



Wenn man sich zu sehr auf statistische Kennzahlen konzentriert, geht der Fokus auf den Menschen verloren.

## Warum wir immer mehr Unsinn produzieren

# „Manche Messungen verschleiern den Blick auf das Wesentliche“

**Statistische Kennzahlen dominieren das Sozial- und Gesundheitswesen. Dass diese Tendenz zu falschen Ergebnissen führen kann, argumentiert Mathias Binswanger im Gespräch mit Stefan Knobel.**

**lebensqualität:** *Ihr Buch ist provokant. Überall spricht man davon, dass der Markt seine regulierende Kraft entfalten müsse – und dass der Wettbewerb der Schlüssel zur Qualität sei. Sie sagen: Sinnlose Wettbewerbe produzieren Unsinn.*

**Mathias Binswanger:** Lassen Sie mich ein wenig präzisieren: In gewissen Bereichen kann man den freien Markt nicht zulassen. Die allgemeine Gesundheitsversorgung muss allen Menschen in unserer Gesellschaft zur Verfügung stehen, nicht nur den Bestbietern. Ähnlich verhält es sich im Bereich der Forschung. In einem freien Markt würde niemand die Grundlagenforschung finanzieren, weil diese niemandem direkt zugutekommt.

**lebensqualität:** *Bedeutet das, dass es in manchen Bereichen keinen freien Markt geben kann?*

**Binswanger:** Ja! Deshalb versucht man mit künstlichen Wettbewerben sich auch dort Effizienz herbeizuzaubern, wo es keinen Markt gibt. Auf einem echten Markt führt Wettbewerb tendenziell dazu, dass sich die Produktion mit den Kundenbedürfnissen deckt und dass sich der Preis und

die Qualität so einpendeln, dass ein ideales Preis-Leistungs-Verhältnis entsteht. Das funktioniert aber nur unter bestimmten Bedingungen: viele Anbieter, viele Nachfrager und vollständige Information. Wenn das alles im Spiel ist, dann entsteht Effizienz. Im Idealfall führt das dazu, dass genau das produziert wird, was am meisten nachgefragt ist. Das ist dann die vielbeschworene Effizienz des Marktes.

**lebensqualität:** *Läuft das in künstlich inszenierten Wettbewerben nicht so?*

**Binswanger:** In den künstlich generierten Wettbewerben verschwindet der Nachfrager. An dessen Stelle treten irgendwelche Indikatoren, die die Qualität messen sollen. Und der Anbieter versucht gegenüber diesen Indikatoren möglichst gut abzuschneiden. Und das führt dann zu der Kategorie von Unsinn, die ich beschreibe.

**lebensqualität:** *Könnten Sie ein konkretes Beispiel nennen?*





„Man glaubt den Zahlen – selbst wenn sie nicht stimmen. Dabei verwechselt man die Indikatoren, die man messen kann, mit Qualität. Echte Qualität ist nie exakt messbar.“



**Binswanger:** Die Wirtschaft der ehemaligen Sowjetunion war planwirtschaftlich organisiert. Als man Schwachstellen in diesem System bemerkte, begann man, Anreize zu schaffen. Man dachte, dass man die Effizienz der Betriebe steigern kann, indem man Indikatoren definiert, die die gewünschte Leistung erfassen. Also wurde die Produktivität anhand des Materialverbrauchs gemessen: Je mehr Leder die Fabrik verbraucht, umso effizienter arbeitet sie. Das führte dazu, dass die Betriebe Schuhe mit möglichst dicken Sohlen herstellten, wodurch das Schuhwerk immer schwerer wurde. Das Resultat entsprach somit keineswegs den Wünschen der KonsumentInnen. Man hat also aufgrund der Indikatoren zielsicher an den eigentlichen Bedürfnissen vorbeiproduziert – und gleichzeitig die Höchstnote für Effizienz erhalten. Solche Beispiele gibt es auch bei uns. Anstatt klöbiger Schuhe produzieren wir anderen Unsinn, weil wir unseren Fokus dorthin legen, wo gemessen werden kann. Das Prinzip „Pay per Performance“ etwa verhilft Ärzten zu mehr Geld, wenn sie mehr PatientInnen impfen oder mit irgendwelchen prophylaktischen Maßnahmen beglücken. Ob es der Patient tatsächlich braucht oder nicht, spielt dabei keine Rolle. Deshalb ist es für unser Medizinsystem überaus lohnend, ständig neue Krankheiten zu entdecken und gegen diese präventive Maßnahmen zu entwickeln.

**lebensqualität:** Sie meinen also, dass die quantifizierenden Maßnahmen, die man aktuell einsetzt, um kostengünstiger zu produzieren, das Gegenteil bewirken?

**Binswanger:** Ja, man versucht, künstliche Wettbewerbe zu generieren – und fällt damit zurück in die Planwirtschaft. Man möchte mehr Effizienz erzielen – die eigentliche Effizienz geht verloren. Man möchte mehr Qualität erlangen – diese ist aber nicht messbar und verschwindet; anstelle dessen werden messbare Leistungen erbracht, die aber nichts über die gewünschte Qualität aussagen.

**lebensqualität:** In Ihrem Buch schreiben Sie: „Qualität ist grundsätzlich nicht messbar, und das gilt es zu akzeptieren.“ (S. 218) Was bedeutet das?



#### Literatur:

> **Binswanger, Matthias (2010):** Sinnlose Wettbewerbe. Warum wir immer mehr Unsinn produzieren. Herder Verlag, Freiburg. ISBN 978-3-451-30348-7

**Binswanger:** Wir sind immer wieder von drei Illusionen geblendet. Die erste habe ich bereits erwähnt: Wir meinen, durch künstlich produzierte Wettbewerbe die Effizienz steigern zu können. Dazu formulieren wir künstliche Indikatoren. Die zweite Illusion besagt, dass Qualität mit Kennzahlen gemessen werden kann. Dazu gesellt sich die dritte Illusion – die sogenannte Motivationsfalle. Diese Denkart geht davon aus, dass man die Menschen mit Zuckerbrot und Peitsche motivieren muss. Behauptet wird, dass die Menschen nicht aus innerem Antrieb heraus etwas tun, sondern dass sie grundsätzlich durch äußere Anreize manipuliert werden müssen. Damit stehen alle MitarbeiterInnen unter dem Generalverdacht der Leistungsverweigerung. Die Botschaft ist die: Ihr alle könntet mehr leisten, wenn ihr nur wolltet. Deshalb glauben Führungskräfte, mit Hilfe von Anreizen (Geld) und Sanktionen (Kontrolle) schlummerndes Leistungspotenzial aus den MitarbeiterInnen herausholen zu müssen. Dies führt zu einem schlechten Arbeitsklima; und vor allem fühlen sich die Leute vor den Kopf gestoßen, da sie ohnehin eine intrinsische Motivation in sich tragen.

**lebensqualität:** Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?

**Binswanger:** Besonders jene Leute mit einer intrinsischen Motivation schneiden bei den quantifizierbaren Kennzahlen oftmals schlecht ab. Wenn zum Beispiel eine Pflegekraft den Bedürfnissen des pflegeabhängigen Menschen folgt, dann schafft sie es nicht, in der vorgegebenen Zeit die nötige Anzahl der Menschen zu pflegen – und sie erscheint schlecht, obwohl sie vermutlich genau die Qualität produziert, die für den Bewohner sehr wichtig ist.

**lebensqualität:** Die Qualität des Angebots beruht auf der Entscheidung der Pflegekraft.

**Binswanger:** Die Qualität im Gesundheits- und Sozialwesen ist sehr eng an die intrinsische Motivation der einzelnen Personen und an ihre Selbstverantwortung im Handeln gebunden. Man möchte ja keine Menschen, die über die Bedürfnisse der PatientInnen hinwegsehen.

**lebensqualität:** Geht es um das Menschenbild?

**Binswanger:** Genau darum geht es. Natürlich wird jeder sagen, dass die intrinsische Motivation sehr wichtig ist. Aber die Systeme, die wir mit diesem Wettbewerbsglauben einführen, zerstören genau das, was wir als Voraussetzung für diese Arbeit definieren. Man sagt: Leistung muss sich lohnen. Aber in Wirklichkeit lohnt es sich für die intrinsisch motivierten Menschen gerade deshalb nicht mehr. Enttäuscht verlassen sie das System.

**lebensqualität:** Warum passiert das?

**Binswanger:** Ein entscheidender Faktor ist sicherlich, dass es für die Vorgesetzten einfacher ist, sich auf Kennzahlen zu stützen. Wenn man die wirkliche Qualität beurteilen will, muss man subjektive Urteile abgeben und die Leistung des Einzelnen anhand von individuellen Beispielen beurteilen. Dadurch wird man möglicherweise selbst kritisierbar. Führungskräfte sprechen gerne von Verantwortung. Aber wenn es darum geht, die Verantwortung für die Qualitätsbeurteilung zu übernehmen, dann delegieren sie das viel lieber an die Kennzahlen. Diese



**Zur Person:** Dr. Mathias Binswanger ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule Solothurn (Schweiz).

sagen aber leider – wie bereits erwähnt – überhaupt nichts über Qualität aus. Sie sind nicht relevant und lenken von den wirklichen Inhalten ab.

**lebensqualität:** Was kann man dagegen unternehmen?

**Binswanger:** Man könnte einfach damit aufhören! Früher hat die Welt ja auch ohne all diese Systeme funktioniert. Erst durch sie ist eine veritable Industrie mit viel Macht entstanden. Viele Beratungsunternehmen und Hochschulinstitute leben sehr gut von der Einführung solcher Systeme, die auf den ersten Blick kompetent und wortgewaltig daherkommen. Auf solche Weise wird der Gesellschaft vorgespiegelt, dass diese Systeme der Wissenschaft letzter Schluss seien. Für den Einzelnen ist es dann sehr schwer, dagegen anzutreten. Sobald man sich kritisch über diese Systeme äußert, setzt man sich dem Generalverdacht aus, man sei qualitativ nicht gut und leiste Widerstand, um sich nicht in die Karten blicken zu lassen. Zusätzlich erfolgt ein starker Druck von Seiten der Politik. Die PolitikerInnen stehen unter Argumentationszwang. Sie stützen sich vor jeder Investition in das Gesundheits- oder Bildungswesen auf die erhobenen Kennzahlen, um sich so zu rechtfertigen. So baut sich immenser Druck von oben auf, der auf der untersten Stufe in riesige Zahlenfriedhöfe mündet. Aber das interessiert niemanden. Wichtig ist, dass man mit diesen Zahlen irgendein Argument unterstreichen kann. Man glaubt den Zahlen – selbst wenn sie nicht stimmen. Als Gegenargumente werden wiederum nur andere Zahlen zugelassen.

**lebensqualität:** Wenn Sie Gesundheitsminister wären, was würden Sie tun?

**Binswanger:** Zuerst müsste man all diese Systeme überprüfen und genau eruieren, welche Anreize sie tatsächlich produzieren. Sehr schnell würde man merken, dass das zurzeit bestehende System eine gut ausgebildete Krankenschwester dazu zwingt, den Patientenkontakt möglichst zu reduzieren. Sie ist vor allem dazu angehalten, technische und zahlenliefernde Tätigkeiten durchzuführen. Sie muss mit diesen Zahlen nachweisen, dass sie „qualitativ“ gute Arbeit leistet. Deshalb hat sie keine Zeit mehr, da zu sein, wo die qualitative Handlung stattfindet

– am Krankenbett. Die eigentliche Qualität leidet und es zeichnet sich bereits ab, dass die gut ausgebildeten Pflegenden zu teuer sind, um direkt mit den PatientInnen zu arbeiten.

**lebensqualität:** Aber das verhält sich ja konträr zur Definition des Pflegeberufes, der sich durch die direkte Interaktion mit den PatientInnen definiert?

**Binswanger:** Ja – und die sogenannte Professionalisierung und der Wettbewerb führen dazu, dass die eigentliche Handlung von Hilfskräften durchgeführt wird. Da stellt sich natürlich die Frage, ob wir dies so wollen und ob mit dieser Art von Anreizen die Qualität erreicht wird, die der Patient braucht.

**lebensqualität:** Aber nach der Analyse müsste man doch etwas Konkretes unternehmen?

**Binswanger:** Hinter den künstlichen Wettbewerben steht die Annahme, dass die Menschen grundsätzlich Leistungsverweigerer sind. Das stimmt aber nicht. Sicherlich gibt es ein paar schwarze Schafe. Diese sind aber die Minderheit. Unsere Systeme behandeln aber alle MitarbeiterInnen als schwarze Schafe. Das ist fatal und sehr unökonomisch. Diese Haltung führt dazu, dass die Menschen, die gute Leistungen bringen wollen, aussteigen.

**lebensqualität:** Das heißt, man sollte mit der Messung der Qualität aufhören?

**Binswanger:** Nein – nicht mit dem Messen an sich muss man aufhören, sondern mit den Qualitätsmessungen. Man soll die Indikatoren, die man messen kann, nicht Qualität nennen. Sie können lediglich als zusätzliche Informationen gelten, die die nichtmessbaren Kriterien unterstreichen. Man sollte die Verantwortung den Menschen geben, die die Verantwortung im Alltag haben.

**lebensqualität:** Warum haben in unserer Gesellschaft diese Zahlen eine so große Macht?

**Binswanger:** Die Zahlen sind so mächtig, weil sie einen angeblich objektiven Charakter haben und sich damit Ranglisten erstellen lassen. Davon sollten wir uns aber nicht täuschen lassen.

„Hinter der Vielzahl künstlicher Wettbewerbe steht die Annahme, dass die Menschen grundsätzlich Leistungsverweigerer sind.“