

# NACHRICHTEN

Rubrik „New CARE“

## Vorteil Pflege: Beruf punktet mit sinnstiftender Arbeit

Die Pflege ist an sich eine geradezu perfekte Antwort auf die quälenden Sinnfragen unserer Zeit, oder? Sie muss dieses Potenzial mehr in den Vordergrund stellen.

Von Kip Sloane

Das **Warum** wird sowohl in der Entscheidung für einen Job als auch bei der Zufriedenheit beim Arbeiten als zunehmend wichtiger wahrgenommen. Die Artikelserie New Care ist eigentlich ein Format, um erfolgreiche Management-Elemente aus anderen Branchen in die Pflege zu übertragen. Dieses Mal wollte ich mir aber die umgekehrte Perspektive vornehmen: Ich wollte anderen Branchen erklären, wie man wirklich sinnvolles Arbeiten gestaltet und gemeinsam mit den Arbeitnehmern für den Kunden eine wahrhaft bedeutungsvolle Dienstleistung entwickelt: Die Pflege.

Das Problem ist nur: Die Pflege ist gar nicht so gut darin, sich selbst gut darzustellen. Obwohl die Voraussetzungen ideal sind, gelingt es Unternehmen aus den verwunderlichsten Bereichen deutlich besser, ihren Zweck beziehungsweise ihren Sinn aktiv zu vermarkten. Darum werden wir auch in diesem Artikel wieder ganz genau darauf schauen, was wir aus anderen Branchen übernehmen könnten. Diesmal aber weniger, um Ansätze zu übernehmen, sondern um einen Impuls zu geben, die eigenen Potenziale zu heben, die unsere Branche naturgemäß hat!



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.

Aber der Reihe nach: Worüber reden wir, wenn von dem ‚Sinn‘ eines Unternehmens gesprochen wird? Die noch junge Auseinandersetzung mit dem Thema dreht sich um zwei zentrale englische Begriffe; das ‚why‘ (wörtlich: Warum) und den ‚purpose‘ (wörtlich: Zweck). In der Extrem-Kurzfassung ging die klassische kapitalistische Wirtschaftslehre seit dem US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Milton Friedman primär davon aus, dass Unternehmen ihren Zweck vor allem darin haben, Profit zu erwirtschaften.

### Purpose-Ansatz greift auch die Frage nach dem „Warum“ auf

Der modernere Purpose-Ansatz hingegen umfasst sehr viel mehr. Er sieht nicht den Profit eines Unternehmens im Vordergrund, sondern die Frage nach dem ‚Warum‘ (Why): Warum gibt es das Unternehmen? Warum gehen die Mitarbeiter zur Arbeit? Warum wird die Dienstleistung genau so erbracht, wie sie erbracht wird?

Das spannende an dieser neuen Betrachtungsweise ist, dass sie hochaktuell ist und wirtschaftlich für Unternehmen vor allem aus zwei Gründen extrem interessant ist: Sie bindet hochqualifizierte Mitarbeiter und sie erhöht den Erfolg des Unternehmens. Unterschiedliche Studien und Befragungen haben gezeigt, dass Mitarbeiter deutlich motivierter sind, wenn sie nachvollziehen können, welchen Zweck ihre Arbeit für die Gesellschaft hat.

Gleichzeitig sind diese Unternehmen zusätzlich (unter anderem durch loyale und motivierte Mitarbeiter) deutlich innovativer und erfolgreicher als vergleichbare Unternehmen. Hierzu zwei vielleicht etwas außergewöhnliche Beispiele.

### Gesellschaftliche Bedeutung herausstellen

Sie kennen die Firma Stanley Black & Decker (SBD) vielleicht durch die Werkzeugmarken DeWalt oder Black&Decker. Was mich an der Firma besonders beeindruckt hat, ist die Tatsache, dass SBD einem Industriezweig Sinn gegeben hat, der eigentlich nicht klassisch damit assoziiert wird. Unter

dem Slogan „Wir sind da für die Macher dieser Welt, denn zusammen sind wir mehr als die Summe unserer Teile“, schafft es der amerikanische Konzern einer eher fertigungs- und industrienahe Beschäftigungsart ein emotionales und motivierendes ‚Warum‘ zu geben. Dabei steht dieser Slogan nicht für sich, sondern wird durch unterschiedliche Initiativen konzernweit jeden Tag gelebt: Personalentwicklung benachteiligter Beschäftigter, Quartiersarbeit, Entwicklungsprojekte, Reintegration von Veteranen und vielem mehr.

### Ökologische Nachhaltigkeit vs. grenzenloser Konsum

Ein anderes Beispiel ist die Firma Patagonia. Der Outdoor-Ausstattungshersteller hat sich der Erhaltung unseres Planeten verschrieben. Nein, nicht erst seit Greta Thunberg, sondern schon seit der Gründung vor über vierzig Jahren. Dabei geht der inzwischen über 1 Milliarde Dollar schwere Konzern gleichzeitig offen und konfrontativ mit seiner Vision um. Als Hersteller von Kleidung ist er an unterschiedlichen Stellen Mit-Verursacher von klimaschädlichen Entwicklungen und dies wird offen thematisiert.

So bekam Patagonia große Aufmerksamkeit für eine einseitige Anzeige zu Beginn der Weihnachtseinkaufszeit (Black Friday) in den USA, die den Titel hatte: „Kaufe nicht diese Jacke“. Im Begleittext wurde dazu aufgerufen, seinen Konsum zu senken, da wir alle über den Möglichkeiten unseres Planeten leben. Diesen Aufruf hat der Hersteller mit einem Versprechen zwischen Hersteller und Verkäufer verbunden, verantwortungsvoller zu konsumieren.

Eine Sinnstiftung scheint folglich zumindest indirekt an Emotionen geknüpft zu sein. Gerade deswegen überrascht es, positive Beispiele ausgerechnet in der Werkzeug- beziehungsweise Kleidungsbranche zu finden. Wahrscheinlich gibt es nur wenige Branchen, die ihre Motivation und ihren Sinn so authentisch beschreiben könnten wie die Pflege: Menschen zu helfen, die auf Hilfe angewiesen sind; etwas zurückzugeben an die Generation, die uns großgezogen hat oder einfach nur einen würdevollen Lebensabend ermöglichen. All dies sind Elemente, die die perfekte Basis für eine Sinnerzählung bieten und trotzdem sind sie selten zu hören. Sicherlich stehen sie in den Visi-



Die Frage nach der Sinnhaftigkeit hat sich bestimmt schon ein jeder mal gestellt. In der Pflege ist das Potenzial des sinnvollen Handels groß. Foto: DDRockstar/AdoebeStock

onen oder Leitbildern der Träger, aber prägen sie auch die Alltagskommunikation und das Auftreten der Unternehmen?

### Potenzial der Branchen wird nicht genutzt

Das Potenzial unserer Branche wird nicht genutzt. Die Erzählungen und die Berichterstattung rund um die Pflege sind von Negativem geprägt: Fachkräftemangel, Pflegeskandal, Pflegenotstand, Unterbezahlung, Überlastung. Die Aktivierung dessen, was sowohl Kunden als auch Mitarbeiter anlocken könnte und sollte, erfolgt nicht systematisch. Kritisch betrachtet, erfolgt sie auch deshalb nicht, weil es allgemein hin als nicht authentisch gesehen wird, wenn ein Pflegeanbieter die Pflege als ideelles Aufgabenfeld beschreibt und nur das Positive hervorhebt.

Denn – so die gängige Denke – ist eine solche idealisierte Pflege im aktuellen System überhaupt nicht zu leisten. Hier würde ich Sie gerne bitten, an Patagonia zu denken. Es kommt immer auf die Narrative an: Auch wenn Ihr Unternehmen Teil des Systems ist, können Sie Grenzen überwinden und neue Maßstäbe setzen – gerade, wenn Mitarbeiter und Kunden davon überzeugt sind, was Sie leisten. Hand aufs Herz: Steht die Identifikation des Unternehmenszwecks gerade auf der ersten Seite Ihrer Prioritätenliste? Neben den ganzen Themen, die aktuell erle-

digt werden müssen? Wahrscheinlich nicht. Und genau da liegt oftmals eine massive Fehleinschätzung. Natürlich wirkt das Thema zunächst wie eine PR-Facette, aber es geht sehr viel tiefer. Sie erleben es Tag für Tag. Unser Berufsleben wird immer komplexer, immer mehr Anforderungen müssen umgesetzt werden. Das alte Projekt ist noch nicht abgeschlossen, da fangen die nächsten drei schon wieder an. Sie haben das Gefühl, immer nur zu rotieren und nie wirklich zur Ruhe zu kommen und fragen sich nach einiger Zeit: „WARUM mache ich das eigentlich?“. Würde es an dieser Stelle nicht guttun, wenn Sie diese Frage ganz klar für sich beantworten könnten?

Sie sehen, worauf ich hinaus möchte. Das ‚Warum‘ ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren, um in unserer Zeit, die so unbeständig und veränderungsintensiv ist, motiviert dabeizubleiben. Also drehen Sie doch den Spieß einfach um: Lassen Sie Ihre Mitarbeiter und Kunden nicht allein mit der Sinn-Frage, sondern nehmen Sie diese einfach vorweg. Damit würden Sie das Problem nicht nur lösen, sondern vielfältige weitere Potenziale entfalten – New Care eben.

Der Autor Kip Sloane (rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH) freut sich auf Rückmeldungen und Diskussionen, [sloane@rosenbaum-nagy.de](mailto:sloane@rosenbaum-nagy.de), außerdem auch via Facebook oder Xing.