

Elias Matteo Jakobsson

**Warum Großprojekte scheitern
und unsere Gesellschaft
immer dümmer wird**

Die Folgen für den Alltag



tredition®
www.tredition.de

2019

Leseprobe

Warum Großprojekte scheitern und unsere Gesellschaft immer dümmter wird ist ein Buch in zwei Teilen. Der erste Teil hat das System des New Public Management in seinen wesentlichen Prinzipien erläutert. Der zweite Teil – also das hier vorliegende Buch – legt den Fokus darauf, wie wir die Auswirkungen dieser Managementstrategie im Alltag erleben – sei es als Angestellte einer öffentlichen Institution (Krankenhaus, Schule, Universität, Polizeiwache, Behörde usw.), sei es als Bürger, die ein Anrecht auf die Leistungen dieser Institutionen haben. Aber auch Angestellte in der Privatwirtschaft werden diese Prinzipien deutlich aus ihrem eigenen Arbeitsumfeld wiedererkennen, denn die Grundgedanken des New Public Management, die ja aus der Privatwirtschaft selbst stammen, prägen weiterhin auch viele Unternehmen in diesem Sektor.

Als gemeinsamer Nenner für alle öffentlichen Arbeitsbereiche wird zunächst die typische Sprache der NPM-Kultur vorgestellt: „Bullshit“ – eine Sprache, die vollkommen von der Wirklichkeit abgekoppelt ist. Sie ist in den letzten drei Jahrzehnten ein zunehmendes Problem für unseren Arbeitsalltag und die Gesellschaft geworden, weil sie wichtige positive Begriffe besetzt, die mittlerweile überall als Schlüsselbegriffe für gute Arbeit gebraucht werden – Exzellenz, Innovation, Flexibilität, Nachhaltigkeit –, aber inhaltlich so ausgehöhlt worden sind, dass die Menschen sie zunehmend als bedeutungslose Nullwörter auffassen. Damit aber stirbt die Kommunikation.

Einen ersten Einblick in die teils brutale, teils absurde Wirklichkeit hinter dieser schönen Wortfassade bietet anschließend das Kapitel zum Gesundheitswesen unter dem New Public Management. Hier hat sich schon lange abgezeichnet, welche fatale Konsequenzen die Prinzipien des New Public Management für den Umgang mit den Menschen

haben. Der einzelne Patient wird nach seinem „Wert“ für das jeweilige Krankenhaus – oder, falls schon eine Privatisierung erfolgt ist, für den Privaträger dieses Krankenhauses (also ein privatwirtschaftliches Unternehmen) – bewertet und entsprechend behandelt. Als Patient zählt er nicht mehr als Individuum, das ein Recht auf die bestmögliche medizinische Behandlung hat, sondern als wirtschaftliche Größe, die Gewinn oder Verlust bedeuten kann – und so zu behandeln ist, dass möglichst viel Gewinn abfällt. Gleichermaßen werden die Ärzte und das Pflegepersonal in ein System zwangseingebunden, das ihrem professionellen Ethos widerspricht, nämlich den Patienten auf bestmögliche Weise zu helfen.

Das dritte Kapitel stellt einen anderen Sektor vor, der vom New Public Management hart getroffen worden ist: die Polizei. Wie in anderen NPM-Institutionen auch, ersticken in diesem Sektor die Beamten und Angestellten zunehmend in unproduktiver Verwaltungsarbeit, während die eigentliche Polizeiarbeit immer häufiger liegen bleiben muss. Die darauf folgenden drei Kapitel legen dann mit Hilfe von Beispielen aus dem Universitätswesen die Säulen dar, auf denen die Führung des New Public Management beruht: die allgegenwärtige Kontrolle im täglichen Arbeitsleben, eine gezielt geförderte Misstrauenskultur am Arbeitsplatz, die Tür und Tor für Mobbing und Schikane öffnet, und ein überbordender Verwaltungsapparat, der die Macht des Managements zementiert. Diese Grundzüge des New Public Management werden nicht nur Mitarbeitern an Universitäten und Schulen bekannt vorkommen, sondern auch Angestellten und Beamten in anderen Bereichen des öffentlichen Sektors.

Das Kapitel *Wie sieht die Zukunft aus?* ordnet die geschilderten Phänomene unseres Arbeitsalltags in den größeren kulturhistorischen Zusammenhang ein – zeigt aber auch, dass ein Weg aus der Management-Misere grundsätzlich möglich ist.

Auszug aus Kapitel 1: *Bullshit-Kultur: Die neue Management-Sprache*

Wie oft müssen Sie sich Bullshit anhören? Sie werden es kaum glauben: Viele Male pro Tag.

„Mit ihrer Internationalisierungsstrategie nimmt die Universität die Herausforderungen, die stetig sich verändernde gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen mit sich bringen, offensiv an.“ – „Eine Kooperation der Wissenschaft und der Krankenversorgung soll insbesondere in strategischen Handlungsfeldern und bei zweckmäßigen operativen Themen, wie der gemeinsamen Pressearbeit oder der Optimierung von Prozessen, verstärkt werden.“ – „Die Strategie unseres Unternehmens folgt dem Motto *Nachhaltig – ganzheitlich – zukunftsorientiert.*“ – „Die Vision unseres strategischen Plans ist eine Steigerung der Produktivität und einer Verbesserung der Effizienz auf allen Ebenen unserer Organisation.“

Kommt Ihnen das alles bekannt vor? Das meiste davon ist – Bullshit. Eine Sprache, die ihre Verbindung zu konkreten Inhalten, zu einer greifbaren Wirklichkeit längst aufgegeben hat. Das Problem ist allerdings: Wir müssen uns nicht nur Bullshit in unendlichen Varianten anhören. Unsere ganze Arbeit wird mittlerweile danach eingerichtet. Und damit wird unsere Gesellschaft in zunehmendem Maße davon bestimmt: von Bullshit, der nichts mit der Wirklichkeit zu tun hat.

Bullshit ist das edelste Werkzeug des New Public Management: Es ist die Sprache, die Kontrolle, Chaos, Mangel an Effizienz, miserable Qualität, Geldverschwendung in skandalösem Ausmaß sowie Mobbing und despotische Strukturen am Arbeitsplatz verschleiert. Bullshit ist die Arbeitskleidung des New Public Management: seriös, elegant, professionell. Jedenfalls an der Oberfläche. Dahinter steckt – nichts.

Bullshit ist nicht einfach ein unfeines Schimpfwort, das wir aus dem Englischen übernommen haben. Tatsächlich ist dieses Wort ein gesellschaftsphilosophischer Fachbegriff geworden – ein inzwischen weltweit akzeptierter Terminus für eine Sprache, die ihre Verbindung zu Wirklichkeit, Wahrheit, Inhalten aufgegeben hat. Eine ausgehöhlte,

sinn-entleerte Sprache, die uns Positives vorgaukelt, die uns Wachstum, Gemeinschaftsgeist, Top-Qualität und eine glückliche Zukunft vorspiegelt, während das Management in Wirklichkeit skandalträchtige Fehlbeschlüsse trifft und uns dadurch in sinnloser Bürokratie, einer despotischen Überwachungsmanie und in Regeln erstickt, die gerade das verhindern, was wir gerne tun möchten, nämlich unsere Arbeit gut und zuverlässig zu machen.

Bullshit ist ein fester Teil unserer Welt geworden. Unsere Kinder wachsen damit auf. Unsere Arbeit und unser Alltagsleben werden davon geprägt. Und damit wird eine Sprache immer präsenter, die gar keine Sprache ist, denn statt Kommunikation herzustellen, verhindert sie sie.

„Zu den auffälligsten Merkmalen unserer Kultur gehört die Tatsache, dass es so viel Bullshit gibt.“ Das ist der einleitende Satz zum Essay des Philosophieprofessors Harry G. Frankfurt über Bullshit, ein kleines Büchlein, das 2005 plötzlich zu einem der ganz großen Bestseller wurde. Frankfurt legt mit seiner Analyse dieser speziellen Sprache seinen Finger auf ein Gesellschaftsproblem, das an sich nicht neu ist, das aber in den letzten drei Jahrzehnten wahrhaft beunruhigende Dimensionen angenommen hat. Der plötzliche Erfolg des Büchleins – immerhin ein philosophischer Fachaufsatz! – ist selbst bezeichnend dafür: Ursprünglich nämlich veröffentlichte Harry G. Frankfurt seine kleine Studie im Jahr 1986. Damals blieb der Aufsatz weitgehend unbemerkt: In den 80er Jahren war New Public Management noch so neu, dass seine typische, inhaltsleere Sprache nicht allgemein als ein Problem empfunden wurde. Fast zwanzig Jahre später aber wurde dieselbe Studie zum durchschlagenden Erfolg, mit Übersetzung in zahlreiche Sprachen: In diesen zwei Jahrzehnten hatte New Public Management den öffentlichen Sektor in vielen Ländern weltweit derart verändert, dass zahllose Leser weltweit das Phänomen wiedererkannten, das Harry G. Frankfurt beschreibt – ihnen allen hing die leere Formelsprache der allgegenwärtigen Managementphilosophie bereits zum Halse heraus. Sie alle konnten Frankfurts zentrale These nachvollziehen, dass die leere Bullshit-Sprache eine der großen Gefahren

unserer Zeit darstellt, denn sie pervertiert die Begriffe, die sie gebraucht – und macht damit alle Kommunikation nichtig.

„Die meisten Menschen meinen, sie seien in der Lage, Bullshit zu erkennen und sich vor ihm zu schützen“, fährt Frankfurt in seiner Einleitung fort. Die Gefahr ist jedoch größer, als uns bewusst ist: Wir mögen zwar mit dem Kopf schütteln und die Ohren auf Durchzug stellen, wenn ein Manager oder eine Kommunikationsabteilung wieder einmal in leeren Worthülsen spricht und offensichtlich nicht in der Lage ist, über wahre Inhalte zu reden. Dennoch prägt dieser Bullshit unser Leben stärker, als wir es glauben möchten. Zuletzt werden wir mit diesen Floskeln nämlich doch betrogen – denn wir haben nicht die Macht, diejenigen, die diese Sprache benutzen und uns mit ihrer Hilfe eine glanzvolle „Wirklichkeit“ vorgaukeln wollen, dazu zu zwingen, endlich einmal Inhalte zu liefern. Wir können uns darüber zwar lustig machen – aber wehren können wir uns gegen die Management-Sprache letzten Endes nicht.

Haben Sie schon einmal einen Beschwerde-Brief an die Deutsche Bahn oder die Deutsche Post geschrieben, also an zwei große, teilprivatisierte staatliche Unternehmen, die wir in unserem Alltag brauchen, ob wir wollen oder nicht? Sind die Mitarbeiter des „Service-Centers“ dieser Großkonzerne tatsächlich auf Ihren Brief eingegangen, haben sie also Inhalte geliefert? Oder wurden wie wieder nur mit schönen Worten von Kundenorientierung, Dialog, Feedback und einem freundlichen „Vielen Dank für Ihr Verständnis“ abgefertigt?

Unsere Sprache ist im Zuge des New Public Management ausgehöhlt worden. Die Worte, mit denen öffentliche Institutionen und private Unternehmen sich in der Öffentlichkeit darstellen, entstammen einem neuen Wortschatz, der wie eine Parodie auf das wirkt, was die Worte – Nachhaltigkeit, Qualität, Exzellenz, Kundenorientierung – eigentlich meinen. Selbst wenn wir diese Hohlheit erkennen, selbst wenn wir bei dieser Pervertierung von Sprache nicht mitmachen wollen – in vielen Zusammenhängen sind wir dazu gezwungen. Wer etwa einen Antrag auf Fördermittel schreibt, kommt nicht umhin die Modewörter der Management-Welt zu benutzen –

ansonsten hat der Antrag ohnehin keine Chance. Wer in einer Kommunikationsabteilung arbeiten will, muss sich dieses leere „Management-Speak“ aneignen, sonst ist er die Stelle gleich wieder los.

Damit werden wir zu Geiseln in einer Bullshit-Kultur, die die Grundlage des gesellschaftlichen Zusammenlebens zerstört, nämlich die Kommunikation – das heißt, den sprachlichen Austausch, der auf konkrete Inhalte und gegenseitige Beziehung ausgerichtet ist. Eine solche Ausrichtung gibt es in der Einbahn-Sprache des New Public Management dagegen nicht.

Auszug aus Kapitel 2: Das Gesundheitswesen im New Public Management

Im Gesundheitswesen ist das NPM-System nicht nur wirklichkeitsfern. Es ist unmenschlich, und gerade in diesem öffentlichen Sektor wird dies deutlicher als in anderen:

Im Fallpauschalen-System bringt der Patient, der das Krankenhaus am Tag nach seiner Aufnahme wieder verlässt, das meiste Geld. Und es spielt dabei keine Rolle, ob er die Treppe nimmt oder auf einer Bahre in den Leichenkühlraum gefahren wird. Die Preislisten berücksichtigen nicht das Resultat. Tot oder lebendig, von einer Blutvergiftung gerettet oder mit einer Amputation des falschen Beins – die Kostenabrechnung ist die gleiche. Wenn es nur schnell geht.

(Zaremba 2013, Original schwedisch)

Im Gesundheitssektor offenbart sich New Public Management mit seinem wahren Antlitz: nämlich mit der grundlegenden Inhumanität dieser Managementphilosophie. Denn im Gesundheitssystem sterben Menschen, erleiden dauerhafte Schäden oder müssen unnötig leiden – nur weil das mehr Punkte ergibt und damit mehr Geld unterm Strich. Die Folgen im Gesundheitswesen sind unmittelbarer und auffälliger als z.B. im Bildungssektor, wo es „nur“ mehrere Generationen junger Menschen sind, die eine wertlose Ausbildung erhalten und damit um ihre Chancen auf ein besseres Leben betrogen werden. Im Gesundheitswesen sind die Folgen brutaler als z.B. bei der Polizei, wo es „ein-

fach so ist“, dass die Kriminalität zunimmt und nicht so bekämpft werden kann, wie Politiker und Verwaltung das eigentlich möchten.

Wie die meisten anderen Strategien im New Public Management ruft das DRG-System die größten menschlichen Schwächen auf den Plan: unreflektierten Gehorsam, Resignation, falsche Entscheidungen, Korruption bis hin zu eindeutigen Gesetzesverstößen – um des Geldes willen.

Dabei passiert das nicht einmal, um persönlichen Reichtum zu scheffeln: Die Institution selbst und allenfalls ihr Management verdient an diesem System. Die Angestellten dagegen müssen um ihre Arbeit fürchten, wenn sie sich nicht nach dem wirklichkeitsfernen und menschenverachtenden Regelwerk verhalten, das eine New Public Management-Politik dem Gesundheitssektor aufgedrückt hat.

[...]

Was tut man, um ein erfolgreicher, effizienter Mitarbeiter im NPM-System zu sein – ein richtig tüchtiger Angestellter, den das Management gerne behalten will und fördert?

Vor dem Hintergrund seiner Recherchen zum schwedischen Gesundheitswesen und auf der Grundlage der aktuellen Regelungen für Abrechnung und Kostenerstattung hat der Journalist Maciej Zaremba eine Anleitung formuliert, wie man unter diesem System ein erfolgreiches Krankenhaus aufbauen kann:

Etablieren Sie sich in den Wohngebieten der wohlhabenden oberen Mittelklasse. Vermeiden Sie Gegenden mit Einwanderern, Flüchtlingsheimen und älteren Menschen. Fragen Sie niemals eine Patientin, warum sie traurig wirkt – das kann nämlich ihre Konsultationszeit verlängern. Aber fragen Sie alle, wie viele Male in der Woche sie (fetten) Fisch essen. Das gibt nämlich einen Bonus auf der DRG-Liste. Sorgen Sie dafür, dass Sie die am stärksten erkrankten Patienten in den Pflegestand überweisen. Dann brauchen Sie keine Proben zu nehmen und keine teuren Überweisungen an Spezialisten auszustellen.¹ Stellen

¹ In Skandinavien darf ein Patient von sich aus keine spezialisierten Fachärzte aufsuchen, sondern braucht dafür eine Überweisung seines Hausarztes. Diese

Sie einen Experten an, der weiß, wie man am besten die Formulare des Regionsrats ausfüllt. Das bringt einen Extra-Bonus. Zögern Sie nie, einen Asthmatiker auf seinen Kontrolltermin warten zu lassen, wenn Sie die Zeit mit leichten Erkältungen ausfüllen können. Stellen Sie neuausgebildete Ärzte zum niedrigsten Preis ein; die Qualität der Ärzte hat keinen Einfluss auf Ihre Leistungspunkte. Führen Sie „drive-in“-Ambulanzen für unspezifizierte „Montagmorgenmüdigkeit“ ein, und sponsern Sie einen populären Blogger, der in seinen Kommentaren schreibt, wie angenehm es war, von den verschiedentlich anwesenden Ärzten in Ihrer Ambulanz behandelt zu werden. Habe ich etwas vergessen? Oh natürlich, die Treppe! In der Zeitschrift *Dagens Medicin* überlegen zwei Orthopäden, eine Wendeltreppe zur Rezeption einbauen zu lassen. Das sollte die am stärksten Gehandicapten daran hindern, überhaupt in ihre Praxis zu kommen, wodurch die Qualität der Abteilung sofort erhöht würde, wie auch ihre Einkünfte.

(Zaremba 2013, Original schwedisch)

Zaremba hebt hervor, dass diese Anleitung leider *keine* Satire ist. Vielmehr richtet sie sich nach den Regeln für Diagnose, Abrechnung und Kostenerstattung, die vom schwedischen Regionsrat festgelegt worden sind. Wenn man sich genau an dieses Regelwerk hält und den zentralen Prämissen des Systems folgt, indem man strikt kosteneffizient arbeitet, dann erhält man eine solche Anleitung für einen erfolgreichen Klinikbetrieb.

Macht man eine Krankenhausabteilung schlichtweg unzugänglich für diejenigen, die ihre Behandlung am dringendsten brauchen, dann hat man – dem profitorientierten Regelwerk des New Public Management zufolge – die „Qualität“ dieser Abteilung erhöht. Der Qualitätsbegriff ist hier jedoch eine Vokabel des New Public Management; ihr ursprünglicher Wortsinn wurde pervertiert: Das Krankenhaus, das die Patienten auf die effizienteste Weise benützt, um über Fallpauschalen an die größten Summen aus der öffentlichen Kasse zu gelangen, hat die höchste „Qualität“.

Daran sollte man stets denken, wenn NPM-Manager in ihren Reden die hohe „Qualität“ beschwören. Universitätsausbildungen in

Überweisungen sind für die Hausärzte teuer; daher vermeiden Allgemeinärzte es möglichst lange, ihre Patienten an einen Facharzt zu überweisen.

„Weltklasse“, eine Polizei mit „den modernsten Ermittlungsmethoden“, ein Gesundheitswesen, das „zu den besten der Welt“ zählt – wenn der Bürger so etwas auf Webseiten und in Hochglanzbroschüren liest, kann er sicher sein, dass sich hinter diesen Superlativen der Qualitätsbegriff des New Public Management verbirgt – und die Qualitätsbeschwörungen somit nichts anderes als Bullshit sind. Dieser Qualitätsbegriff hat nichts mit der Wirklichkeit zu tun – und an dieser Wirklichkeit ist das Management auch gar nicht interessiert. Alles was gilt, ist der größte Profit, den die Angestellten in ihrer täglichen Arbeit erzielen sollen.