Faszination für unsere Forschung wecken.

Um Ihrem Institut langfristig exzellenzscherrnde Mittel zu garantieren, verzichten Sie zugunsten von Beziehungspflege auf die Forschung, die Sie glücklich macht – sind Sie ein Altruist?

Wenn man sagt, man tue etwas aus altruistischen Motiven, klingt es gleich so, als würde man sich als etwas Besseres fühlen. Man kann sich aber schon fragen, warum ich das alles mache. Ich würde mir das Leben einfacher machen, wenn ich nicht auch noch für die Stiftung tätig wäre, und sicher hätte ich persönlich mehr Befriedigung, wenn ich meine Zeit in die Forschung investieren würde. Ich gehe nicht gern zu potentiellen Geldgebern und bittle um Geld! Deshalb muss die ganze Mittelbeschaffung für mich ein langsamer Prozess sein, in dem wir durch unsere Leistung andere überzeugen und faszinieren können, so dass sie sich aus innerer Überzeugung entschliessen, unsere Forschung zu unterstützen. ↗

«Exzellente Forscher ziehen
mehr Drittmittel an,
die sich wiederum positiv
auf die Anziehungskraft
des Kantons Zürich
als Bildungs- und Wirtschafts-
standort auswirken.»

Ernst Fehr