

## NACHRICHTEN



Nicht zu unterschätzen: die Selbstbestimmung von Mitarbeitern und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. Foto: AdobeStock/Dmitry

Zufriedenere Mitarbeiter durch eigenständige Arbeitsgestaltung

# Was die Erfindung des Post-It mit Innovation in der Pflege zu tun hat

Ist ein Mitarbeiter kontinuierlich fremdbestimmt und hat keine Möglichkeiten, sich selbst zu entfalten, führt das bei vielen Mitarbeitern zu einer Frustration. Fördern Sie daher die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung.

Von Kip Sloane

Nachdem ich im ersten Teil dieser Serie das Sabbatical als Arbeitgeberattraktivitätsmerkmal und Mitarbeiterbindungsinstrument vorgestellt habe, möchte ich mich in diesem Artikel mehr um die Arbeitsorganisation kümmern. Unterschiedliche Studien, die zur Untersuchung der Arbeitsbelastungen von Pflegenden durchgeführt wurden, kommen übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass der hohe Arbeitsdruck und die hohe Arbeitsintensität zentrale Belastungsfaktoren für Pflegenden sind. Eine Möglichkeit, das Empfinden dieser Belastung zu verringern, würde sich somit sehr positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken und sich dadurch doppelt positiv für den Arbeitgeber bemerkbar machen. Gerade im Zuge des ansteigenden Fachkräftemangels sollten Unternehmen daher innovativen Arbeitsorganisationen neue Chancen einräumen, um ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Deshalb fordere ich Sie auf, mich gedanklich auf

eine Reise zu den großen Unternehmen aus Industrie und Technologie zu begleiten, um die Arbeitsgestaltung in der Pflege querzudenken.

Ich bin mir sicher, Sie kennen Google und ich bin mir fast genauso sicher, dass Sie mir darin zustimmen würden, wenn ich sage, dass Google ein innovativer Konzern ist. Haben Sie sich aber einmal Gedanken darüber gemacht, wie Unternehmen so innovativ werden und bleiben? Ein weiteres Unternehmen, das für systematische Innovationen steht, ist die Firma 3 M. Hier sind die Produkte häufig weniger bekannt, aber mit über 55 000 Produkten und 25 000 Patenten gilt 3 M als einer der innovativsten Technologiekonzerne. Eines der bekanntesten Produkte dieser Firma ist der Post-It, aber auch Marken wie Scotch und Thinsulate gehören zum Produktportfolio.

Was ich heute vorstellen möchte, ist der Organisationsgedanke hinter der Erfindung des Post-Its. Das Geheimnis hinter der Erfindung wird von 3 M selbst als „15 Prozent Regel“

bezeichnet. Mitarbeiter aus den Bereichen Forschung und Entwicklung dürfen 15 Prozent ihrer Arbeitszeit in eigene Projekte investieren. Etwas mehr als ein halber Tag pro Woche kann somit eingesetzt werden, um ein Herzenthema weiter voranzutreiben. Google hat lange Zeit eine ähnliche Strategie verfolgt und diese als 70/20/10-Modell bekannt gemacht. Frei wiedergegeben bedeutet dies, dass sich die Mitarbeiter zu 70 Prozent mit ihren Kerntätigkeiten auseinandersetzen sollen, 20 Prozent für Tätigkeiten angrenzend an die Kerntätigkeiten zur Verfügung haben (zum Beispiel die Arbeit in einem anderen Team) und 10 Prozent in vollkommen neue Ideen investieren dürfen.

Was aber bringt diese Freiheit? Sicher ist Innovationskraft für Unternehmen wie Google und 3 M ein entscheidender Wettbewerbsfaktor, der sich auch monetär auszahlt. Aber gilt das auch für Pflegeunternehmen? Ich bin der festen Überzeugung, dass diese Frage nur bejaht werden kann. Innovative Mitarbeiter, die Spaß an

der Weiterentwicklung der Dienstleistung haben, sind immer (!) ein Zugewinn für den Betrieb. Neben der Erarbeitung von Innovationen haben diese Organisationsansätze aber einen weiteren fast noch größeren Vorteil: die Selbstbestimmung von Mitarbeitern und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung.

Vielleicht können Sie sich aus Ihrem Studium oder Ihrer Ausbildung noch an die Maslowsche Bedürfnispyramide erinnern? Die Spitze der Pyramide stellt die Selbstverwirklichung dar. Diese Selbstverwirklichung ist für viele Mitarbeiter ein bedeutender Motivationsfaktor. Oder vielleicht besser anders herum formuliert: Ist ein Mitarbeiter kontinuierlich fremdbestimmt und hat keine Möglichkeiten, sich selbst zu entfalten, führt das bei vielen Mitarbeitern zu einer Frustration und dem zusätzlichen Gefühl der Belastung.

Berechtingterweise werden Sie mir jetzt entgegenhalten, dass man einem ‚Erfinder‘ bei 3 M viel einfacher Freiheiten zur individuellen Entfaltung bieten kann, als in der Pflege; wo wir mit den Begrenzungen einer zeitlich klar vorgegebenen Tourenplanung oder begrenzter Refinanzierung konfrontiert sind. Das ist auf den ersten Blick sicherlich richtig. Aber glauben Sie, dass ein Konzern mit 80 000 Mitarbeitern und 27 Milliarden Dollar Umsatz, solche Möglichkeiten für die Mitarbeiter ohne sorgfältiges Abwägen zur Verfügung stellt? Deshalb würde ich Sie gerne ermutigen, diesen Ansatz einmal querzudenken. Anstatt 100 Prozent der Netto-Arbeitszeit der Mitarbeiter fix zu verplanen, könnten Sie bestimmte „Gestaltungsdienste“ einteilen, in denen die Beschäftigten selbst entscheiden können, was sie tun (im Rahmen ihrer Tätigkeit).

### Projekte verfolgen sinnvolles Ziel

Die spannende Frage wird sicherlich sein, wie diese Konzepte organisatorisch einzubetten sind. Aber auch hier sind unterschiedliche Möglichkeiten denkbar. Mithilfe eines Auswahl-Prozesses stellen Sie sicher, dass Projekte immer ein sinnvolles Ziel verfolgen und Sie den Überblick behalten: Die Mitarbeiter reichen den Vorschlag ihres Projektes ein und Sie bestimmen den Bearbeitungsumfang sowie den Bearbeitungszeitpunkt.

Eine weitere Idee wäre es, ein Krankheits-Bonus-Modell zu entwickeln, in welchem Mitarbeiter mit geringen Ausfallzeiten mit eigener Ge-

staltungszeit belohnt werden. Oder Sie gewähren die zusätzlich frei gestaltbare Arbeitszeit als Kompensation für das kurzfristige Einspringen für einen kranken Kollegen. Sie sehen, es gibt unterschiedliche Ansätze, um das Konzept von selbstbestimmter Arbeitszeit in der Pflege zu verankern, ohne die Refinanzierungs- und organisatorischen Rahmenbedingungen außer Acht zu lassen.



Neue Rubrik: New CARE

Mit der Rubrik „New CARE – Erfolgsrezepte quergedacht“ möchte Kip Sloane neue Impulse und Diskussionsansätze für die Altenhilfe liefern. Zentraler Bestandteil hierbei sind Erfolgskonzepte aus anderen Branchen, die auf die Pflege übertragen werden. Hinter der Wortneuschöpfung New Care steht dabei die Idee, Ansätze aus dem neuen Arbeiten (New Work) auf die Pflege zu übertragen: Wir möchten Impulse geben, die Arbeitsbedingungen in der Pflege durch innovative Arbeitskonzepte und Ideen zu verändern.

Sehen Sie sich nur das Pflegekonzept Buurtzorg aus den Niederlanden an. Das Modell trägt den Grundgedanken des selbstbestimmten und selbstverwirklichenden Arbeitens auf die Spitze: Kleine, selbstorganisierte Teams mit vier bis maximal zwölf Mitarbeitern. Es ist damit extrem erfolgreich und hat eine gesamte Branche verändert (disruptive Innovation). Dieser vollständige Systembruch ist sicherlich nicht einfach abzubilden, deshalb finde ich den Ansatz spannend, es zunächst im Kleinen zu erproben, um die Wirkungen zu testen. Denn das ist der Gedanke von New Care: Sich mit den Veränderungen unserer Zeit auseinanderzusetzen und erfolgreiche Strategien von erfolgreichen Unternehmen auf die Pflege zu übertragen.

Der Autor ist Berater bei der rosenbaum | nagy Unternehmensberatung GmbH und freut sich über Rückmeldungen und Diskussionen, [sloane@rosenbaum-nagy.de](mailto:sloane@rosenbaum-nagy.de)