

# «Zu viele Regeln killen die Motivation»

**Arbeitsmarkt** Was tun gegen erschöpftes Pflegepersonal und explodierende Kosten? Weniger Management und Regeln, findet der Holländer Jos de Blok. Der 59-Jährige beschäftigt 15 000 Angestellte, aber keine Chefs.

**Mathias Morgenthaler**

**Herr de Blok, Ihre Pflegeorganisation Buurtzorg kommt trotz 15 000 Angestellten praktisch ohne Hierarchie und Management aus. Was hat Sie vor 15 Jahren veranlasst, dieses Unternehmen zu gründen?**

Ich bin ausgebildeter Krankenpfleger und habe lange in diesem Beruf gearbeitet. Später war ich als Manager in Heimpflegeinstitutionen tätig. Mir wurde immer deutlicher bewusst, wie katastrophal die Auswirkungen des New-Public-Managements sind.

**Inwiefern?**

Manager steuern das Personal mit Zielvorgaben, der Administrationsaufwand wächst ins Unermessliche, weil alles gemessen, kontrolliert, optimiert werden muss. Das führt dazu, dass die Kundinnen und Kunden nicht gesund und die Pflegenden krank werden. Ich wollte nicht mit ansehen, wie immer mehr Pflegerinnen und Pfleger aus Frust ihren Job kündigen. Deshalb gründete ich Buurtzorg mit dem Ziel, eine Umgebung zu schaffen, in der diese Leute wieder einen guten Job machen können.

**Wie haben Sie das erreicht?**

Menschen, die den Pflegeberuf ergreifen, haben durchs Band eine hohe intrinsische Motivation und eine hohe Berufsethik. Also ging es darum, ihnen bei ihrer Arbeit möglichst viel Gestaltungsfreiraum zu lassen und sie von administrativen Pflichten zu entlasten. Wo es zu viele Vorschriften und zu ausgeprägte Machtstrukturen gibt, gehen Beziehungen kaputt und die Leute werden zynisch. Wo Menschen Verantwortung übernehmen und zusammen Lösungen finden können, fühlen sie sich zuständig und entwickeln Eigeninitiative.

**Wie haben Sie das konkret erreicht?**

Wir setzten auf kleine Teams von maximal zwölf Pflegenden, die sich selber organisieren. 97 Prozent der Angestellten in dieser Branche sind Frauen. Viele sagten mir: «Wir wollen nicht wie Kinder behandelt werden. Wir erziehen Kinder, organisieren einen Haushalt, tragen in Ehrenämtern Verantwortung. Aber im Job wurde bis jetzt von uns erwartet, dass wir das Hirn ausschalten und Aufgaben abarbeiten, die uns ein Manager vorgibt.» Bei uns ist das anders. Da entscheiden die Teams praktisch alles selber: Wie sie die Pflege organisieren, wen sie einstellen, wer wann arbeitet.

**Der Veränderer der Pflege**

Jos de Blok (59) war Manager bei Organisationen der Krankenbetreuung in der Niederlande bevor er 2006 mit vier Krankenschwestern Buurtzorg gründete. Er ist ausgebildeter Krankenpfleger und gilt in den Niederlanden als grosser Veränderer, wenn es um die Organisation von ambulanter (häuslicher) Pflege geht. (red)



Jos de Blok vertraut kleinen Teams bei der Pflege zu Hause. Foto: Guido Benschop (De Beeldunie, Visum)

**«Wo es zu viele Vorschriften gibt, gehen Beziehungen kaputt.»**

**Und was verbindet die vielen kleinen Teams?**

Wir haben eine zentrale Administration mit 50 Angestellten. Sie macht keine Vorschriften, sondern hat das Ziel, die Pflegenden zu entlasten – etwa durch Lohnbuchhaltung oder IT-Services. Wir bauten schon früh eine eigene IT-Plattform, damit wir Erfahrungen teilen können. Und wir beschäftigen 20 Coaches, welche die Pflegenden in herausfordernden Situationen unterstützen. Aber eines der wichtigsten Ziele ist, das Backoffice so klein wie möglich zu halten und nicht auf jede Veränderung mit neuen Regeln zu reagieren. In unserer Branche gibt es ja fast täglich neue Auflagen vom Staat, von den Krankenkassen, von Ärzten. Wenn man nicht aufpasst,

zieht das endlos viele interne Regeln nach sich. Das killt die Motivation.

**Es braucht doch gewisse Vorgaben.**

Bei Buurtzorg soll jedes Team eigene Lösungen finden. Das schliesst auch das Recht ein, Fehler zu machen. Eigene Lösungen sind immer besser als aufgesetzene. Zudem kann das, was in Amsterdam richtig ist, in Limburg komplett falsch sein. Auch deswegen wäre es eine schlechte Idee, wenn wir von der Zentrale aus Vorschriften machen würden.

**Und welche Aufgabe haben Sie als Chef?**

Als Gründer verkörpere ich unsere Ambition, das niederländische Gesundheitswesen zu transformieren. Ich war schon als Kind allergisch auf ausgeprägte Machtstrukturen, deshalb setzte ich von Anfang an auf eine Organisationsform, die auch bei starkem Wachstum ohne Hierarchie auskommt. Mein Job ist, ein durchgehend hohes Qualitätslevel zu garantieren und dafür zu sorgen, dass es möglichst wenig

**«Wir liegen nicht nur bei der Zufriedenheit der Kunden an der Spitze, sondern auch bei den Kosten.»**

starre Strukturen und Regeln gibt. Und dass wir mit unserem Ansatz andere Akteure beeinflussen. Wir haben uns zum Beispiel nicht einfach den Auflagen der Krankenkassen angepasst, sondern mit Versicherern eigene Verträge erarbeitet.

**Können Sie das konkretisieren?**

Bisher war es wirtschaftlich interessant, wenn die Kunden krank blieben. Wer in die Prävention investierte, hatte finanziell nichts davon. Das ist einer der Gründe, warum die Kosten im Gesundheitswesen explodieren – alles ist auf Reparatur ausgerichtet. Das Pflegepersonal möchte aber die Lebensqualität der Kunden verbessern, nicht möglichst viele Stunden abrechnen. Wir fokussieren deshalb

**Spezialgebiet Arbeitswelt**



Mathias Morgenthaler ist Coach und Autor mit dem Spezialgebiet Arbeitswelt. Er stellt Menschen mit spannenden

Lebensläufen in Porträts und Interviews vor. (red)

stark auf Prävention und Selbstbefähigung. Und setzen dabei, wie unser Firmenname sagt, auch auf Nachbarschaftshilfe, vernetzen die verschiedenen lokalen Akteure miteinander, zum Beispiel in der Betreuung von Menschen, die an Demenz erkrankt sind. Wenn jemand unter Isolation oder Bewegungsmangel leidet, ist ihm mit ambulanter Pflege allein wenig geholfen. Dann ist es wichtiger, dass Freiwillige mit ihm Spaziergänge machen oder Spielabende organisieren. Und dass wir die Familien trainieren, wie sie mit der Situation umgehen können.

**Auch Sie müssen Geld verdienen, um Löhne bezahlen und wachsen zu können. Wie geht die Rechnung auf?**

Wir sind eine Non-Profit-Organisation, die ihr Wachstum stets aus eigener Kraft finanziert hat. Ich hasse finanzielle Abhängigkeit, also gibt es keine Fremdfinanzierung, und der Profit fliesst in die Weiterentwicklung. Inzwischen fragen mich andere Industrien um Rat. Ich gebe Workshops in Banken und Schulen und forsche an der Universität Banasthali in Indien zur Frage, wie die Arbeitswelt am besten transformiert werden kann.

**Gibt es einen Nachweis dafür, dass das Buurtzorg-Modell erfolgreicher ist als konventionell organisierte Pflegeorganisationen?**

Es gibt inzwischen mehrere Studien, die zeigen, wie gut unser Ansatz funktioniert. Wir liegen nicht nur bei der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit deutlich an der Branchenspitze, sondern auch bei den Kosten. Die durchschnittlichen Kosten pro Kunde und Jahr liegen in Holland bei 6000 Euro, bei Buurtzorg sind es 4900 Euro pro Jahr und Kunde. Das ergibt bei 600 000 Kunden eine Einsparung von 660 Millionen Euro in einem Jahr.

**Buurtzorg hat inzwischen Ableger in den USA, in Schweden, England, Japan, China und Südkorea sowie Deutschland und Österreich. Wann kommen Sie in die Schweiz?**

Es gibt bereits eine Zusammenarbeit mit öffentlichen und privaten Spitex-Anbietern in Zürich, die sich für unser Modell interessieren. Aber das läuft nicht unter unserem Namen. Wir müssen das auch nicht überall selber machen; entscheidend ist, dass die Organisationen stärker auf den Kundennutzen und die Arbeit der Pflegenden ausgerichtet werden und helfen, die Gesundheitskosten zu senken.

**Bookmark**

**Kompetentes Nachschlagewerk zur Altersvorsorge**

**Rente** Das sachkundig geschriebene Buch «Was Sie über die Altersvorsorge wissen müssen» beantwortet die wichtigsten Fragen zur finanziellen Absicherung nach der Pensionierung. Wer wissen will, ob und wann eine Frührentierung verkräftbar ist, findet nützliche Hinweise, um einen individuell passenden Entscheid zu treffen. Soll ich das in der beruflichen Vorsorge angesparte Kapital als Rente oder als Kapital beziehen? Wie kann ich die Ehepartnerin absichern oder den Bezug des Vorsorgekapitals steuerlich optimieren? Auf diese und weitere Fragen liefern die Autoren Michael Ferber, Damian Gliott und Florian Schubiger kompetente und leicht verständlich geschriebene Antworten.

Neben dem Umgang mit dem Alterskapital in der Pensionskasse bietet das Buch eine Fülle weiterer Informationen, die gemäss Quellenangaben oft auf Artikeln basieren, die in der «Neuen Zürcher Zeitung» erschienen sind. Genau genommen ist es nicht nur ein Vorsorgeratgeber, sondern auch ein Anlage- und ein Steuerratgeber. Das macht Sinn, da die Altersvorsorge oft eng verknüpft ist mit Fragen zur Anlagestrategie oder zur Steueroptimierung. Spannend ist, dass die Autoren über reine Renditefragen hinausgehen und auch emotionale Aspekte beim Wohneigentum berücksichtigen. Das ist bedeutend, da viele Schweizer den grössten Teil ihrer Ersparnisse in Wohneigentum investieren. Wie die Autoren richtig feststellen, werden dabei die finanziellen Vorteile häufig überschätzt, weil in der Gesamtrechnung Kosten vergessen gehen oder falsch eingeschätzt werden.

Aufgrund der grossen Breite an Informationen werden vermutlich nicht viele Leserinnen und Leser das Buch von der ersten bis zur letzten Seite verschlingen. Denn es enthält auch spezifische Themen, die nur wenige Leute betreffen. Einige Ausführungen gehen etwas gar weit über die Altersvorsorge hinaus. Zum Beispiel interessieren Rohstoffe oder die Grundlagen des Steuersystems nur eine kleine Zahl von Anlegern.

In der reichhaltigen Auswahl an kompetenten Ratgeberinformationen und Erläuterungen von Zusammenhängen hätte ein Stichwortverzeichnis die Suche nach spezifischen Themen erleichtert. Das gut organisierte Inhaltsverzeichnis hilft Interessierten aber auch, sich zurechtzufinden. Als Nachschlagewerk genutzt überzeugt das Buch mit fundierten Antworten auf wichtige Fragen zur Planung der Altersvorsorge. (ki)

**M. Ferber, D. Gliott, F. Schubiger** Was Sie über Altersvorsorge wissen sollten



NZZ Libro, 208 S., ca. 58 Fr.

Originalität	●●●●●
Verständlichkeit	●●●●●
Lerneffekt	●●●●●
Lesegenuss	●●●●●
Relevanz	●●●●●