

New Work in der Pflege – Das Buurtzog-Modell / Führung mit System

Prof. Dr. Christoph Minnig – Institut Nonprofit- und Public Management – FHNW / HSW

Referat CURAVIVA-Kongress, Januar 2024

CURAVIVA-Kongress 2024

AH! statt Ach. Wie wir mit Ideen und Tatkraft die Branche weiterentwickeln.

Ein paar nüchterne Fakten über Buurtzorg zum Einstieg!

In der Diskussion um Buurtzorg werden häufig folgende Punkte hervorgehoben ...

- die hohe Entscheidungs- und Handlungsautonomie der Teams und die dadurch ermöglichte und gelebte Selbstorganisation in den Teams,
- die seit Jahren höheren Werte in Bezug auf Pflege- und Betreuungsqualität und die ebenso höheren Kundenzufriedenheitswerte gegenüber der Konkurrenz,
- die über Jahre aufgebaute und etablierte hohe Arbeitgeberattraktivität,
- die Tatsache, dass die Gemeinkosten, die benötigten Pflegestunden pro Klient:in, die Kosten des Backoffice und die Zahl der Managementpositionen deutlich unter denen der Konkurrenz liegen und
- schliesslich das schnelle und dezentrale Wachstum der Organisation.

Warum wurde das Buurtzorgmodell entwickelt?

- Bis in die 80er Jahre hatten die Pflegekräfte in den Niederlanden grosse Freiheiten in der Gestaltung ihrer täglichen Pflegearbeit.
- Es gab keine oder nur wenige Managementstrukturen, kaum strategische Pläne, Planungsinstrumente oder externe Controllingstrukturen“ (Interview mit Jos de Block in Almelo 2022).
- In den 80er Jahren änderte sich die Situation grundlegend. Nach und nach wurden immer mehr Vorschriften erlassen.
- Für fast alle pflegerischen Aufgaben wurde immer klarer definiert, wie sie zu erbringen sind und wie darüber rapportiert werden muss, wie viel Zeit dafür aufgewendet werden darf und wieviel Kosten den Versicherungen oder staatlichen Stellen letztendlich in Rechnung gestellt werden darf.
- In der Folge wurden viele Organisationen zusammengelegt und eine Vielzahl neuer und zusätzlicher Managementfunktionen geschaffen.
- Diese Managementtätigkeiten wurden zunehmend zu einem der wichtigsten Legitimationsfaktoren.

Was sollte mit dem Buurtzorgmodell erreicht werden?

- Die Gründer von Buurtzorg kritisierten schon früh die zunehmende Standardisierung, Reglementierung und Fragmentierung der ambulanten Pflege und bezweifelten, dass solche Ansätze zu Kosteneinsparungen oder Qualitätsverbesserungen führen würden.
- Die Gründer von Buurtzorg wollten daher für die Pflegenden wieder bewusst ein Umfeld schaffen, in dem sie ihre Kompetenzen und beruflichen Ideale einbringen und möglichst selbstständig umsetzen können.
- Gleichzeitig sollte das Modell auch einen tragfähigen wirtschaftlichen Rahmen bieten, ohne eine Vielzahl von Gewinn-, Umsatz- oder Kostenzielen vorzugeben.
- Sie waren überzeugt, dass mit einem einfachen, klar definierten Rahmen, weitgehender Autonomie der Teams, hoher Eigenverantwortung und etablierter Selbstorganisation die Mitarbeitenden eine hohe Pflegequalität und Zufriedenheit der Kund:innen erreichen.

9 Entwicklungsgrundsätze der Pioniere für den Aufbau von Buurtzorg:

(Bernstein , 2023)

- 1) Mit unseren in der Nachbarschaft vernetzten Pflegeteams aus kompetenten Generalist:innen bieten wir die beste Pflege zu Hause.
- 2) Wir tun das, was wir für die Kund:innen als notwendig erachten, mit einem klar lösungsorientierten Ansatz.
- 3) Mit durchschnittlich 62% verrechenbaren Stunden sichern wir den wirtschaftlichen Fortbestand der Organisation.
- 4) Regionale Coaches unterstützen Teams proaktiv, auf Anfrage und mit Anleitung.
- 5) Projektteams und HR-Coaches unterstützen die regionalen Coaches in Situationen, die zusätzliches Fachwissen erfordern.
- 6) Das Back Office unterstützt die Teams und vermeidet unnötige Bürokratie.
- 7) Wir investieren in die Ausbildung und das Wissen unserer Mitarbeitenden und Teams.
- 8) Wir wollen ein attraktiver Arbeitgeber sein.
- 9) Wir handeln, wenn die «Aussenwelt» die Teams daran hindert, die beste Pflege zu Hause anzubieten.

Innovation by Simplification (Nandram, 2015) **oder Buurtzorg ein Modell der Vereinfachung!** (Minnig, 2020)

Es gibt

- kein eigentliches Budget, fast keine finanziellen Ziele und schon gar keine Gewinnziele!
- keine regelmässigen Strategieprozesse, die von oben initiiert werden,
- keine Jahresziele für die Organisation, die Teams oder die einzelnen Mitarbeitenden,
- keine klassischen Mitarbeitendengespräche
- keine leistungsabhängigen Lohnerhöhungen oder Bonuszahlungen,
- wenig Steuerungsdaten oder sogenannte Key Performance Indicators (KPI)
- wenig Vorgaben zur Pflege und Betreuung
- wenig wirtschaftliche Vorgaben
- wenige Vorgaben zur Teamarbeit.

Die Mehrzahl der bestehenden Vorgaben kann als Rahmen (framework) verstanden werden und sie lassen Spielraum in der Umsetzung.

Zweck und Prinzipien von



**CORPORATE
REBELS**

die Menschlichkeit
wird über die
Bürokratie

die Einfachheit über
die Komplexität

und Praktisches über
Hypothetisches
gestellt!

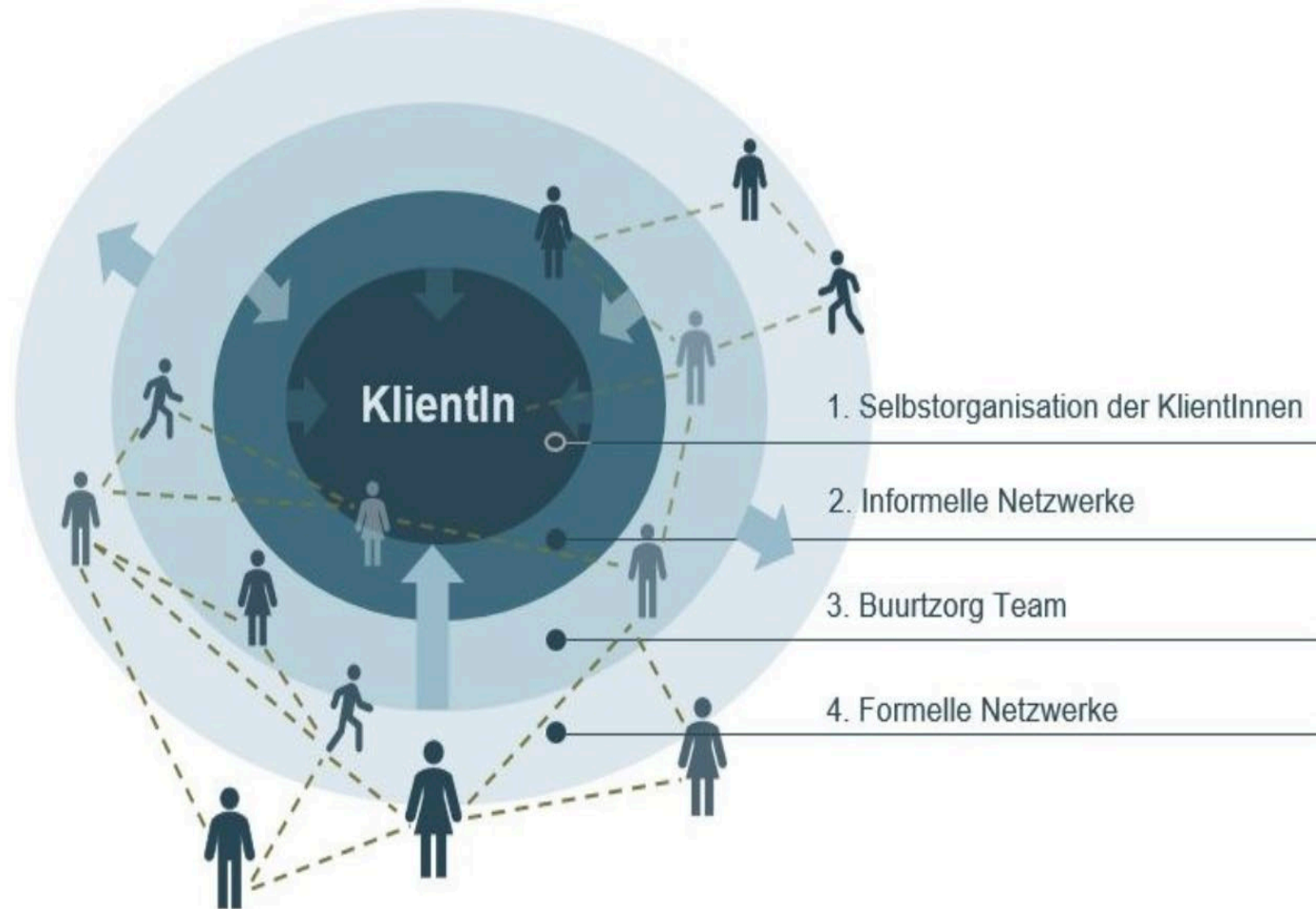


... Menschen zu einem gesünderen und autonomen Leben zu verhelfen!

Buurtzorg ein Modell des Vertrauens! (Laloux, 2015: Minnig 2020)

- Vertrauen, dass die Teams ausgerüstet sind mit allen notwendigen Informationen die Pflege autonom, in hoher Qualität, mit klaren Wirkungszielen und kundenorientiert erbringen.
- Vertrauen, dass die Teams alle operativen Fragen des Alltags eigenverantwortlich und ohne Hierarchien angehen. Selbstständig tragfähige Lösungen finden und diese erfolgreich umzusetzen können.
- Vertrauen, dass die Teams ein wirtschaftliches Verständnis haben und die für die Existenz der Organisationen notwendigen Benchmarks erreichen.
- Vertrauen in die Fähigkeit der Teams, Personal einzustellen und zu entlassen.
- Vertrauen darin, dass die Teams fähig sind autonom zu entscheiden, wer welche Rollen im Team übernimmt und ausführt.
- Vertrauen darin, dass die Teams fähig sind, notwendige Innovationen und Entwicklungen bottom-up zu initiieren, zu entwickeln, zu testen und sich mit anderen Teams darüber auszutauschen.
- Und schließlich hat sich in den letzten Jahren auch ein Vertrauensverhältnis zwischen Buurtzorg und den staatlichen Stellen, den Krankenkassen und anderen Akteuren im System entwickelt.

Zwiebelmodell als konzeptioneller Kern der Buurtzorgidee! (Cavedon u.a., 2018)



Die Buurtzorg-Teams sind die zentralen und entscheidenden Erfolgsfaktoren!

- Selbstorganisierte Teams von 8 bis 12 Pflegenden entscheiden selbständig, welche Klient:innen sie aufnehmen, und sie rekrutieren auch selbständig neue Mitarbeiter:innen.
- Sie entscheiden im Team, welche Teammitglieder sie wie weiterentwickeln.
- Sie sind verantwortlich für die Vernetzung im Quartier oder in der Region.
- Die Teams haben keine Umsatz- oder Gewinnziele, sondern nur das Ziel, einen Wert von 62% bei den verrechenbaren Stunden zu erreichen.
- In den Teams sind 8 Rollen definiert. Zwei Rollen – jene der Pflegekraft und des Teammitglieds - werden von allen Teammitgliedern eingenommen. Die anderen 5 Rollen, die Einsatzplanung, die Koordination der Weiterbildung, die Organisation und Pflege der Teambüros, die Teamadministration, die Innovations- und Mentorenrolle und seit Corona auch die Rolle des Vitalitätscoaches werden von den Teammitgliedern rotierend übernommen.
- Die Teams werden von rund 30 Coaches und 50 Kolleg:innen im Backoffice unterstützt und es gibt noch 3 Managementfunktionen.

New Work (Bergmann, 2017)

- Die Arbeit war in der Vergangenheit zunehmend durch eine starke Arbeitsteilung, zunehmende und ausgeprägte Weisungs- und Machtstrukturen sowie eine Vielzahl von klaren, eng getakteten und unflexiblen Zeitvorgaben geprägt.
- Die Arbeit, die wir verrichten, soll uns nach Bergmann nicht auszehren, sondern im Gegenteil Kraft und Energie geben und von einem hohen Maß an Autonomie, Freiheit und Mitbestimmung geprägt sein (Dauth et al., 2021).
- Für Bergmann war das primäre Ziel von New Work nicht, die Menschen von der Arbeit zu befreien, sondern die Arbeit so zu gestalten, dass sie freie, selbstbestimmte Menschen hervorbringt. (Bergmann 2017).

New Work Charta <https://humanfy.de/new-work-charta/>

Soziale Verantwortung: Sie wird durch nachhaltiges Wirtschaften, regionales Engagement und die Haltung des ehrbaren «Kaufmanns» ausgedrückt... ...

**Soziale
Verant-
wortung**

Entwicklung: Kollektive Lernstrukturen ermöglichen persönliche Entwicklung und Selbsterneuerung, Entscheidungen werden im ständigen Austausch gemeinsam getroffen. ...

**Entwick-
lung**

Freiheit

Freiheit: Es gibt Experimentierräume, eine angstfreie Kultur und eine starke Vernetzung, die einen offenen Austausch ermöglicht. ...

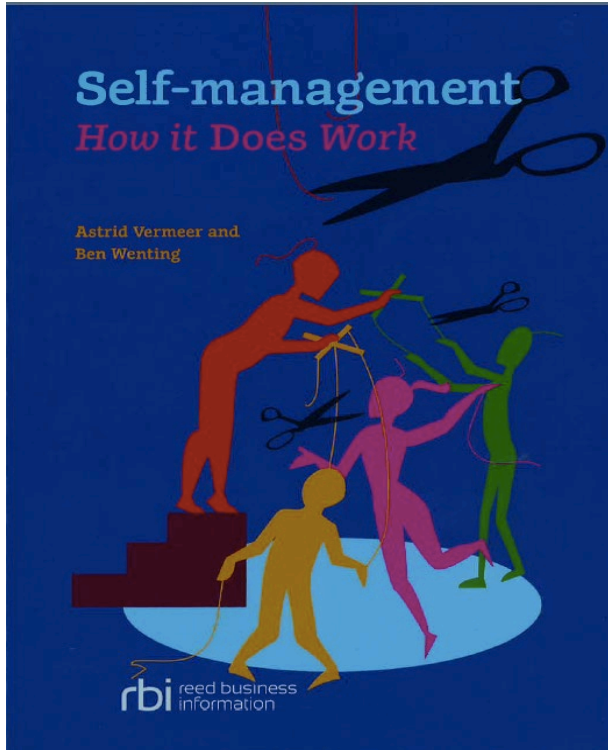
**Selbstver-
antwortung**

Selbstverantwortung: Teams arbeiten selbstorganisiert, haben Budgethoheit, sind an Entscheidungen beteiligt. ...

Sinn

Sinn: Es gibt eine klare Unternehmensidentität, eine echte Wertschöpfung und die Möglichkeit, Dinge sinnvoll mitzugestalten. ...

Literatur



Astrid Vermeer und Ben Wenting (2016), bilden die Coaches von Buurtzorg aus und haben im Buch „Selbstmanagement – How it does work“, wichtige Grundideen in Bezug auf das Selbstmanagement sehr gut zusammengefasst.

Bernstein Ethan, Sandino Tatina, Minnaar Joost und Lob Annelena (2023): Buurtzorg, Casestudie, Harvard Business School, 9-122-101, January 26, 2023, Boston

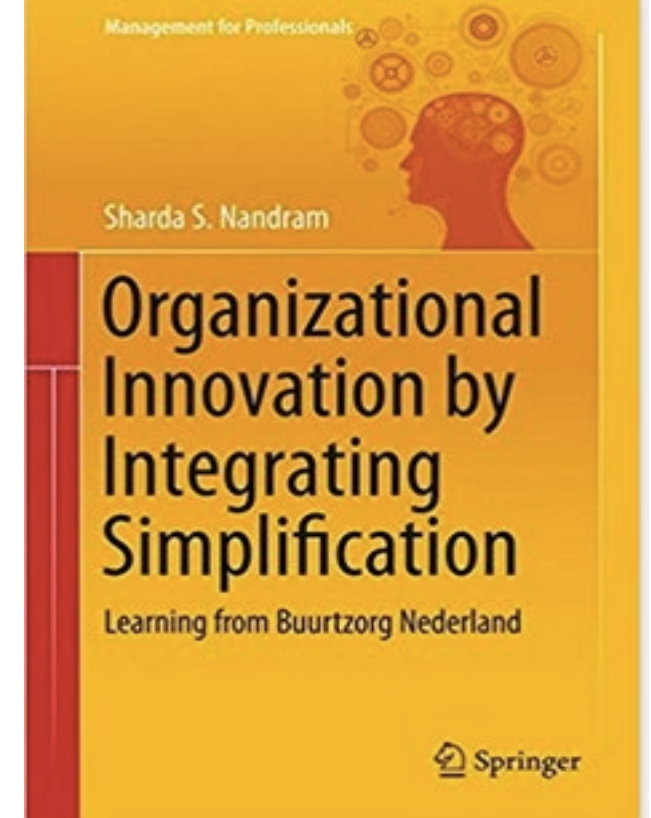
Cavedon Enrico, Minnig Christoph und Zängl Peter (2018): Feasibility Study: Übertragung des Buurtzorg-Modells auf schweizerische Verhältnisse - Auftraggeberinnen: SPITEX Bern, SPITEX Limmat und SPITEX Region Olten – Gesamtbericht, FHNW Olten.

Corporate Rebels Academy (2023): Jos de Blok, “Meet Jos de Blok,” Module One, How Buurtzorg Works, <https://bit.ly/3PjwrpW>, (besucht im Dezember, 2022).

Dauth Tobias und Kilz Sarah (2021): New Wopk in der Pflege – Working Paper, Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie IMW, Leipzig

Laloux, Frederic, (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen, München.

Minnig Christoph (2020): Die digitale Führungskraft: Management zwischen Steuerung und Selbstorganisation. Aus: Michael Vilain (Hrsg.) Wege in die digitale Zukunft - Was bedeuten Smart Living, Big Data, Robotik & Co für die Sozialwirtschaft? 1. Auflage 2020, Reihe: Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, Bd. 2, Nomos, Baden-Baden, Seiten: 113 bis 123.



Nandram Sharda S. (2015) hat versucht, die Grundideen des Managementkonzeptes bei Buurtzorg in ihrem Buch mit dem Titel, Organizational Innovation by Integrating Simplification, darzustellen (Amsterdam, Springer Verlag).