

# Qualität durch Wettbewerb? Der direkte Weg in die Sackgasse!

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



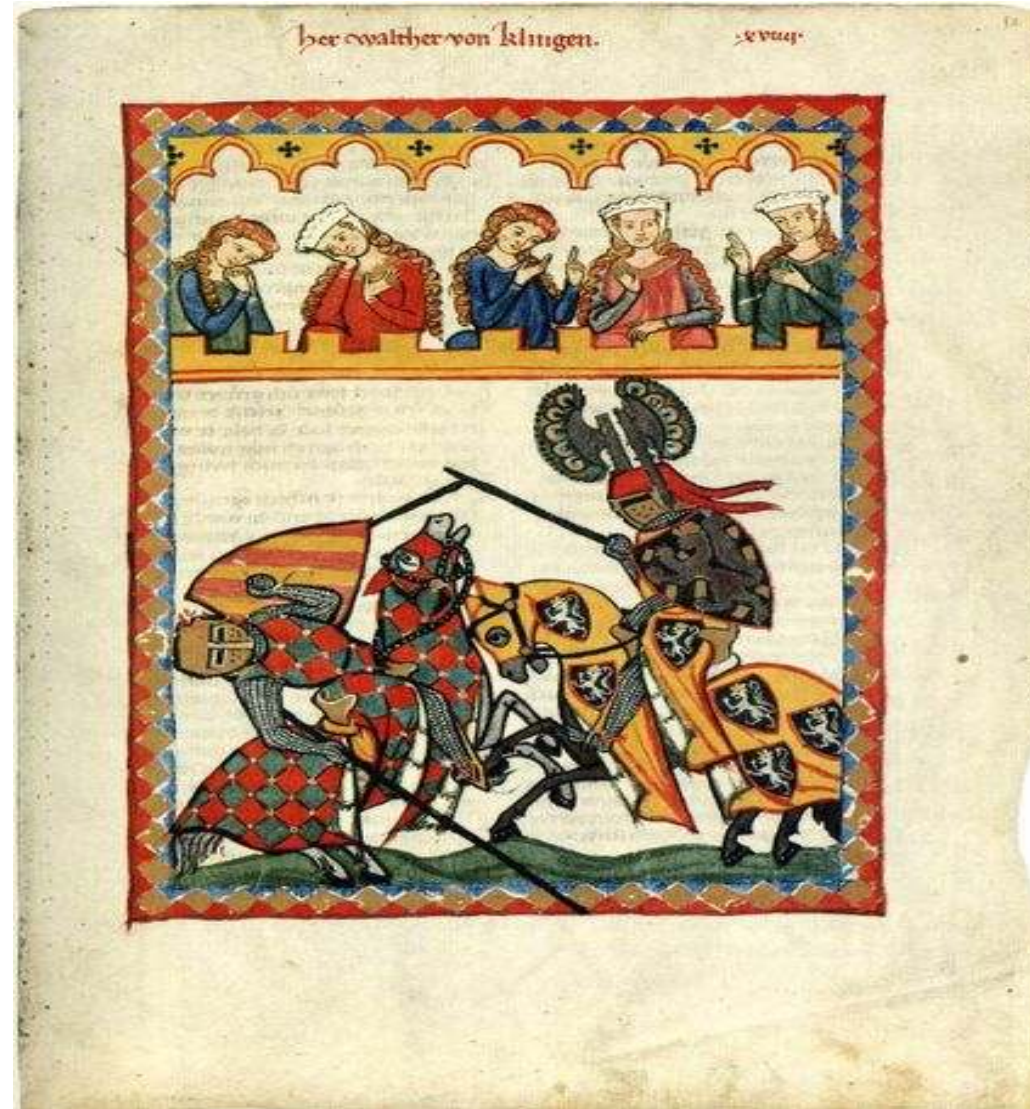
## Beispiel aus Vietnam im 20. Jahrhundert: Rattenplage in Hanoi



# Ein modernes Beispiel aus der Unternehmenswelt



# 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)

# „Guter Leistungswettbewerb“ und „Böser Kampf“

**Hesiod (700 v. Chr.):**

Jeden ergreift ja die Lust zur Arbeit, wenn er des anderen Reichtum sieht.

Schon eilt er zu pflügen, zu pflanzen und das Haus zu bestellen.

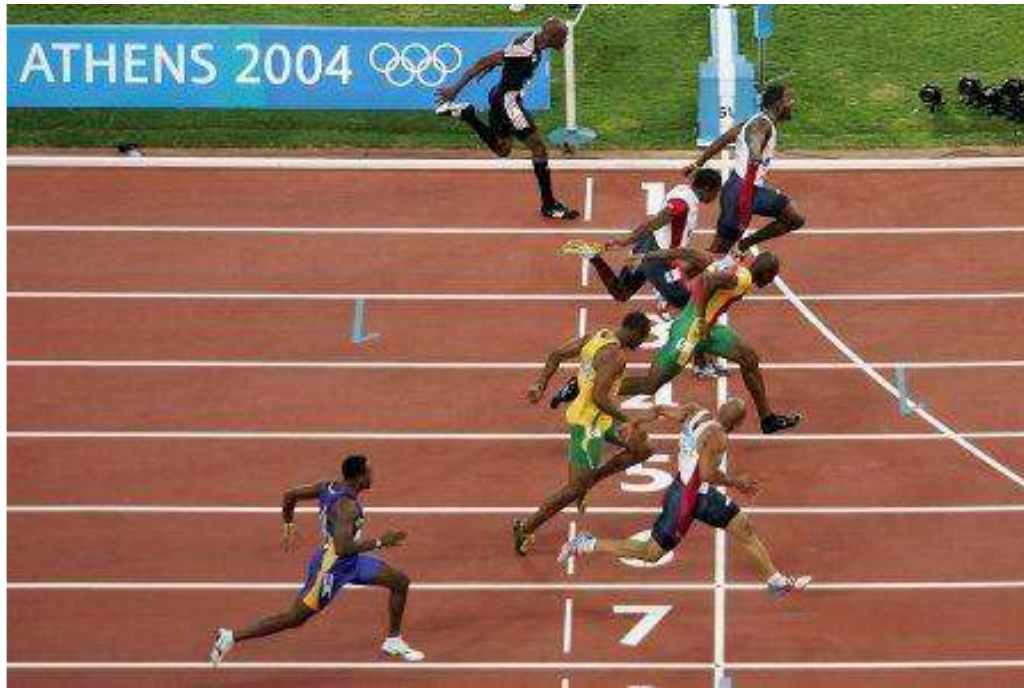
Der Nachbar läuft mit dem Nachbarn um die Wette nach Wohlstand;

so nützt diese Eris den Menschen,

Töpfer eifert mit Töpfer, und Maurer eifert mit Maurer,  
und der Bettler beneidet den Bettler, der Sänger den Sänger.



# 100m Lauf versus Boxkampf





## Rattenrennen

Es gibt nur ein Stück Käse, das alle Ratten zu kriegen versuchen.

The winner takes it all.

Individuell rational, kollektiv irrational

# 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)

# Campbell`s Law

„Je stärker ein einzelner quantitativer sozialer Faktor dazu benutzt wird, soziale Entscheidungen zu beeinflussen, desto stärker ist er verzerrenden Einflüssen ausgesetzt und desto mehr führt er selbst dazu, die sozialen Prozesse zu verzerren und zu verfälschen, die eigentlich untersucht und verbessert werden sollen.“

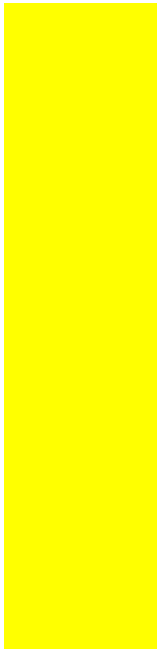
(Campbell, 1976)

„Der gespitzte Bleistift siegt über den Text.“

# 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.

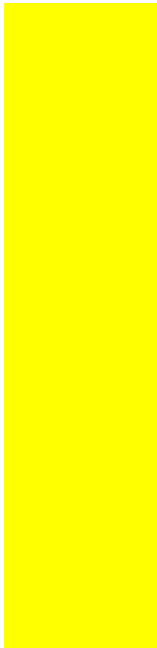




# Leistungsmessung in Teams

**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



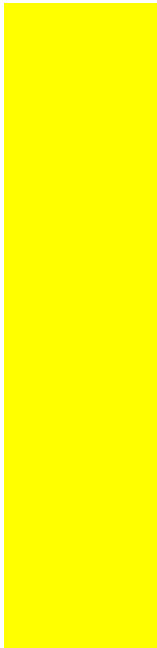
# Beispiele der Verdrängung von intrinsischer Motivation

- 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
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

Bereich	Wer muss an den Wettbewerben teilnehmen?	Worum geht es in den Wettbewerben?	Was ist das Resultat?
	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
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
Nachhaltigkeit	Private Unternehmen, öffentliche Institutionen	Besitz von möglichst vielen Zertifikaten und Labels, die nachhaltiges Wirtschaften bescheinigen	Immer mehr irrelevante Labels und Zertifikate, Verwässerung des Begriffs Nachhaltigkeit



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

# Gesundheitswesen

Ausgangslage:

- Allgemeine Gesundheitsversorgung als meritorisches Gut. Deshalb keine Marktlösung
- Third Party Payment
- Problem verschiedener Menschen: Hypochonder versus Naturbursche
- Kostenbeteiligungen

# Fallpauschalen: Kostenwettbewerbe zwischen Krankenhäusern



# Fallpauschalen in den USA: Lungenentzündungen bei älteren Patienten (Metersky et al. 2000)

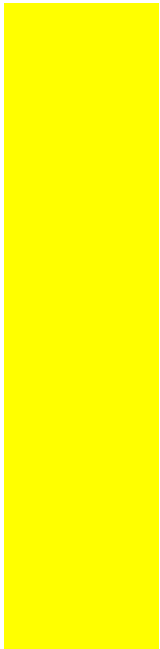
„Effizienzverbesserungen“:

- Durchschnittliche Verweildauer im Spital sinkt von 11.9 auf 7.7 Tage
- Durchschnittliche stationäre Kosten sinken von 9228 auf 6897 Dollar
- Mortalitätsrate im Krankenhaus sinkt von 14.1 auf 12 Prozent.

Aber:

- Anteil der Patienten, die 30 Tage nach Spitalaufenthalt verstarb, stieg von 6.9 auf 9.3 Prozent
- Wiederaufnahmen wegen Rückfällen erhöhen sich von 3 auf 3.7 Prozent
- Verlegungen in Pflegeeinrichtungen steigen von 30.3 auf 43.1 Prozent

# Pay for Performance: Qualitätswettbewerbe unter Ärzten





# „Qualitätsindikatoren“

- Ergebnisindikatoren (Ergebnis und Wirkung einer Behandlung: z.B. Cholesterinspiegel nach der Operation, Mortalitätsrate)
- Prozessindikatoren (Durchführung einer Behandlung: z.B. vorschriftsmässiges Messen des Cholesterinspiegels, Verabreichung aller Medikamente)
- Strukturindikatoren (Technik, Organisation der Praxis, Ausbildungsstand des Personals)
- Patientenzufriedenheitsindikatoren (Befragungen)

# **Erfahrung in Kalifornien (USA): aus „Pay for Performance“ wurde „Pay for Technology“**

- Echte Ergebnisindikatoren und Patientenzufriedenheitsindikatoren wurden zunehmend verdrängt. Bei diesen Indikatoren fanden praktisch keine Verbesserungen statt
- Am wichtigsten sind heute Prozess- und Strukturindikatoren, wo sich die Ärzte durch immer mehr Medikamentenvergaben, Tests und Investitionen in ihre Praxen „verbessert“ haben.

# Pay for Performance

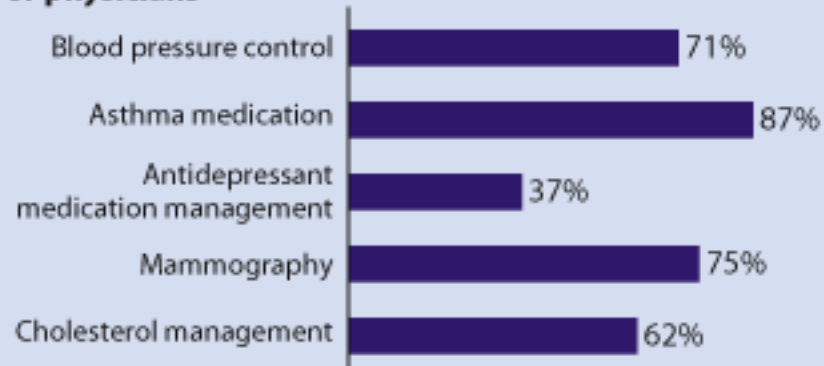
## WHAT PAY-FOR-PERFORMANCE PROGRAMS MEASURE

HMOs incentive programs cover clinical areas and information technology.

### For hospitals

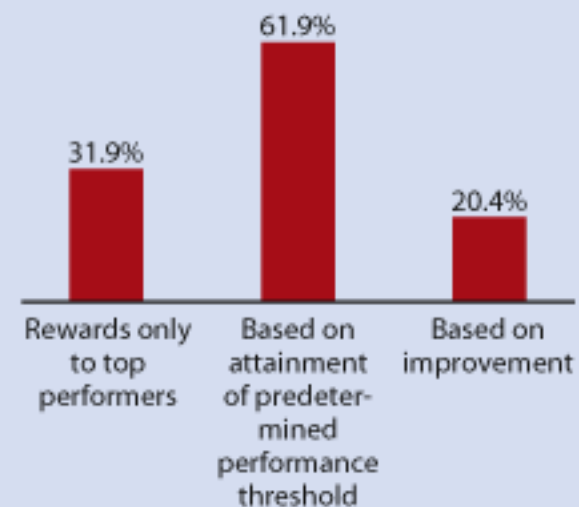


### For physicians



## HOW PLANS PAY

Most health plans offer incentives for meeting certain targets.



Source: *New England Journal of Medicine*, 2006

# **Erfahrung in England (NHS) seit 2004: aus „Pay for Performance“ wurde „Pay for Compliance“**

- 8500 Hausarztpraxen werden nach 146 Indikatoren beurteilt.
- 25 Prozent des Einkommens der Ärzte hängt von P4P ab.
- 2008 erzielten die Ärzte im Durchschnitt 96.8 Prozent der gesamten möglichen Punktzahl!

# ähnliche Erfahrungen auch schon in Bayern mit dem Qualitätsprogramm „ausgezeichnete Patientenversorgung“

„Es werden häufig noch Indikatoren der Struktur- und Prozessqualität und selten Ergebnisqualität als Messkriterium verwendet, was sowohl auf Widerstände bei der Einführung der Programme als auch auf die Schwierigkeit der Messung zurückzuführen ist.“

(Munte, A. und Köster-Steinebach, I. (2009): Wettbewerbe in der ambulanten Versorgung, in: Oberender, P. (Hrsg.), Wettbewerb im Gesundheitswesen)

# Präventions-Tonnenideologie: Beispiel Mammographie Screening



2000 Frauen gehen 10 Jahre regelmässig zum Screening.

Dann:

- stirbt eine Frau weniger an Brustkrebs
- wird bei 200 Frauen irrtümlich Brustkrebs entdeckt
- werden 10 Frauen auf Brustkrebs behandelt, die gar keinen haben (Gøtzsche und Nielsen, 2009)

# Neue Gesundheitsbürokratie

- Immer mehr Datenerfassung, Dokumentation, Controlling, Kodierung, Evaluation.
- Ein Arzt in Deutschland verbringt heute im Schnitt 3.2 Stunden pro Tag mit administrativer Arbeit aber nur 1.4 Stunden mit Patienten- und Angehörigengesprächen.
- Verdrängung der ärztlichen und pflegerischen Tätigkeit
- Steigende Kosten

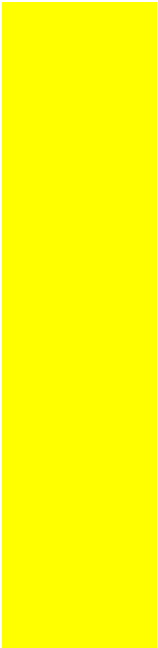
# Resultat der künstliche inszenierten Wettbewerbe im Gesundheitswesen:

- Immer mehr Untersuchungen und Medikamentenvergaben statt individueller Heilung!
- „Geld ist nicht mehr Mittel zum Zweck der Versorgung von Kranken, sondern die Versorgung von Kranken wird Mittel zum Zweck der Erzielung und Optimierung von Erlösen!“  
(Michael Simon, 2001)



# Wenn keine künstlichen Wettbewerbe was dann?

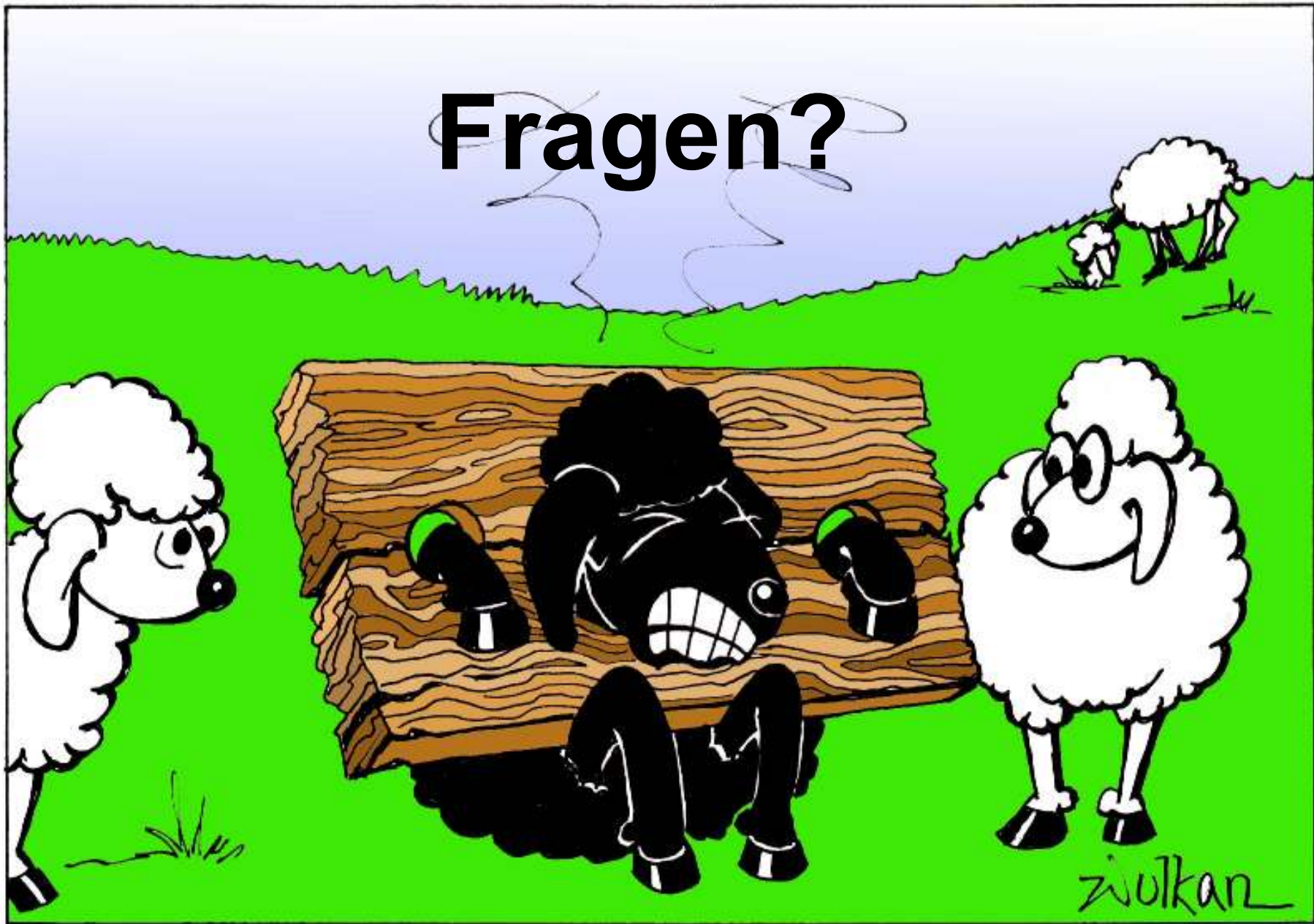
- Nicht alle als potentiell schwarze Schafe behandeln!
- Nichtmessbarkeit von Qualität akzeptieren!
- Effizienz in erweitertem Rahmen verstehen!
- Subjektive Verantwortung statt Abstützung auf pseudo-objektive Kennzahlen!
- Nicht über die Köpfe der Beteiligten hinweg entscheiden!
- Möglichst direkte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



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

(Jerzy Stanislaw Lec)

# Fragen?





## **Marcel Ospel (ehemals UBS, verdiente über 20 Mio pro Jahr)**

„Ein richtiger UBS-Angestellter tickt wie ein Tennis-Junior: Er will etwas leisten und im Fall, dass er erfolgreich ist, dafür honoriert werden. Marcel Ospel ist doch kein Schreckgespenst, sondern einer, der aus bescheidenen Verhältnissen in Kleinbasel stammt und es vom gewöhnlichen Banklehrling bis nach ganz oben geschafft hat, ein Vorbild.“

(Weltwoche, 29. 3. 2006)