



Sozial- und Gesundheitswesen

Fusionsprozesse: Hintergründe, Vorgehen und Erfolgsfaktoren

Fusionen von Organisationen im Sozial- und Gesundheitswesen sind heutzutage keine Seltenheit. Zusammenschlüsse im öffentlichen Sektor folgen einer ganz eigenen Logik, die es für ein gutes Gelingen zu beherzigen gilt.



Prof. Dr. Renate Grau
Dozentin
renate.grau@bfh.ch



Prof. Daniel Iseli
Dozent
daniel.iseli@bfh.ch

Die Spitex-Organisationen Steffisburg, linkes und rechtes Zuggebiet haben es erfolgreich getan, ebenso vier Spitex-Organisationen rund um Biel: Sie haben in den letzten Jahren fusioniert und sind damit eine intensive Form der Kooperation eingegangen. Fusionen in der öffentlichen Verwaltung und verwaltungsnahen privatrechtlich organisierten Non-Profit-Organisationen (NPO) sind nicht neu, aber ein wachsendes Phänomen, wenn man die Anzahl der Gemeindezusammenschlüsse als Indikator nimmt (Bundesamt für Statistik).

Strukturelle Probleme und Leistungsherausforderungen

In der Regel sind es Gemeinden mit strukturellen Problemen (kritische Masse, Ressourcen) und Leistungsherausforderungen (Sicherung der qualitativ hoch-

stehenden Dienstleistungen für ihre Bevölkerung), die sich zusammenschliessen. Eine Fusion bestimmter Leistungsbereiche wie etwa der Spitex ist nur eine Möglichkeit der interkommunalen Zusammenarbeit, die vielleicht auch nur deshalb gewählt wird, weil die weitergehende Option des Gemeindezusammenschlusses sich nicht als durchsetzungsfähig erweist. Auch bei den kommunalen und regionalen öffentlichen Sozialdiensten zeichnet sich ein Bedarf nach verstärkter Kooperation oder Fusion ab, da viele in betriebswirtschaftlicher Hinsicht und aufgrund zunehmender fachlicher und administrativer Anforderungen zu klein sind. Die Professionalisierung des Kindes- und Erwachsenenschutzes wird diesen Druck in den nächsten Jahren verstärken (vgl. auch Artikel «Revision Vormundschaftsrecht – Herausforderung und Chance für Sozialbehörden» auf Seite 25).

Fusionen können scheitern

Fusionen von Organisationen des Sozial- und Gesundheitsbereichs der Gemeinden mögen nicht annähernd so spektakulär sein wie solche von Gemeinden an sich. Aber sie bergen ihre Tücken und nicht alle Fusionsprozesse enden erfolgreich, wie die gescheiterte Fusion der drei Spitex-Vereine Wädenswil, Richterswil sowie der drei Berggemeinden Hirzel, Hütten und Schönenberg im Kanton Zürich Anfang 2011 zeigt. Diese Fusionen finden in einem speziellen Kontext statt, wobei die gängigen Erkenntnisse zur Gestaltung und Steuerung von Fusionsprozessen, wie sie in Beratungspraxis und Fachliteratur zur Verfügung stehen, nur teilweise greifen. Denn dieses Fusionswissen bezieht sich weitgehend auf rechtlich eigenständige Unternehmen der Privatwirtschaft, wie beispielsweise der Pharma- (Ciba-Geigy und Sandoz zu Novartis) oder der Technologie-Branche (Compaq und HP). Dabei handelt es sich nur selten um Fusionen (englisch: merger) zwischen gleichrangigen Partnern, sondern häufiger um Übernahmen (englisch: acquisition) von durchaus auch «feindlicher» Art, von denen einige spektakulär scheitern, weil ihnen die so genannte Post-Merger-Phase der Integration nicht gelingt (Daimler Chrysler).

Logik des öffentlichen Sektors berücksichtigen

Freundlicher und erfolgreich, wenn auch nie spannungsfrei waren die zahlreichen Fusionsprozesse, die der Fachbereich Soziale Arbeit der Berner Fachhochschule in den letzten Jahren im Rahmen von Dienstleistungsprojekten begleitete. Dies zeigte auch eine kleine Nachevaluation bei vier fusionierten Spitex-Diensten. Entscheidend war, dass in der Prozessbegleitung den Besonderheiten der oben skizzierten Gemeindesituation Rechnung getragen wurde: Es gilt, die Logik des öffentlichen Sektors zu berücksichtigen, insbesondere hinsichtlich Hierarchie, Politik und Verhandlung. Neben den zu fusionierenden Organisationen selbst sind deshalb eine Vielzahl weiterer Anspruchsgruppen und Institutionen angemessen zu beteiligen und diese Vielecksverhältnisse zu steuern. Damit kann eine breite Abstützung erreicht werden, was für die nötigen Entscheidungen Voraussetzung ist. Im Gegensatz zu Fusionen in der Privatwirtschaft können diese nicht hinter verschlossenen Türen geplant und getroffen werden, sie werden von Anfang an von Mitarbeitenden, Klientinnen und Klienten sowie einer weiteren Öffentlichkeit kritisch beobachtet.

Schritt für Schritt zur erfolgreichen Fusion

Wir unterscheiden drei Phasen im Fusionsprozess: Vor- und Abklärungsphase, Projektphase und Umsetzung. In der Vorphase gilt es Rahmenbedingungen, Umfeld und die eigene Organisation kritisch zu analysieren. Mögliche Partnerorganisationen sind ebenfalls unter die Lupe zu nehmen. Es stellen sich u.a. Fragen des Perimeters und sinnvoller Versorgungsgebiete. Wird die Fusionsabsicht zur veritablen Option, müssen die politisch-strategisch Verantwortlichen zu handeln beginnen: Kontaktnahmen und Sondierungsgespräche führen manchmal rasch, nicht selten aber erst nach Irrungen und Wirrungen zum beid- oder mehrseitigen Entschluss, den Zusammenschluss zu planen. Beim Übergang in die konkrete Projektphase zeigt sich dann, wie ernst es den beteiligten Partnern tatsächlich ist: Von jetzt an müssen erhebliche personelle und auch finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden. Es stellen sich ferner heikle Fragen wie die nach der Projektleitung und der externen Unterstützung. Im Laufe gemeinsamer und sorgfältiger Organisationsanalysen und der Konzipierung der zukünftigen Strategie, Struktur und Organisation müssen anschliessend liebgewonnene Vorstellungen aufgegeben werden. Rechtliche, politische, räumliche, technische und personelle Fragen und Optionen müssen geklärt werden. Sobald seriöse Fusionsgrundlagen vorliegen, können die nötigen Entscheidungen geplant werden. Die Entscheidungen können noch einmal spannungsvoll verlaufen, die grosse Arbeit beginnt dann aber mit der Umsetzung: Die strategisch und operativ Verantwortlichen werden oft bis an ihre Grenzen gefordert; Nachbeben in den ersten zwei Jahren sind nicht selten.

Erfolgsfaktoren

Fusionen in öffentlichen Organisationen gelingen jedoch, wenn folgende Faktoren vorhanden sind: Genügend Druck zur Fusion (z.B. Finanzen, Leistungsschwäche), eine breite Abstützung und Akzeptanz in den Organisationen, bei den Anspruchsgruppen und in der Öffentlichkeit und eine professionelle und starke strategische und operative Leitung. Von zentraler Bedeutung, so zeigte unsere Umfrage, ist aber die konstante Dienstleistungserbringung ohne Qualitätseinbrüche oder -einbussen. Die Versorgung der Klientinnen und Klienten muss stets gewährleistet sein. ■

Eine Replik von Prof. Philipp Schneider aus Sicht des Qualitätsmanagements erwartet Sie in der nächsten impuls-Ausgabe (1/2013), die im Januar erscheinen wird.

Begleitung bei Fusionsprojekten

Sie tragen Verantwortung im Rahmen einer Fusion oder einer komplexen Kooperation? Wir bieten Ihnen Dienstleistungen wie Organisationsanalyse und -beratung, Projektleitung und Evaluation. 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

Studiengang CAS Change Management

Instrumente und Werkzeuge zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen
Start im April 2013

Informationen und Anmeldung

www.soziale-arbeit.bfh.ch
Web-Code: C-SOZ-7

Der Fachbereich Soziale Arbeit plant 2013 ausserdem eine Tagung zum Thema Kooperation und Fusion im Sozial- und Gesundheitswesen. Konkrete Angaben finden Sie zu gegebener Zeit unter www.soziale-arbeit.bfh.ch.