

# Pflege ganzheitlich innovativ

*Gute Arbeitsbedingungen, zufriedene KlientInnen und dabei wirtschaftlicher arbeiten? Keine Utopie, sondern Realität in einer holländischen Pflegeorganisation.*

Gerlinde Hauer

Abteilung Frauen und Familie der  
Arbeiterkammer Wien

**B**etreuung in der Nachbarschaft“: Das bedeutet Buurtzorg auf Deutsch. Jos de Blok, selbst Pfleger und heute Geschäftsführer, hat die Organisation 2006/2007 mit einem kleinen Team von PflegerInnen gegründet. Grund war die Unzufriedenheit der PflegerInnen mit den Entwicklungen in der mobilen Pflege in den Niederlanden seit den 1980er-/1990er-Jahren: Komplexe Planungsprozesse, strikte Ziel- und Zeitvorgaben und sehr ausdifferenzierte Tätigkeitsprofile der Pflegekräfte prägten den Beruf damals.

Damit einher gingen die Verbürokratisierung und die Zersplitterung der Pflege Tätigkeit, was wiederum die Entwertung der Fachqualifikationen der PflegerInnen zur Folge hatte, und das wirkte sich negativ auf die Qualität der Pflege aus. Viele qualifizierte Pflegekräfte verließen den Job.

## Autonome Teams

Unter diesen Rahmenbedingungen startete Buurtzorg mit einem völlig anderen Ansatz. Sie knüpften an die Tradition der „community nurses“ an, die bis in die 1980er-Jahre in den Niederlanden verbreitet waren. Die Organisation besteht aus hoch qualifizierten PflegerInnen-Teams, die sich aus jeweils maximal zwölf Personen zusammensetzen, welche eigenverantwortlich ihr berufliches Know-how umfassend einsetzen können.

Die mehrheitlich diplomierten Pflegekräfte (zum Teil mit Bachelorausbildung) planen und gestalten den gesamten Pflegeprozess im Team. Dazu gehören: KlientInnen- und MitarbeiterInnenakquise, Pflegebedarfserhebung, Arbeitsplanung, Aufbau formeller und informeller regionaler Netzwerke, Entwicklung innovativer Projekte, Verwaltung der Team-Financen inklusive eines eigenen Weiterbildungsbudgets etc. Der Team(entwicklungs)prozess wird von Anfang an unterstützt: durch entsprechende Schulung aller MitarbeiterInnen, organisationseigene Coaches (früher selbst Pflegekräfte) und ausreichende Zeitressourcen.

Durch diese eigenverantwortliche Gestaltung des Pflegeprozesses kommt Buurtzorg völlig ohne mittleres Management in der Gesamtorganisation aus. Die damit erzielten Kosteneinsparungen sind beachtlich: So hat Buurtzorg lediglich acht Prozent **Overhead-Kosten**, während diese bei vergleichbaren Anbietern in der mobilen Pflege in den Niederlanden durchschnittlich bei 25 Prozent liegen. Das dadurch frei werdende Geld wird in hoch qualifiziertes und gut bezahltes Pflegepersonal investiert. Der Erfolg spricht für diese Organisationsform: Buurtzorg wurde 2015 bereits zum fünften Mal zum besten Arbeitgeber der Niederlande gewählt.

## Lebensqualität als Ziel

Pflegebedürftigen Menschen ein möglichst selbstständiges und selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen, ist das

erklärte Ziel bei Buurtzorg. Entsprechend weit gefasst ist das Verständnis von Pflege: von medizinischen und rehabilitativen Aufgabe bis zu sozialer Betreuung.

Auch einfache Tätigkeiten (außer Haushaltsarbeiten) werden von den diplomierten Fachkräften übernommen, weil sie als Teil des ganzheitlichen Pflegeprozesses verstanden werden. So kann die Pflegekraft beispielsweise während der Körperpflege wichtige Informationen zum Allgemeinzustand des Klienten oder der Klientin mitbekommen, beispielsweise zu Atmung, Gewichtsabnahme etc.

Einen hohen Wert haben auch die Präventionsarbeit und die Förderung der Selbstpflege der KlientInnen. Zentral ist dabei der Aufbau eines breiten lokalen Unterstützungsnetzwerkes der Pflegekräfte rund um ihre KlientInnen, miteinbezogen werden deshalb auch SozialarbeiterInnen, ÄrztInnen, Angehörige oder auch NachbarInnen. Verpflichtende nationale Qualitätserhebungen zeigen, dass Buurtzorg auch bei den KlientInnen großen Anklang findet: Es erreicht die besten Werte bei den mobilen Versorgungsanbietern.

## Arbeit 4.0 in der Pflege

Vieles kann auch dank buurtzorgweb einfach und effizient erledigt werden: ein anwenderInnenfreundliches IT-System, das mit den Pflegekräften entwickelt wurde. Jede Pflegekraft hat ein Tablet und damit Zugriff auf alle für die Arbeit relevanten Informationen wie KlientIn-

**Zehn Jahre ist es her, als Pfleger Jos de Blok gemeinsam mit KollegInnen die Organisation Buurtzorg gegründet hat. Es ist ein überzeugendes Gegenmodell für die Pflege.**



nendokumente, Pflegebedarfserhebung oder den Dienstplan. Sie erledigt damit vor Ort auch die Dokumentation des Pflegeprozesses. So sind alle mit einer Klientin oder einem Klienten betrauten Pflegekräfte eines Teams immer auf dem aktuellen Stand, Doppelgleisigkeiten werden vermieden.

Das System ermöglicht den Pflegekräften auch eine direkte Kommunikation mit dem Backoffice der Gesamtorganisation und der Geschäftsführung, aber auch mit der Hausärztin oder dem Hausarzt der KlientInnen bei Behandlungsfragen. Gleichzeitig ist es auch zentrales Austauschforum zwischen den Beschäftigten der gesamten Organisation. Ideen oder Innovationen einzelner Teams können damit sehr schnell aufgegriffen werden. So entwickelte ein Team in Zusammenarbeit mit **ErgotherapeutInnen** eine spezielle Sturzprävention, die von vielen anderen Buurtzorg-Teams übernommen wurde.

Ein spannendes Beispiel für eine intelligente, weil tätigkeitsadäquate und anwenderInnenfreundliche Nutzung des Potenzials moderner Kommunikationstechnologien – damit werden fernab von der technikzentrierten Debatte des Digitalisierungs-Hypes neue Standards in der Technologie-nutzung im Sinne sozialer Innovation gesetzt.

### Ein Modell auch für Österreich?

Inhaltlich überzeugt das Modell viele, die an einer Weiterentwicklung des Pflegesektors interessiert sind. Es wird je-

doch an der Umsetzbarkeit unter den österreichischen Rahmenbedingungen gezweifelt. Zweifel wie diese sind Buurtzorg nicht fremd, immerhin waren auch bei ihnen die Widerstände zu Beginn groß, weil das Organisationsmodell auch in den Niederlanden quer zur bisherigen Systemlogik des Pflegesektors stand. Buurtzorg konnte aber durch bessere Arbeitsbedingungen der Pflegekräfte, hohe Pflegequalität und Kosteneffizienz überzeugen – Erfolge, die auch durch unabhängige Studien belegt sind.

### Sanfte Revolution

Buurtzorg wird in den Niederlanden mittlerweile quer durch alle Parteien und Interessengruppen im Pflegesektor unterstützt. Ja, mehr noch: Es hat eine Art „sanfte Revolution“ im mobilen Pflegesektor in den Niederlanden ausgelöst. Buurtzorg ist innerhalb von zehn Jahren von vier auf 10.000 Beschäftigte (mit rund 80.000 KlientInnen jährlich) gewachsen, allein dadurch, dass immer mehr Pflegekräfte bei Buurtzorg arbeiten wollten.

Elemente von Buurtzorg wurden auch von anderen Pflegeorganisationen in den Niederlanden übernommen. Zusätzlich gibt es seitens der niederländischen Regierung den Wunsch, das Organisationsprinzip von Buurtzorg in anderen Bereichen zu implementieren: So gibt es nicht nur Modellversuche in der stationären Pflege, sondern auch andere Organisationen wie Schulen und Polizei zeigen Interesse an dieser Form der Netzwerkorganisation mit flacher Hierarchie. Auch das internatio-

nale Interesse an diesem Modell ist groß. In manchen Ländern gibt es bereits Pilotprojekte, die nach dem Buurtzorg-Modell arbeiten (z. B. in Minnesota in den USA, Japan, Schweden, Belgien).

### Überzeugendes Gegenmodell

Buurtzorg ist ein überzeugendes Gegenmodell zu neoliberal geprägten Organisationslogiken, die sich gerade im Pflegesektor nachteilig auf die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und die Pflegequalität ausgewirkt haben. Denn Buurtzorg ermöglicht aufgrund der autonomen Gestaltung des Pflegeprozesses durch hoch qualifizierte Pflegekräfte-Teams eine einfache, transparente und damit kostengünstigere Organisationsstruktur – und mehr Geld- und Zeitressourcen für die eigentliche Pflege-tätigkeit.

---

Rückblick auf die AK-Veranstaltung mit Jos de Blok

inklusive Video des Vortrags:  
[tinyurl.com/hhkq452](https://tinyurl.com/hhkq452)

Mascha Madörin „Ökonomisierung des Gesundheitswesens“:  
[tinyurl.com/jk2ort2](https://tinyurl.com/jk2ort2)

Kai Leichsenring „Ein innovatives Modell revolutioniert die Hauskrankenpflege“:  
[tinyurl.com/h9mylab](https://tinyurl.com/h9mylab)

Schreiben Sie Ihre Meinung an die Autorin  
[gerlinde.hauer@akwien.at](mailto:gerlinde.hauer@akwien.at)

oder die Redaktion  
[aw@oegb.at](mailto:aw@oegb.at)