

Zeitschrift: Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau

Herausgeber: Spitex Verband Kanton Zürich

Band: - (2011)

Heft: 3: Freiwillig engagiert

Artikel: Zeit ist Qualität

Autor: Binswanger, Mathias / Schären, Marius

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-821851>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 28.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Zeit ist Qualität

Ein Volkswirtschaftsprofessor, wie er nicht im Buche steht: Mathias Binswanger ist mit Publikationen über die Sinnlosigkeit von Wettbewerben oder über Zusammenhänge von Glück und Einkommen auch ausserhalb seines Fachs bekannt geworden. Im Interview sagt er unter anderem, warum er die Zunahme an Messungen im Pflegebereich als falsch betrachtet. Hauptsächlich fordert er mehr Zeit für Patienten.

Was brauchen Sie, um glücklich zu sein?

Mathias Binswanger: Die Freiheit, machen zu können, was ich will. Da ist man als Professor relativ gut gestellt, mit relativ viel zeitlicher Freiheit und der Freiheit, sich mit Themen zu beschäftigen, die einen auch interessieren.

Und das reicht schon?

Nein, natürlich nicht, aber es ist ein wichtiger Aspekt. Von Bedeutung ist vor allem auch das Sozialleben, Beziehungen zu anderen Menschen, Freunden.

Der Lohn?

Der spielt auch eine Rolle, aber gerade in meinem Fall nicht die alles entscheidende. Wenn ich wirklich hätte mein Einkommen maximieren wollen, hätte ich irgendwo in der Privatwirtschaft eine Tätigkeit mit höherem Einkommen gefunden. Mir ist die oben erwähnte Freiheit aber wesentlich wichtiger. Und es ist bis jetzt noch nichts in meinem Leben daran gescheitert, dass ich zu wenig Einkommen hatte.

Fehlt Ihnen etwas zum Glück?

Ja, zum absoluten Glück fehlt immer etwas. Das ist ja ein Charakteristikum des Glücks: Es ist nie perfekt, weil man ja immer noch etwas zusätzlich erreichen will, und die freudige Erwartung zukünftiger Möglichkeiten sorgt selbst für Glück.

Ein Beispiel?

Gewisse Ideen, die ich habe, würde ich gerne noch bekannter machen.

Sie publizieren jetzt schon recht viel – «Lob der Zwecklosigkeit» war der Titel eines Artikels.

Das muss man im Zusammenhang sehen, da ging es um die Beschäftigung in der Schweiz. Wenn man nur Sa-

chen machen würde, die unmittelbar sinnvoll sind, dann würden gar nicht mehr genügend Arbeitsplätze zur Verfügung stehen. Deshalb braucht es auch Tätigkeiten, die eigentlich überflüssig sind, aber die man so erscheinen lässt, als ob sie wichtig wären – um die Vollbeschäftigung überhaupt aufrecht zu erhalten. Das sind dann sogenannte keynesianische Beschäftigungsprogramme, traditionellerweise waren das Bauprojekte. Heute gibt es sie auch in anderen Bereichen, wo man es viel weniger merkt: Man baut etwa in der Forschung oder im Gesundheitswesen neue Bürokratien auf.

Das Umgekehrte gibt es aber auch: Dinge, die zwecklos erscheinen, aber wichtig sind.

Auf einer anderen Ebene stimmt das. Wenn man es vom Glück her betrachtet beispielsweise, haben vielfach genau jene Dinge, die fürs Glück ganz entscheidend sind, keinen unmittelbaren Zweck, wie etwa Freunde treffen und Zeit mit ihnen zu verbringen. Das ist etwas vordergründig «Zweckloses», aber fürs Glück ganz zentral. Und wenn man Leute nur trifft, weil man sich davon einen Vorteil erhofft, dann wird die Beziehung genau durch diese Zweckausrichtung entwertet.

«Sinnlose Wettbewerbe – Warum wir immer mehr Unsinn produzieren» heisst Ihr jüngstes Buch. Ab wann wird Wettbewerb sinnlos?

Es geht hier nicht um Wettbewerb an sich, sondern um Wettbewerbe, die man künstlich ausserhalb des Mark-

Zur Person

Mathias Binswanger, 48, ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten und Privatdozent an der Universität St. Gallen. Er hält auch Vorlesungen an der Universität Basel und an der Qingdao Technological University in China. Binswangers Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Makroökonomie, Finanzmarkttheorie, Umweltökonomie und in der Erforschung des Zusammenhangs zwischen Glück und Einkommen. 2006 ist sein Bestseller «Die Tretmühlen des Glücks» erschienen, 2010 das Buch «Sinnlose Wettbewerbe – Warum wir immer mehr Unsinn produzieren».

tes inszeniert, dort, wo der Markt nicht möglich ist oder nicht zugelassen werden kann. Das Gesundheitswesen, der Bildungsbereich oder die Wissenschaft sind Beispiele. Hier sagt man sich: Wenn schon kein Markt möglich ist, können wir wenigstens Wettbewerb machen und auf diese Weise die Effizienz steigern.

Aber dieses Vorhaben scheitert. Das Ganze ist eigentlich ein Rückfall in die Planwirtschaft. Lenin versuchte bereits in den Zwanzigerjahren, Wettbewerb zu inszenieren, weil er sah, dass die Menschen nicht sehr motiviert waren. In der DDR hiess dies dann sozialistischer Wettbewerb. Damit scheiterten aber beide Länder kläglich, und genau so scheitert man auch heute.

Und was kritisieren Sie an Wettbewerben wie PISA?

Hier versucht man quasi Qualität in der Bildung zu definieren und liefert sich einen Wettbewerb, um bei der gemessenen «Qualität» möglichst gut abzuschneiden. Doch nur die quantitativ messbare Bildung nimmt zu. Aber die Qualität an sich ist quantitativ nicht messbar.

Sie sind ja selbst Professor an einer Fachhochschule und so mitten im Bachelor- und Master-Wettbewerb. Ist das kein Problem für Sie?

Bei uns an der Fachhochschule ist das zum Glück nicht so ausgeprägt. Aber die Wissenschaft an sich ist natürlich stark davon betroffen. Qualität wird vor allem gemessen anhand der Menge der Publikationen in angesehenen Zeitschriften und der akquirierten Projekte. Das führt dazu, dass nur noch Quantität zählt und der Inhalt von Publikationen und Projekten immer belangloser und irrelevanter wird – das ist der erwähnte Unsinn.

Im Gesundheitswesen erhalten das Bologna-System und Qualitätsmessungen auch immer mehr Gewicht. Wie beurteilen Sie das?

Das ist auch ein Bereich, wo man den Markt nicht zulassen kann. Denn Gesundheit ist ein sogenanntes merititorisches Gut, also etwas, das allen zur Verfügung stehen soll. Würde man dies dem Markt überlassen, könnten sich nicht mehr alle Menschen eine allgemeine Gesundheitsversorgung leisten. Das Problem ist, dass man Kosten sparen und das System effizienter machen will. Deshalb versucht man, die Qualität der Leistungen im quantitativen Bereich messbar zu machen, um dann im Bereich der Kennzahlen möglichst gut abschneiden zu können. Und die eigentliche Qualität leidet darunter.

Was ist denn hier die eigentliche Qualität?

Dass man, wenn man krank ist oder einfach Hilfe braucht, diese Hilfe erhält und möglichst gut geheilt wird. Und zwar so, dass man das Gefühl hat, man werde persönlich ernst genommen und betreut. Die Hilfe steht zwar heute grundsätzlich zur Verfügung, aber die



Bild: Marius Schären

Systeme sind so konzipiert, dass der Anreiz besteht, die Zeit der direkten Begegnung mit den Leuten zu minimieren, egal ob in der Pflege oder beim Arzt. Möglichst viele Untersuchungen, möglichst viel Technik, Prävention und Vorsorgemassnahmen, und das gilt dann als effizient. Dabei kommt gerade die eigentliche qualitative Leistung unter die Räder: Dass die Leute, die kommen, Zeit haben für die Patienten. Genau das wird ja auch bemängelt beispielsweise von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Spitex.

Sollte man also weniger in Technik und Prävention investieren, dafür mehr in die Zeit?

Ja, man versucht einfach, am falschen Ort die Effizienz zu steigern. Man misst sie eigentlich auch falsch. Das Problem ist: Wenn man Effizienz sehr eng definiert, kann man sie gut messen, aber sie ist ziemlich irrelevant. Wenn man sie weiter definiert, kann man

In der Bildung und im Gesundheitswesen würden unsinnige Wettbewerbe inszeniert und die Qualität falsch gemessen, sagt Volkswirtschaftsprofessor Mathias Binswanger.

sie nicht mehr gut messen, aber sie wird relevant. Nur die Zeit zu messen, die man pro Pflegefall aufwendet, ist ein enges und irrelevantes Mass für Effizienz. Man muss auch das ganze Controlling und die ganze Bürokratie, die damit verbunden sind, einbeziehen, was meistens nicht getan wird.

Wie macht man, dass die Pflegenden mehr Zeit haben? Wer bezahlt das?

Das wäre in Wirklichkeit gar nicht teurer. Es bräuchte dann nämlich viel weniger Aufwand fürs Erfassen von Zahlen, für Codierung und Controlling. Ein ganz grosser Teil könnte also da eingespart werden. Das wird aber immer einfach als gegeben hingenommen.

Oder dann wird über die unterste Stufe diskutiert, wo die billigsten Leute arbeiten. Jene, die weiter oben arbeiten, sind hingegen weit teurer. Da ist es klar, dass dann zum Teil private Konkurrenz entsteht, weil die in die Lücke springen, mehr Zeit mit den Leuten verbringen und auf die Bedürfnisse eingehen.

Die Konkurrenz hat auch weniger hohe Auflagen.

Die Quadratur des Kreises, die man möchte, funktioniert nicht: Einerseits viele hohe Auflagen und Vorschriften, worauf man Zeit «sparen» muss, andererseits mehr Qualität. Qualität ist zwingend an Zeit gebunden. Man kann sie im Gesundheitswesen nicht erhöhen, wenn man immer mehr Zeit sparen muss.

Dann plädieren Sie für eine Einheits-Krankenversicherung und eine Einheits-Spitex?

Das kann man sich überlegen, ja. Im Detail habe ich es noch nicht durchgedacht und durchgerechnet. Aber es ist für einen Bereich, der ohnehin stark staatlich geprägt und wo kein echter Markt spielt, sicher eine Variante, die zu prüfen wäre.

Was wäre eine andere Lösung?

Man sollte einfach wegkommen von der ganzen Messbarkeit, Codierung, Strukturierung und dem Bestreben, alles zu erfassen – weil man das grundsätzlich nicht kann. Es braucht mehr Freiheit für jene, die arbeiten und als Erste sehen, worauf es tatsächlich ankommt und was die Kundinnen und Kunden tatsächlich wünschen. Und man weiss ja, dass ein grosses Bedürfnis nach persönlicher Betreuung und nach genug Zeit besteht.

Wie ist denn diese eigentliche Qualität – dass die Betreuung nicht anonym ist, dass man Zeit hat – überhaupt messbar?

Direkt messbar ist sie nicht. Das ist ja der springende Punkt. Das Zusammenspiel der verschiedenen Faktoren lässt sich nicht in Zahlen abbilden. Das heisst nicht, dass man gar nichts mehr messen soll. Aber man soll es nicht Qualität nennen und vor allem nicht

aufgrund dieser Zahlen alles beurteilen, sondern es als zusätzliche Information nehmen, die auch wichtig ist.

Die Qualität in der Pflege hängt ja auch mit der Motivation zusammen – Sie haben mal gesagt: Das Gesundheitswesen lebe von Akteuren, die von sich aus motiviert sind. Warum sind Sie da so sicher?

Weil man nicht grundsätzlich davon ausgehen muss, dass alles schwarze Schafe sind, dass alle Leute möglichst wenig Leistung erbringen wollen. Im Grossen und Ganzen sind Menschen, die überhaupt nicht motiviert sind, auch nicht in der Pflege tätig. Da gäbe es Arbeiten, die angenehmer sind und bei denen man mehr verdienen kann. Das weist auf eine verbreitete intrinsische Motivation hin, und darauf sollte man aufbauen.

Wie könnte man denn eine bessere Entwicklung in Gang bringen?

Man muss die Effizienz auf der richtigen Ebene messen, indem man eben die ganze Bürokratie darum herum auch miteinbezieht. Und dann ist es entscheidend zu akzeptieren, dass sich Qualität an sich nicht messen lässt. Auch wenn man das Gefühl hat, man könne es irgendwann erfassen, wenn man noch ein bisschen besser misst. Dann kommt es so heraus wie in England, wo die Qualität von Arztpraxen aufgrund von 146 Indikatoren gemessen wird. Unterdessen er-

«Es braucht mehr Freiheit für jene, die als Erste sehen, worauf es tatsächlich ankommt.»

reichen etwa 98% das Maximum der gemessenen Qualität; es sind also alle perfekt. Mit anderen Worten: Bei diesem System wird jeder belohnt, der mitmacht. In Wirklichkeit entstehen bloss riesige Datenfriedhöfe.

Man sollte also zuerst grundsätzlich analysieren, was für Anreize gesetzt werden. Das wird nie gemacht. So müsste man die ganzen Systeme durchforsten und schauen: Was haben wir da wirklich gemacht, und wozu dient das? Dann kann man konkret sagen, das und das setzt perverse Anreize, das ist zu stoppen.

Ein Grund, warum diese Messungen so grassieren, ist natürlich der Legitimationszwang gegenüber der Politik. Es muss immer begründet werden, warum wo Geld investiert werden muss, und da braucht es immer messbare Zahlen, um zu beweisen, dass dieses Geld sinnvoll eingesetzt wird. Selbst wenn die Politiker wissen, dass diese Zahlen eigentlich nichts taugen. Wichtig ist bloss, dass Zahlen da sind...

Interview: Marius Schären