

Purpose Lighthouse: BuurtzorgT

Das Purpose-Unternehmen kümmert sich um psychisch Erkrankte in deren eigenen vier Wänden

Interview: Armin Steuernagel

BuurtzorgT ist ein rasant wachsender Anbieter von Behandlungen im Bereich der psychischen Gesundheit in den Niederlanden. Die Leistungen des Unternehmens sind auf Patienten und Patientinnen mit komplexen psychiatrischen und sozialen Problemen ausgerichtet. Das medizinische Fachpersonal ist in lokalen Teams organisiert, die fest in ihrer Nachbarschaft verankert sind. Im Mittelpunkt steht zu jedem Zeitpunkt der Mensch und dessen effiziente und qualitativ hochwertige Versorgung. Die Teams arbeiten weitgehend autonom in einer dezentralen und selbstverwalteten Organisation. Seit Mai 2020 setzt BuurtzorgT Verantwortungseigentum mit dem Veto-Anteil-Modell um.



Foto: Nout Steenkamp Fotografie

NICO MOLEMAN

Nico Moleman wurde 1955 geboren und begann nach seinem Medizinstudium seine professionelle Laufbahn als ausgebildeter Psychiater. Er ist der Gründer von BuurtzorgT und lebt in Amsterdam.

Armin Steuernagel: Warum hast du BuurtzorgT gegründet, und was genau macht BuurtzorgT im Vergleich zu anderen Dienstleistern im Bereich der psychischen Gesundheit?

Nico Moleman: Meine Hauptmotivation für die Gründung von BuurtzorgT war, die psychiatrische Versorgung zu den Menschen nach Hause zu bringen. Normalerweise gibt es bei psychischen Erkrankungen zwei Möglichkeiten: Entweder man behandelt die Menschen ambulant, sprich sie kommen in eine Praxis, werden dort behandelt und gehen danach wieder nach Hause. Die zweite Möglichkeit ist die Einweisung in ein Krankenhaus. Die erste Option wird bei leichten Beschwerden angewendet und die zweite Option bei schwerwiegenden Erkrankungen. Aber es gibt keine Option dazwischen. Eine Einweisung ist immer eine sehr schwere Belastung für die Patientinnen und Patienten, also dachten wir: Wenn wir die Leute zu Hause behandeln, können wir vielleicht die Anzahl der notwendigen Einweisungen verringern. Damit bieten wir nun eine Möglichkeit für jene Menschen, die zu krank für eine ambulante Behandlung sind, aber nicht so krank, dass sie ins Krankenhaus müssen.

Armin Steuernagel: BuurtzorgT trägt den berühmten Namen von Buurtzorg in sich, ein anderes Unternehmen im Bereich der häuslichen Pflege. Was ist das Besondere am Management und der Entscheidungsfindung bei BuurtzorgT und Buurtzorg?

Nico Moleman: Beide Organisationen arbeiten mit den Prinzipien der Selbstbestimmung und Selbstorganisation. Das ist ein riesiger Unterschied zu anderen Gesundheitsorganisationen in den Niederlanden, die meistens hierarchisch organisiert sind, mit vielen Managementebenen. Bei BuurtzorgT entscheiden die Teams selbst, wie sie arbeiten. Sie sind frei, so zu arbeiten, wie sie es für jeden einzelnen sich in Behandlung befindenden Menschen für

richtig halten. Wir haben einen Leitfaden, der ein paar Grundregeln festlegt. Zum Beispiel sind unsere Psychiaterinnen angehalten, Behandlungen immer in Zusammenarbeit mit den Hausärzten durchzuführen. Oder immer die Familie und die Nachbarschaft mit einzubeziehen, weil wir der Meinung sind, dass die soziale Genesung wichtiger ist als die alleinige Heilung der Symptome. Innerhalb dieses Rahmens organisieren sich die Teams dann völlig selbständig und eigenverantwortlich. Das reicht von der Einstellung eines neuen Teammitglieds über die Organisation der Arbeitsabläufe bis hin zur Auswahl der richtigen Behandlung für jeden Patienten und jede Patientin.

Armin Steuernagel: Findet ihr genügend Personal, das so eigenverantwortlich arbeiten will?

Nico Moleman: Ja! Es gibt viel Frustration im niederländischen Gesundheitswesen, insbesondere in der Psychiatrie und Psychotherapie. Hier ist es üblich, dass die Mitarbeitenden sehr stark vom Management gelenkt werden und es daher wenig Möglichkeiten gibt, eigene Ideen einzubringen. Eigentlich gibt es in den Niederlanden einen großen Mangel an Psychiaterinnen, aber bei uns gibt es eine Warteliste mit Menschen, die das klassische Gesundheitssystem verlassen und mit uns arbeiten wollen. Dies hat einen weiteren positiven Effekt auf uns: In den Niederlanden braucht man eine Psychiaterin, um eine psychiatrische Einrichtung zu führen. Wenn also viele Fachkräfte zu uns wechseln, bedeutet das, dass wir weiter wachsen können.

Armin Steuernagel: Warum ist Verantwortungseigentum das richtige Modell für BuurtzorgT?

Nico Moleman: BuurtzorgT ist ein selbstbestimmtes, sich selbst organisierendes Unternehmen, und ich hatte immer die Idee und das Ideal, dass es passend wäre, wenn die

FAKTEN:

Mitarbeitende

300

Lokale Teams

45

Gegründet

2014

Sitz

ALMERE, NL

Organisation auch sich selbst gehören würde. Ich finde es eine seltsame Sache, dass eine Organisation sich selbst entwickelt und aus eigener Kraft wächst, aber die Gewinne nur für die Gesellschafter:innen bestimmt sind. Ich mochte die Idee immer, dass die Organisation auch Gesellschafterin von sich selbst und ihren Mitarbeitenden ist. Ich habe also schon über diese Dinge nachgedacht, als ich durch einen gemeinsamen Freund mit Purpose in Kontakt kam und wir anfangen, über eine Transformation nachzudenken. Und ich denke, jetzt haben wir das perfekte Match von Selbstbestimmung und Eigentumsstruktur. Diese Eigentumsform passt meiner Meinung nach besonders gut in den Gesundheitssektor, weil dieser mit öffentlichen Geldern, von Steuerzahlern und Versicherungen finanziert wird – das passt einfach nicht mit der Ausrichtung auf maximale Gewinne und maximalen Shareholder-Value zusammen.

Armin Steuernagel: Hat sich für dich persönlich etwas verändert seit der Transformation? Hast du das Gefühl, dass dies der richtige Schritt war? In gewisser Weise bedeutete die Transformation ja auch, dass du persönlich nicht mehr finanziell von der Entwicklung von BuurtzorgT profitieren kannst.

Nico Moleman: Das war natürlich ein Prozess und wir hatten einige lange Diskussionen. Normalerweise möchten Gesellschafter:innen die maximale Rendite für ihre Anteile haben.

Wir haben versucht, eine faire Gründerkompensation zu finden, sozusagen den fairen Punkt zwischen Altruismus auf der einen Seite und Gier auf der anderen Seite. Ich glaube, wir haben ihn gefunden, und seitdem fühlt es sich für mich sehr gut an.

Armin Steuernagel: Purpose Evergreen Capital hat während des Transformationsprozesses zu Verantwortungseigentum in BuurtzorgT investiert. Warum brauchte es diese Investition?

Nico Moleman: BuurtzorgT ist die am schnellsten wachsende Organisation für psychische Gesundheit in den Niederlanden. Im niederländischen Gesundheitssystem werden alle medizinischen Behandlungen erst am Ende der Behandlung, die im Durchschnitt etwa acht Monate dauert, von den Krankenkassen bezahlt. Die komplette Behandlung muss also vorfinanziert werden. Und wenn man schnell wächst, braucht man auch eine Menge Vorfinanzierung.

Armin Steuernagel: Kannst du etwas über den Investitionsprozess mit uns sagen? Wie hat sich das angefühlt?

Nico Moleman: Es war ein wirklich interessanter Prozess, der von Vertrauen und konstruktivem Input geprägt war. Während der gemeinsam verbrachten Zeit haben wir uns kennengelernt und uns über viele verschie-

dene Themen ausgetauscht. Am Ende des Prozesses hatten wir ein Abschlusstreffen mit allen, die daran beteiligt waren: das Team von Purpose Evergreen Capital, Anwälte, das Finanzteam von BuurtzorgT, Gesellschafter:innen. Und alle empfanden es als schade, dass der Prozess vorbei war. Wir hatten einen Berater im Team, der schon an vielen ähnlichen Prozessen beteiligt und zu Beginn des Prozesses sehr pessimistisch war. Er sagte voraus, dass es länger dauern würde, dass es Komplikationen und Schwierigkeiten geben würde, aber keine seiner Vorhersagen trat ein. Er meinte, solche Prozesse verlaufen nie wie geplant. Aber bei uns lief alles nach Plan.

Armin Steuernagel: Nico, denkst du, dass BuurtzorgT als ein Unternehmen, das sich selbst gehört, ein Vorbild für andere ist?

Nico Moleman: Ich spreche oft über Verantwortungseigentum. Es gibt ein Buch, „Phantom Growth“ von Sander Heijne (*Anm. der Red.:* Originaltitel „Phantom Groei“, nur auf Niederländisch erhältlich), in dem der Autor über Wirtschaft schreibt. Er hält außerdem Vorträge dazu, was mit dem aktuellen Wirtschaftssystem falsch läuft. Die Teilnehmenden fragen ihn oft: „Was sollen wir also tun, was ist die Lösung?“ Ich habe einmal an einem solchen Vortrag teilgenommen und war wirklich froh, dass ich das Konzept Verantwortungseigentum vorstellen konnte und über die Transformation von BuurtzorgT als einer Lösung, als einer Antwort auf diese Frage, berichten konnte!

„In den Gründungsjahren von Purpose verbrachten wir viel Zeit damit, über all die Unternehmen zu sprechen, mit denen wir zusammenarbeiten und die wir auf ihrem Weg in Verantwortungseigentum begleiten wollten. Insbesondere war da dieses eine Unternehmen, das immer wieder in unseren Tagträumen auftauchte und mit dem wir wirklich gerne zusammenarbeiten wollten: Buurtzorg, ein niederländisches Pflegeunternehmen und weltweit bekannter Vorreiter in Sachen New-Work-Prinzipien. Für uns war es also ein wahr gewordener Traum, als wir 2020 die Gründer des Schwesterunternehmens BuurtzorgT dabei begleiten durften, die Mission und Werte mit der Eigentumsform in Einklang zu bringen.“



ARMIN STEUERNAGEL