

"Die Mitarbeitenden sind die wichtigste Ressource"

Autor(en): **Rambaldi, Nadia**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Spitex Magazin : die Fachzeitschrift des Spitex Verbandes Schweiz**

Band (Jahr): - **(2017)**

Heft 2

PDF erstellt am: **13.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-853551>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

«Die Mitarbeitenden sind die wichtigste Ressource»

Welches sind kritische Aspekte bei einer Fusion von Spitex-Organisationen? Was sind die Fragen, die sich fusionswillige Spitex-Organisationen stellen sollten? Für ihre Masterarbeit an der Hochschule Luzern Wirtschaft haben René Köchli, Angela Graf, Konrad Amstutz und Patrick Zbinden ein Modell für fusionswillige Spitex-Organisationen entwickelt.

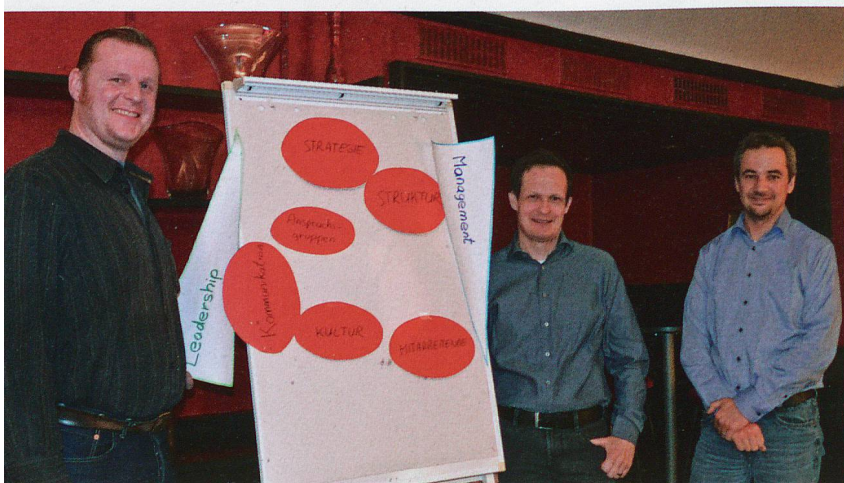
Immer wieder hört man von Fusionen von Spitex-Organisationen. Oft sind die Meldungen positiv, manchmal scheitert das Unterfangen und zurück bleibt die Enttäuschung über viele verlorene Arbeitsstunden. Doch welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, dass eine Fusion tatsächlich gelingt? Die Wissenschaft hat sich dem Thema erst spärlich gewidmet. Zusammenführungen von öffentlichen, nicht gewinnorientierten Organisationen werden zwar seit rund 20 Jahren wissenschaftlich untersucht, die Untersuchungen widmen sich aber hauptsächlich betriebswirtschaftlichen Faktoren. Die Softfaktoren, also die Wahrnehmung und die Einstellung der Mitarbeitenden und die Betriebskultur, wurden kaum untersucht. Das hat die Autoren René Köchli, Angela Graf, Konrad Amstutz und Patrick Zbinden motiviert, eine Masterarbeit über die Rolle von Softfaktoren bei Fusionen von Spitex-Organisationen zu schreiben. Das Ziel der Arbeit war, ein Modell zu entwickeln, anhand welchem Fusionen von NP-Spitex-Organisationen möglichst erfolgreich durchgeführt werden

können. Mit den Spitex-Organisationen Michelsamt und Büron-Schlierbach hat sich gleich ein passender Auftraggeber gefunden. Die beiden Organisationen wollen Anfang 2018 fusionieren und werden von den Erkenntnissen der vier Studierenden profitieren können. Begleitet wurde die Arbeit von Prof. Dr. Claus Schreier, Studiengangsleiter MBA Luzern.

Die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt

Die Autoren René Köchli, Angela Graf, Konrad Amstutz und Patrick Zbinden haben sich vor allem auf die Mitarbeitenden konzentriert und versucht herauszufinden, welche Rolle sie bei einer Fusion spielen. Über die SpiteX Schweiz und einige Kantonalverbände gelangten sie an neun SpiteX-Organisationen, die in den letzten Jahren eine Fusion in Angriff genommen haben, einige erfolgreich, andere weniger. Anhand von Experteninterviews untersuchten die Studenten, wie die Fusion geplant und umgesetzt wurde und warum sie scheiterte beziehungsweise was aus Sicht der Experten zum Erfolg geführt hatte. Die Experteninterviews haben gezeigt, wie wichtig es ist, gegenüber der Mitarbeiterschaft richtig zu kommunizieren. «Zentral ist die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt: Mitarbeitende der gleichen Stufe müssen zwingend alle gleichzeitig informiert werden», betont René Köchli, «ein Kommunikationskonzept kann helfen, die Kommunikationsabläufe zu planen und so Überraschungen zu vermeiden.» Ausserdem sollte auch immer überprüft werden, ob die Botschaft auch wirklich angekommen ist: «Es hat sich in den Experteninterviews gezeigt, dass, auch wenn offen kommuniziert wurde, die Botschaften oft nicht richtig verstanden wurden», erzählt Konrad Amstutz. Ein Patentrezept für eine korrekte Kommunikation gebe es nicht, sind sich die Autoren der Arbeit einig. Dafür seien die SpiteX-Organisationen zu unterschiedlich aufgestellt.

Ein weiterer zentraler Aspekt in einer Fusion ist die Standortfrage, René Köchli, Angela Graf, Konrad Amstutz



(v.l.) Konrad Amstutz, René Köchli und Patrick Zbinden haben ein Modell entwickelt, das fusionswillige SpiteX-Organisationen unterstützen soll. Angela Graf fehlt auf dem Foto. Bild: Nadia Rambaldi

und Patrick Zbinden sprechen gar von einem Killerkriterium: «Die Spitex muss im Dorf bleiben, das ist fast allen ein wichtiges Anliegen», erklärt Patrick Zbinden. Schwierig werde es auch, wenn eine grosse Organisation mit einer kleinen Organisation fusioniere: «Da stehen sich zwei verschiedene Vorstände gegenüber und die einen bekommen das Gefühl, von den anderen übernommen zu werden. Das ist eine schwierige Ausgangslage und erfordert viel Fingerspitzengefühl.» Deshalb sei es auch empfehlenswert, externe Ressourcen einzubinden: Eine neutrale Beratung schützt vor Betriebsblindheit und entlastet das Management. Durch die vielen strategischen Arbeiten bleibe das Operative schnell liegen: «Eine Fusion bindet enorm viele personelle Ressourcen», betont Patrick Zbinden. Geld sparen lasse sich mit einer Fusion sowieso nicht: «Das Ziel einer Fusion sollte sein, Synergien zu nutzen und dadurch die eigenen Leistungen auszubauen. Fusionen aus finanziellen Anreizen sind meist zum Scheitern verurteilt.»

**«Eine Fusion bindet
enorm viele personelle
Ressourcen»**

Mitarbeitende einbinden

Die Mitarbeiterschaft trägt wesentlich dazu bei, ob eine Fusion gelingt oder nicht: «Die Mitarbeitenden sind das Sprachrohr der Organisation», sagt Patrick Zbinden. «Sie kommunizieren ihre persönliche Einstellung zu einer Fusion gegenüber den Klienten und auch der Öffentlichkeit und haben damit einen grossen Einfluss.» Besonders heikel sei es, wenn die Mitarbeitenden selbst auch Vereinsmitglieder mit Stimmrecht sind. Denn wenn sie die Fusion nicht mittragen, ist sie zum Scheitern verurteilt. Deshalb müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Fusionsprozess eingebunden werden. Das gelinge am besten, wenn einzelne Schlüsselpersonen aus der Mitarbeiterschaft in Arbeitsgruppen mitwirken und die Verantwortung für Teilprojekte übernehmen. «So werden Betroffene zu Beteiligten und merken, dass man ihnen vertraut», erklärt René Köchli. Ausserdem funktioniere auch die Kommunikation besser, weil die Mitarbeitenden untereinander auf Augenhöhe kommunizieren. Wichtig sei auch, auf ihre Anliegen einzugehen: Praktische Dinge, wie in einem Fall die Verteilung der Parkplätze, haben grossen Einfluss auf die persönliche Einstellung der Mitarbeitenden. «Es menschelt halt überall», meint Konrad Amstutz.

Eine Fusion ist dann erfolgreich, wenn sich die Klienten und die Mitarbeitenden mit der Organisation identifizieren. Doch die eigentliche Arbeit findet nach der Fusion statt: Zwei Betriebskulturen zu einer zusammenzuführen, brauche Zeit und zufriedene Mitarbeitende: «Zu den Mitarbeitenden muss Sorge getragen werden, sie sind die

wichtigste Ressource», sind sich die Autoren René Köchli, Angela Graf, Konrad Amstutz und Patrick Zbinden einig. Die Erkenntnisse der Experteninterviews sind alle in ein Modell geflossen, das alle Handlungsfelder für Fusionen aufzeigt und vernetzt. Wie die Spitex-Organisationen Michelsamt und Büronschlierbach von diesem Modell profitieren werden, wird sich zeigen.

Nadia Rambaldi

Die Masterarbeit «Die Rolle der Softfaktoren bei Fusionen von öffentlichen Spitex-Organisationen» kann bei der Spitex Michelsamt (leitung@spitex-michelsamt.ch) angefragt werden.

Anzeige

Berufsbegleitende Weiterqualifikation

Zeit- und ortsunabhängig studieren an der
Fernfachhochschule Schweiz

flexibel.
berufsbegleitend.
digital.
www.ffhs.ch

Bachelor Ernährung & Diätetik

Master of Advanced Studies
Gesundheitsförderung

Certificate of Advanced Studies
Gesundheitsförderung & Prävention

Start Herbst 2017

Kombination E-Learning
& Face-to-Face-Unterricht
für grösste zeitliche Flexibilität

FFHS 
Fernfachhochschule Schweiz

Zürich | Basel | Bern | Brig