

Gastkolumne

Die Welt besteht nicht nur aus Anbietern und Kunden

Modernes Management in Ehren, aber in Verwaltungen, an Unis oder bei den Medien kann es ein fatales Verhalten fördern



Katja Rost

Im 15. Jahrhundert konnten die Vorgänger der heutigen Wissenschaftler und Journalisten ihre Tätigkeit nicht ungehindert ausüben. Sie standen im Sold von Auftraggebern. Der politische Schriftsteller Michel Beheim drückte dies mit folgenden Worten aus: «Der furst mich hett in knechtes miet, ich ass sin brot und sang sin liet.» Diese Weisheit ist aktueller denn je, auch für Berufsgruppen, die frei von staatlicher und politischer Zensur sein sollten. Nach einer jüngst öffentlich von mir geäußerten Meinung (die man gewiss nicht teilen sollte) sagte man mir, ich solle doch mein Hirn einschalten, bevor ich schriebe, schliesslich sei ich steuergeldfinanziert. Korrekterweise, so dachte ich mir, hätte es wohl eher heissen müssen, ich solle mein Hirn ausschalten, bevor ich schriebe, weil ich steuergeldfinanziert sei.

Warum scheint es heute plötzlich wieder legitim, schwer erungene Freiheiten wie die Freiheit zur Meinungsäusserung, die Freiheit der Wissenschaft oder die Freiheit der Presse mit dem Verweis auf Gehorsam gegenüber Staat und Politik zu beschneiden? Ein Grund dafür ist die Übernahme von Managementmethoden in der öffentlichen Verwaltung, aber auch im Journalismus. Budgetierungstechniken, Marktanalysen oder Leistungsmanagement sollen Universi-



täten, Verwaltungen, aber auch Medien unternehmerischer und effizienter machen. Die in den USA und in Grossbritannien entstandenen Techniken verbreiten sich seit den nuller Jahren rasant in allen Industrien, aber auch in Entwicklungsländern. Im Vordergrund stehen ökonomische Anreize nach dem Vorbild der Prinzipal-Agent-Theorie. Danach gelten Bürger, Studenten oder Leser als Kunden, für die Dienstleistungen erbracht werden. Staatsangestellte wie Wissenschaftler, Ärzte, Lehrer, Richter, aber auch Journalisten sind deren Agenten und haben ihre Kunden zufriedenstellend mit Waren zu versorgen. Leistungskennziffern, beispielsweise Zitationen in anderen Medien oder Klicks, gezielte Ressourcenverteilung wie etwa die Mittelbereitstellung für hippe Themen, Kürzungen für weniger angesagte Themen oder kleine Stupse überwachend und lenken die Agenten im Sinne ihrer Kunden.

Mehr Effizienz, mehr Unternehmertum, mehr Kundenorientierung - das hört sich vernünftig an. Leider aber haben privatwirtschaftliche Managementtechniken in Berufen, in denen es um Ethos, Unabhängigkeit und Wahrheitsfindung geht (und nicht einfach um effiziente Ressourcenverteilung), erhebliche Schattenseiten. Staatsangestellte oder Journalisten werden so zu Söldnern degradiert, die Gehorsam zeigen sollen. Sie haben ihren Beruf aber oft nicht wegen der exorbitanten Entlohnung gewählt - der Rest der Wirtschaft zahlt weitaus attraktiver -, sondern aus Freude an der Tätigkeit und aus Pflichtgefühl gegenüber der Gesellschaft und sich selbst.

Bekommen diese Leute nun die Karotte vorgehalten, die ihnen zeigt, welche Themen und Meinungen zu beackern sind, ver-

«Nachträglich aufgehübschte Geschichten und Befunde, die dem Zeitgeist entsprechen, sind zu einem ernsthaften Problem geworden.»

schwinden Freude und Pflichtgefühl. Sie weichen auf strategisches Verhalten aus, um im bestehenden System zu überleben. Im Kampf um Ressourcen bedienen sie nun mit Vorteil angesagte Themen und Meinungen. Sie verlieren auch zunehmend die Scheu vor unlauteren Methoden, die dem Berufsethos zuwiderlaufen. Nachträglich aufgehübschte Geschichten und Befunde, die dem Zeitgeist entsprechen und bei den Kunden auf Gegenliebe stossen, sind zu einem ernsthaften Problem geworden. Bei den Kunden wiederum entsteht eine als legitim empfundene Forderungsmentalität, welche die Meinungsäusserungsfreiheit weiter erodieren lässt. Als Auftrag- und Geldegeber hat man schliesslich das Recht, zu hören, was zufriedenstellt. Unbequeme Meinungen sind nicht erwünscht. Lehrer und Erzieher etwa bekommen diese Haltung im Umgang mit Eltern immer deutlicher zu spüren.

Privatwirtschaftliche Managementmethoden haben nichts zu suchen in Bereichen, wo Güter aus gutem Grunde nicht über Märkte verteilt werden. Dort sollen die Berufsausübenden selbst - und niemand anders - über die Verwendung der Ressourcen entscheiden, damit ihre Unabhängigkeit nicht korrumpiert wird. Die Kontrollen übernimmt dann der Berufsverband. Deswegen verfügen alle zitierten Gruppen über ein strenges Berufsethos. Diese Steuerungsvariante ist auch viel wirtschaftlicher: Eine Minimierung der vielen Evaluationen und des aufwendigen Qualitätsmanagements spart nicht nur Geld, sondern schafft auch wieder Zeit für die eigentliche Leistungserbringung - die berufsethisch korrekte Kontrolle.

Katja Rost ist Soziologieprofessorin an der Universität Zürich.

49 Prozent

Liebe Frauen, geht es auch ein bisschen forscher?



Patrick Imhasly

Geht es um das Verhältnis von Männern und Frauen, hört der Spass auf. Auch bei der medizinischen Fachzeitschrift «British Medical Journals», die stets Ende Jahr eine Ausgabe mit Studien macht, die zwar durch und durch seriös sind, sich aber mit den leichteren Dingen des Lebens beschäftigen. So hat das Periodikum jüngst gezeigt, dass in den USA Psychiater auffallend häufig gebüsst werden, weil sie auf der Strasse mit massiv überhöhter Geschwindigkeit unterwegs sind. Oder: Dass Kardiologen überdurchschnittlich oft Luxuskarossen mit Markenmenen wie Maserati, Ferrari oder Porsche besitzen. Eine weitere Untersuchung in der Spassausgabe ist indessen zum Rohrkrepierer

geworden. Sie hat gezeigt, dass Forscher die Resultate ihrer Arbeit öfter positiver darstellen, als das Forscherinnen tun. Ein Team nahm die Titel sowie die Zusammenfassungen von mehr als sechs Millionen medizinischen und biologischen Studien unter die Lupe, die zwischen 2002 und 2017 veröffentlicht wurden waren. Dabei ist herausgekommen, dass Forscher ihre Arbeit gerne mit Begriffen wie «neuartig», «einzigartig», «beispiellos», «bemerkenswert» oder «hervorragend» garnieren. Bei Studien mit einer Frau als erst- und letztgenannter Autorin - diese beiden machen in der Regel die ganze Arbeit - ist dies seltener der Fall.

Diese Art der Selbstvermarktung hat durchaus Erfolg. Derart angepreisene Studien werden mit grösserer Regelmässigkeit in anderen Forschungsarbeiten zitiert. Und das ist keineswegs banal: Indizes, die messen, wie häufig ein Forscher oder eine Forscherin zitiert wird, bilden in der Welt der Wissenschaft eine harte Währung. Sie entscheiden darüber, ob jemand Karriere macht oder in der Versenkung verschwindet. Das alles passt ins Bild: Eine andere Analyse ergab schon vor zwei Jahren, dass Männer

sich selbst um volle 70 Prozent häufiger zitieren als Frauen. Frauen hingegen tun sich schwer damit, eine eigene frühere Arbeit überhaupt zu erwähnen. «Wir müssen das System reparieren, das solche Genderungleichheiten unterstützt», hat die Medizinerin Julie Silver von der Harvard Medical School darauf in einer Pressemitteilung zu besagter Studie erklärt - offensichtlich alles andere als amused. Es ist jene reflexartige und etwas griesgrämige Reaktion, die oft zu beobachten ist: Herrschen Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern, sind die Strukturen schuld, und diese müssen flugs geändert werden. Aber warum eigentlich? Die Frauen könnten die Männer doch ganz einfach mit deren Mittel schlagen: selbstbewusst auftreten und entschieden für die eigene Sache einstehen.

Wie das geht, hat die Ärztin und «British Medical Journals»-Mitarbeiterin Elizabeth Loder demonstriert. «Das Vokabular, um einen Doktor zu beschreiben, bleibt bockbeinig männlich», schreibt sie in einem Kommentar. Sei das Geschlecht einer ärztlich ausgebildeten Person nicht bekannt, benutzen die meisten Menschen das generische

Medienkritik

Journalisten machen den Hofknicks



Stephan Klapproth

Eben noch hielt ich Menschen, die die Kidney Pie essen, Boris Johnson wählen und sich als Untertanen einer Königin titulieren lassen, für verhaltensauffällig. Doch nach zehn Tagen Schweizer Berichterstattung über die Fluchtpläne der Königskinder Meghan und Harry weiss ich: Ich bin hier der Sonderling.

Donnernd wie die Sturmflut an den Steilklippen von Sussex brach auch in Schweizer Blättern eine Empörungswelle über der armen Meghan Markle, die doch nur mit Mann und Kind dem Orkan rassistischer Anfeindungen und bösariger Privatsphären-Zertrümmerung in Britanniens Sozial- und Boulevardmedien nach Kanada entfliehen wollte. Sprang Wilhelm Tell den Habsburgern nicht auch vom Boot, als es ihm zu bunt wurde? «Nicht die feine Art» sei das, wie Meghan mit der armen Queen umspringe, rümpfte die Kommentatorin des «Sonntags-Blicks» die Nase. «Den Fünfer und das Weggli» wolle Meghan mit ihrem Harry, echauffierte sich die Protokollantin der «Sonntags-Zeitung». Und weit herum wurde beweint, dass «Herr und Frau Herzog das Land spalten».

Es gab von Teheran bis Tasmanien brennendere Themen zuhauf, die die Beachtung der Medien verdienten. Aber wenn man sich schon den raufenden Royals zuwendet: Aus der Eidgenossenschaft erwartete ich volle Unterstützung für die Bürgerliche in diesem Drama. Unser Buckingham Palace ist der «Leue z Nottiswil», wo im Lied von Mani Matter bei der Wilhelm-Tell-Aufführung alle kapierten, dass jeder Nationalmythos nur Klussenpappe ist. Es gibt kein blaues Blut - fragen Sie Ihren Hausarzt. In der Heimat Henry Dunants sollte die Presse die Fahnen erheben gegen die Hetze auf den Schlachtfeldern des Boulevards und des Internets. Und Hofflichtlinge schützen getreu unserem Nationalmotto: Ein Herz und keine Krone!

Stephan Klapproth ist Ex-Newsanchor, Uni-Dozent und Kongressmoderator.

Maskulinum als Pronomen - wer Doktor ist, muss zunächst einmal männlich sein. Und unbescheiden fordert sie: «Bestehen Zweifel, und ist das Geschlecht eines Doktors unbekannt, sollten wir ein Zeichen setzen und weibliche Pronomen verwenden.» Ein solches Selbstverständnis ist erfrischend, setzt Massstäbe und ist erst noch gut begründet: Der Frauenanteil unter den Studierenden der Medizin überwiegt jenen der Männer immer deutlicher - die Zukunft der Medizin ist weiblich.

Ein schönes Beispiel für ein solch forscheres Selbstbewusstsein liefern übrigens die Frauen auf der Redaktion der «NZZ am Sonntag». Jeden Mittwochmorgen findet bei uns eine Brainstorm- und Themensitzung statt, intern als «Gipfelsitzung» bezeichnet, weil stets ein Korb mit frischen Gipfeli auf dem Tisch steht. Zahlenmässig und - wie die Frauen sagen - auch inhaltlich wird das Treffen meistens von den Männern dominiert. Wissen Sie, wie diese Besprechung von den Frauen genannt wird? Zipfelsitzung.

Patrick Imhasly ist Redaktor im Ressort Wissen der «NZZ am Sonntag».

NZZ am Sonntag

SP Schweiz

Gemässigte Kräfte sollten aus der Deckung kommen

Im April entscheidet die SP über die Nachfolge von Christian Levrat als Parteipräsident. Die Sozialdemokraten sind in den Wahlen vom vergangenen Herbst überraschend stark zurückgefallen; umso wichtiger ist für die SP nun der Entscheid, welche Richtung die Partei einschlägt. Bisher haben Mattea Meyer und Cédric Wermuth ihre Ambitionen als Co-Präsidenten kundgetan. Beide sind prononciert linke Politiker, die bei den Jungsozialisten gross geworden sind. Im gemässigten Flügel der Partei ist das Unbehagen beträchtlich. Die sogenannten Realos haben es aber bisher versäumt, eigene Kandidaten ins Rennen zu schicken. Das hängt damit zusammen, dass die Delegierten entscheiden werden - sie stehen weiter links als die Wähler der Partei und auch als die SP-Parlamentarier. Wermuth und Meyer sind die Favoriten. Es wäre aber schlecht für die SP, wenn andere Anwärter aus Angst vor einer Niederlage gar nicht anträten. Noch mehr Steuern zu fordern, den Sozialstaat weiter auszubauen, das sind althergebrachte Rezepte, welche die Partei schwerlich beleben und potenzielle Wähler kaum beeindrucken. Die erste Session der neuen Legislatur hat gezeigt, dass Links-Grün nur wenig vorankommt, wenn die Bereitschaft zum Kompromiss fehlt. Die gemässigten Kräfte der SP sollten sich jetzt aus den Büschen wagen. Francesco Benini

Berufliche Vorsorge

Die zweite Säule nützt den Versicherten zu wenig

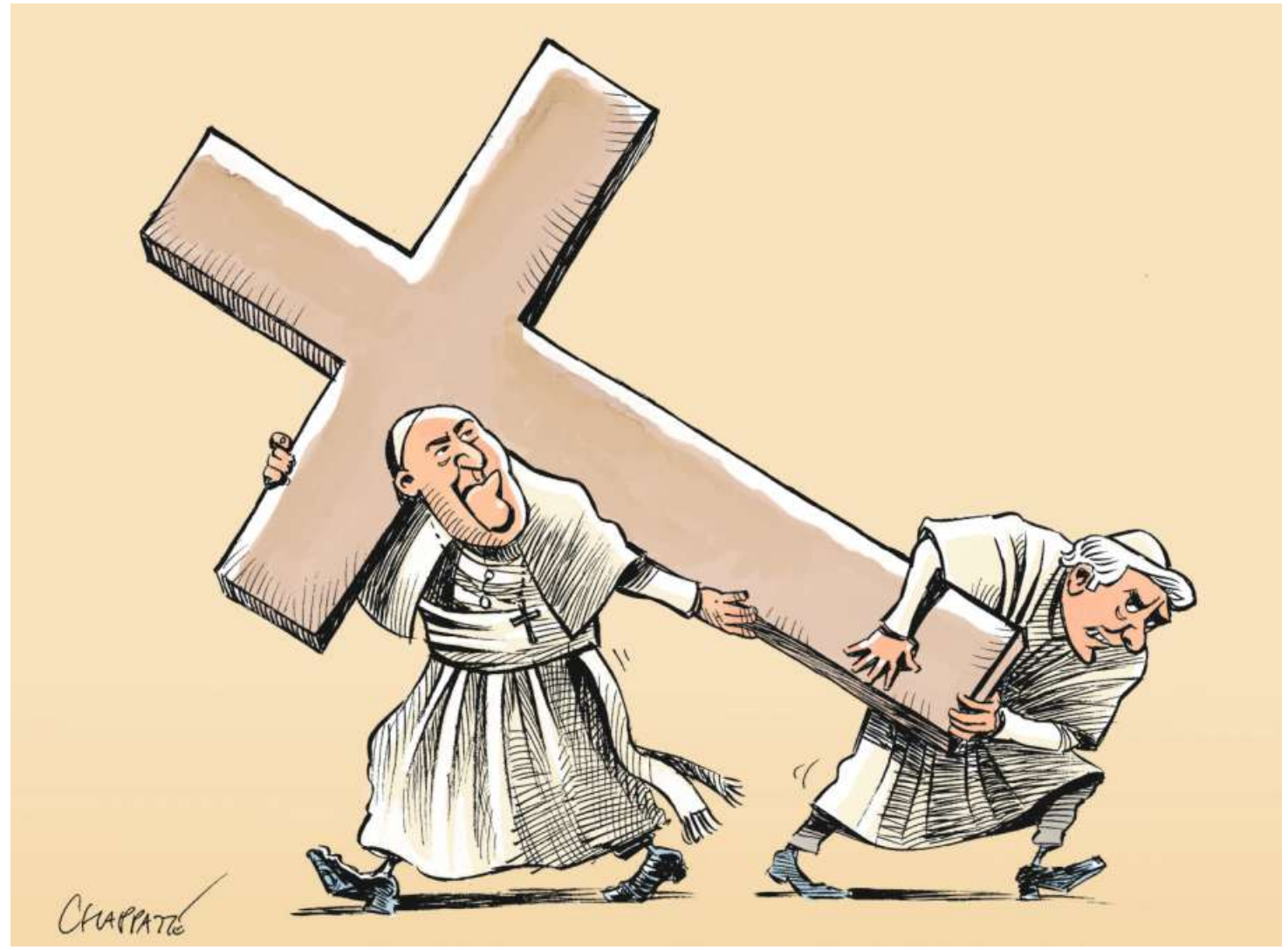
Trotz Börsenboom: Unter den Versicherten der beruflichen Vorsorge herrscht Ernüchterung. 1000 Milliarden Franken besitzt die Schweizer Bevölkerung in der zweiten Säule. Um über 100 Milliarden ist dieser Wert im letzten Jahr gestiegen - dank den neuen Rekordständen an den Aktienmärkten. Von diesem schönen Gewinn aber erhalten die Erwerbstätigen lediglich rund 25 Milliarden, schätzen Experten. Der Grund: Die Pensionskassen müssen ihre Reserven aufstocken, um die überhöhten Rentenversprechen an die Pensionäre zu finanzieren. Die Generationengerechtigkeit in der beruflichen Vorsorge müsste dringend angepakt werden. Doch die Politik scheint einmal mehr unfähig, die Reformblockade in der zweiten Säule zu lösen. Im Dezember hat der Bundesrat zwar neue Pläne präsentiert. Diese stossen aber auf breite Ablehnung - selbst unter den Arbeitgebern liegt ein Konsens in weiter Ferne. Und die Linken nehmen eine Schwächung der zweiten Säule bewusst in Kauf. Ihr primäres Ziel ist die Stärkung der AHV, welche seit diesem Jahr deutlich mehr Staatsgelder erhält. Die Leidtragenden dieser Blockade sind die Erwerbstätigen. Ihr Vertrauen in die Altersvorsorge erodiert zunehmend. Albert Steck

Obligatorisches Skifahren

Alles fährt Ski - weil der Staat will

Seit Jahren unterstützt die öffentliche Hand die Skiwirtschaft. Gemeinden und Kantone greifen den Bergbahnen unter die Arme, und eine breite Allianz will die Jugend zurück auf die Piste bringen. Nun geht das Wallis einen Schritt weiter: Ab nächstem Schuljahr dürfen die kantonalen Schulen drei Tage Skisport pro Winter für obligatorisch erklären. Skigebiete, Sportläden und Schneesportschulen unterstützen die Offensive, indem sie symbolische Preise für ihre Leistungen verlangen. Es spricht nichts dagegen, dass der Sportunterricht auf der Skipiste stattfindet. Doch man darf sich nichts vormachen: Es geht hier nicht nur um den Erhalt der Schneesportkultur, es geht vor allem um Wirtschaftsförderung. Andrea Kučera

Chappatte



Der externe Standpunkt

Kleinststaaten sind wie gemacht für den Kapitalismus

Dänemark, Singapur oder die Schweiz kommen verblüffend gut mit der Globalisierung zurecht. Die Staatengemeinschaft kann bei der Lösung grosser Probleme von ihnen lernen, meint R. James Breiding

Schlechte Nachrichten aus grossen Nationen sind wir uns gewohnt. Sie nehmen viel Platz in den Medien ein. Da mag es überraschen, dass einige kleine Länder, agil und leistungsstark, ausserordentlich erfolgreich sind. 2019 belegten sie 15 Plätze unter den 20 Spitzenrängen des Human-Development-Indexes der Uno. Unter den derzeit 15 führenden Volkswirtschaften beim Pro-Kopf-Einkommen nehmen die Kleinststaaten 11 Plätze ein, und im jüngsten IMD-Global-Competitiveness-Report belegten sie 9 von 10 Spitzenplätzen.

Singapur bietet seinen Bürgern eine erstklassige Gesundheitsversorgung zu einem Viertel der Kosten in den USA. Die Startup-Szene in Israel kann es mit dem Silicon Valley aufnehmen. Finnland hat sein Grundschulsystem umgebaut, und Dänemark ist weltweit führend in der Entwicklung erneuerbarer Energien. Schweden hat pro Kopf der Bevölkerung die meisten wertvollen Startups und Milliardenäre der Welt, und Angestellte, die eine eigene Firma gründen wollen, dürfen dafür sechs Monate Urlaub nehmen, in der Gewissheit, dass sie notfalls an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren können. Die niederländische Stadt Zwolle baut Strassen aus rezykliertem Plastik, was billiger, nachhaltiger und umweltfreundlicher ist. Und um ihr Rentensystem werden die Niederländer von der ganzen Welt beneidet. Die Schweizer haben ein Gesetz eingeführt, wonach künftige Generationen nicht über Gebühr belastet werden dürfen. In neuseeländischen Supermärkten kann man Gemüsse kaufen, das nicht mehr in Plastik verpackt ist. Überall auf der Welt treiben diese kleinen Nationen den Fortschritt voran und erweisen sich als Pionier zukunftsfähiger Lösungen.

Ihr Erfolgsgeheimnis? Die Geografie spielt eine Rolle. Schon Montesquieu schrieb: «In einer kleinen Republik wird das Gemeinwohl stärker empfunden, besser erachtet und dem einzelnen Bürger näher gebracht.» Der Kapitalismus floriert am besten in egalitären Gesellschaften, die ein hohes Mass

an Zusammenhalt und Vertrauen aufweisen. Es gibt nicht so viel extreme Ungleichheit, die Bürger stehen in engem Kontakt zueinander, der Informationsaustausch ist zuverlässiger, das individuelle Agieren sichtbar.

In Dänemark, Finnland, den Niederlanden, Singapur und in der Schweiz besuchen Kinder die gleiche Schule, die allen die gleichen Werte und eine gemeinsame Identität vermittelt sowie Chancengleichheit bietet. (Selbst der dänische Kronprinz und der niederländische König haben, gemeinsam mit Kindern aus anderen sozialen Schichten, öffentliche Schulen besucht.) Meritokratie und Gleichheit sind wichtiger als Privilegien und Elitezugehörigkeit. Auch Bescheidenheit ist tief verankert, zum Teil auch wegen ihrer speziellen Verwundbarkeit.

Diese Verwundbarkeit wiederum schützt vor Anspruchsdenken. Da kleinere Nationen sich an äussere Kräfte anpassen müssen, entwickeln sie sich ständig weiter, um konkurrenzfähig zu bleiben. Auch beim sogenannte

Marshmallow-Test - der Frage, ob eine Gesellschaft bereit ist, für die Zukunft Opfer zu bringen - schneiden sie besser ab. Statt Probleme auszusitzen, neigen sie dazu, Herausforderungen wie Klimawandel, Rentensystem oder drückende Staatsverschuldung entschlossen anzugehen.

Dabei hilft Technologie. Die Welt wird immer kleiner, und wirtschaftlicher Erfolg ist heute unabhängig von Grösse. Der schwedische Streamingdienst Spotify ist besonders beliebt in Chile, obwohl das Unternehmen dort kein Büro und keine Mitarbeiter hat und 13 000 Kilometer entfernt ist.

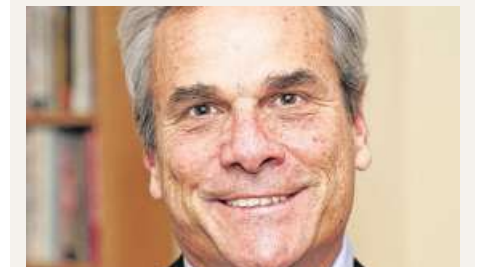
Gesellschaften müssen sich, ausgehend von der Erkenntnis, dass die Zukunft oft komplizierter sein wird als die Welt von heute, auf neue Verhältnisse einstellen. Wie wird der Gesellschaftsvertrag aussehen in einer Welt, in der ein Lebensalter von hundert Jahren nicht mehr eine technische Möglichkeit, sondern eine Wahrscheinlichkeit sein wird? Angesichts immer kürzerer Entwicklungszyklen wird auf Jobgarantien immer weniger Verlass sein. Wie kann Meritokratie funktionieren, wenn die Hälfte des weltweiten Vermögens nicht erarbeitet, sondern vererbt wird? All das wird mit langsamem Wachstum einhergehen, so dass die Besitzenden mit aufmerksamer Beobachtung und Kritik seitens der Habenichtse werden rechnen müssen.

Die Gesellschaft ist ein Boot - wenn es kentert, können es erfolgreiche Grossunternehmen wie Google oder Spotify nicht retten. Wachsende Probleme wie Erderwärmung, Einwanderung und die gezielte Verbreitung von Falschinformationen kennen keine Grenzen: Wir haben keine andere Wahl, als sie gemeinsam zu lösen.

In einer Welt, die immer mehr zusammenrückt, erinnern aber gerade kleine Nationen an den Wert von Vernetzung, Offenheit und der Bereitschaft, Probleme gemeinsam auf innovative Weise anzugehen.

Aus dem Englischen von Matthias Fienbork.

R. James Breiding



R. James Breiding, 61, ist der Gründer und Inhaber der Zürcher Investmentfirma Naisance Capital. Breiding ist Stipendiat des Harvard-Zentrums für internationale Entwicklung und Autor von «Too Small to Fail: Why Some Small Nations Outperform Larger Ones and How They Are Reshaping the World» (Harper Business, 2019).