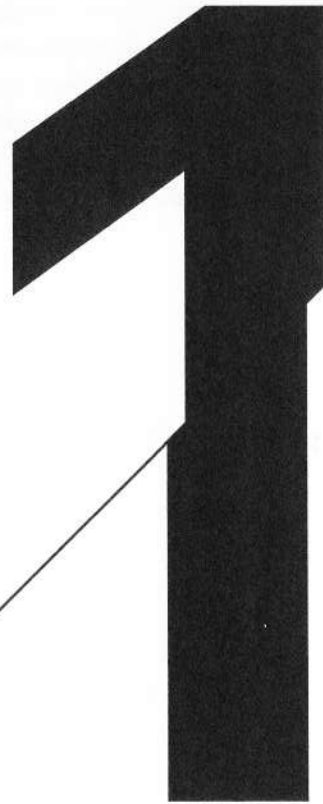


Tagungsband zum Symposium, 20.09.2013

Markt Mensch Medizin



Stadler
Verlag

Der Denk- ansatz des Wettbewerbs und sinnlose Aspekte im Gesundheits- wesen

In diesem Referat geht es um ein Phänomen, das man in verschiedenen Bereichen beobachten kann. Nämlich um die Meinung, dass es dort, wo es keinen Markt gibt, die mit dem Markt verbundene Effizienz künstlich hergestellt werden kann, indem man künstliche Wettbewerbe inszeniert. Das betrifft einerseits das Gesundheitswesen, aber genauso auch das Bildungswesen und die Wissenschaft. Diese hängen stark miteinander zusammen und so sind auch überall dieselben Effekte beobachtbar. Dazu einige Beispiele:

_____ Beispiel 1: China im 19. Jahrhundert, Dinosaurierknochen

In China wurde damals von Paläontologen nach Dinosaurierknochen gegraben – eine relativ mühsame Angelegenheit. Deshalb haben sich die Paläontologen überlegt, was sie tun könnten, damit sich die lokale Bevölkerung von Bauern an der Suche beteiligt. Es wurde entschieden, eine Prämie zu bezahlen, wenn jemand einen Knochenanteil abliefern. Die Bauern haben sich diese Chance nicht entgehen lassen und, wann immer sie einen grösseren Knochen gefunden haben, diesen in kleinere Teile zerschlagen, um mehr Knochenstücke abliefern zu können. Die Arbeit der Paläontologen wurde dadurch natürlich nicht erleichtert.

Aus heutiger Sicht könnte man sagen, dass dies etwas naiv war und die Paläontologen das hätten voraussehen müssen. Aber heute machen wir ziemlich genau dasselbe in der Wissenschaft: Die Wissenschaftler werden in erster Linie nach ihrem wissenschaftlichen Output beurteilt, d.h. nach der Zahl der Publikationen in wissenschaftlichen Zeitschriften. Was macht also ein Wissenschaftler heute, wenn er eine Idee hat? Genau dasselbe wie damals die Bauern in China: Er versucht, die Idee auf möglichst viele Artikel zu verteilen. Denn was zählt, ist die Anzahl der publizierten Ar-

tikel und nicht deren Inhalt. Der Inhalt leidet darunter natürlich und wird immer irrelevanter und dürrtiger. Damit das nicht auffällt, verpackt man den Inhalt in einen wissenschaftlichen Jargon oder man versucht, es möglichst kompliziert formal mathematisch darzustellen – wie z.B. in meiner Disziplin, der Volkswirtschaftslehre –, um etwas von der Banalität des Inhalts abzulenken.

Beispiel 2: Vietnam im 20. Jahrhundert, Rattenplage

Zur Zeit der französischen Kolonialregierung gab es in Hanoi eine Rattenplage. Die Kolonialbeamten haben sich deshalb überlegt, was sie tun könnten, damit sich die Bevölkerung an der Beseitigung der Rattenplage beteiligt. Die Idee war es dann, jedem, der eine Ratte abliefert, eine Prämie zu zahlen. Was hat die Bevölkerung also gemacht? Sie hat angefangen, Ratten zu züchten, um dann möglichst viele tote Ratten abliefern zu können. Das Rattenproblem wurde dadurch nicht gelöst, sondern im Gegenteil noch verschärft.

Und auch heute können wir – gerade im Gesundheitswesen – ähnliche Tendenzen beobachten: Es soll zunehmend ein Qualitätsmanagement mit Qualitätsindikatoren eingeführt werden. Da geht es um messbare Qualität, wie z.B. ob man allen Patienten die Medikamente verabreicht hat, die man verabreichen soll, ob alle Bewohner einer bestimmten Gegend geimpft wurden, ob alle Arztpraxen auf dem neusten Stand der Technik sind und die neusten Geräte haben usw. Das bedeutet, dass es sich in einem solchen System lohnt, ständig neue Krankheiten zu entdecken oder zu erfinden, deren Prävention bzw. Heilung man sich entsprechend als Qualitätsmassnahme abgelten lassen kann. Dieser Vorgang ist im englischen Sprachraum bereits ein stehender Begriff und wird als *Disease Mongering* bezeichnet.

Dasselbe gilt natürlich auch, wenn Grenzwerte geschickt definiert werden. Ein gutes Beispiel ist der Cholesterinspiegel: Der Grenzwert war ursprünglich hoch angesetzt und die meisten Menschen galten als gesund. Das ist nun nicht so interessant, deshalb hat man den Grenzwert im Verlauf der Zeit immer weiter gesenkt. Damit wurden per Definition immer mehr Menschen krank und man konnte sie entsprechend mit Medikamenten behandeln. Das geht soweit, dass heute in Norwegen – wo man das genau untersucht hat – fast die Hälfte der erwachsenen Bevölkerung einen »falschen« Cholesterinspiegel hat. Auf der anderen Seite gelten die Norweger als eine der gesündesten Bevölkerungen überhaupt, wenn man sie mit anderen Ländern vergleicht.

Allgemeiner formuliert: Was ist eigentlich das Problem der genannten Systeme mit künstlichem Wettbewerb? Dahinter stecken einige Illusionen, auf die ich im Folgenden eingehen werde.

Wo kein Markt ist, sorgen künstliche Wettbewerbe für Effizienz. Dahinter steckt die Idee, dass Markt und Wettbewerb dasselbe sind. Wo Markt ist, ist auch Wettbewerb und umgekehrt. Dies ist jedoch in der Realität nicht der Fall. Es gibt viele Wettbewerbe, die mit dem Markt gar nichts zu tun haben, zum Beispiel Turniere oder sportliche Wettkämpfe. Auf der anderen Seite gibt es Märkte, bei denen es praktisch keinen Wettbewerb gibt, zum Beispiel bei Monopolen oder wenn grosse Anbieter sich absprechen und ein Kartell bilden. Es ist dann der Staat, der mit Antimonopol- und Kartellgesetzen dafür sorgen muss, dass doch noch einigermaßen ein Wettbewerb stattfindet.

Gehen wir aber vom Idealfall aus, dass Markt und Wettbewerb zusammenfallen, dann sorgt das tatsächlich für eine gewisse Effizienz, weil auf einem funktionierenden Markt ein Anreiz gegeben ist, sich möglichst genau an den Bedürfnissen der Nachfrage zu orientieren. Denn derjenige Anbieter, der diese Bedürfnisse am besten trifft, erzielt den höchsten Umsatz und damit auch den höchsten Gewinn. Auf diese Weise produziert man genau das, was die Produzenten oder die Nachfrage auch wünscht. Das ist die berühmte *Effizienz des Marktes*, die auch beschrieben wird als die *unsichtbare Hand des Marktes*. Dies ist eine Idee, die Adam Smith schon vor mehr als 200 Jahren formuliert hat. Das funktioniert in der Praxis nicht immer, aber im Idealfall wäre das so. Genau dieser entscheidende Aspekt fällt jedoch weg beim künstlich inszenierten Wettbewerb – nämlich, dass man sich am Bedürfnis der Nachfrage ausrichtet. Bei diesen künstlich inszenierten Wettbewerben geht es um etwas ganz anderes; es werden Indikatoren definiert und der Wettbewerb geht darum, bei diesen Indika-

toren möglichst gut abzuschneiden. Dies führt meistens dazu, dass man an den eigentlichen Bedürfnissen zielsicher vorbei produziert.

Das Ganze ist eine Art Rückfall in die Planwirtschaft. Genau diese Situation konnte man so schon einmal beobachten, und zwar nach der Oktoberrevolution in Russland. Damals wurden die Märkte aus ideologischen Gründen abgeschafft. Die zuständigen Beamten – insbesondere Lenin – haben aber sehr schnell festgestellt, dass die Produktivität zu wünschen übrig liess. Die Arbeiter waren nicht mehr motiviert, sich anzustrengen. Deshalb schrieb Lenin schon im Jahre 1921: »Jetzt, da eine sozialistische Regierung an der Macht ist, besteht unsere Aufgabe darin, den Wettbewerb zu organisieren.« Dies wurde später in der DDR *Sozialistischer Wettbewerb* genannt. Das klingt nun ganz ähnlich wie eine Passage aus einer UBS-Broschüre (2005): »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.«

Die UBS ist ja eine Institution, die besonders dazu berufen ist, dem Staat Ratschläge zu erteilen, wie er sich optimal verhalten soll. Aber die Broschüre stammt aus dem Jahre 2005, und da war die UBS noch etwas unverkrampfter diesbezüglich.

Ein Beispiel für den Effekt, den künstlich inszenierte Wettbewerbe hervorrufen, war die Schuhindustrie in der ehemaligen Sowjetunion. Auch da hat man versucht, die Leistung der Arbeiter durch gewisse Massnahmen zu steigern. Dazu musste zunächst die Leistung mit einem Indikator sinnvoll erfasst werden. Die dafür zuständigen Beamten entschieden nach langem Überlegen, dass man dies anhand des Materialverbrauchs ganz gut messen kann, denn derjenige, der mehr Material verbraucht, der produziert mehr, da muss es also einen Zusammenhang geben. Tatsächlich sind

die Arbeiter innovativ geworden – jedoch nicht so, wie man es sich vorgestellt hat. Man hat nämlich damit begonnen, immer materialintensivere Schuhe zu entwickeln, d. h. die Schuhe wurden immer klobiger und schwerer. Dies ist jedoch nicht unbedingt eine Eigenschaft, die die Konsumenten an einem Schuh besonders schätzen. Es wurde also ziel-sicher an den eigentlichen Bedürfnissen vorbei produziert. Genau das machen wir heute auch, nur ist es nicht mehr so offensichtlich wie in diesem Beispiel.

Die Messbarkeitsillusion

Damit sind wir bei der zweiten Illusion, die im Gesundheitswesen stark zum Tragen kommt. Es handelt sich dabei um die Idee, man könne qualitative Leistungen mit Kennzahlen messen. Das Problem ist gut erkennbar, wenn man sich in der Welt des Sports umschaut. Es gibt viele Sportarten, bei denen die Messung kein Problem ist und es um rein quantitative Leistung geht, z. B. beim 100-Meter-Lauf. Die Zeit der Läufer wird gemessen und man kann genau bestimmen, wer der Schnellste, Zweitschnellste und Drittschnellste usw. war. Es gibt aber einige Sportarten, bei denen auch die Qualität eine Rolle spielt, z. B. beim Eiskunstlaufen. Dafür gibt es die Preisrichter, die dazu da sind, diese Qualität mit einer Zahl zu bewerten, und die scheinen das auch zu können. Kurz nachdem eine Kür abgeschlossen ist, kommen sofort präzise Noten. Wenn man sich aber genauer anschaut, wie diese Richter das tatsächlich machen, dann stellt man schnell fest, dass auch hier die Qualität in Wirklichkeit nicht gemessen werden kann. Gemessen wird etwas anderes, nämlich die Anzahl der Dreifach- und Vierfachsprünge, die in eine solche Kür hineingepackt wird. So ist Eiskunstlaufen inzwischen zu einer etwas absurden Ver-

anstaltung geworden, bei der es darum geht, in möglichst kurzer Zeit möglichst viele komplizierte Sprünge zu zeigen. Damit das aber nicht zu einfach wird, läuft als zusätzliche Erschwernis auch noch Musik dazu ...

Nun ist es beim Eiskunstlaufen nicht weiter tragisch, ob man die Qualität richtig oder falsch misst, denn da geht es »nur« um Unterhaltung, und solange die Menschen unterhalten sind, ist das in Ordnung – aber in anderen Bereichen hat das gravierendere Konsequenzen. Denn genau jene Aspekte der Qualität, die nicht messbar sind, werden mit der Zeit verdrängt und man konzentriert sich nur noch auf das, was mit Indikatoren gemessen werden kann. Diese Schwierigkeit der Leistungsmessung hat immer mehr zugenommen. Das ist in der Entwicklung der ganzen Wirtschaft ersichtlich: Beim Fließbandarbeiter war es noch relativ einfach. Dort musste nur die Zeit gemessen werden, die er am Band gestanden hat; wenn das Fließband einmal lief, konnte er gar nicht anders, als zu arbeiten. Dies ist im Film *Modern Times* von Charlie Chaplin schön illustriert. Schon bei Sekretärinnen, bei denen man die Zahl der Tastenanschläge gezählt hat, erwies sich dieses Verfahren jedoch als schwierig. Man ist wieder davon abgekommen, als man gemerkt hat, dass die Sekretärinnen auch in der Pause immer Tasten gedrückt haben. Erst recht unmöglich wird es in den Bereichen der Wissenschaft und im Gesundheitswesen usw. Dort kann man sagen: »Die Informationen, die wir bekommen, brauchen wir nicht, und die, die wir brauchen, bekommen wir nicht.« (Michel, 1999).

Das Problem wird dadurch noch komplexer, dass heute viele Leistungen in Teams erbracht werden und nicht von einzelnen Menschen. Ich habe versucht, dies anhand eines Beispiels aus dem Sport zu illustrieren.

Im Fussball geht es darum, dass elf Männer oder Frauen gemeinsam eine Leistung erbringen sollen, nämlich

möglichst viele Spiele gewinnen. Damit ist zwar dem Team als Ganzes ein gewisser Anreiz gesetzt, aber nicht jedem einzelnen Spieler. Es gibt solche, die sich mehr anstrengen und sogenannte Trittbrettfahrer, die profitieren von denen, die sich mehr anstrengen – was natürlich nicht sein sollte. In der Realität gibt es auch so etwas wie Spielfreude – weshalb man sich doch anstrengt. Bis vor kurzem haben Ökonomen die Spielfreude als eine Verhaltensperversion betrachtet, die ihre schönen Modelle kaputt macht. Denn die traditionelle Annahme der Ökonomie ist ja, dass der Mensch sich als *Homo oeconomicus* verhält, d.h. er schaut nur auf den eigenen Vorteil und verhält sich egoistisch. Davon ist die Ökonomie zwar inzwischen etwas abgekommen, aber hier gehen wir jetzt nochmals von dieser traditionellen Annahme aus. Jeder schaut also nur auf seinen eigenen Vorteil, und damit muss man jedem einzelnen Spieler auch noch einen Anreiz setzen und seine Leistung messen, damit er sich auch tatsächlich anstrengt. Wie man diese Leistung messen muss, hängt davon ab, ob es sich um einen Torhüter, Verteidiger, Mittelfeldspieler oder Stürmer handelt.

– Vortragsfolie 1 –

Betrachten wir einmal den Stürmer. Ein Indikator könnte die Differenz zwischen den in der aktuellen Saison geschossenen Toren und der Anzahl der durchschnittlich von einem Stürmer über fünf Saisons geschossenen Tore sein. Je mehr Tore, desto besser. Dieses System kann man einmal laufen lassen, man wird jedoch früher oder später feststellen, dass diese Differenz kein guter Indikator ist. Er setzt nämlich bereits einen perversen Anreiz. Wenn es sich für einen Stürmer nur lohnt, wenn er selber Tore schießt, hat er kein Interesse, einem besser positionierten Mitspieler einen Pass zu geben. Er wird also versuchen, auch in ungünstiger Situ-

Fussball: Leistungsmessung in Teams, einfaches Indikatorensystem

Indikator	Torhüter	Verteidiger	Mittelfeldspieler	Stürmer
	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: – Anzahl kassierter Tore (70%) – Anzahl geschossener Tore (30%)	Zusammengesetzter Indikator mit Gewichtung: – Anzahl kassierter Tore (30%) – Anzahl geschossener Tore (70%)	Differenz zwischen den in dieser Saison geschossenen Toren und der durchschnittlich von einem Stürmer über die letzten fünf Saisons geschossenen Tore

ation selber zu schiessen – er könnte ja doch noch treffen. Gibt er aber einen Pass, wirkt es sich auf seine gemessene Leistung sicherlich nicht positiv aus. Also wird wahrscheinlich das Mannschaftsspiel darunter leiden. So wie unsere Wirtschaft heute funktioniert, wird man aber nicht sagen: »Gut, dann hören wir wieder auf damit«, sondern man wird stattdessen sagen: »Ja stimmt, ein Indikator alleine reicht natürlich nicht. Wir müssen die Leistung noch besser erfassen. Es braucht ein ganzes Indikatoren-System.«

- Vortragsfolie 2 -

Bleiben wir beim Mittelstürmer und gehen einen Schritt weiter: Die Zahl der erzielten Tore zählt jetzt nur noch 30% und es kommen weitere Indikatoren dazu. Pässe an andere Spieler, die zu Toren führten, zählen 20%; erfolgreich von anderen Spielern angenommene Flanken und Pässe zählen 15%; gewonnene Zweikämpfe zählen 15%; gesamte Laufarbeit zählt 15%; die Spiele ohne Fouls zählen 5%. Zuletzt wird noch ein sogenannter Fairplay-Indikator eingeführt, den alle Teams einführen müssen, damit sie zertifiziert werden. Denn natürlich ist mit dem Ganzen auch ein Zertifikations-System verbunden. Dieses ist jedoch so gering gewichtet, dass es nicht wirklich eine Rolle spielt.

Schon nur bei sechs verschiedenen Indikatoren ist es vollkommen unklar, wie man sich jetzt optimal verhalten soll. Die teuren Spieler werden wahrscheinlich Berater engagieren, die ihnen sagen, wie sie sich optimal verhalten sollen, denn immerhin geht es um sehr viel Geld. In Wirklichkeit ist das Ganze aber so gut oder so schlecht, wie wenn man gar nichts messen würde. In einer Hinsicht ist es jedoch hervorragend: Es sind neue Arbeitsplätze entstanden. Jedes Team braucht nun jemanden, der all diese Zahlen auswertet, denn natürlich müssen alle Spieler auch

Fussball: Leistungsmessung in Teams, komplexes, computergestütztes Indikatorensystem

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

ein Messgerät auf sich tragen, das die Laufarbeit misst, die Ranglisten müssen erstellt werden usw. Somit entsteht eine hervorragende Beschäftigungsmaschine.

So wie ich es anhand eines fiktiven Beispiels geschildert habe, verhält es sich auch in der Realität. Meist beginnt man mit wenigen Indikatoren. Dann realisiert man, dass man damit die Leistung noch nicht richtig erfasst hat, daraufhin wird das System mit mehr Indikatoren erweitert und mit Computern ergänzt. Bei Ärzten werden das dann typischerweise 100–200 Indikatoren, um die Qualität zu beurteilen. Das System wird zwar zunehmend zu einer *Black Box*, aber es entstehen auch auf diese Weise neue Arbeitsplätze. Denken Sie zum Beispiel an all die Codierer, die heute in Spitälern arbeiten. Nun kommt aber noch ein ganz entscheidender dritter Faktor dazu: die Motivation der vom künstlichen Wettbewerb betroffenen Menschen.

Die Motivationsillusion

Die Idee hinter solchen künstlichen Wettbewerben: Menschen brauchen Zuckerbrot und Peitsche, um Höchstleistungen zu erbringen. Nehmen wir das Beispiel der Wissenschaft und Albert Einstein. Unter heutigen Bedingungen hätte Einstein keine Chance, Professor zu werden, denn er hat praktisch nichts publiziert in wissenschaftlichen Zeitschriften. Seine entscheidenden Annahmen zur Relativitätstheorie hat er in der Tat publiziert, aber in erster Linie, da er den Herausgeber der Publikation kannte und dieser die Texte etwas am regulären Begutachtungsprozess vorbeigemogelt hat.

Einstein wäre wahrscheinlich nicht so weit gekommen, ist aber dennoch ganz zentral für den wissenschaftlichen Fortschritt in der Physik. Allgemein ist es oft der Fall,

dass gerade Menschen, die etwas speziell oder originell sind, typischerweise diejenigen sind, die sich nicht nach standardisierten Verfahren beurteilen lassen und schlecht abschneiden. Sie sind häufig auch diejenigen, die gar keine Lust haben, nach irgendwelchen Indikatoren zu arbeiten. Diese Menschen verdrängt man durch künstliche Wettbewerbe.

Allgemeiner formuliert: Von welchem Menschenbild geht man beim Bild von Zuckerbrot und Peitsche eigentlich aus? Dazu hat der amerikanische Betriebswissenschaftler Douglas McGregor im Jahr 1960 zwei Standardtypen entwickelt: Der *X-Typ* hat eine Abneigung gegen Arbeit und muss extrinsisch, also von aussen, mit Zuckerbrot und Peitsche, motiviert werden. Dieser Typ schätzt weder Verantwortung noch Herausforderung und legt Wert auf Sicherheit. Der *Y-Typ* ist genau das Gegenteil: Er ist intrinsisch motiviert, hat Freude an der Arbeit, liebt Herausforderungen usw. Der *X-Typ* hat inzwischen längst seine politische Korrektheit eingebüsst. Niemand würde heute zugeben, dass er seine Mitarbeiter als *X-Typen* behandelt. Beobachtet man aber die Praxis, wird man den Verdacht nicht los, dass einige Vorgesetzte sich selbst zwar durchaus als *Y-Typen* sehen, aber ihre Mitarbeiter als *X-Typen*, die man mit Zuckerbrot und Peitsche motivieren muss. Nach aussen gibt man sich wie Antoine de Saint-Exupéry, der gesagt hat: »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«. In der Realität wird aber aus dieser schönen Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer häufig die etwas profanere Sehnsucht nach dem Bonus.

Wie sich Schweizer Führungskräfte diesbezüglich geben, konnte man bis vor kurzem sehen, wenn man jeweils am Samstag die Rubrik *33 Fragen* in der *NZZ* gelesen hat.

Man hatte den Eindruck, dass es in der Schweiz wirklich nur ganz tolle, hervorragende Menschen auf den Führungsetagen gibt, die alle unermüdlich daran arbeiten, dass es uns noch besser geht. Was ja gar nicht so leicht ist, denn uns geht es ja schon sehr gut in der Schweiz. Die Führungskräfte arbeiten also sehr viel, so 12 Stunden pro Tag, lieben ihre Arbeit und natürlich Herausforderungen. Es gab einen regelrechten Wettbewerb, wer noch weniger schläft als der andere. Der Benchmark lag dann bei drei bis vier Stunden, mehr braucht eine echte Schweizer Führungskraft nicht. Führungskräfte kennen auch keine wirklichen Laster. Auf die Frage »was ist Ihr grösstes Laster?« wurde bei Frauen am häufigsten Süssigkeiten und bei Männern Rotwein genannt.

Die gleichen Menschen, die sich hier so intrinsisch motiviert geben, wollen auf der anderen Seite dann doch einen möglichst hohen Bonus erhalten. Sonst wäre die Diskussion um die Topmanager-Gehälter kaum in einer solchen Intensität verlaufen. Offenbar trauen sich die Führungskräfte heimlich doch nicht zu, Y-Typen zu sein, sondern auch sie müssen von aussen motiviert werden mit einem Zuckerbrot in Form eines Bonus.

Ich spreche hier in der Vergangenheit, weil ich zu diesem Thema zwei Artikel veröffentlicht habe, und die NZZ hat die Fragen vielleicht nicht zuletzt deshalb inzwischen abgeändert. Neu taucht jetzt auch folgende Frage auf: »Was halten Sie von Managern, die angeben, dass sie nur sehr wenig Schlaf brauchen?«

Das eigentliche Hauptproblem solcher Systeme hat schon Reinhard Sprenger in seinem Buch »Mythos der Motivation« erfasst und gesagt: »Das System der Motivierung ist methodisiertes Misstrauen.« Man stellt damit eigentlich alle Mitarbeiter unter den Generalverdacht der Leistungsverweigerung. Die implizite Annahme bei solchen Systemen ist die Aussage »ihr könntet alle mehr, wenn ihr wirklich

wolltet«. Also müssen wir diese Zusatzleistung mit einem Zuckerbrot aus euch herauskitzeln oder mit einer Peitsche herausprügeln. Es ist natürlich klar, dass eine solche Annahme nicht für ein sehr angenehmes Arbeitsklima sorgt.

Selbstverständlich gibt es Tätigkeiten, bei denen man nicht auf die intrinsische Motivation setzen kann. Das ist vor allem bei unangenehmen Tätigkeiten der Fall, bei langweiligen Routinearbeiten. Da weiss man, dass solche Systeme funktionieren. Aber heute geht es um das Gesundheitswesen und das Bildungswesen. Da setzen wir ja voraus, dass die dort Arbeitenden intrinsisch motiviert sind. Wir wollen keine Ärzte, die nur Ärzte geworden sind, damit sie Geld verdienen. Wir wollen auch keine Lehrer, die aus diesem Grund Lehrer geworden sind. Aber genau das wird mit diesem System gefördert.

Das Ganze stösst auch ziemlich schnell an Grenzen. Nur weil ich einen Hund mit einem Stück Wurst dazu bringen kann, durch einen Ring zu springen, kann ich ihn mit zwei Stück Wurst nicht dazu bringen, dass er auch einfache Kopfrechenaufgaben löst. Irgendwo sind Grenzen gesetzt und man weiss, je kreativer eine Tätigkeit ist, umso weniger wirkungsvoll sind diese Systeme und umso wichtiger wird umgekehrt die intrinsische Motivation. Nun ist es aber so, dass gerade die Freude an der Arbeit, die intrinsische Motivation, durch solche künstlichen Wettbewerbe zerstört wird. Und zwar am meisten bei denjenigen, die am stärksten motiviert sind. Das sind diejenigen, die am allerwenigsten Lust haben, für ein solches System zu arbeiten. Wenn man aber die Freude an der Arbeit verdrängt, dann verdrängt man automatisch auch die Qualität, weil diese eng mit der Freude an der Arbeit verbunden ist. Ein Wissenschaftler, der keine Freude an seiner Tätigkeit hat, ist nie ein guter Wissenschaftler. Genauso ist das auch bei einem Lehrer oder einem Arzt.

Diesen Verdrängungseffekt hat man bei verschiedenen Vorgängen untersucht. Das ursprüngliche Beispiel stammt aus dem medizinischen Bereich, dem Blutspenden. Bereits 1970 hat man Folgendes festgestellt: Als man damit begonnen hat, die Menschen für das Blutspenden zu bezahlen, ist die Qualität des gespendeten Blutes gesunken. Die Erklärung: Durch das Bezahlen wurde die Qualität der Tätigkeit verändert. Ursprünglich hat man Blutspenden als karitative Tätigkeit betrachtet, die man für die Allgemeinheit erbringt. Durch das Bezahlen wurde es zu einer normalen ökonomischen Tätigkeit. Aus wirtschaftlichen Überlegungen lohnt es sich jedoch nicht, Blut zu spenden, da es schlecht bezahlt ist, lange dauert und unangenehm ist. Deshalb bleiben nur diejenigen übrig, die wirklich auf das Geld angewiesen sind. Das sind typischerweise Randgruppen. Menschen, die nicht die beste Blutqualität aufweisen (vgl. Titmuss, 1970).

Zweites Beispiel: Wenn man Kindern Aufgaben mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad gibt und man belohnt sie nicht für richtig gelöste Aufgaben, dann wählen sie von sich aus meistens die schwierigen Aufgaben, da sie neugierig sind, ob sie die Aufgabe lösen können. Wenn man sie aber für richtig gelöste Aufgaben belohnt, dann nehmen sie die leichtesten Aufgaben, weil sie möglichst viel Belohnung kassieren wollen. Die natürlich vorhandene Neugier wird also verdrängt (vgl. Shapira, 1976).

Es gibt noch weitere Beispiele für diesen Effekt, zum Beispiel im Bereich der Freiwilligenarbeit (vgl. Frey und Götte, 1999) und der Kreativität bei Künstlern (vgl. Amabile, 1996).

Im Gesundheitswesen existieren zwei Kategorien von künstlichen Wettbewerben. Erstens, die sogenannten Fallpauschalen, die 2012 in der Schweiz eingeführt wurden. Damit wurde versucht, einen Kostenwettbewerb zwischen den Spitälern zu inszenieren. Der zweite Wettbewerb, der zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist das sogenannte *Pay for Performance*: Derjenige, der mehr Qualität liefert, soll auch mehr Geld bekommen.

- Vortragsfolie 3 -

Beide Wettbewerbe beinhalten erhebliche Probleme und führen zu perversen Anreizen. Ursprünglich hat man sich von Fallpauschalen erhofft, dass durch diesen Kostenwettbewerb, bei dem man für eine bestimmte erbrachte Leistung überall gleich viel erhält, ein Kostendämpfungseffekt entsteht. Dass dadurch Kosten gespart werden, davon spricht inzwischen niemand mehr, weil das offensichtlich nicht der Fall ist. Was man aber im Wesentlichen damit erwirkt hat, ist etwas ganz anderes: Man hat die Logik des ganzen Systems umgekehrt. Ursprünglich war ein Spital dazu da, kranke Menschen zu heilen, und als Nebenbedingung musste man darum besorgt sein, dass die Kosten nicht aus dem Ruder laufen. Heutzutage ist das Ziel eines Spitals in erster Linie, ein möglichst gutes finanzielles Ergebnis zu erzielen. Gleichzeitig sind die Patienten zu einer Art Portfolio geworden, das es zu optimieren gilt.

Wie optimiert man nun dieses Patienten-Portfolio? Erstens, indem man die richtigen Patienten hat, aus denen sich möglichst viel herausholen lässt und zweitens, indem man die Diagnosen so stellt, dass es sich lohnt. Dies kann man in Deutschland sehr gut beobachten, wo die Fallpauschalen

**Einfluss der Fallpauschalen auf Operationen:
Operationszahlen in Deutschland**

Jahr	Operationen
2005	12 129 075
2006	12 617 955
2007	13 288 291
2008	13 677 709
2009	14 360 493
2010	14 937 120
2011	15 373 497

Künstlich inszenierte Wettbewerbe im Gesundheitswesen

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

schalen schon länger eingeführt sind. In der nachfolgenden Tabelle ist rechts die Zahl der Operationen, die von 2005 bis 2011 um über 20% zugenommen haben, aufgeführt.

- Vortragsfolie 4 -

Wenn man hinter die Kulissen schaut, kann man auch sehen, welche Operationen zugenommen haben: nämlich solche, die sich lohnen. Das sind einerseits Gelenkoperationen wie Hüftgelenke, Kniegelenke und andererseits zum grossen Teil Herzoperationen. Auch Kaiserschnitte haben stark zugenommen, Deutschland hat die höchste Zahl an Kaiserschnitten. Zu diesem Thema finden in Deutschland inzwischen heftige Diskussionen statt.

Zudem muss man aufpassen, wie man die Effizienz misst. Hier ein Beispiel aus den USA für ein typisches Ergebnis, wenn man Fallpauschalen einführt.

- Vortragsfolie 5 -

Wenn man das Beispiel aus der Perspektive des Spitals betrachtet, finden durchgehend Effizienzverbesserungen statt. Die durchschnittliche Verweildauer der Patienten sinkt, die Kosten pro Patient sind geringer, die Mortalitätsrate geht zurück. Schaut man aber das ganze Gesundheitswesen an, werden die Kosten nur verlagert. Nämlich zu einem grossen Teil in die Rehabilitation, teilweise auch in den ambulanten Bereich. Zudem: Die Menschen sterben nun einfach ausserhalb des Spitals, nicht mehr im Spital. Dies ist für ein Spital insofern relevant, da die Mortalitätsrate typischerweise auch ein Qualitätsindikator ist, der auf diese Weise verbessert werden kann.

Auf der einen Seite hat man also den Anreiz, mit Fallpauschalen Kosten zu sparen, auf der anderen Seite muss

**Fallpauschalen in den USA:
Lungenzündungen 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

man aufwändige Qualitätsmesssysteme einführen, weil sonst die Tendenz besteht, die Qualität zu vernachlässigen. Die gemessene Qualität basiert dann typischerweise auf Dingen, die man gut messen kann, wie beispielsweise Medikamentenabgabe, Stand der Technik, Stand der Ausbildung der Mitarbeitenden usw. Was sich nicht gut messen lässt, sind sogenannte Ergebnisindikatoren, wie zum Beispiel die Mortalitätsrate, denn man muss das Alter der Patienten berücksichtigen, die Wohngegend, die Patienten-Compliance usw. Die Folge ist, dass diese Indikatoren hinausgedrängt werden aus diesen Systemen. Übrig bleiben möglichst viele Medikamente, möglichst viele Geräte. Das läuft schlussendlich auf eine Favorisierung bestimmter Industrien hinaus wie Medikamentenhersteller und Gerätehersteller.

Ein weiteres Beispiel stammt aus England.

- Vortragsfolie 6 -

In England werden Hausärzte derzeit nach 146 Indikatoren beurteilt. Mittlerweile hängen 25% des Einkommens der Ärzte davon ab, wie gut die Qualität ist. 2008 erreichten bereits 96,8% der Ärzte das Punktemaximum; es sind also praktisch alle Ärzte in England perfekt. *De facto* heisst das, sie wurden fürs Mitmachen belohnt.

Diese Pay-for-Performance-Systeme sind sehr aufwändig und eigentliche Beschäftigungsmaschinen. Es ist damit auch eine neue Bürokratie verbunden, obwohl man ja eigentlich die Bürokratie abschaffen wollte. Zwar wurde die alte Bürokratie abgeschafft, dafür ist aber eine Evaluations- und Controlling-Bürokratie entstanden, die natürlich auch Ärzte und Personal betrifft. Der negative Effekt: Personal und Ärzte haben immer weniger Zeit für ihre eigentliche ärztliche und pflegerische Tätigkeit und müssen einen immer grösseren Teil ihrer Arbeitszeit für Dinge aufwenden,

**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!

die mit diesen Systemen zu tun haben. Diese Arbeit kommt nicht unmittelbar den Patienten zu Gute. In Deutschland verbringt ein Arzt heute im Schnitt 3,2 Stunden pro Tag mit administrativer Arbeit, nur 1,4 Stunden mit Patienten- und Angehörigengesprächen. Ein wichtiger Aspekt der Qualität, dass man Zeit hat für Patienten, wird jedoch immer knapper, worunter letztlich wiederum die Qualität leidet.

Die Ausführungen stützen sich im Wesentlichen auf Mathias Binswangers Buch »Sinnlose Wettbewerbe: Warum wir immer mehr Unsinn produzieren«.

Zitat Lenin, S. 17: Lenin, Wladimir Iljitsch, *Werke*, Band 26, September 1917–Februar 1918. Berlin, Dietz Verlag, S. 405, 1961

Vortragsfolie 4, S. 32: Zahlen vom Bundesgesundheitsministerium

Vortragsfolie 6, S. 34: Campbell, Stephen, *Improvement of Clinical Quality in English Primary Care before and after the Introduction of a Pay for Performance Scheme*, National Primary Care Research and Development Centre, University of Manchester, UK, 2009

Amabile, Teresa, *Creativity in Context*, Boulder, Colorado: Westview Press, 1996

Binswanger, Mathias, *Sinnlose Wettbewerbe: Warum wir immer mehr Unsinn produzieren*, Freiburg im Breisgau: Herder, 2010

Frey, Bruno S., Götte, Lorenz, *Does Pay Motivate Volunteers?*, Working Paper No. 9, Zurich, Switzerland: Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, 1999

McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw Hill, 1960

Metersky et al., *Temporal Trends in Outcomes of Older Patients With Pneumonia*, *Archives of Internal Medicine*, 160, S. 3385–3391, 2000

Michel, Reiner, *Komprimiertes Kennzahlen-Know-how: Analysemethoden, Frühwarnsysteme, PC-Anwendungen, Checklisten*, S. 127, Wiesbaden: Gabler, 1999

Künstlich inszenierte Wettbewerbe in der Wissenschaft

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

Saint-Exupéry, Antoine, *Die Stadt in der Wüste*, Düsseldorf: Karl Rauch Verlag, 2002

Shapira, Zur, *Expectancy Determinants of Intrinsically Motivated Behavior*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, S. 1235-1244, 1976

Smith, Adam, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, zwei Bände, Nachdruck von 1981, Indianapolis, Indiana, USA, 1776

Sprenger, Reinhard K., *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*, Frankfurt am Main: Campus Verlag, 10. Auflage, 2010

Titmuss, Richard, *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy*, New York: New Press, 1970

UBS AG, *Verwaltungsmanagement. Thesen zur Entwicklung der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz*, S. 20, Zürich, 2005

Anhang

Die Vortragsfolien 7 bis 10 zeigen die wichtigsten Anwendungsgebiete für künstlich inszenierte Wettbewerbe.

Künstlich inszenierte Wettbewerbe in der Bildung II

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 einseitigere ausgebildete, auf Bewertungen und Prüfungen trainierte Schüler

Künstlich inszenierte Wettbewerbe in der Bildung I

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

Künstlich inszenierte Wettbewerbe in der Privatwirtschaft

Bereich	Wer muss an den Wettbewerben teilnehmen?	Worum geht es in den Wettbewerben?	Was ist das Resultat?
Grossunternehmen in der Privatwirtschaft	Kadernmitglieder	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