

Dostojewski und das Anreizsystem

Der sich selbst bestimmende Mensch scheint am Aussterben. In fast allen Lebensbereichen ist heute eine wachsende Tendenz zur Ersetzung von Eigenmotivation durch externe Steuerung zu beobachten. Fatal wirkt sich das an den Universitäten aus, wo es immer weniger um Inhalte und immer mehr um Kreditpunkte geht. Von Ulrich M. Schmid

Im Nachgang zur Finanzkrise wurde oft behauptet, das falsche Setzen von Anreizen habe zum Versagen des internationalen Kreditwesens geführt. Das mag in der Tat zutreffen. Viel zu wenig erörtert wurde allerdings die grundsätzliche Frage, ob Anreize überhaupt das geeignete Mittel sind, um die wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Einrichtungen unserer Gesellschaft zu optimieren.

Heute lässt sich in fast allen Lebensbereichen eine verstärkte Tendenz zur Ersetzung von intrinsischer Motivation durch externe Anreize beobachten. Zwar hat es Anreizsysteme in der Geschichte immer schon gegeben, doch breiten sie sich heute in immer mehr Lebensbereiche aus. Die Performance nicht nur von Managern, sondern auch von einfachen Angestellten soll durch Prämien gesteigert werden. Supermarktketten binden ihre Kunden durch Sammeln von Punkten an sich. Prämien sind selbst in der Kindererziehung kein Tabu.

Fatale Folgen

Besonders stark ist die Hochschulbildung von der Einführung neuer Anreizsysteme betroffen: Studierende begeistern sich nicht mehr für Studieninhalte, sondern holen sich Kreditpunkte; in Deutschland hat man den jährlichen Stufenanstieg für Professoren abgeschafft und zumindest in der Theorie durch ein Leistungssystem ersetzt – de facto spart der Staat einfach bei den eingefrorenen Löhnen. Die herkömmliche Kritik an der Ökonomisierung der Bildung zielt auf die Tatsache, dass Forschung in den Universitäten kaum adäquat gemessen werden kann. In der Tat fällt den Evaluatoren meist nichts anderes ein, als die Einwerbung von Drittmitteln und den mengenmässigen Output von Publikationen zu bewerten. Gemessen wird, was man messen kann, und von dieser Position ist der Schritt zur Haltung, dass nur das Messbare auch das «Messwerte» sei, nicht mehr weit.

Dabei wird freilich nur ein möglicher Forschartypus, nämlich der Projektmanager, favorisiert, während die wissenschaftlichen Einzelgänger, die mit ihren Arbeiten den Diskurs ihres Faches oft nachhaltiger prägen, durch die Maschen fallen. Ebenfalls unberücksichtigt bleibt die Tatsache, dass Wissenschaft gerade auch den Freiraum benötigt, Spuren nachzugehen, die sich im Nachhinein als Sackgasse erweisen. Noch fataler wirkt sich die Quantifizierung der Publikationstätigkeit aus: Mittlerweile wird fast zu jeder Konferenz ein Tagungsband von oft zweifelhafter wissenschaftlicher Qualität veröffentlicht. Schreiben ist wichtiger geworden als Lesen. In einer Zeit, in der kein Forscher mehr seinen eigenen Fachbereich überblicken kann, sollten allerdings eher weniger wissenschaftliche Arbeiten produziert werden.

Ähnliches gilt für die Studierenden: Theoretisch wird in den neuen Bachelor- und Masterstudiengängen ein Kreditpunkt für ein Arbeitsvolumen von dreissig Stunden vergeben. Diese Grösse ist rein imaginär geblieben, nicht nur weil die individuelle Arbeitseffizienz stark divergiert, sondern auch weil die Universitäten ihre Kreditpunkte nicht nach Massgabe der vermuteten studentischen Arbeitszeit, sondern nach der Verfügbarkeit ihrer eigenen Ressourcen vergeben. Die Studierenden haben die Schwachstellen des Systems schnell erkannt: Sie wählen die Kurse heute in der Regel nicht mehr nach den Inhalten aus, sondern nach dem geschätzten Aufwand bei Referaten, schriftlichen Arbeiten und Prüfungen.

Konditionierte Studenten

Anreize führen also oft zu individuellen Verhaltensweisen, die dem System als Ganzes schaden. Anreize funktionieren letztlich wie Geld: Sie stehen ursprünglich als Stellvertreter für ein bestimmtes Gut, verselbständigen sich aber bald und werden ihrerseits zur handelbaren Ware. Viele Studierende werden heute so konditioniert, dass sie nicht mehr ihre Bildung im Auge haben, sondern nur noch so schnell und einfach wie möglich die begehrten Kreditpunkte erwerben wollen. Die Universität mit Seminaren ohne Präsenzkontrollen, schriftlichen Arbeiten ohne Noten und Gesprächen ohne Prüfungsdruck gehört der Vergangenheit an. Freie Kreativität wird kaum gefördert. Der Fortschritt hat sich in mancher Hinsicht als Rückschritt erwiesen – die Universität unterscheidet sich wenig mehr vom Gymnasium: Sie setzt auf Termine und Kontrollen, kurz: auf äussere Disziplinierung. Unsere Gesellschaft ist aber immer mehr auf selbstverantwortliche Menschen angewiesen, die sich für ihre Arbeit engagieren, ohne ständig auf Prämien und Gratifikationen zu schielen.

Diese Grundsatzdiskussion wurde in Russland schon einmal geführt. Fjodor Dostojewski verfasste 1864 seine «Aufzeichnungen aus dem Untergrund», die als Manifest eines radikal autonomen Handelns gelten dürfen. Er forderte die Abkopplung des menschlichen Verhaltens von einem utilitaristischen Kosten-Nutzen-Kalkül und trat für die Respektierung des individuellen Willens ein. Dostojewski protestierte mit diesem Text gegen einen einflussreichen Moralphilosophen seiner Zeit. Nikolai Tschernyschewski hatte behauptet, sogar der Altruismus beruhe auf einer egoistischen Kosten-Nutzen-Optimierung: Wenn ich nämlich anderen Gutes tue, so vermehre ich gewissermassen mein emotionales Kapital. Der Wohltäter befördere auch das eigene Glück, indem er für andere Sorge. Dostojewski wandte sich erbost gegen diese Reduktion des Menschen auf einen Apparat, der

sein Verhalten stets nach Soll und Haben kalkuliert. Er fand es entwürdigend, auch Phänomene wie gesellschaftliche Solidarität auf den berechnenden Egoismus des Einzelnen zurückzuführen.

Dostojewski hat Erkenntnisse der modernen Wirtschaftswissenschaften vorweggenommen, die den «homo oeconomicus» als Leitbild entthront haben. Umso erstaunlicher ist die Tatsache, dass sich die Vorstellung, der Mensch lasse sich wie ein Hund mit einer Wurst dressieren, immer noch in vielen Gesellschaftsbereichen hält.

Prof. Dr. **Ulrich M. Schmid** ist Dozent für Kultur und Gesellschaft Russlands an der Universität St. Gallen.