

## «Sinnlose Wettbewerbe im Bildungsbereich» Referat von Prof. Dr. Mathias Binswanger



**Eine gekürzte und nicht durchgehend wortwörtliche Wiedergabe des Vortrags von Prof. Dr. Mathias Binswanger an der LVB-Delegierten- und Mitgliederversammlung vom 19. September 2012:**

Das Thema «Sinnlose Wettbewerbe» beschränkt sich nicht auf den Bildungsbereich, sondern ist ein viel allgemeineres Phänomen. In allen Bereichen, in denen es keinen Markt gibt, sei es das Bildungswesen, das Gesundheitswesen oder die Wissenschaft, glaubt man heute, man könne sich die Effizienz, die angeblich mit dem Markt verbunden ist, sozusagen künstlich herbeizaubern, indem man Wettbewerbe inszeniert. Diese schaffen jedoch **keine Effizienz**, sondern führen zielsicher zur **Produktion von Unsinn**. Zwei historische Beispiele zum Einstieg:

Im 19. Jahrhundert wurde in China von Paläontologen nach Dinosaurierknochen gegraben. Um die Bauern bei dieser mühsamen Arbeit zur Mithilfe zu motivieren, hat man beschlossen, diese für jedes gefundene Knochenstück zu bezahlen. Wann immer jetzt

die Bauern einen grösseren Knochen gefunden haben, haben sie ihn in kleinere Teile zerschlagen, so dass sie möglichst viele Körperteile abliefern konnten. Natürlich hat das die Arbeit der Paläontologen nicht erleichtert.

Was uns naiv erscheint, wird heute auf dieselbe Art in der Wissenschaft praktiziert, indem man Wissenschaftler und ganze Universitäten nach dem wissenschaftlichen Output, d.h. nach der Zahl der Publikationen in wissenschaftlichen Zeitschriften, beurteilt. Mit dem Resultat, dass jeder Wissenschaftler, der eine Idee hat, bestrebt ist, diese Idee, den chinesischen Bauern mit ihren gefundenen Knochen entsprechend, über möglichst viele Artikel zu verteilen, denn was zählt, ist ja nicht der Inhalt eines Artikels, sondern die Zahl der Publikationen. Dadurch wird der Inhalt wissenschaftlicher Publikationen immer dünner, irrelevanter und langweiliger, und damit das dann nicht so auffällt, verpackt man das Ganze in einen wissenschaftlichen Jargon beziehungsweise stellt es noch möglichst kompliziert mathematisch formal da, um so von der **Banalität des Inhalts abzulenken**.

Als zweites Beispiel betrachten wir den Versuch der französischen Kolonialbeamten in Indochina, die in Hanoi herrschende Rattenplage zu bekämpfen. Dort wurde beschlossen, jedem, der eine tote Ratte abliefern, eine Prämie zu zahlen. Die Folge davon war, dass die Bevölkerung damit begann, Ratten zu züchten, um möglichst viele tote Ratten abliefern zu können, womit auch dieser Versuch scheiterte.

Ganz ähnliche Tendenzen lassen sich heute im Gesundheitswesen beobachten, wo zunehmend ein sogenanntes *pay for performance* eingeführt werden soll, d.h. derjenige, der mehr Qualität liefert, erhält dann auch mehr Geld. Was ist die gemessene Qualität

im Gesundheitswesen? Typischerweise untersucht man, ob die Medikamente verabreicht wurden, die man verabreichen sollte, ob alle Personen in einer Gegend geimpft wurden und ob die Arztpraxen auf dem neusten Stand der Technik sind. In einem solchen System lohnt es sich, neue Krankheiten zu erfinden, deren Prävention beziehungsweise Heilung man sich dann als Qualitätsmassnahme abgelten lassen kann.

Die Idee der künstlich inszenierten Wettbewerbe ist mit einigen Illusionen verbunden. Die erste davon ist die **Marktillusion**: Wo kein Markt sei, würden künstliche Wettbewerbe für Effizienz sorgen. Dahinter steckt ein wenig die Idee, dass sich Markt und Wettbewerb wie siamesische Zwillinge verhielten. Das ist in der Realität natürlich nicht der Fall. Es gibt viele Wettbewerbe, die mit Markt gar nichts zu tun haben, wie z.B. im Sport, und dann gibt es auf der anderen Seite Märkte, in denen es praktisch keinen Wettbewerb gibt, etwa in Monopol- und Kartellsituationen. Es ist dann der Staat, der dafür sorgen muss, dass dieser Wettbewerb doch noch einigermaßen stattfindet.

Wenn im Idealfall Markt und Wettbewerb von selbst zusammenfallen, sorgt das tatsächlich für eine gewisse Effizienz, weil auf einem funktionierenden Markt über das Preissystem ein Anreiz gegeben ist, sich möglichst genau an den Bedürfnissen der Konsumenten zu orientieren. Jetzt fällt aber gerade dieser entscheidende Aspekt des Marktwettbewerbs bei künstlich inszenierten Wettbewerben weg. Dort treten nämlich die Konsumenten gar nicht mehr in Erscheinung. Stattdessen werden irgendwelche Kennzahlen definiert, bei denen man möglichst gut abschneiden soll. Das versucht man dann auch und liefert sich damit einen Wettbewerb, in dem man meist an den **eigentlichen Bedürfnissen zielsicher vorbeiproduziert**.

Dieses Problem ist keineswegs neu. Erstmals stellte es sich nach der Oktoberrevolution in Russland, als die Märkte aus ideologischen Gründen abgeschafft wurden. Man stellte dort schnell fest, dass die Arbeiter aufgrund des fehlenden Marktes keinen Anreiz mehr hatten, sich anzustrengen, weswegen **Lenin** schon 1921 schrieb: «Jetzt, da eine sozialistische Regierung an der Macht ist, besteht unsere Aufgabe darin, den Wettbewerb zu organisieren.»

Ganz ähnlich tönt es übrigens in einer Passage aus einer **UBS-Broschüre** aus dem Jahre 2005, wo steht: «Der Staat muss in allen Bereichen vermehrt Wettbewerb schaffen, selbst dort, wo die Aufgaben beziehungsweise Leistungsangebote nicht direkt dem freien Markt ausgesetzt werden können.» Die UBS ist ja eine Organisation, die besonders dazu berufen ist, dem Staat Ratschläge zu erteilen, wie er sich optimal verhalten soll. Die Broschüre stammt allerdings aus dem Jahr 2005, da war man noch etwas unverkrampfter.

Ein weiteres Beispiel stammt aus der ehemaligen Sowjetunion, und zwar aus der Schuhindustrie. Weil auch dort die Produktivität zu wünschen übrig liess, suchte man nach Anreizen, damit sich die Arbeiter etwas mehr anstrenge. Dazu brauchte es natürlich zunächst einmal einen Indikator. Als solchen wählte man dann den Materialverbrauch, denn wer mehr Material verbraucht, produziert auch mehr.

Tatsächlich sind die Arbeiter dann innovativ geworden, aber nicht so, wie man sich es vorgestellt hatte. Sie haben nämlich damit begonnen, immer materialintensivere Schuhe zu entwickeln, d.h. die Schuhe wurden immer klobiger und schwerer. Das ist freilich nicht gerade eine Eigenschaft, die ein Konsument besonders schätzt. Man hat also zielsicher an den eigentlichen Bedürfnissen vorbeiproduziert, und genauso zielsicher produzieren wir auch heute an den eigentlichen Bedürfnissen vorbei, nur ist es nicht mehr ganz so offensichtlich wie in diesem Schuhbeispiel.

Dies führt uns zur **Messbarkeitsillusion**, also der Illusion, qualitative Leistungen liessen sich mit Kennzahlen messen. Sie lässt sich im Sport gut illustrieren. In Sportarten, in denen es wie etwa beim 100-Meter-Lauf um rein quantitative Leistungen geht, ist die Leistungsmessung überhaupt kein Problem.

Es gibt aber andere Sportarten, in denen auch die Qualität eine Rolle spielt, z.B. beim Eiskunstlauf. Dies scheint auf den ersten Blick ebenfalls problemlos zu sein, denn kurz nachdem eine Kür abgeschlossen ist, können die Preisrichter jeweils ganz präzise Noten angeben. Effektiv können diese Preisrichter aber nicht die Qualität messen. Was sie in diesem Fall wirklich messen, ist die Zahl der Dreifach- und Vierfachsprünge, die in eine solche Kür hineingepackt werden. So ist Eiskunstlaufen inzwischen zu einer etwas absurden Veranstaltung geworden, in der es darum geht, in möglichst kurzer Zeit möglichst viele komplizierte Sprünge zu zeigen, und damit das dann nicht



zu einfach wird, läuft als zusätzliche Erschwernis noch Musik dazu.

Nun ist das nicht weiter tragisch, weil es im Eiskunstlauf um Unterhaltung geht und die Qualität nicht allzu wichtig ist, solange die Menschen unterhalten werden. Übertragen auf andere Bereiche, hat diese Art der Qualitätsmessung jedoch fatale Konsequenzen, denn man beginnt, sich an dem zu orientieren, was gemessen wird, und vernachlässigt die Aspekte der Qualität, die nicht messbar sind, was dann dazu führt, dass die **Qualität als Ganzes leidet**.

Die Schwierigkeit, die Leistung zu messen, hat im Verlauf der wirtschaftlichen Entwicklung immer mehr zugenommen. Beim Fließbandarbeiter war das noch relativ einfach, da musste man nur die Zeit messen, die jemand am Fließband stand, denn kaum lief dieses Fließband einmal, konnten die Arbeiter gar nicht anders als arbeiten. Schon bei Sekretärinnen ist man dann aber gescheitert, als man versuchte, die Leistung anhand der Zahl der Tastenanschläge zu messen, denn diese begannen, auch in ihren Arbeitspausen Tasten zu drücken. Erst recht unmöglich wird es natürlich, wenn wir die Qualität in Bereichen wie Wissenschaft, Bildungswesen oder Gesundheitswesen messen wollen: **Die Information, die wir bekommen, brauchen wir nicht, und die, die wir brauchen, bekommen wir nicht.**

Noch schwieriger ist es, **Leistungen in Teams** zu messen. Betrachten wir als Beispiel eine Fussballmannschaft. Da gibt es Spieler, die sich mehr anstrengen, und andere, die von denen profitieren, die sich mehr anstrengen. Wenn wir nun innerhalb des Teams für jeden Spieler einen Anreiz setzen wollen, damit er sich anstrengt, braucht es wiederum Indikatoren, welche die Leistung messen.

Für einen Stürmer wäre dann ein solcher Indikator beispielsweise die Differenz zwischen in dieser Saison geschossenen Toren und der durchschnittlich von einem Spieler über die letzten fünf Saisons geschossenen Tore. Lässt man ein solches System – bis jetzt glücklicherweise eine reine Fiktion! – laufen, wird man aber früher oder später, meistens später, feststellen, dass dieser Indikator bereits einen **perversen Anreiz** setzt, denn wenn der Stürmer nur dann belohnt wird, wenn er selbst Tore schießt, hat er keinen Anreiz mehr, einem besser stehenden Spieler einen Pass zu geben. Also wird irgendwann das Mannschaftsspiel darunter leiden.

So, wie die Gesellschaft oder Wirtschaft heute funktioniert, wird man sich dann aber nicht sagen: «Jetzt hören wir wieder auf mit diesem Blödsinn!» Stattdessen wird man sagen: «Natürlich, *ein* Indikator reicht nicht, wir müssen diese Leistung besser messen, brauchen also mehr Indikatoren.»

Dann kommt die zweite Phase, in der ein **ganzes Indikatorensystem** eingeführt wird. Die Zahl der erzielten Tore zählt jetzt nur noch 30% an die gemessene Leistung, dafür zählt neu die Zahl der Pässe an andere Spieler, die zu Toren führten, 20%, die Zahl der erfolgreich von anderen Spielern übernommenen Flanken und Pässe zählen 15%, die Zahl der gewonnenen Zweikämpfe 15%, die gesamte Laufarbeit 15%, und schliesslich wird auch noch die Zahl der Spiele ohne Fouls zu 5% an die Leistung des Stürmers angerechnet. Der zuletzt erwähnte ist ein sogenannter Fair-Play-Indikator, den alle Teams einführen müssen, um zertifiziert zu werden. Er ist darum so gering gewichtet, dass er nicht wirklich eine Rolle spielt.

Schon bei nur sechs verschiedenen Indikatoren ist nun aber vollkommen un-

klar, wie man sich als Spieler jetzt noch optimal verhalten soll. Das System ist zu einer Art **Blackbox** geworden, das so gut oder so schlecht ist, wie wenn man gar nichts messen würde. In einer Hinsicht ist es aber hervorragend: Es sind ganz **neue Arbeitsplätze** entstanden. Jedes Team braucht nun jemanden, der alle Spiele am Computer auswertet und die Ranglisten erstellt. Es braucht auch neue Messgeräte, die jeder Spieler auf sich tragen muss, um beispielsweise die Laufarbeit zu messen.

Was hier anhand eines fiktiven Beispiels geschildert ist, ist auch der typische Gang in der Realität. Es beginnt meistens mit wenigen Indikatoren, dann stellt man irgendwann fest, dass damit die Leistung nicht richtig gemessen wird, also fügt man **immer mehr Indikatoren** hinzu (z.B. werden Hausärzte in England heute nach 147 (!) Indikatoren beurteilt), irgendwann wird das Ganze zu einer Blackbox, aber es entstehen ganz neue Arbeitsplätze.

Jetzt kommt aber noch ein ganz entscheidendes drittes Problem dazu, nämlich die **Illusion, dass Menschen Zuckerbrot und Peitsche brauchen, um Höchstleistungen zu erbringen**. Albert Einstein etwa wäre im heutigen Wissenschaftsbetrieb nie Professor geworden, da er kaum etwas in wissenschaftlichen Zeitschriften publizierte und in einem Anreizsystem, das auf die Zahl der wissenschaftlichen Publikation abstellt, versagt hätte. Zweifellos war er aber ganz entscheidend für den wissenschaftlichen Fortschritt in der Physik. Man kann sich nun allgemein fragen, von welchem **Menschenbild** man bei solchen Systemen, die Leistung quantitativ messen wollen, ausgeht.

Douglas McGregor, ein amerikanischer Betriebswirtschaftler, unterschied zwei Menschentypen, die er mit X und Y bezeichnete. Die X-Typen sind charakteri-



siert durch eine Abneigung gegen Arbeit, und müssen **extrinsisch mit Zuckerbrot und Peitsche motiviert** werden. Sie lieben weder Herausforderungen noch Verantwortung. Die Y-Typen hingegen haben Freude an der Arbeit, sind **intrinsisch motiviert** und lieben Herausforderungen und Verantwortung. Nach aussen hat der X-Typ längst seine politische Korrektheit eingebüsst. Niemand würde je offiziell zugeben, dass er seine Mitarbeiter als X-Typen behandelt.

Wenn man in die Praxis schaut, wird man den Verdacht nicht los, dass Vorgesetzte zwar sich selbst teilweise schon als Y-Typen betrachten, ihre Mitarbeiter aber selbstverständlich als X-Typen behandeln, die man mit Zuckerbrot und Peitsche motivieren muss. Die meisten dieser Vorgesetzten, die sich so hochmotiviert geben, wollen dann aber auf der anderen Seite doch einen **möglichst hohen Bonus** haben.

In Wirklichkeit trauen offenbar viele Führungskräfte nicht einmal sich selbst zu, Y-Typen zu sein, sondern betrachten sich dann heimlich auch noch als X-Typen, die mit Zuckerbrot in Form eines Bonus belohnt werden müssen, um Leistung zu erbringen.

Das Problem, das entsteht, wenn man Menschen als X-Typen betrachtet, hat Reinhold Sprenger mit seinem Buch «Mythos Motivation» relativ gut erfasst, in dem er festhielt, das **System der Motivierung** sei **methodisiertes Misstrauen**. Sieht man als Führungskraft seine Mitarbeitenden grundsätzlich als X-Typen, stellt man sie damit unter den Generalverdacht der Leistungsverweigerung. Denn die implizite Annahme bei diesen Systemen ist die: «Ihr könntet alle mehr, wenn ihr wirklich wolltet, also müssen wir diese Zusatzleistung jetzt aus euch herauskitzeln respektive mit einer Peitsche herausprügeln.» Das sorgt

natürlich von Anfang an nicht für ein sehr angenehmes Arbeitsklima.

Jetzt gibt es selbstverständlich Tätigkeiten, bei denen man nicht auf die Freude an der Arbeit und die intrinsische Motivation setzen kann. Das ist der Fall bei unangenehmen und monotonen Arbeiten. Dort weiss man auch, dass solche Systeme funktionieren. **Künstliche Wettbewerbe** werden aber vorzugsweise gar nicht in solchen Bereichen inszeniert, sondern in Bereichen wie dem Gesundheitswesen, dem Bildungswesen oder der Wissenschaft, also in **Bereichen**, in denen man eigentlich gerade **auf die intrinsische Motivation der beteiligten Menschen baut**. Wir wollen ja nicht Lehrer haben, die nur Lehrer geworden sind, weil sie dann möglichst viel Geld verdienen, oder Ärzte, die aus diesem Grund Ärzte geworden sind.

Genau das wird aber mit solchen Systemen gefördert. Und je komplexer und auch kreativer die Tätigkeiten werden, desto schlechter wirken diese Systeme, weil in diesen Tätigkeiten die Bedeutung der Freude an der Arbeit und der intrinsischen Motivation so gross ist. Genau diese wird aber durch solche Systeme verdrängt, und zwar am meisten bei denjenigen Menschen, die eigentlich die höchste Motivation besitzen. Das sind auch typischerweise diejenigen, die am allerwenigsten Lust haben, sich nach solchen Systemen zu orientieren und sich durch sie bewerten zu lassen.

Es sind auch häufig diejenigen Menschen, die bei solchen Systemen gar nicht gut abschneiden. Ein Wissenschaftler, der unbedingt etwas herausfinden will und lange Experimente macht, wird vermutlich in dieser Zeit wenig publizieren, steht dann am Ende aber schlecht da, während ein anderer Fleissarbeiter Publikation um Publikation heraushaut und dafür

gute Bewertungen bekommt. Der Versuch der Qualitätsmessung führt so zu einer **Verdrängung der intrinsischen Motivation**. Ist diese einmal verloren gegangen, ist aber auch die Qualität weg. Ein Lehrer, der keine Freude an seiner Arbeit hat, ist nie ein guter Lehrer, gleiches gilt für einen Arzt oder Wissenschaftler.

Der hier beschriebene Verdrängungseffekt wurde auch systematisch untersucht. Das ursprüngliche Beispiel stammt vom **Blutspenden**: Man stellte fest, dass von dem Moment an, als man damit begann, Menschen für das Blutspenden zu bezahlen, die Qualität des gespendeten Bluts sank. Als Erklärung fand man, dass die Bezahlung der Blutspende den **Charakter dieser Tätigkeit verändert** hatte. Ursprünglich wurde Blutspenden als eine Art karitative Tätigkeit betrachtet, die man für die Allgemeinheit erbracht hat. Durch die Bezahlung wurde es zu einer banalen ökonomischen Tätigkeit. Aus rein ökonomischem Kalkül lohnt es sich aber für die meisten Menschen nicht, Blut zu spenden: Es ist langweilig und unangenehm, also lassen es die meisten Menschen sein. Nicht so diejenigen, die auf das Geld angewiesen sind. Das sind dann aber typischerweise Menschen aus Randgruppen, die eben nicht die beste Blutqualität aufweisen.

Vergleichbare Resultate kennt man auch aus dem Bildungsbereich: Wenn man Kindern Aufgaben von unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad stellt und sie nicht für richtig gelöste Aufgaben belohnt, wählen sie von sich aus meistens die schwierigeren Aufgaben, weil sie neugierig sind, zu wissen, ob sie in der Lage sind, sie zu lösen. Belohnt man sie aber für richtig gelöste Aufgaben, ist genau das Gegenteil der Fall: Sie wählen dann die leichtesten Aufgaben, weil sie jetzt eine möglichst grosse Belohnung erzielen wollen. Die natürlich vorhandene Neugierde wird

so verdrängt. Ähnliche Effekte hat man bei der Freiwilligenarbeit oder bei der Kreativität von Künstlern beobachtet.

Wie **gering** die **Aussagekraft von Qualitätsmessungen** ist, zeigt gerade der **PISA-Test**, der in Europa Jahr für Jahr von Finnland gewonnen wird. Es gab schon eine ganze Reihe an Anstrengungen, um herauszufinden, wie denn die Finnen das machen, und was andere Länder tun können, um auch so gut abzuschneiden.

Nun gibt es aber ganz unabhängig davon eine andere **Studie der Unicef über die Situation der Jugendlichen**, die zeigt, wodurch finnische Jugendliche sonst noch auffallen. Da zeigt sich etwa, dass Finnland das Land ist, in dem Jugendliche mit Abstand am wenigsten Früchte essen. Schlussfolgerung: Eine gesunde Ernährung nützt nicht, sie schadet. Auch hinsichtlich Alkoholkonsum ist Finnland praktisch führend und liegt nur knapp hinter England auf dem zweiten Platz. Auch da muss man offenbar umdenken: Alkohol schadet nicht, er nützt.

Besonders aufhorchen lässt jedoch: **In Finnland gehen die Kinder mit Abstand am wenigsten gern zur Schule**. Da ist offenbar die ganze Pädagogik herausgefordert. Bisher hat man ja geglaubt, es helfe dem Lernerfolg, wenn Kinder gerne lernen. Das stimmt aber offenbar nicht: Kinder müssen die Schule hassen, dann sind die Lernerfolge am besten.

Zusammengefasst lässt sich sagen: Finnische Jugendliche schneiden sehr gut ab beim PISA-Test, 95% von ihnen machen die Matura, aber sie gehen am wenigsten gern zur Schule, ernähren sich ungesund, rauchen und trinken ziemlich viel, und kommen selten aus intakten Familien.

Die **hohe Maturitätsquote in Finnland** erweist sich zudem als hervorragendes Mittel, die **Jugendarbeitslosigkeit zu fördern**, weil etwa die Hälfte dieser Maturanden nachher gar nie einen Hochschulabschluss macht, auf irgendeine praktische Tätigkeit aber auch nicht vorbereitet ist. Ist das das Land, dem wir nachzueifern versuchen?

Was soll man denn nun aber zur Qualitätssicherung in Bereichen ohne natürlichen Wettbewerb tun? Ich plädiere nicht dafür, dass man einfach alles sich selbst überlässt und gar nichts überwacht. Man soll durchaus kontrollieren, ob die Systeme funktionieren, aber es gibt einige Grundsätze, die man berücksichtigen muss. Der erste ist der: **Man soll nicht alle als potenziell schwarze Schafe betrachten**.

Genau das macht man aber mit dem Zuckerbrot-Peitsche-System, man geht von der Grundannahme aus, alle seien Leistungsverweigerer, also schwarze Schafe. Natürlich gibt es in der Realität immer einige schwarze Schafe. Aber um nun in der Realität diese 5% schwarze Schafe zu treffen, macht man den anderen 95% weissen Schafen die Motivation kaputt, und das ist in höchstem Ausmass unökonomisch, denn auf die 95% weissen Schafe kommt es viel mehr an als auf die 5% schwarzen Schafe, von denen man meistens sowieso weiss, wer sie sind, auch ganz unabhängig von diesen Systemen.

Ferner muss man akzeptieren: **Qualität als solche ist nicht messbar**. Sie lässt sich nicht auf irgendwelche Kennzahlen reduzieren. Es gibt zwar Teilaspekte, die man messen kann, aber nie die Qualität als Ganzes. Reduziert man die Qualität auf messbare Indikatoren, dann setzt man automatisch schon einen perversen Anreiz, weil man sich dann auf die Dinge konzentriert, die gemessen werden, und die anderen vernachlässigt, die nicht

messbar sind, worunter immer die Qualität als Ganzes leidet.

Dann ist auch ganz entscheidend, dass man die **Effizienz auf der richtigen Ebene erfasst**. Die Effizienz hat die etwas unangenehme Eigenschaft, dass sie, wenn man sie eng definiert, gut messbar, aber ziemlich irrelevant ist, wenn man sie aber weit definiert, zwar relevant wird, aber nicht mehr gut messbar ist.

Ein ganz wichtiger Aspekt, warum man **diese Systeme so gerne** hat, hängt damit zusammen, dass man mit ihrer Hilfe die **Verantwortung für Entschiede delegieren** kann. Man spricht heute zwar sehr gerne von Verantwortung, wenn es aber dann konkret wird, scheut man nichts mehr, als für irgendeinen Entscheid Verantwortung zu übernehmen, weil man ja falsch liegen könnte. Also delegiert man Verantwortung lieber an solche pseudoobjektiven Systeme mit Zahlen. Das gilt ganz besonders dann, wenn es darum geht, die schwarzen Schafe innerhalb eines Betriebs zu benennen. Wie viel einfacher wäre es schliesslich, wenn das System die schwarzen Schafe selbst aufdecken würde.

Ganz entscheidend ist schliesslich auch, dass man solche Systeme immer einführt, ohne dass die Betroffenen dazu etwas zu sagen haben. **Die Folgen solcher Systeme müssen dann jeweils andere ausbaden als diejenigen, die sie eingeführt haben**. Und darum ist es dann jeweils ein wenig so, wie es der polnische Aphorist Jerzy Stanislaw Lec beschrieben hat: «Immer wird es Eskimos geben, die den Eingeborenen von Belgisch-Kongo Verhaltensmassregeln für die Zeit der grossen Hitze geben werden.»