
Geleitwort

Als Rini mich bat, dieses Geleitwort zu schreiben, zögerte ich kurz. *Der Bienenhirte* handelt nämlich hauptsächlich von Selbstorganisation, die für mich lediglich ein Mittel zum Zweck ist. Selbstorganisation muss immer einem höheren Ziel dienen – zum Beispiel dazu, gemeinsam ein bestehendes Problem so gut wie möglich zu lösen oder eine neuartige Verbindung zu seiner Umgebung aufzubauen. In vielen Fällen ist sie dann ein gutes Hilfsmittel, um schnell und lokal zu guten Lösungen zu kommen. Doch sie bleibt ein Hilfsmittel und ist kein Selbstzweck.

Selbstorganisation ist auch nichts Neues. Ihre Wurzeln liegen in den Achtzigerjahren des letzten Jahrhunderts. Zu dieser Zeit arbeitete ich als Gemeindecrankenschwäger. Die Arbeit war abwechslungsreich und ständig war die eigene Kreativität gefordert. Es gab keine Standardlösungen. Jeder Tag war ein Abenteuer – mit Kindern, jungen Müttern, mit Älteren. Die Arbeit war in das tägliche Leben eingebettet: Man war Teil der Gemeinschaft und konnte so sehr effektiv arbeiten.

Das änderte sich in den Neunzigerjahren. Die Politik glaubte, dass das Zusammenlegen zu größeren Einheiten zu einer effizienteren Pflege führen würde. Ambulante Pflegeorganisationen fusionierten und entwickelten sich zu großen Unternehmen mit der Ambition, »Leistungen« zu erbringen. Ich kam mit diesem Managementdenken in der Pflege nicht klar – der Vorstellung, dass es Menschen gibt, die denken (die Manager), und andere Menschen, die ausführen (die Angestellten). Dieses Denken von oben nach unten empfinde ich als äußerst gefährlich! Es wird dann nicht mehr aus der Perspektive des Kunden gedacht, sondern nur noch an die Interessen des Unternehmens. 1993 habe ich deshalb einen Schlussstrich gezogen.

Doch es ließ mich nicht los. Deshalb gründeten meine Frau und ich vor zehn Jahre die Stiftung Buurtzorg. Buurtzorg bietet persönliche häusliche Betreuung und Pflege für Kunden, die ernstlich krank sind, von einem Krankenhausaufenthalt zurückkommen oder weiterhin zu Hause wohnen bleiben wollen. Buurtzorg setzt bei den Möglichkeiten des Einzelnen an. Jeder Kunde bekommt einen Begleiter, der gemeinsam mit ihm oder ihr schaut, was an Betreuung erforderlich ist – heute und zukünftig. Wir lösen die Probleme vor Ort. Auf eine Weise, die für jeden am besten funktioniert und die auch allen Betroffenen in der näheren Umgebung gerecht wird: dem örtlichen Polizisten, dem Hausarzt oder der Nachbarin und auch der Verwandten, die um die Ecke wohnt.

Buurtzorg arbeitet mit kleinen Teams von ambulanten Kranken- und Altenpflegern. Das sind selbstorganisierte Teams, die gezielt auf die speziellen Wünsche und Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden eingehen. Dabei entwickeln unsere Mitarbeiter ganz eigene, individuell passende Lösungen. Es sind ihre Kunden, es ist ihr Wohngebiet, ihr Büro, ihr Team. Bei Buurtzorg haben wir kein Management und keine PR-Abteilung. Fachkompetenz und eine persönliche Beziehung zum Kunden stehen im Mittelpunkt. Die Kunden sind zufrieden und die Betreuungszeiten im Mittel kürzer als üblich.

Wir haben Buurtzorg damals mit einem kleinen Team von vier Mitarbeitern gestartet. Inzwischen sind wir rund 880 Teams mit mehr als 9700 Mitarbeitern und haben einen Jahresumsatz von 315 Millionen Euro.

Die Lektionen in *Der Bienenhirte* funktionieren. Das durfte ich selbst erfahren. Und sie funktionieren nicht nur in der Pflege, sondern auch in vielen anderen Branchen. Menschen ihre eigene Arbeit selbst regeln zu lassen, geht überall. Darüber hinaus werden dadurch allerlei Managementfunktionen und Koordinatoren überflüssig. Man kann das überall anwenden: im Bildungswesen, bei der Polizei, in der Bankenwelt. Lassen Sie die Menschen ihre Arbeit selbst organisieren. Die können das viel besser, als Sie denken. Vertrauen Sie auf ihr Können, ihre Einsicht und ihre Fachkompetenz. Nur auf diese Weise schaffen Sie Menschen den Raum, ihr Bestes zu geben und ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten voll zu entwickeln und zu entfalten.

»*Je weniger Sie organisieren, desto besser ist es!*« ist dann auch meine wichtigste Botschaft. Vertrauen und Verantwortung anstelle von Kontrolle und Argwohn.

Dieses Buch vermittelt auf leicht verständliche Weise, weshalb selbstorganisierte Teams die Basis für das Arbeiten im 21. Jahrhundert bilden. Es ist für jene Praktiker hervorragend geeignet, die Selbstorganisation im Interesse ihres höheren Ziels erfolgreich einsetzen wollen.

Kurzum: Sehr zu empfehlen!

Jos de Blok

Geschäftsführer der Stiftung Buurtzorg