

«Innovationen – Bedingungen für ihr Gelingen an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen»

Case: Die Thematik Selbstorganisation in der ambulanten Pflege / Inwiefern lässt sich das holländische Erfolgsmodell Buurtzorg auf schweizerische Verhältnisse übertragen?

Im Juni 2016 wurde beim Institut Beratung Coaching und Sozialmanagement der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW von drei SPITEX-Organisationen eine Machbarkeitsstudie in Auftrag gegeben. Es galt die Übertragung des holländischen Selbstorganisationsmodells *Buurtzorg* in den schweizerischen Kontext zu prüfen. Diese Studie hat erstaunlich viel Resonanz ausgelöst.

Buurtzorg, niederländisch für Nachbarschaftshilfe, ist ein Krankenpflagedienst, der 2006 von drei Personen gegründet wurde und die niederländische Krankenpflgelandschaft innerhalb weniger Jahre von Grund auf verändert hat. Buurtzorg richtet seinen Fokus konsequent auf die Bedürfnisse der pflegebedürftigen Klientel und nimmt für sich in Anspruch, neue Wege in der Behandlung von Pflegebedürftigen sowie in der Beziehung zwischen den Betroffenen und dem Gemeinwesen zu gehen. Die inzwischen rund 14.000 Mitarbeitenden in den Niederlanden arbeiten ohne Führungspersonen in selbstorganisierten Teams von 6 bis 12 Personen, die von lediglich insgesamt 50 Mitarbeitenden im Backoffice, Bereich «zentrale Funktionen», unterstützt werden. Buurtzorg deckt unterdessen 20 Prozent des niederländischen Marktes ab. Evaluationen des Modells kommen zum Ergebnis, dass sich Buurtzorg positiv auf die Qualität der Pflege der Betroffenen auswirkt und gleichzeitig die Motivation der Mitarbeitenden hebt. Zudem sei es kostengünstiger als bisherige Modelle in den Niederlanden.

Ziel unserer Machbarkeitsstudie war zu überprüfen, ob und ggf. wie sich das Buurtzorg Modell auf schweizerische Verhältnisse (hier: spitalexterne Pflege) übertragen lässt. Das Forschungsprojekt bestand aus zwei Phasen: Die erste Phase beinhaltete eine Desk Research zu Buurtzorg und SPITEX Organisationen, welche durch Feldbesuche und Expertengespräche mit Vertreterinnen und Vertretern schweizerischer Pflegeorganisationen angereichert wurden. Die zweite Phase bestand aus einem Praxisbesuch im Backoffice von Buurtzorg in Almelo, Niederlande.

Das Fazit der Machbarkeitsstudie ist: Vertrauen ist für die Selbstorganisation von Buurtzorg zentral. Dies hat zur Folge, dass weniger klassische Managementaufgaben anfallen und dadurch das Backoffice reduziert werden kann. Zudem wurde deutlich, dass die Buurtzorg-Idee in der Schweiz nicht deckungsgleich kopiert werden kann. Es braucht einen eigenen Weg, der den Rahmenbedingungen in der Schweiz angepasst ist. Gleichzeitig sollten diese Rahmenbedingungen mittelfristig verbessert werden. Buurtzorg in der Schweiz kann nur gelingen, wenn die lokalen Realitäten beachtet und vor diesem Hintergrund Veränderungen angestossen werden. Wie bei jeder Organisationsveränderung und bei diesem Change Prozess besonders, erfordert dieser Weg bei allen Beteiligten Mut und Klarheit. Nach Abschluss der Studie im März 2018 haben zwei der drei Spitex-Organisationen, die die Studie in Auftrag gegeben haben, mit der gestaffelten Einführung von Methoden der Selbstorganisation begonnen.

Eine Kurzfassung der Studie sowie ein Fachartikel haben eine hohe Resonanz ausgelöst: Die Verfasser der Studie, wurden häufig angefragt, den unveröffentlichten Bericht zur Verfügung zu stellen, die Ergebnisse im Pflegekontext zu präsentieren, an Podiumsgesprächen teilzunehmen und in Fachzeitschriften zu Gesundheit/Pflege weitere Artikel zu Selbstorganisation und Buurtzorg zu veröffentlichen.

Darüber hinaus hat sich ein weiterer Forschungsauftrag finanziert durch Migros-Kulturprozent ergeben: Ziel dieser Studie war eine Bestandsaufnahme von Organisationen der ambulanten Pflege, welche in der Schweiz Elemente von Selbstorganisation einführen oder umsetzen. Dabei konnten über 20 Pflegeorganisationen ausfindig gemacht werden, welche Selbstorganisatin unterschiedlich stark umsetzen (Stand

Proposal Bürgerstock-Konferenz 10./11. Januar 2020: Selbstorganisation

Frühling 2019). Zudem haben wir in Kooperation mit der Praxisorganisation Mobile (Wohnen und Arbeitsintegration in Kontext von Mental Health) sowie mit der Hochschule für Wirtschaft FHNW im Juni 2019 eine Praxistagung zu Selbstorganisation mit über 140 Teilnehmenden aus unterschiedlichsten Branchen durchgeführt. Schliesslich ist zurzeit mit mehreren Stiftungen gemeinsam ein gesamtschweizerisches Förder-Programm in Ausarbeitung, welches Caring Communities, d.h. sorgende Gemeinschaften im regionalen Kontext, unter anderem mit Know-How zu Selbstorganisation unterstützen soll.

Vorschläge für zu diskutierende Faktoren/Bedingungen

Es gibt den paradigmatischen Fall Buurtzorg als empirische Anekdote: Auf konkrete Fragen zum abstrakten Begriff Selbstorganisation und dessen Umsetzung gibt es pragmatische Antworten.

Fragestellung: Was bedeutet Selbstorganisation in der Praxis?

Der Fall Buurtzorg ist für ein breites politisches Spektrum anschlussfähig: Durch Selbstorganisation beinhaltet Buurtzorg das Gemeinschaftliche und Soziale genauso wie das Unternehmerische und Autonome und zeigt positive Wechselwirkungen auf.

Fragestellung: Welche Wechselwirkungen können Methoden der Selbstorganisation im Zusammenspiel von Wirtschaft und Soziales haben?

Chancen/Risiken des unscharfen Begriffs Selbstorganisation: Bei aller Diversität betreffend Verständnis von Selbstorganisation ist es eindeutig, das mit Selbstorganisation weniger Hierarchie und Positionsmacht einhergeht. Dies löst gleichzeitig viel Skepsis und viel Hoffnung aus.

Fragestellung: Geht es nun um ein Organisationsmodell; oder um eine Unternehmenskultur; oder um eine persönliche Haltung?

Kontaktpersonen

Prof. Dr. Peter Zängl

Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement, Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz.

Schwerpunkte: Arbeits- und Organisationssoziologie, Sozialmanagement, Social-Impact-Modell, Zivilgesellschaft, Entscheidungen in Organisationen, Selbstorganisation, Agiles Management.

peter.zaengl@fhnw.ch

T +41 62 957 21 61 Riggensbachstrasse 16 / CH-4601 Olten

Lic. phil. MA Enrico Cavedon

Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement, Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz.

Schwerpunkte: Sozialfirmen, Unternehmen der beruflichen und sozialen Integration, Menschen mit Beeinträchtigung, Berufliche Eingliederung, Wirkungsmessung, Selbstorganisation, Evaluation.

enrico.cavedon@fhnw.ch

T +41 62 957 27 69 Riggensbachstrasse 16 / CH-4601 Olten