

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 181 (2015)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Institutionelle Fehler  
**Autor:** Schneider, Henrique  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-583185>

### **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:** 01.05.2026

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

# Institutionelle Fehler

**Es gibt eine weit verbreitete Auffassung, die mit Begeisterung von allen Regierungen auf aller Welt geteilt wird: Gemeinsame Herausforderungen können mit Institutionen angegangen – und gelöst – werden. Das ist aber ein Irrtum, denn Institutionen haben die Tendenz, für sich zu schauen.**

Henrique Schneider, Redaktor ASMZ

Einige Beispiele: Viele europäische Länder setzen immer noch auf die EU als Institution, um (nationale) wirtschaftliche Probleme zu lösen. Oder: Der «Westen» hält heute noch an die NATO, um Russland in Schach zu halten. Auf der intuitiven Ebene scheinen diese – und viele andere – Institutionen tatsächlich geeignet, um die entsprechenden Herausforderungen zu bewältigen. Dies ist das Gefühl, das die Regierungen überall gerne fördern. Was soll daran falsch sein?

**«Die Verwaltung herrscht nicht nur in den eigenen Büros, sondern über die EU-Länder.»**

Es geht schnell vergessen: Institutionen sind auch Akteure. Als solche verhalten sie sich rational und nutzenmaximierend. Dieser Nutzen besteht meist in der Sicherung des eigenen Fortbestands, in der Aufstockung des Budgets und in der Vergrößerung des Personals. Letztlich geht es auch darum, die eigene Bedeutung zu vergrößern. Einige würden davon sprechen, die eigene Macht auszudehnen.

Die Ökonomie kann diese Mechanismen hinter der Nutzenmaximierung von Institutionen auf verschiedenen Arten erklären. Zwei Ansätze dazu:

## Rationale Agenten

Man könnte den Prinzipal-Agent-Ansatz verwenden, um zu erklären, wie die Institution (Agent) eigenen Zielen nachgeht. Die Regulierungen der EU können hier als Beispiel dienen. Unter dem Vorwand der europäischen Integration, einem Ziel der Prinzipale, erlässt die EU-Verwaltung unzählige Verordnungen,

welche die Verwaltung selber stärker machen.

Durch Harmonisierung der Prozesse eigener Länder an Vorgaben der Verwaltung profitiert in erster Linie nicht die EU von Integration, sondern die Verwaltung von Zentralisierung. Pointiert gesagt: Die Verwaltung (Agent) herrscht nicht nur in den eigenen Büros, sondern über die EU-Länder (Prinzipale).

## Entscheidungstheorie

Die Theorie der rationalen Entscheidung erklärt, warum Institutionen sich schwer tun, schwierige Entscheidungen zu treffen. Der Agent, der die Tendenz hat, eigene Ziele zu verfolgen, kann sich auch hinter dem Prinzipal verstecken. In dieser Überlegung wird der Agent zugeben, dass die Situation beispielsweise in Griechenland brisant ist, aber dass es nicht seine Sache ist, zu bestimmen, ob Athen weiterhin in der Eurozone bleibt. Das sei Sache der einzelnen Eurozone-Mitglieder.

Der Unwille, schwierige Entscheidungen zu treffen, kommt auch vom nicht vorhandenen Eigentum über den Gegenstand der Entscheidung. Wenn man über eigenes Eigentum entscheidet, ist man eher in der (Not-)Situation, Entscheide zu fällen. Befindet man hingegen über Fremd- oder Gruppeneigentum, hat man weniger einen

**«Der Autofahrer muss auch die Schwächen des eigenen Fahrzeugs kennen, um es erfolgreich zu steuern.»**

Anreiz. Denn die positiven Auswirkungen des Entscheides werden einem nicht direkt zugeschrieben, die negativen hingegen schon.

Braucht es eine NATO noch? Es scheint mehr oder weniger offensichtlich, dass der

Verbund entweder keine neuen Ziele hat oder das Ziel, Russland in Schach zu behalten, nicht erfüllen kann. In diesem Sinne wäre es die Aufgabe der NATO darüber nachzudenken, ob es sie weiterhin (in dieser Form) braucht. Doch was hätte die Allianz von der Selbst-Infrage-Stel-



Gebäude der Europäischen Kommission.

Bild: wikipedia

lung? Im positiven Fall nichts und im negativen Fall würde sie aufgelöst werden. Also besteht kein Anreiz, darüber nachzudenken.

## Es gibt auch Chancen

Warum wurden also diese Institutionen überhaupt gebildet? Auch Regierungen sind rationale Agenten: Wenn sie neue Institutionen fordern, dann geht es ihnen oft um die Verlagerung von Verantwortung. Sie wollen nicht selbst mit komplexen und oft schwierigen Herausforderungen fertig werden müssen und sie wollen auch nicht problematische Entscheide treffen. Deshalb haben sie auch den Anreiz, Verantwortung zu externalisieren.

Gibt es zum Schluss keinen positiven Ausblick? Doch. Politikerinnen und Politiker, die sich der Rationalität der Institutionen bewusst sind, können diese nicht nur kontrollieren, sondern auch richtig einsetzen. Deshalb lohnt es sich, diese Aspekte auszuleuchten. Der Autofahrer muss auch die Schwächen des eigenen Fahrzeugs kennen, um es erfolgreich zu steuern. ■