

„Wie Du mir so ich Dir“ **- denn kooperatives Verhalten zahlt sich aus**

von Katja Nies (Dipl. Volkswirtin) und Dr. Detlev Nies
Sachverständige für die Bewertung von Arzt- und Zahnarztpraxen, Köln

In den letzten Jahren ist die Zahl der zahnärztlichen Kooperationen kontinuierlich gestiegen: So gab es 1995 erst 5.797 Gemeinschaftspraxen (91,5% davon mit zwei, 8,5 % mit mehr als zwei Inhabern), 2003 waren es bereits 8.134 Gemeinschaftspraxen (87,4% davon mit zwei, 12,6% mit mehr als zwei Inhabern)¹. Auch die Politik versucht über die Zulassung neuer Kooperationsformen (z.B. MVZ, integrierte Versorgung), die (zahn-)ärztliche Zusammenarbeit gezielt zu fördern, wenn nicht sogar zu forcieren.

Sowohl die Vorteile als auch die Nachteile von Kooperationen werden als bekannt vorausgesetzt. Mittels komplizierter Vertragswerke wird versucht, die Vorteile zu maximieren und die Nachteile zu minimieren. Aber auch die ausgeklügeltsten Verträge (zu Kostenaufteilung, Ausscheiden von Partnern, Methoden der Praxiswertermittlung usw.) können die gewünschte Wirkung nur entfalten, wenn die Kooperationspartner ein Verhalten an den Tag legen, das nicht nur das Wohl der eigenen Person berücksichtigt, sondern auch die Interessen der Kooperation (und damit auch die des Einzelnen– wie zu zeigen sein wird) in den Mittelpunkt ihres Handelns stellt.

Nachstehend werden einige wissenschaftlich fundierte Handlungsanweisungen erläutert, die über den zwar richtigen, aber sehr allgemein gehaltenen Appell an die Primärtugenden (wie z.B. Ehrlichkeit, Fairness) hinausgehen und die Richtschnur für eine erfolgreiche Zusammenarbeit abgeben können:

1) „Der Restaurant-Besuch“: bei „egoistischem“ Verhalten zahlen letztlich alle zuviel

Drei befreundete Ärzte haben die Verträge für die Gründung eines „MVZ“ unterzeichnet und wollen das Ereignis mit einem Abendessen feiern. In Anlehnung an die vertraglichen Regelungen wird vereinbart, die Rechnung zu gleichen Teilen umzulegen.

Für jeden Einzelnen gilt: Wenn er selbst bezahlen müsste, würde er die Kosten seines Abendessens inklusive Getränke auf 50.-€ beschränken. Wenn er darüber hinaus erlesenen Rotwein bestellte, würde der Preis von 50,- € auf 110,- € hochschnellen. Doch diese zusätzlichen 60.- € wären zu „teuer“, denn der zusätzliche „Nutzen“ (Gaumenfreude) wäre ihm höchstens 40.- € wert (d.h. er wäre bereit, insgesamt höchstens 90.-€ zu zahlen).

¹ KZBV Jahrbuch 2004, Tab. 6.11

Die für alle beste (kooperative) Handlungsweise bestünde darin, dass jeder ein Essen für 50.- € bestellt und auch letztlich 50.-€ bezahlt.

Der von allen gewählte Finanzierungsmodus ändert die zu Grunde liegende Entscheidungssituation erheblich: Im Vergleich zu der o.a. „für-alle-beste-Situation“, gibt es für den Einzelnen eine noch bessere: Würden sich z.B. Zwei kooperativ verhalten und für 50.- € bestellen und Einer würde für 110.- € bestellen, hätte letzterer einen „Nutzen“ von 90.- € müsste aber nur 70.-€ bezahlen!

Da aber jeder der drei Ärzte diese Überlegungen anstellen wird, wird bei dem Versuch, den eigenen Nutzen zu maximieren, jeder der Drei ein Essen für 110.-€ bestellen und auch bezahlen müssen. Unter dem Strich werden alle (da sie sich trotz des „gerechten“ Finanzierungsmodus nicht kooperativ verhalten haben) mehr ausgeben, als es ihnen eigentlich „wert“ ist.

Wie sofort einleuchtet, kann dies keine „optimale“ Verhaltensweise für eine Zusammenarbeit darstellen.

Politik- und Wirtschaftswissenschaft haben sich daher mit der Frage beschäftigt, wie rational handelnde Egoisten dazu veranlasst werden können, sich im eigenen Interesse kooperativ zu verhalten. Robert Axelrod, Professor für Politische Wissenschaft an der Universität von Michigan in Ann Arbor, hat bereits Ende der 80-er/ Anfang der 90-er Jahre des letzten Jahrhunderts umfangreiche Untersuchungen zu diesem Thema durchgeführt², ob es eine „optimale“ (wissenschaftlich fundierte) kooperative Verhaltensstrategie gibt.

2) Der spieltheoretische Ansatz: Das „Gefangenen-Dilemma“

Hängen die Ergebnisse einer Handlung nicht nur von der eigenen Entscheidung, sondern auch von der Entscheidung Dritter ab, liegt häufig ein sogenanntes „Gefangenen-Dilemma“ vor. Das Grundmuster dieses spieltheoretischen Ansatzes sei kurz an einem Beispiel erläutert:

Die Zahnärzte Dr. Raffzahn und Dr. Goldfinger, die zusammen eine Gemeinschaftspraxis betreiben, haben sich von den Verheißungen des schnell verdienten Geldes blenden lassen und sind tief im „Globudent-Skandal“ verstrickt. Beide sitzen zerknirscht bei der Staatsanwaltschaft und werden getrennt voneinander verhört. Sie haben abhängig von ihrem Aussageverhalten mit jeweils unterschiedlichem Strafmaß zu rechnen:

- Wenn beide leugnen, also keiner als Zeuge dem Staatsanwalt behilflich sein möchte, kann dieser Ihnen nur einen geringen Teil der Schuld nachweisen und es fällt jeweils eine Haftstrafe von 2 Jahren an.

² Axelrod, R.: The Evolution of Cooperation, New York 1984, dt. Übersetzung: Die Evolution der Kooperation, München 2000 (5.Aufl.)

- Wenn nur einer ein umfassendes Geständnis ablegt, der andere aber leugnet, darf der Geständige straffrei auf Bewährung nach Hause gehen, der andere wandert für 5 Jahre ins Gefängnis.
- Wenn aber beide gestehen, droht eine Haftstrafe für beide von jeweils 4 Jahren.

Die so beschriebene Entscheidungsgrundlage für unsere beiden Zahnärzte kann man in folgender Matrix zusammenfassen:

		Verhalten Dr. Raffzahn	
		leugnet	gesteht
Verhalten Dr. Goldfinger	leugnet	(2, 2)	(5, 0)
	gesteht	(0, 5)	(4, 4)

Die erste Zahl in den Klammern stellt das Ergebnis (Haftzeit in Jahren) für Dr. Goldfinger, die zweite für Dr. Raffzahn dar. Die beiden müssen allerdings ihre jeweiligen Entscheidungen treffen ohne zu wissen, welche Entscheidung der andere treffen wird.

Dr. Raffzahn muss sich zwischen „Leugnen“ und „Gestehen“ entscheiden. Wie man leicht aus der Matrix entnehmen kann, wird er, individuell rationales Handeln vorausgesetzt, auf jeden Fall gestehen, denn kein Gefängnisaufenthalt (gestehen) ist besser als 2 Jahre Gefängnis (beide leugnen).

Dr. Goldfinger wird genau die gleichen Überlegungen anstellen und ebenfalls gestehen.

In der Konsequenz werden beide 4 Jahre ihres Lebens im Gefängnis verbringen, obwohl sie die Möglichkeit hätten, diese unerfreuliche Zeit auf jeweils 2 Jahre zu beschränken, sofern sie sich beide für „Leugnen“, d.h. „Kooperieren“ entschieden hätten. Würden sich beide Zahnärzte statt individuell rational, kollektiv rational verhalten, würde sich jeder von ihnen besser stellen!

Das „Gefangenen-Dilemma“ (in seiner Basisversion)³ führt die Grundproblematik kooperativen Verhaltens vor Augen. Für das wesentlich komplexere System einer ärztlichen Kooperation müssen jedoch die Annahmen erweitert werden: Es gibt mehrere Akteure⁴, mehrere „Spielrunden“ (ohne ein fest fixiertes Ende) und - bedingt durch diesen iterativen Spielverlauf - eine indirekte Kommunikation: Durch das Ergebnis der Vorrunde wird Kooperationsbereitschaft bzw. mangelnde Kooperationsbereitschaft in der folgenden Runde signalisiert.

³ es wird nur einmal gespielt, es sind nur zwei Spieler und es gibt keine Kommunikationsmöglichkeiten

⁴ Die bedeutsamste und bekannteste Erweiterung des Spiels von 2 auf n-Personen ist das sogenannte „Trittbrettfahrer“- oder „Free-rider“- Problem

Welche Maßnahmen können nun ergriffen werden, um die anskizzierten Schwachstellen, die systemimmanent in jeder Kooperation in unterschiedlicher Ausprägung auftreten, zu überwinden bzw. in den Griff zu bekommen?

3) Motivationsorientierte und regelorientierte Lösungsansätze

Bei den motivationsorientierten Lösungsansätzen rückt die individuelle Handlungsmotivation in den Mittelpunkt: Der Einzelne soll von sich aus sein Eigeninteresse überwinden und auch das Wohlergehen der anderen bei seiner Entscheidung berücksichtigen (in kleinen homogenen Gruppen ist durch lange aufgebautes Vertrauen solch eine Veränderung der Handlungsmotivation denkbar, in größeren Gruppen stellt dies wohl eher eine unrealistische Verhaltensempfehlung dar).

Bei den regelorientierten Ansätzen versucht man durch die Änderung von Vereinbarungen die Situation des Gefangenen-Dilemmas entweder ganz zu vermeiden oder aber das Ausmaß so weit wie möglich zu reduzieren: In unserem Restaurant-Beispiel hätte man die Gefangenen-Dilemma-Situation vermeiden können, wenn die drei Ärzte von vorneherein vereinbart hätten, dass jeder seine Rechnung selbst bezahlt. Verallgemeinert man dies für ärztliche Kooperationen, ist zu schlussfolgern, dass bei zu vereinbarenden Kostenschlüsseln so weit wie möglich pauschale Schlüssel vermieden werden müssen und möglichst viele Kosten verursachergerecht zugeordnet werden sollten.

4) „Wie Du mir, so ich Dir“

Ob es in einer Gefangenen-Dilemma-Situation mit unbefristetem, iterativem Spielverlauf eine oder mehrere zu empfehlende Verhaltensstrategien gibt, wurde mithilfe einer Computersimulationen untersucht. In einer ersten Runde wurden 14 Experten der Spieltheorie aufgefordert, „Strategie-Programme“ einzureichen; in einer zweiten Runde reichten Fachleute verschiedenster wissenschaftlicher Richtungen, aber auch Laien insgesamt 62 Programme ein. Erstaunlicherweise gewann bei beiden Durchgängen nicht etwa die raffinierteste oder die aggressivste Strategie, sondern die einfachste(!), die von Prof. Anatol Rapaport (Universität Toronto) eingereicht wurde und auf einen kurzen Nenner gebracht werden kann:

TIT FOR TAT („Wie Du mir so ich Dir“): „Kooperiere im ersten Zug und tue dann jeweils das, was der andere Spieler im Zug vorher getan hat.“

Dadurch, dass die Strategie kooperativ beginnt und dann auf reziprokem Verhalten aufbaut, konnte sie in dem Turnier mit einer Vielzahl völlig anderer Strategien erfolgreich umgehen. Nach Auswertung der Daten beider Durchgänge zeigte sich, dass vier Eigenschaften wesentlich zum Erfolg einer Entscheidungsregel beitragen:

- **Freundlichkeit** (man weicht nicht als erster vom kooperativen Verhalten ab)
- **Provozierbarkeit** (angesichts einer Nicht-Kooperation der anderen)

- **Nachsicht** (hilfreich bei der Wiederherstellung wechselseitiger Kooperation)
- **Verständlichkeit** (des Verhaltens, damit das Verhaltensmuster erkannt werden kann).

Eine strategische Schwäche bzw. ein Kritikpunkt des TIT FOR TAT liegt im sogenannten „Echo-Effekt“: Wenn diese Strategie auf eine nicht kooperative, eigennützige Strategie trifft, besteht die Gefahr der Eskalation. Um dies zu vermeiden, sollte man auf eine Nicht-Kooperation nicht im Verhältnis 1:1 reagieren, sondern etwas schwächer, z.B. mit 1:0,9.

5) Konkrete Verhaltensanweisungen

Wünschenswert und „optimal“ wäre natürlich eine (altruistische) Verhaltensweise, bei der jeder Kooperationspartner von sich aus nicht individuell rational, sondern kollektiv rational handeln würde. Da dies in einer beruflichen Kooperation unwahrscheinlich und aufgrund des Risikos, ausgebeutet zu werden, nicht empfehlenswert ist, sollte man wie folgt vorgehen:

Zunächst sollte im Vorfeld abklärt bzw. erkannt werden, in welchen Bereichen die „Gefangenen – Problematik“ zu Tage treten könnte, um sie dann soweit wie möglich durch Gestaltung des institutionellen Rahmens zu vermeiden bzw. zu minimieren (z.B. verursachergerechte Aufteilung der Kosten).

Für die Bereiche einer Kooperation, in denen sich zwangsläufig die Situation des wiederholten Gefangenen-Dilemmas ergibt, gelten auf der Grundlage der Strategie „Wie Du mir, so ich Dir“ und der oben beschriebenen vier Eigenschaften (Freundlichkeit, Provozierbarkeit, Nachsicht, Verständlichkeit) folgende Verhaltensempfehlungen:

- **Versuche, nicht neidisch auf den Erfolg der anderen zu sein.**
- **Weiche nicht als erster vom kooperativen Verhalten ab.**
- **Erwidere sowohl Kooperation als auch Nicht-Kooperation.**
- **Sei nicht zu raffiniert.**

„Der Schlüssel zum Erfolg liegt nicht darin, andere zu bezwingen, sondern sie zur Kooperation zu ermuntern.“⁵

Neben diesen hier hergeleiteten Verhaltensempfehlungen müssen die Kooperationspartner im Praxisalltag selbstredend nicht nur die indirekte Kommunikation pflegen, sondern vor allen Dingen auch die direkte, offene und regelmäßige Kommunikation praktizieren.

⁵ Axelrod, R.: Die Evolution der Kooperation, ..., S. 171