



# Fusionen im Sozial- und Gesundheitswesen aus Sicht des Qualitätsmanagements

**Die Fusionswelle hat inzwischen den Non-Profit-Bereich erfasst: Fast täglich fusionieren irgendwo Spitex-Organisationen, Alters- und Pflegeheime oder Spitäler. Fusionen, «Mergers», freundliche oder feindliche Übernahmen von kommerziellen Unternehmen sind bereits relativ gut untersucht. Die Erfolgsquote liegt bei etwa 50%. Bei Fusionen im Sozial- und Gesundheitsbereich oder bei Gemeinden bewegt man sich aber noch auf unsicherem Terrain.**



**Prof. Philipp Schneider**  
Leiter Kompetenzzentrum  
Qualitätsmanagement  
philipp.schneider@bfh.ch

In der letzten «impuls»-Ausgabe haben Renate Grau und Daniel Iseli gezeigt, wie und wann eine Fusion zur erfolgreichen Kooperation führen kann. Dabei haben sie auch auf die Besonderheiten und Logik des öffentlichen Sektors hingewiesen. Im September 2012 hat die Stimmbbevölkerung des Kantons Bern in einer Volksabstimmung dem Kanton das Recht zugesprochen, in ausserordentlichen Situationen Gemeinden zu Fusionen zu zwingen. Andere Kantone wie etwa Luzern arbeiten gezielt mit einer Fusionsplanung. Fusionswillige Gemeinden werden dabei grosszügig mit einer finanziellen Mitgift belohnt.

### Wann gilt eine Fusion als erfolgreich?

Fusionen stützen sich – zumindest vordergründig – auf die Annahme, dass strukturelle Probleme mit Grösse und Wachstum gelöst werden können und dass nach einer Fusion effizienter, wirtschaftlicher und professioneller gearbeitet werden kann. Im Zentrum stehen also fast immer betriebswirtschaftliche Gründe, aber auch politische Aspekte wie beispielsweise ein

erwarteter grösserer Einfluss. Unklar bleibt in vielen Fällen jedoch, was als Erfolg gewertet wird (z.B. schlankere Strukturen, bessere Angebote, motivierte Mitarbeitende usw.).

Leider fehlt bis heute der Nachweis der überzeugenden Resultate. Die vorhandenen Publikationen beschreiben vor allem kurzfristige, jedoch wenig bis keine langfristigen Erfolge. Es stellt sich die Frage, ob nicht das Ziel (wie z.B. eine effizientere Gemeinde mit guten Dienstleistungen oder eine bessere Spitex-Organisation mit noch grösserem Nutzen für die Klientel) mit dem Mittel (Fusion) verwechselt wird.

### Qualitätsziele und Nutzenfrage im Blick

Aus Sicht des Qualitätsmanagements stehen bei Veränderungen Qualitätsziele (Was soll besser werden?) und die Nutzenfrage (Wem bringt die Veränderung was?) im Zentrum. Angestrebt wird eine bessere Qualität der Angebote oder Leistungserbringung. Eine höhere Professionalität oder die Grösse einer Organisation sind im Qualitätsmanagement lediglich so

genannte Surrogate-Indikatoren, also indirekte Hinweise auf einen Endzustand (beispielsweise der Cholesterinwert als Hinweis für einen Herzanfall).

Will beispielsweise eine Gemeinde oder eine Organisation ihre Leistungen und den Nutzen für die Bevölkerung oder die Kundinnen oder Klienten verbessern, müssen in einem ersten Schritt die angestrebten Ziele, die erwartete Wirkung präzise definiert und gleichzeitig die «Nebenwirkungen» eingeschätzt werden. So senken sich durch eine Gemeindefusion möglicherweise zwar die administrativen Kosten. Wenn die Fusion jedoch zur Schliessung oder Auslagerung der Post und des Gemeindebüros führt, müssen zwei Indikatoren der Lebensqualität, nämlich die Erreichbarkeit und Zugänglichkeit negativ bewertet werden. Und falls als weitere Massnahme der öffentliche Verkehr ausgebaut werden muss, sind diese Kosten ebenfalls in der Gesamtsumme zu berücksichtigen. Eine Professionalisierung (oft der meistgenannte Grund für eine Fusion) muss deutlich machen, welche Professionalisierung für welchen Bereich nötig ist und welche Aufgaben wirklich nur durch teure Spezialistinnen und Spezialisten ausgeführt werden können. Oft werden komplizierte Einzelfälle auf Kosten der Routinearbeit überschätzt und überbewertet. Es kann eine gute Lösung sein, wenn zwei oder mehrere Spitex-Organisationen ihre Buchhaltung, treuhänderischen Aufgaben oder die Betreuung von onkologischen Klienten zusammenlegen und durch eine Fachperson erledigen lassen. Welches Geschäftsmodell jedoch die geeignete Lösung ist (Fusion, Kooperation, Delegation), muss vorgängig sorgfältig geklärt werden.

## Eingriff in die Unternehmenskultur

Eine Fusion ist ein massiver Eingriff in eine Unternehmenskultur und mit viel Risiko verbunden. Viele Unternehmen und Organisationen erwarten jedoch, dass sie von Synergien bereits profitieren können, bevor die Integration abgeschlossen ist. Neue Lösungen und bessere Qualität beim Erbringen einer Dienstleistung verlangen aber immer auch kulturelle und soziale Anpassungen und Integrationsarbeit. Dies bestätigen sowohl Theorie als auch Praxis des Qualitätsmanagements. Nur dann können die erhofften Synergieeffekte eintreten. Fusionsprojekte verlangen oft auch massive Investitionen in neue EDV-Lösungen und führen dazu, dass sich die Kunden und Mitarbeitenden diesen unterordnen müssen und nicht – wie vom Qualitätsmanagement gefordert – umgekehrt.

Im Weiteren muss auch darauf hingewiesen werden, dass das Rationalisierungs-

und Optimierungspotenzial bei personenbezogenen Dienstleistungen meistens überschätzt und von branchenfremden Expertinnen und Experten auch oft falsch eingeschätzt wird. Das Optimierungspotenzial betrifft vor allem die Strukturqualität, Management- und Supportprozesse, jedoch nur bedingt die eigentliche Leistungserbringung. Die Verknüpfung von hoher Kundenzufriedenheit und hohem Ertrag gilt in der Wirtschaft, aber nicht im Sozial- und Gesundheitswesen.

## Auch Alternativen prüfen

Über Erfolg oder Misserfolg von Fusionen im Sozial- und Gesundheitsbereich gibt es nur wenig überprüfte Aussagen. Ebenso gibt es keine gesicherten Hinweise bezüglich einer idealen Grösse oder einer Mindestmenge bei einer Fusion oder zur Wirkung unterschiedlicher Geschäftsmodelle. Die von vielen Kantonen und Trägerorganisationen unterstützten und häufig von Beraterinnen und Beratern begleiteten Fusionslösungen sind jedoch zu hinterfragen: Die Frage nach Alternativlösungen darf und muss gestellt werden. ■

### Literatur:

Grossmann, R. et al. (2007): Kooperationen im Public Management – Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen. Weinheim: Juventa Verlag.

Huber, Andreas; Jansen, Stephan; Plamper, Harald (2004): Public Merger; Strategien für Fusionen in öffentlichen Sektor. Wiesbaden.

Kaegi, Urs (2012): Organisationale Zusammenschlüsse im Nonprofit-Bereich. Wiesbaden: VS-Verlag.

## Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement

Das Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement der Berner Fachhochschule qualifiziert, unterstützt und berät seine Kundinnen und Kunden im Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen sowie in der Wirtschaft und Verwaltung in allen Fragen zur Qualität und zu einem umfassenden Qualitätsmanagement.

[www.qm.bfh.ch](http://www.qm.bfh.ch)

## Tagung

### Kooperation und Fusion im Sozialbereich

Am 27. Mai 2013 von 13.30 bis 17.30 Uhr findet die Tagung «Kooperation und Fusion im Sozialbereich – die Zukunft planen und sichern!» statt. Sie richtet sich an Politik und Behörden, strategisch und operativ Verantwortliche von sozialen und gesundheitlichen, gemeindenahe Organisationen (z.B. Sozialdienste, Spitexdienste) und von weiteren Einrichtungen im Sozialwesen.

### Schwerpunkte

- Aktueller Stand und zukünftige Entwicklungen der Rahmenbedingungen im öffentlichen Bereich (kantonale Vorgaben, Finanzierung, Gemeindefusionen, neue Verwaltungsstrukturen usw.)
- Auswirkungen auf gemeindenahe Einrichtungen
- Mechanismen der Zusammenarbeit zwischen Organisationen des Sozial- und Gesundheitsbereiches. Überblick, Vertiefung und Austausch zu Vorgehensweisen, Erfahrungen und Methoden der Kooperation und Fusion. Erkenntnisse aus Wissenschaft, Forschung, Praxis.

### Referenten

- Prof. Dr. Reto Steiner, Kompetenzzentrum Public Management, Universität Bern
- Dr. Ralph Grossmann, Prof. für Organisationsentwicklung, Universität Klagenfurt
- Roland Hauri, Berner Fachhochschule, Fachbereich Soziale Arbeit
- Prof. Daniel Iseli, Berner Fachhochschule, Fachbereich Soziale Arbeit
- Prof. Philipp Schneider, Berner Fachhochschule, Fachbereich Soziale Arbeit

### Informationen und Anmeldung

[www.soziale-arbeit.bfh.ch](http://www.soziale-arbeit.bfh.ch)

Web-Code: T-MAN-1