

«Und so entsteht jede Menge Unsinn»

Künstlich inszenierte Wettbewerbe – etwa im Gesundheitsbereich und im Schulwesen – führen zu immer mehr Bürokratie und Unsinn. Der Ökonom und Buchautor Mathias Binswanger warnt und erklärt, was getan werden müsste.

Mit Mathias Binswanger sprach Stefan Schmid

Herr Binswanger, Ihr neues Buch heisst «Sinnlose Wettbewerbe». Es ist ungewöhnlich, wenn ein Wirtschaftspräsident kritisiert, dass zu viel Wettbewerb herrscht – anstatt zu wenig.

Mathias Binswanger: Meine Kritik zielt darauf, dass Politiker und Behörden glauben, man könne die Effizienz des Marktes auch an Orte hinzubringen, wo es gar keinen Markt gibt, indem man einen künstlichen Wettbewerb inszeniert. Das funktioniert nicht; es ist ein sinnloser Wettbewerb.

Wo trifft man solche sinnlosen Wettbewerbe denn an?

In erster Linie im Gesundheitsbereich, in der Wissenschaft und in der Bildung. Hier sind die Gesetze des freien Wettbewerbs – wo ein Preissystem dafür sorgt, dass sich das Angebot den Bedürfnissen der Nachfrager anpassen muss – nicht gegeben. Würde man einen freien Markt einführen, dann würde zum Beispiel die Grundlagenforschung zum Erliegen kommen, denn dafür gibt es keine direkte Nachfrage. Oder nicht mehr alle könnten sich eine Gesundheitsversorgung leisten. Der Markt scheidet als Lösung, um mehr Effizienz in diesen Bereichen zu schaffen, also aus. Die vermeintliche Lösung heisst nun: künstliche Wettbewerbe, damit im Endeffekt etwas «Effizienz-Ähnliches» entstehen soll.

Und wie geschieht das konkret?

Indem man sich an Indikatoren ausrichtet, die angeblich die Qualität von bestimmten Dienstleistungen messen sollen. Zum Beispiel die Rangliste der Pisa-Studie im Schulbereich oder die Aufenthaltsdauer von Patienten in den verschiedenen Spitälern. Man inszeniert also einen Wettbewerb, welche Schule, welche Universität oder welches Krankenhaus bei solchen Indikatoren am besten abschneidet. Das Problem ist nur: Qualität – und um die geht es in erster Linie – lässt sich schlicht nicht messen.

Was ist denn so verheerend an diesen inszenierten Wettbewerben?

Verheerend ist, dass man eigentlich Qualität schaffen oder

die Kosten senken will – aber vielfach genau das Gegenteil erreicht. Das kritisiere ich.

Ein konkretes Beispiel?

Nehmen wir den Forschungsbereich. Hier werden im Wettbewerb um staatliche Forschungsgelder Wissenschaftler, Institute und Universitäten zum Beispiel an der Zahl ihrer Publikationen in angesehenen Zeitschriften bewertet. Als Massstab für die Qualität ihrer wissenschaftlichen Arbeit. Es wird also ein Wettbewerb um möglichst viele Publikationen inszeniert – etwas rein Quantitatives wird als Massstab für Qualität genommen. Und so entsteht jede Menge Unsinn, denn alle versuchen, möglichst viel zu publizieren: Der Inhalt der Artikel wird unwichtiger. Ja, er spielt schlussendlich gar keine Rolle mehr – und ausserhalb der Wissenschaft liest solche Publikationen ohnehin niemand mehr. Eine absurde Publikationsmaschinerie wird in Gang gesetzt.

«Der Inhalt wird unwichtig»

Effizient ist das ja nicht gerade.

Das Verheerendste ist vermutlich, dass so auch die sogenannte intrinsische Motivation verdrängt wird. Das bedeutet: Die Leute, die ihre Arbeit aus Freude an der Sache machen, sind meist diejenigen, die bei solchen Kriterien sehr schlecht abschneiden. Diese Leute sind inhaltlich interessiert und lassen sich nicht gerne in solche Kontrollsysteme pressen. Genau diese Leute werden damit verdrängt – und unoriginelle Fleissarbeiter stehen gut da.

Sind Sie ein solches

«Opfer», das verdrängt wird, und haben Sie darum dieses Buch geschrieben? Sicher habe ich mich auch aus eigenen Erfahrungen mit diesen Problemen befasst. In den Anfängen

meiner wissenschaftlichen Karriere habe ich zum Teil ja auch an diesem Publikationswettbewerb teilgenommen. Allerdings kam es mir dann immer absurder vor, dass ich einen grossen Teil meines Lebens damit verbringe, Artikel zu schreiben, die mich selber nicht interessieren und auch sonst niemanden. Artikel, die nur gemacht wurden, um bei den entsprechenden Evaluationen möglichst gut abzuschneiden. Mir ist dann aufgefallen, dass solche künstlichen Wettbewerbe ein immer stärker verbreitetes Phänomen sind, das sich in verschiedenen Bereichen beobachten lässt – insbesondere auch im Gesundheitswesen und in der Bildung.

Warum lassen sich Forscher, Lehrer und Ärzte denn in diese Wettbewerbsmaschinerie einspannen?

Es ist ein Teil des Gesamtproblems, dass diejenigen, die von inszenierten Wettbewerben betroffen sind, gar nicht gefragt werden. Diese Systeme werden meist von Politikern und Behörden von oben herab beschlossen, die davon selber gar nicht tangiert sind. Auf eine gewisse Art ist das auch ein Demokratiedefizit.

Und warum greift die Politik zu solchen Instrumenten?

Zum Teil ist es Unwissen – man hat in der Politik halt gerne Zahlen. So viele Publikationen wurden verfasst, so viele Kosten eingespart usw., heisst es dann jeweils. Kommt hinzu, dass mittlerweile eine ganze neue Bürokratie entstanden ist, die von diesen künstlichen Wettbewerben profitiert und welche die alte Beamtenbürokratie nach und nach ablöst. Denken Sie nur an all die Berater und Experten, die Rankings erstellen und Evaluationen verfassen. Das ist ein riesiges Beschäftigungsprogramm.

Sie schreiben, diese inszenierten Wettbewerbe würden zu perversen Ergebnissen führen.

Ich hole etwas aus: In der Zeit der Kolonialisierung von Vietnam durch Frankreich gab es in Hanoi eine Rattenplage. Man versuchte, die Bevölkerung zu animieren, bei der Bekämpfung der Ratten mitzuhelfen, indem man für jede abgelieferte Ratte etwas bezahlte. Nun ja, das Resultat kann man sich vorstellen: Die Vietnamesen begannen, Ratten zu züchten, um mehr Tiere abliefern zu können. Die Plage wurde also

verschlimmert. Dieses Beispiel lässt sich auf das heutige Gesundheitssystem übertragen. Man versucht, die Qualität zu verbessern – vor allem in der Prävention. Ärzte werden für die Krankheitsvorsorge bezahlt. In der Folge entdecken sie immer neue Leiden und lassen sich die Prävention dieser Krankheiten – mit immer aufwendigeren Massnahmen und Medikamenten – bezahlen. Und so wird via Qualität, die man fördern wird, die Kostenspirale im Gesundheitswesen in Gang gesetzt.

«Es ist wie beim Eiskunstlaufen»

Und die Qualität leidet durch solche Systeme?

Das ist so. Die Ärzte richten sich an den Indikatoren aus, die von irgendwelchen Experten ausgedacht wurden. Zum Beispiel nach einem Herzinfarkt dem gemessenen Cholesterinspiegel nach der Operation, dem Prozentsatz der Patienten, die später nochmal behandelt werden müssen, oder dem Prozentsatz der nach der Behandlung innerhalb eines bestimmten Zeitraumes verstorbenen Patienten. Dabei hätten die Patienten – wie Umfragen zeigen – lieber Ärzte und Pfleger, die mehr Zeit für sie hätten und sich individuell mit ihnen auseinandersetzen. Nur bleibt bei diesen inszenierten Wettbewerbsystemen genau dies auf der Strecke, weil sich solche Faktoren nicht messen lassen.

Ist es denn grundsätzlich falsch, in Systemen wie dem Gesundheitswesen Anreize in Richtung mehr Wettbewerb zu setzen?

Es ist grundsätzlich falsch, wenn man meint, man könnte Qualität quantitativ messen. Das heisst nicht, dass man gewisse Sachen nicht quantitativ erfassen kann und soll – aber man darf das nicht mit Qualität gleichsetzen. Es ist wie beim Eiskunstlaufen, wo die Preisrichter mit einer Note über die Qualität einer Vorführung entscheiden müssen. Das ist natürlich schwierig: Sie zählen dann halt einfach die Drei- und Vierfachsprünge – entsprechend platzieren die Sportler möglichst viele dieser Sprünge in ihrer Kür. Im Sport ist das nicht gravierend, das dient ja der Unterhaltung. Wenn aber etwa im Gesundheitsbereich viele Leistungen, die mit Drei- und Vierfachsprüngen vergleichbar sind und mit der eigentlichen Qualität nichts zu tun haben, gemessen werden – dann eifern eben alle diesen Kriterien nach, obwohl das für das Gesamtsystem fatal ist.

Die Pisa-Studien, bei denen das Bildungsniveau von Schülern in verschiedenen Ländern verglichen wird, sind auch so ein Beispiel.

Hier wird versucht, gewisse schulische Fähigkeiten zu erfassen. Entsprechend richten sich die Schulen und Lehrer danach aus, dass ihre Schüler bei diesen Pisa-Tests möglichst gut abschneiden. Nur bleiben dann andere Sachen – die eigentliche Qualität der Bildung – auf der Strecke. Es ist übrigens interessant, dass Finnland bei diesen Pisa-Tests jeweils am besten abschneidet. Und das finnische Schulmodell so als Vorbild gilt. Aus anderen Untersuchungen geht allerdings hervor, dass ausgerechnet die finnischen Kinder am wenigsten gern zur Schule gehen, sich am ungesündesten ernähren und am meisten rauchen und trinken. Sind das denn die Erfolgsfaktoren für eine schulisch intelligente Jugend? Wohl kaum.

Was sind denn Ihre Lösungsansätze?

Zuallererst sollte man Schluss mit diesem Unsinn der künstlich inszenierten Wettbewerbe machen. Das wäre ganz einfach, indem man allen Datenerhebungen, die solchen Wettbewerben dienen, und der Erstellung von Rankings und Evaluationen anhand dieser Daten den staatlichen Geldhahn zudreht. Zudem darf man nicht alle in der Wissenschaft, im Gesundheitswesen und im Bildungsbereich tätigen Menschen von Anfang an unter den Generalverdacht der Leistungsverweigerung stellen.

Was meinen Sie damit?

Man betrachtet diese Menschen als potenziell schwarze Schafe und geht davon aus, dass man mit Zuckerbrot und Peitsche noch mehr aus ihnen rausholen könnte. Man weiss aus der Forschung allerdings, dass bei kreativen und intellektuellen Arbeiten genau das nicht funktioniert. Man kann nie mit hohen Geldleistungen eine hohe wissenschaftliche Leistung aus den Leuten herauspressen. Anreizsysteme – Zuckerbrot und Peitsche – funktionieren nur bei monotonen Arbeiten.

«Vertrauen muss die Basis sein»

Das ist alles?

Es ist doch so, dass die Mehrheit der Lehrer, Pfleger, Ärzte und Wissenschaftler einen guten Job macht. Klar, ein paar wenige Prozent sind tatsächlich schwarze Schafe. Wenn ein Forscher zum Beispiel zehn Jahre lang nichts publiziert hat oder ein Spital auf der Kostenseite konstant schlecht abschneidet, dann darf man sich durchaus damit beschäftigen. Generell sollte aber nicht Kontrolle, sondern Vertrauen die Basis sein, denn nur so kann eine Atmosphäre entstehen, in welcher kreative und qualitativ hochstehende Leistungen möglich sind.



Mathias Binswanger ...

... ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten und Privatdozent an der Universität St. Gallen (HSG). Nach seinem Bestseller «Die Tretmühlen des Glücks – Wir haben immer mehr und werden nicht glücklicher. Was können wir tun?» aus dem Jahr 2006 ist vor kurzem sein neues Buch «Sinnlose Wettbewerbe» erschienen. Der 48-jährige Ökonom, der in St. Gallen geboren wurde, thematisiert die fatalen Folgen von inszenierten Wettbewerben zum Nachteil der Menschen. Ein aussergewöhnliches Sachbuch mit anschaulichen Beispielen, das interessante Denkanstösse liefert. (so)

Mathias Binswanger: «Sinnlose Wettbewerbe». Herder Verlag, 240 Seiten. 30.50 Franken. ISBN 978-3-451-30348-1.

