

«Soziale Organisationen stehen unter Kooperations- und Fusionsdruck»



Prof. Dr. Ralph Grossmann im Interview

Professor für Organisationsentwicklung und Gruppendynamik, Universität Klagenfurt
ralph.grossmann@uni-klu.ac.at

Autor

Roger Pfiffner
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
roger.pfiffner@bfh.ch

Komplexe Aufgaben, hohe Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an das Leistungsangebot und Leistungsgrenzen führen zu mehr Kooperationen und Fusionen von Gemeinden. Dabei kann der Prozess des Zusammenwachsens zweier Organisationen bei einer Kooperation oder bei einer Fusion nach denselben Prinzipien gestaltet werden, sagt Prof. Dr. Ralph Grossmann. Im Interview erklärt er, welches die verbindenden und welches die unterscheidenden Aspekte dieser beiden Formen des Zusammenschlusses sind.

Mehr als 50 Teilnehmerinnen und Teilnehmer begegneten sich am 27. Mai 2013 an der Tagung zum Thema «Kooperation und Fusion im Sozialbereich – die Zukunft planen und sichern». Im Eröffnungsreferat erläuterte Prof. Dr. Reto Steiner, Professor für öffentliches Management am Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern, wie Gemeinden u.a. im Bereich der sozialen Sicherheit überdurchschnittlich oft an Leistungsgrenzen stossen. Mehr als die Hälfte der Gemeinden würden in diesem Aufgabenbereich bereits zusammenarbeiten (vgl. auch Ladner, Steiner et. al. 2013). Im Anschluss verteilten sich die Tagungsteilnehmenden in drei Workshops, in denen Zusammenarbeitsformen, Qualitätsaspekte und Erfolgsfaktoren für Kooperationen und Fusionen vertiefend bearbeitet

«Eine Kooperation wird gewählt oder herbeigeführt wenn die Stärken von zwei Organisationen horizontal verbunden werden sollen.»

wurden. Nach kurzer Pause schöpfte Prof. Dr. Ralph Grossmann, Professor für Organisationsentwicklung an der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung – IFF der Universität Klagenfurt, aus seinem reichen Erfahrungsschatz. Im Zentrum seines Beitrags standen Erfolgsfaktoren für eine gelingende Kooperation und das Verhältnis von Kooperation und Fusion (vgl. auch Grossmann et al.: 2007).

Herr Grossmann, Sie haben in Ihrem Referat den wachsenden Druck zu Kooperationen und Fusionen im Sozialbereich betont. Was treibt die sozialen Organisationen eigentlich dazu zu kooperieren oder zu fusionieren?

Ralph Grossmann: Ein Treiber der genannten Entwicklung ist, dass es in unserer Gesellschaft eine starke Dynamik zu hoch spezialisierten Organisationen gibt. Das ermöglicht einerseits eine passgenauere Bearbeitung sozialer und individueller Probleme. Auf der anderen Seite gibt es immer mehr Themen, die zwischen diesen spezialisierten Angeboten durchfallen. Dies führt zu einem wachsenden Kooperations- und Fusionsdruck.

Des Weiteren sind die spezialisierten Organisationen zur Erweiterung ihres Leistungsspektrums häufig auf komplementäre Fähigkeiten, technische Möglichkeiten oder personelle Ressourcen anderer Einrichtungen angewiesen. Natürlich gibt es daneben, insbesondere in grösseren Trägerorganisationen, auch den Wunsch effizienter zu arbeiten und Einsparungen zu lukrieren, um sich dadurch einen Vorteil auf dem Markt oder gegenüber einem öffentlichen Finanzier zu verschaffen.

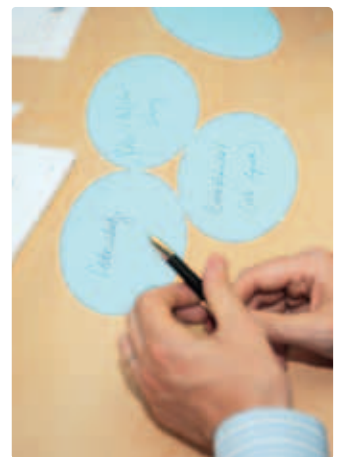
In Ihrem Referat haben Sie «Koordination» und «Fusion», diese grundsätzlich sehr unterschiedlichen Formen der Handlungskoordination, zusammen behandelt. Könnten Sie etwas zum Verhältnis von Kooperation und Fusion sagen?

Eine Kooperation wird gewählt oder herbeigeführt, wenn die Stärken von zwei Organisationen horizontal verbunden werden sollen, um gemeinsam eine neue Leistung zu erbringen, ohne dass sie ihre Selbstständigkeit verlieren. Fusion bedeutet dagegen den Zusammenschluss von zwei selbstständigen Organisationen



1 Prof. Dr. Ralph Grossmann leitet das Institut für Organisationsentwicklung und Gruppendynamik der Universität Klagenfurt.

2 «Gemeinden kommen aus verschiedenen Gründen, aber zunehmend an ihre Leistungsgrenzen», sagte Prof. Dr. Reto Steiner in seinem Referat.



in einer neuen, eigenständigen Organisation mit hierarchischer Struktur. Das ist sozusagen das Unterscheidende zwischen den beiden Vorgängen. Das Verbindende ist, dass eine erfolgreiche Fusion darauf angewiesen ist, dass die früher selbstständigen Teile mit möglichst wenig Widerständen und Konflikten zueinander finden und dass die Leistungen aufeinander abgestimmt werden. Dieser Prozess des Zusammenwachsens – sowohl in der Vorbereitung als auch in der Umsetzung der Fusion – kann nach denselben Prinzipien gestaltet werden wie eine Kooperation.

Der Begriff «Kooperation» scheint mir sehr positiv besetzt zu sein. Es gibt kaum ein Konzeptpapier in dem nicht von Kooperation die Rede ist. Allerdings wird nicht immer klar, worin denn die Kooperation genau besteht. Wie kann man wirkliche Kooperation vom blossen Anspruch unterscheiden?

Tatsächlich wird häufig von Kooperation gesprochen, obwohl man eigentlich Koordination meint. Während letztere bedeutet, dass man Informationen austauscht oder Wissen weitergibt, beinhaltet eine Kooperation auch die Verpflichtung zu gemeinsamen Leistungen und Entscheidungen. Im diesem Sinne ist Kooperation ein voraussetzungsvolles Unternehmen und setzt für den Erfolg einige Punkte voraus: den gemeinsamen Business Case, eine kooperative Steuerungseinheit, Spielregeln des Austausches, gegenseitiges Vertrauen, eine gemeinsame Infrastruktur und übergreifende Teamarbeit.

Begleitung bei Kooperations- und Fusionsprojekten

Sie übernehmen Verantwortung in einem Kooperations- oder Fusionsprojekt? Wir bieten interessierten Organisationen des Sozial- und Gesundheitsbereichs, Gemeinden sowie Verwaltungen folgende Dienstleistungen an:

- Projektleitung bei Kooperationen und Fusionen
- Beratung und Unterstützung in der Analyse- und Vorbereitungsphase
- Beratung und Unterstützung bei der Durchführung und Umsetzung von Projekten
- Evaluationen

Melden Sie sich bei uns für eine unverbindliche Erstberatung.

Kontakt

Prof. Daniel Iseli
Dozent und Projektleiter
T +41 31 848 36 64
daniel.iseli@bfh.ch

Mit dem Thema Fusion wird, anders als mit Kooperation, eher zurückhaltend und vorsichtig umgegangen. Die Veränderungen, die mit einer Fusion verbunden sind, lösen häufig Ängste und Verunsicherung aus. Woher kommt das eigentlich?

Im Bereich der öffentlichen Leistungen kommen die Anstösse zur Fusion häufig vom Finanzier oder vom Träger. Ich glaube, das Negative kommt daher, dass die Fusion mit einem Verlust von Selbstständigkeit verbunden ist. Teams, Abteilungen oder ganze Organisationen haben in erster Linie ein Interesse zu überleben, die Autonomie und Identität aufrechtzuerhalten.

Eine zusätzliche Herausforderung für öffentliche und gemeinnützige Organisationen ist, dass sehr unterschiedliche Anspruchsperspektiven berücksichtigt werden müssen: Die Klienten haben ein Interesse an der Qualität der Dienstleistungen, die Gesellschaft als Steuerzahler an der Effizienz und die Beschäftigten an der professionellen Autonomie. Positive Energie kommt meistens erst dann in die Fusion, wenn die wesentlichen Akteure sich klar werden, dass das längerfristige Überleben gefährdet ist und durch eine Fusion gesichert werden kann. Dies setzt eine längerfristige strategische Perspektive voraus.

«Positive Energie kommt meistens erst dann in die Fusion, wenn die wesentlichen Akteure sich klar werden, dass das längerfristige Überleben gefährdet ist und durch eine Fusion gesichert werden kann.»

Ist es sinnvoll, dass die Politik Anreize für mehr Kooperation und Fusionen setzt? Und falls ja, was wären sinnvolle Förder- und Unterstützungsmassnahmen?

Die Förderung von Kooperationen und Fusionen durch die Politik ist sinnvoll, bedeutet aber ein Umdenken für die Politik. Konsortiale Ausschreibungen, in denen sich Einrichtungen gemeinsam für eine Leistungserbringung bewerben müssen, könnten sinnvoll sein und werden heute bereits im Forschungsbereich eingesetzt. Die Initiierung von speziellen Tagungen, Veranstaltungen und Gremien, in denen Kooperationen zustande kommen können, wäre eine weitere Möglichkeit. Schliesslich könnten Fusionsprozesse durch die Finanzierung von Beratungsleistungen unterstützt und gefördert werden.

Weitere Unterlagen zur Tagung:

Alle Handouts und Präsentationen der Tagung sowie eine Bildergalerie finden Sie unter soziale-arbeit.bfh.ch/kooperation.

Literatur:

- Ladner, A.; Steiner, R. et al. (2013): Gemeindemonitoring 2009/2010. Bericht zur fünften gesamtschweizerischen Gemeindeschreiberbefragung. KPM-Schriftenreihe Nr. 48. Bern
- Grossmann, R.; Lobnig, H.; Scala, K. (2007): Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen. Weinheim und München.