

# **Bedeutet mehr Wettbewerb immer mehr Effizienz?**

Prof. Dr. Mathias Binswanger  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Olten

MATHIAS BINSWANGER

# SINNLOSE WETTBEWERBE



Warum wir  
immer mehr Unsinn  
produzieren

HERDER



# Beispiel aus China im 19. Jahrhundert: Dinosaurierknochen

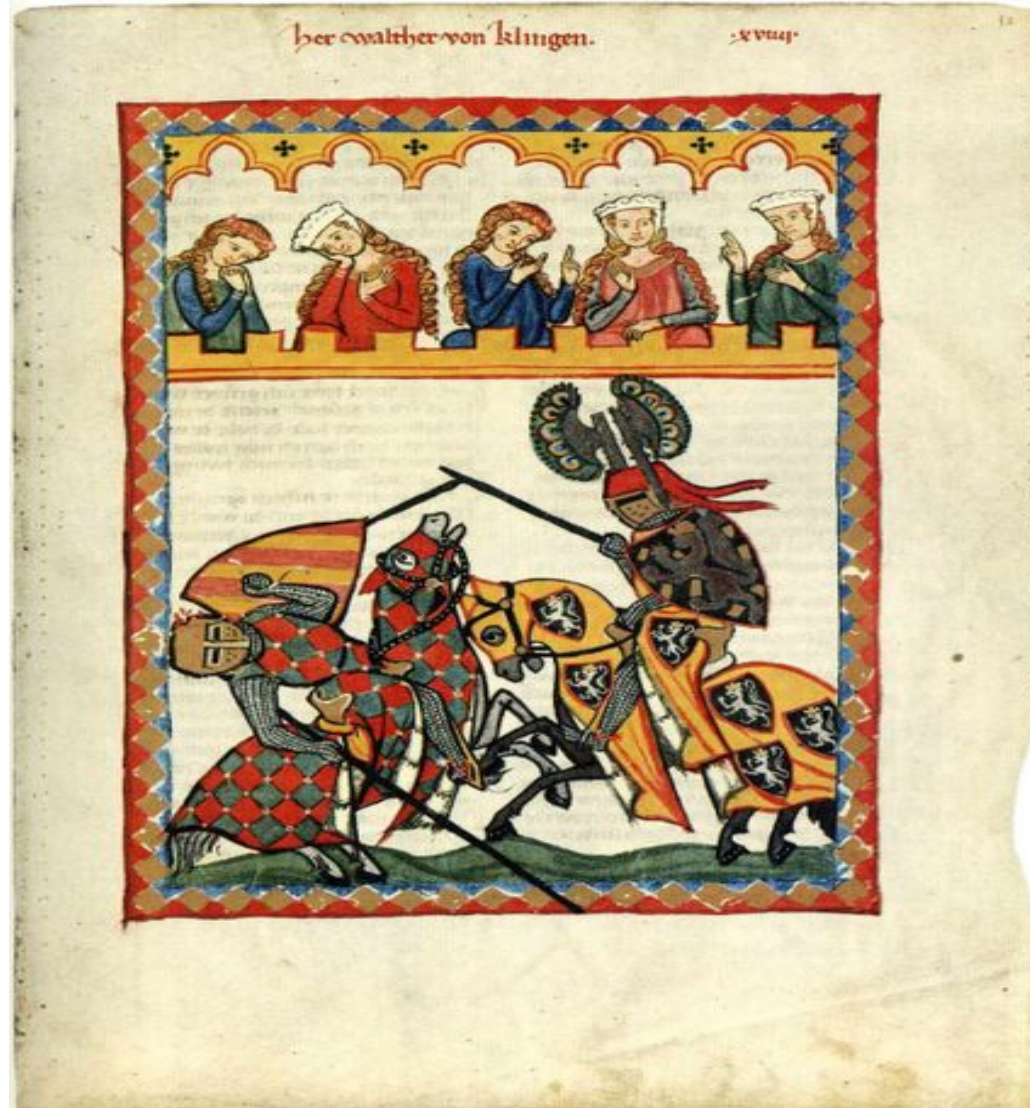




# Beispiel aus Vietnam im 20. Jahrhundert: Rattenplage in Hanoi



# 1. Die Marktillusion: Wo kein Markt ist sorgen künstliche Wettbewerbe für Effizienz



# Markt und Wettbewerb sind keine siamesischen Zwillinge

- Märkte ohne Wettbewerb  
(Monopole, Kartelle)
- Wettbewerbe ohne Markt  
(Turniere, sportliche Wettkämpfe)



# Rückfall in die Planwirtschaft

„Jetzt da eine sozialistische Regierung an der Macht ist, besteht unsere Aufgabe darin, den Wettbewerb zu organisieren.“ (Lenin, 1921)

„Der Staat muss daher in allen Bereichen vermehrt Wettbewerb schaffen, selbst dort, wo die Aufgaben bzw. Leistungsangebote nicht direkt dem freien Markt ausgesetzt werden können.“ (UBS Broschüre, 2005)

# Schuhbeispiel aus der ehemaligen Sowjetunion





## **2. Die Messbarkeitsillusion: Qualitative Leistungen lassen sich mit Kennzahlen messen**



# Zunehmende Unmöglichkeit der Leistungsmessung

- Fließbandarbeiter
- Sekretärinnen
- Wissenschaftler

„Die Informationen, die wir bekommen, brauchen wir nicht, und die wir brauchen, bekommen wir nicht.“  
(Michel, 1999)

# Leistungsmessung in Teams

## Fußball: einfaches Indikatorensystem

	<i>Torhüter</i>	<i>Verteidiger</i>	<i>Mittelfeld- spieler</i>	<i>Stürmer</i>
Indikator	Anzahl kassierte Tore, gemessen als Differenz zwischen den durchschnittlich erhaltenen Toren über die letzten fünf Saisons und den in dieser Saison kassierten Toren.	Zusammengesetzter Indikator mit Gewichtung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl kassierter Tore (70 %)</li> <li>• Anzahl geschossener Tore (30 %).</li> </ul>	Zusammengesetzter Indikator mit Gewichtung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl kassierter Tore (30 %)</li> <li>• Anzahl geschossener Tore (70 %).</li> </ul>	Differenz zwischen den in dieser Saison geschossenen Toren und der durchschnittlich von einem Stürmer über die letzten fünf Saisons geschossenen Tore.

# Leistungsmessung in Teams

## Fußball: komplexes, computergestütztes Indikatoren-system (2 Beispiele)

	<i>Linker Verteidiger</i>	<i>Mittelstürmer</i>
Indikatoren (Gewichtung)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verhinderung von Gegentoren über die linke Seite (25 %).</li><li>• Verhinderung von Eckbällen der gegnerischen Mannschaft von links (20 %).</li><li>• Zahl der erfolgreichen Flanken für die Stürmer (15 %).</li><li>• Zahl der gewonnenen Zweikämpfe (20 %)</li><li>• Gesamte Laufarbeit (15 %).</li><li>• Zahl der Spiele ohne Fouls (5 %).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zahl der erzielten Tore (30 %).</li><li>• Zahl der Pässe an andere Spieler, die zu Toren führten (20 %).</li><li>• Zahl der erfolgreich von anderen Spielern übernommenen Flanken und Pässe (15 %).</li><li>• Zahl der gewonnenen Zweikämpfe (15 %).</li><li>• Gesamte Laufarbeit (15 %).</li><li>• Zahl der Spiele ohne Fouls (5 %).</li></ul>



### 3. Die Motivationsillusion: Menschen brauchen Zuckerbrot und Peitsche um Höchstleistungen zu erbringen



# Zwei Menschentypen (McGregor, 1960)

## X-Typen:

- haben eine Abneigung gegen Arbeit und müssen extrinsisch durch Zuckerbrot und Peitsche motiviert werden
- lieben weder Herausforderungen noch Verantwortung und sind auf Sicherheit aus

## Y-Typen:

- sind intrinsisch motiviert und haben Freude an ihrer Arbeit
- lieben Herausforderungen und Verantwortung und schätzen Abwechslung

# Sehnsucht nach dem Meer?

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer“  
(Antoine de Saint Exupery)



# Beispiel:

## Rubrik 33 Fragen in der NZZ

### Die hochmotivierte Führungskraft (Y-Typ)

- arbeitet rund 12 Stunden pro Tag
- liebt ihre Arbeit und die täglichen Herausforderungen
- schläft nur wenige Stunden
- schätzt Verantwortung
- ist moralisch integer und hat nur kleine Laster wie „Süßigkeiten“ oder „Rotwein“
- .....



# Motivierung durch Zuckerbrot und Peitsche?

„Das System der Motivierung ist methodisiertes Misstrauen.“  
(Sprenger, 2002)

Man stellt alle Mitarbeiter unter den Generalverdacht der Leistungsverweigerung.

# Grenzen von Zuckerbrot und Peitsche

- Funktioniert nur bei einfachen, monotonen und/oder unangenehmen Arbeiten.
- Nur weil man einen Hund durch die Belohnung mit einem Stück Wurst dazu bringen kann, durch einen Ring zu springen, kann man ihn durch die Belohnung mit zwei Stück Wurst nicht dazu bringen, einfache Kopfrechenaufgaben zu lösen.

# Verdrängung der intrinsischen Motivation

- Je kreativer eine Tätigkeit, umso wichtiger ist die intrinsische Motivation
- Freude an der Arbeit (intrinsische Motivation) wird durch künstliche Wettbewerbe zerstört.
- Verdrängung der intrinsische Motivation führt zu Verdrängung von Qualität

# Beispiele der Verdrängung von intrinsischer Motivation

- Blutspenden (Titmuss, 1970)
- Lösen von Aufgaben von unterschiedlicher Schwierigkeit (Shapira, 1976)
- Freiwilligenarbeit (Frey und Götte, 1999)
- Kreativität bei Künstlern (Amabile, 1996)



# Produktion von Unsinn durch künstlich inszenierte Wettbewerbe

---

Bereich	Wer muss an den Wettbewerben teilnehmen?	Worum geht es in den Wettbewerben?	Was ist das Resultat?
Wissenschaft	Professoren und übrige Wissenschaftler	Möglichst viele Publikationen in Fachzeitschriften bzw. Zitierungen (Impact Factor)	Immer mehr und immer belanglosere Publikationen
	Universitäten Forschungsinstitute	Möglichst viele über Drittmittel finanzierte Projekte	Immer mehr und immer unsinnigere Projekte

Bereich	Wer muss an den Wettbewerben teilnehmen?	Worum geht es in den Wettbewerben?	Was ist das Resultat?
Bildung	Schulen Universitäten Regionen Länder	Möglichst gutes Abschneiden bei »Qualitätsindikatoren« (z.B. Erfolgsquote bei nationalen Prüfungen oder internationalen Schülerbewertungen wie PISA)	Immer einseitiger ausgebildete, auf Bewertungen und Prüfungen trainierte Schüler

Bereich	Wer muss an den Wettbewerben teilnehmen?	Worum geht es in den Wettbewerben?	Was ist das Resultat?
Bildung	Schüler Studenten Berufstätige	Möglichst viele Diplome, Bachelor, Master und anderer Abschlusszeugnisse	Immer mehr Studenten und Bildungsabschlüsse bei sinkendem Bildungsniveau
	Schulen Universitäten Regionen Länder	Möglichst hoher Prozentsatz junger Menschen, mit tertiärerem Bildungsabschluss	Akademisierung von praktisch orientierten Berufen macht aus potentiell guten Praktikern mittelmäßige Akademiker

<b>Bereich</b>	<b>Wer muss an den Wettbewerben teilnehmen?</b>	<b>Worum geht es in den Wettbewerben?</b>	<b>Was ist das Resultat?</b>
Gesundheitswesen	Krankenhäuser  Ärzte Arztpraxen, Krankenhäuser	Möglichst hohe Fallpauschalen bei tatsächlich geringen Behandlungskosten  Möglichst gutes Abschneiden bei Qualitätsindikatoren zur Beurteilung von Ärzten oder Krankenhäusern	Immer mehr unnötige, standardisierte Behandlungen und Verschreibungen von Medikamenten auf Kosten der für Patienten zur Verfügung stehenden Zeit



Bereich	Wer muss an den Wettbewerben teilnehmen?	Worum geht es in den Wettbewerben?	Was ist das Resultat?
Großunternehmen in der Privatwirtschaft	Kadermitglieder	Möglichst gutes Abschneiden bei unternehmensinternen Erfolgskennzahlen	Eingehen von immer unvernünftigeren Risiken und Ausrichtung auf kurzfristigen Profit
	Angestellte	Beförderungen und Karriere	Sinnlose Verausgabung von Zeit und Energie

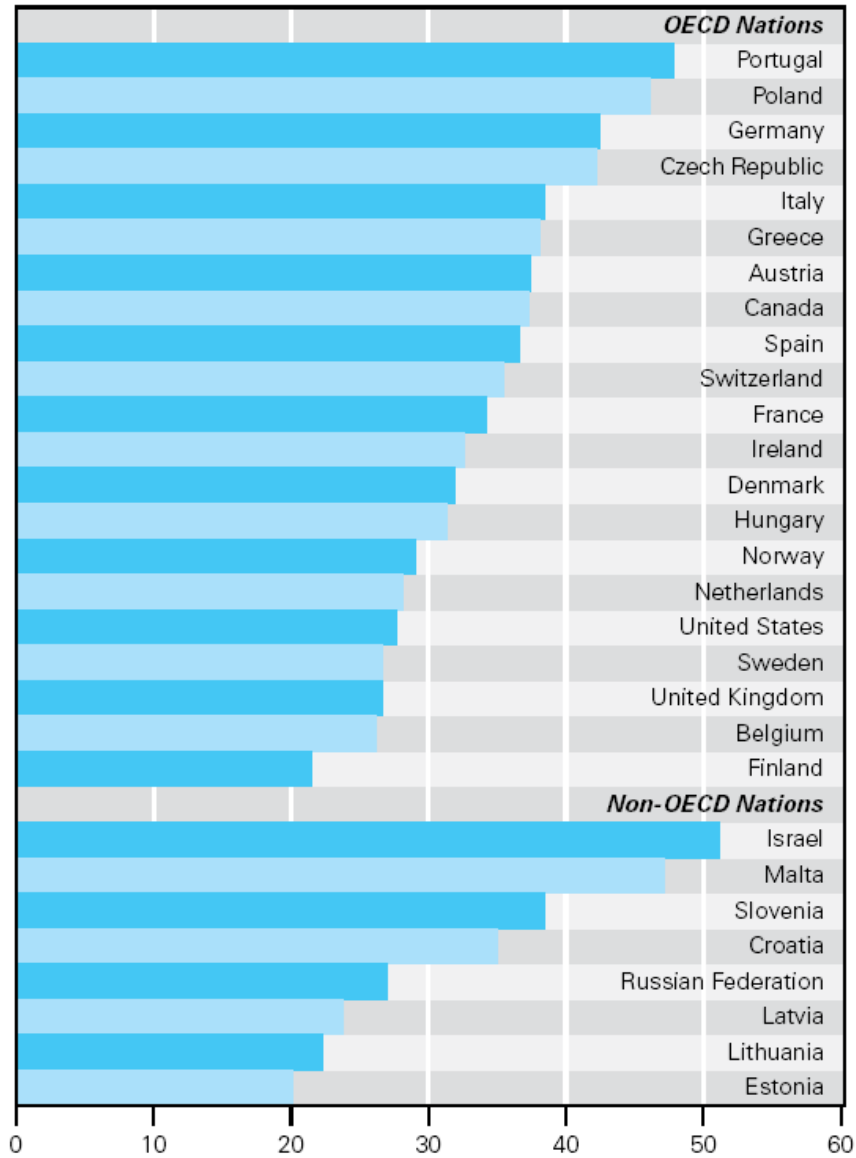
# Bildung: PISA Vergleiche und das finnische Wunder

- Finnische Jugendliche schneiden beim PISA-Vergleich sehr gut ab.
- 95 Prozent machen Matura

aber:

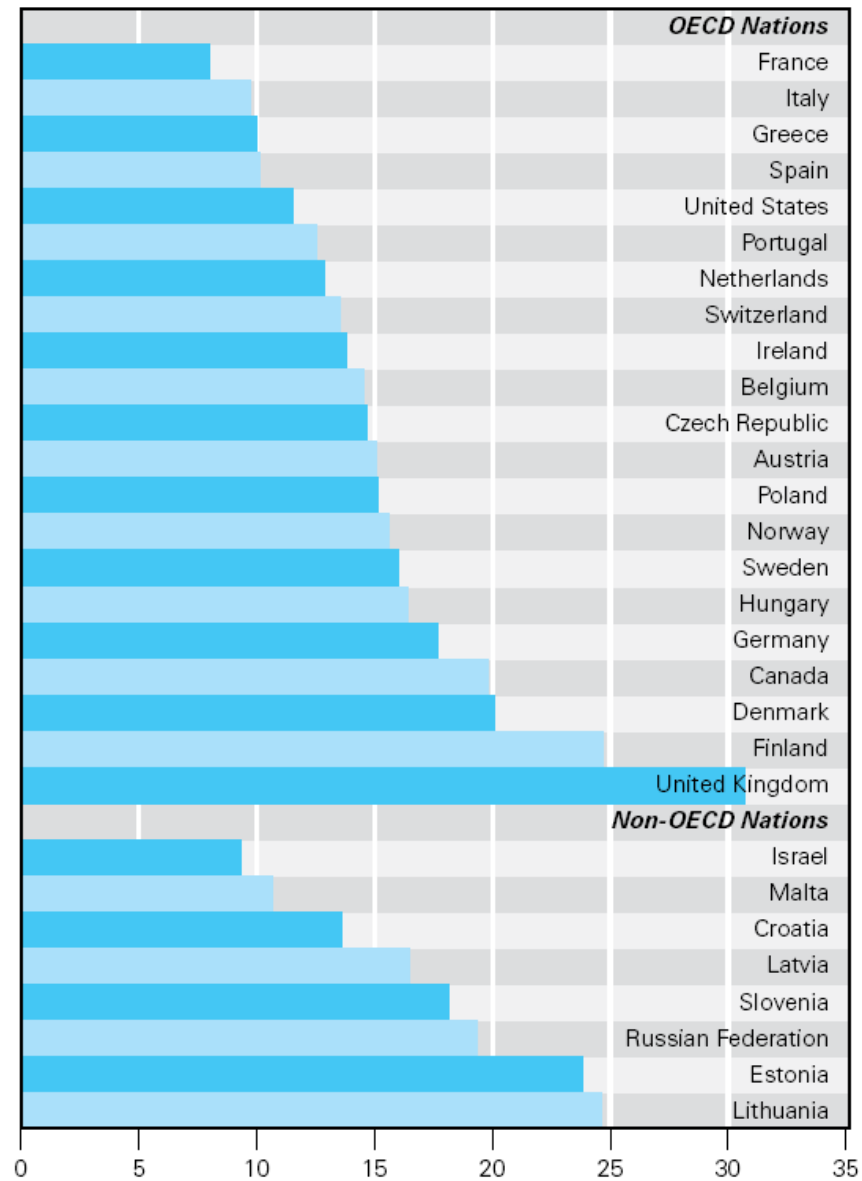
- Sie gehen am wenigsten gerne zur Schule
- Sie ernähren sich am ungesündesten
- Sie rauchen und trinken am meisten
- Sie stammen selten aus intakten Familien
- Die Jugendarbeitslosigkeit ist sehr hoch.
- Die Hälfte der Maturanden macht nie einen Hochschulabschluss

**Figure 5.1b** Percentage of young people age 11, 13 and 15 who report eating fruit every day



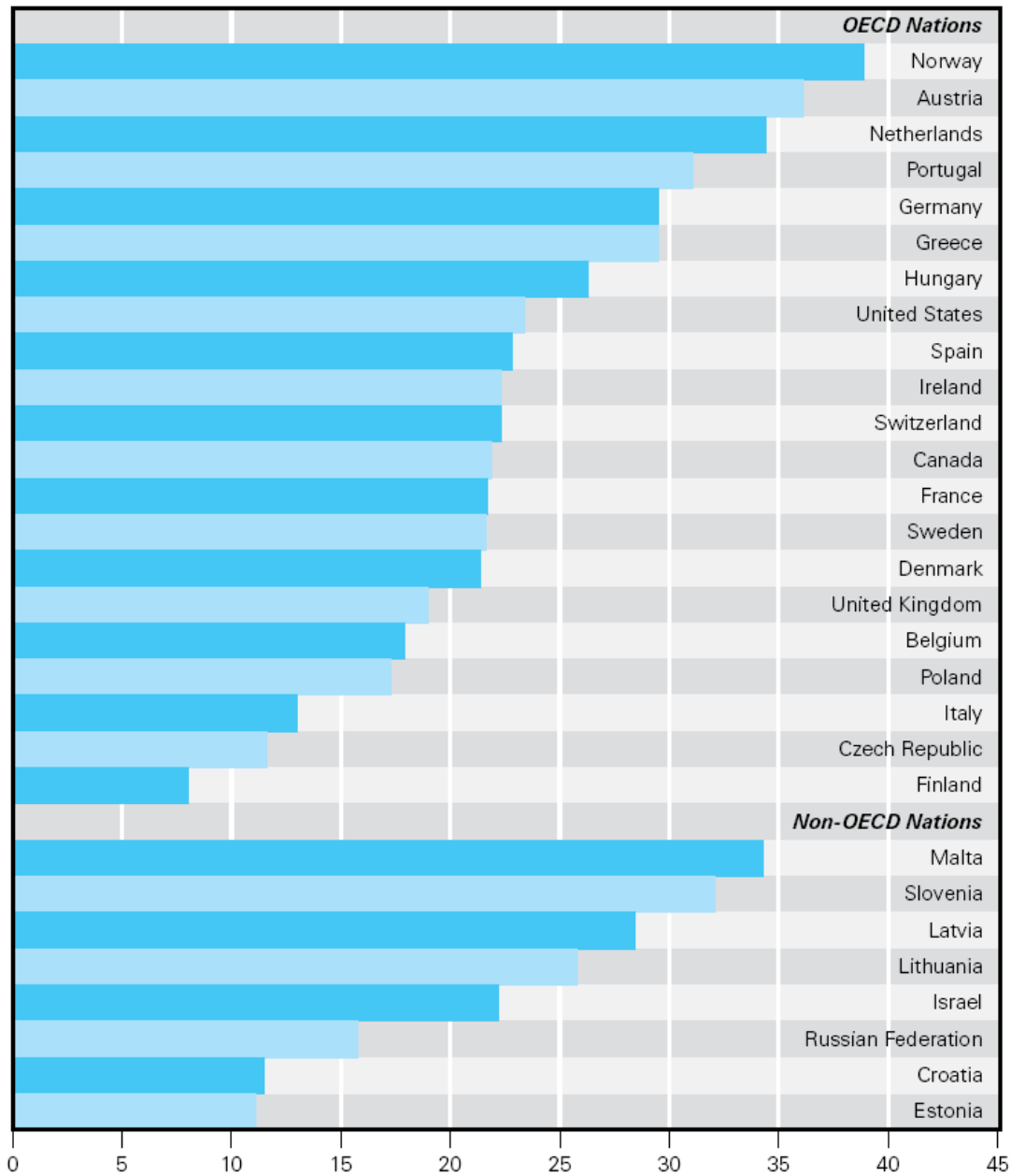
Date: 2001/02

**Figure 5.2b** Percentage of students age 11, 13 and 15 who report having been drunk two or more times



Date: 2001/02

**Figure 6.2** Percentage of students age 11, 13 and 15 who report 'liking school a lot'




Date: 2001/02



# Wenn keine künstlichen Wettbewerbe was dann?

- Nicht alle als potentiell schwarze Schafe behandeln!
- Nichtmessbarkeit von Qualität akzeptieren!
- Effizienz in erweitertem Rahmen verstehen!
- Subjektive Verantwortung statt Abstützung auf pseudo-objektive Kennzahlen!
- Nicht über die Köpfe der Beteiligten hinweg entscheiden!
- Anreizverträglichkeitsprüfungen!



„Immer wird es Eskimos geben, die den Eingeborenen von Belgisch-Kongo Verhaltensmassregeln für die Zeit der grossen Hitze geben werden.“

(Jerzy Stanislaw Lec)

# Fragen?

