

Die Fusion von vier Sozialstationen unter dem Dach einer Geschäftsführung – ein Praxisbericht

Ein zentrales Management



Für Betriebe, die regional neben ambulanter Pflege angrenzende Leistungen anbieten, wird es schwieriger, effizient zu sein. Eine Lösung kann die Fusion gleicher Dienste unter einer Geschäftsführung sein. Drei AWO-Kreisverbände im Westen der Republik haben dies gewagt. Ihr Konzept belegte den dritten Platz¹ beim „Häusliche Pflege Innovationspreis 2005“.
 Von Thomas Kaczmarek

Komplexträger im Bereich der Pflege erbringen ihr komplexes, differenziertes Portfolio an Dienstleistungen in der Regel regional. Die regionale Organisationsstruktur erleichtert (insbesondere Wohlfahrtsverbänden) die Realisierung des Anspruchs auf die anwaltliche Vertretung der Bürger eines Gemeinwesens: Durch differenzierte Angebote in unterschiedlichen Bereichen und Engagement in verschiedenen pflegerischen Aufgabenbereichen wird die Durchsetzungskraft der Interessenvertretung erhöht. Dazu bedeutet die gewachsene regionale Verwurzelung eine in Teilbereichen vollständige Produktpalette und erleichtert die Versorgung „aus einer Hand“.

Die regionale Organisation der Dienstleistungserbringung hat jedoch gegenüber einer sektoralen Organisation (d. h. der Organisation vergleichbarer Dienstleistungen über verschiedene Gebietskörperschaften hinweg in einem Unternehmen) erhebliche Nachteile: Die Breite der Angebotsstruktur erschwert Spezialisierung und wirkt tendenziell qualitätssenkend, vor allem aber wird das Management vor eine nahezu unlösbare Aufgabe

Vor der Fusion erfolgten in den Stationen Analysen durch auf die Branche spezialisierte Unternehmensberater.

Foto: imago

gestellt: Mit zunehmendem Wettbewerb und wachsendem Kundenanspruch an die Dienstleistung und ihrer Organisation wird es für das Pflegemanagement immer schwieriger, in mehreren Dienstleistungsbereichen gleichzeitig auf hohem Niveau zu steuern – und dazu auch noch die regionale Verankerung des Unternehmens durch entsprechende Aktivitäten sicherzustellen.

Wie lassen sich also die Vorteile der sektoralen Organisation mit denjenigen der regionalen Organisation verbinden? Vor dieser Frage standen die benachbarten Kreisverbände der Arbeiterwohlfahrt Leverkusen, Mettmann und Solingen.

Die wirtschaftliche Lage zwang zum Handeln

Die AWO-Kreisverbände Solingen und Leverkusen betrieben im Sommer 2004 jeweils eine Sozialstation, der Kreisverband Mettmann betrieb zwei Sozialstation. Da die verschiedenen Kreisverbände auch teilweise stationäre SGB XI-Einrichtungen betreiben, waren (und sind) die Stationen für die Verbände von erheblicher Bedeutung. Die Geschäftsführungen der Kreisverbände konnten jedoch mit der Lage der

Stationen nicht zufrieden sein: Trotz sehr guter Ergebnisqualität gab es Defizite in den Bereichen Struktur- und Prozessqualität, vor allem jedoch war die wirtschaftliche Situation der Stationen überaus unbefriedigend.

Um die Ursachen dieser kritischen Lage herauszufinden und die Arbeitsplätze in den Stationen zu sichern, ließen die Kreisverbände in den einzelnen Stationen durch eine entsprechend spezialisierte Unternehmensberatung Analysen durchführen. Dabei wurde deutlich, dass in allen vier Stationen eine vergleichbare Problemlage vorlag, die u. a. durch folgende Punkte gekennzeichnet war:

- Die Stationen waren für eine effiziente Organisationsstruktur zu klein.
- Es lag ein Reorganisationsbedarf in den Bereichen Aufbau- und Ablauforganisation vor, der die

¹ Beim „HÄUSLICHE PFLEGE Innovationspreis 2005“ bewertete die Jury zwei eingereichte Konzepte mit der gleichen Punktzahl. Beide Konzepte belegten schließlich gemeinsam den dritten Platz. Einen Beitrag über das andere drittplatzierte Konzept lesen Sie ab Seite 28.

Notwendigkeit einer neuen Schwerpunktsetzung der Geschäftsführungen der Kreisverbände bedeutet hätte.

- Im Verhältnis zur Stationsgröße waren die Overheadkosten teilweise zu hoch, diese Kosten (z. B. für QM und Marketing) ließen sich jedoch nicht weiter senken.
- Spezialisierungen waren nicht ausreichend vorhanden.

Nach Vorliegen der Beratungsergebnisse für die einzelnen Stationen war deutlich, dass die einzelnen Kreisverbände eine grundsätzliche Entscheidung würden treffen müssen:

Entweder wäre ein Rückzug aus dem Geschäftsfeld der ambulanten Pflege erforderlich gewesen, oder eine komplett neue Organisationsstruktur musste entwickelt werden. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund ihres Selbstverständnisses als Arbeiterwohlfahrt entschieden sich alle drei Kreisverbände für den Erhalt der Arbeitsplätze in den Sozialstationen und für die Entwicklung einer neuen Organisationsstruktur.

Um das Kernproblem der unzureichenden Unternehmensgröße schnell zu vermindern und gleichzeitig eine Konzentration des Management ohne Vernachlässigung der anderen Aufgabenbereiche zu ermöglichen, wurde die Entscheidung für eine sektorale Organisationsstruktur im Geschäftsfeld ambulante Pflege getroffen. Realisiert werden sollte diese sektorale Organisationsstruktur durch eine Fusion der vier Sozialstationen unter dem Dach einer eigenständigen (gemeinnützigen) Gesellschaft.

Letztlich basierte die Entscheidung für eine Fusion der Sozialstationen also aus einem Beratungsprozess und war motiviert von dem Bestreben, die Vollständigkeit des AWO-Portfolios zu erhalten und Arbeitsplätze zu sichern.

Die Vernetzung des Angebots verbessern

Das mit der Fusionsplanung verbundene strategische Ziel bestand in der langfristigen Sicherung des Engagements der Arbeiterwohlfahrt im Bereich der ambulanten Krankenpflege. Daneben verband sich mit der Planung die Hoffnung,

gleich mehrere Synergien erschließen zu können:

- Zentralisierung des Qualitätsmanagements,
- Vereinheitlichung der Pflegeprozessplanung,
- Optimierung der Tourenplanung, Kundenaustausch,
- zentralisierte Verwaltung, insbesondere Leistungsabrechnung,
- Personalkostenreduzierung, u. a. durch Bildung eines Personalpools,
- zentrales Management durch eine ausschließlich für die ambulante Pflege zuständige Geschäftsführung,
- internes Benchmarking,
- gemeinsames Marketing,
- Attraktivitätssteigerung für Kooperationspartner,
- Im Ergebnis: Verbesserung der wirtschaftlichen Situation aller Stationen.

Aus der Sicht der Kreisverbände musste eine Fusion aber so realisiert werden, dass die Vernetzung des Dienstleistungsangebotes mit „benachbarten“ Aufgabenbereichen (stationäre und teilstationäre Pflege, etc.) sichergestellt blieb bzw. noch verbessert wurde. Vor dem Hintergrund dieser komplexen und vielschichtigen Anforderungen war schnell deutlich, dass der Umsetzungsprozess an alle Beteiligten hohe Anforderungen stellen würde.

Demotivation der Mitarbeiter vermeiden

Nach der Zustimmung der verschiedenen Vorstände zur Planung der Kreisverbandsgeschäftsführungen lag ein erster Umsetzungsschritt in der Kommunikation der Planungen mit den Mitarbeitern der Sozialstationen. Hier wurde besonders darauf geachtet, dass mit der Veränderung keine Abwertung der engagierten Arbeit der Mitarbeiter verbunden wurde. Im Gegenteil wurden die Chancen des Neubeginns (nicht zuletzt auch für die verbesserten Karrierechancen in einem größeren Unternehmen) verdeutlicht. So konnte eine Demotivation der Mitarbeiter vermieden werden.

Strukturell wurde die Zusammenführung der Stationen unter dem Dach der „AWO Sozialstation

gmbH“ vereinbart. Dieses Unternehmen gehörte bislang ausschließlich zum Kreisverband Leverkusen und fungierte als Träger der Leverkusener Sozialstation. Vermieden wurde so eine teure und zeitaufwändige Neugründung. Gleichzeitig wurde vereinbart, dass die einzelnen Kreisverbände am Tag X die Verbindlichkeiten und Forderungen (Resturlaube, Überstunden, Sachkosten...) ihrer jeweiligen Stationen übernehmen, um so mit der neuen Unternehmensstruktur auch einen wirtschaftlichen Neubeginn gestalten zu können.

Nach der Kommunikation mit Vorständen und Mitarbeitern und der Lösung der formalen Frage der Unternehmensstruktur stellte sich die Frage, mit welcher Managementstruktur der zukünftige Unternehmenserfolg sichergestellt werden sollte. Hier galt es einerseits, die Identität der Arbeiterwohlfahrt zu sichern und eine Vernetzung mit den Kreisverbänden zu gewährleisten, andererseits aber auch den Neubeginn zu unterstreichen und das Unternehmen für andere Perspektiven zu öffnen.

Externe Perspektiven eingebunden

Die Kreisverbände entschlossen sich in dieser Situation, den Gesellschafterkreis um einen externen Partner zu erweitern. Dieser Partner sollte die Strukturen der freien Wohlfahrtspflege gut kennen und

Das Projekt ist nicht mit der Fusion abgeschlossen.

► Problem + Lösung

Problem: Der Wettbewerb im ambulanten Pflegemarkt steigt. Zugleich steigen Kundenanforderungen. Für kleinere Sozialstationen wird es schwieriger, bei hohen Personal-, Overhead- und Verwaltungskosten effizient zu bleiben.

Lösung: Zu fusionieren, gemeinsam eine Tochtergesellschaft zu gründen, die für einzelne Stationen zentral die Aufgabe der Geschäftsführung übernimmt, kann helfen, Kosten zu reduzieren und damit ein erfolgreicherer Agieren im ambulanten Pflegemarkt einläuten.

natürlich insbesondere der Arbeiterwohlfahrt nahe stehen, ohne andererseits aber zu eng mit der AWO verbunden zu sein. Damit sollte erreicht werden, dass externe Perspektiven in das Unternehmen eingebunden werden und dieses mitgestalten können, ohne dass deshalb die Arbeiterwohlfahrt als Träger in den Hintergrund tritt.

Gefunden wurde ein solcher Partner in der Sozial Network GmbH & Co. KG. Das Unternehmen ist ein Dienstleistungsunternehmen und Kompetenzpartner für Sozialunternehmen. Die Sozial Network GmbH & Co. KG ist ein privates Unternehmen, deren Mitarbeiter jedoch langjährig für die freie Wohlfahrtspflege tätig waren und deren Strukturen gut kennen. Ein Tätigkeitsschwerpunkt des Unternehmens liegt im Bereich der ambulanten Pflege. Der so gewonnene private Investor verfügt von daher über eine sehr gute Branchenkenntnis einerseits und ausgeprägte unternehmerische Kompetenz andererseits. Innerhalb der Gesellschafterversammlung ist somit bewusst ein konstruktives Spannungsfeld aufgebaut worden, mit dessen Hilfe die Reorganisation des Gesamtunternehmens vorangetrieben und sichergestellt werden sollte.

Nachdem damit die Unternehmensstrukturen und die gesellschaftsrechtlichen Fragestellungen im März 2005 geklärt waren, erfolgte die Fusion zum 1. Mai 2005.

Innovationen brauchen Zeit

Die Realisierung von „echten“ Innovationen in der ambulanten Pflege erfolgt in aller Regel nicht durch einmalige Produktideen oder schnell eingeführte Steuerungssysteme. Vielmehr sind Innovationen auch mit strukturellen Veränderungen verbunden, die sich entwickeln müssen und die dazu erforderliche Zeit brauchen. Diese Erfahrung macht auch die AWO Sozialstation gGmbH.

Die Fusion als solche ist erfolgreich und in kurzer Zeit abgeschlossen worden, die Frage der Unternehmensstruktur und der Geschäftsführung ist langfristig gelöst, der neue Partner ist strukturell integriert. Nun jedoch beginnt die eigentliche Herausforderung: Die

geplanten Synergien müssen realisiert werden, indem die einzelnen Stationen zu einem einheitlichen Unternehmen zusammenwachsen. Dazu müssen eine ganze Reihe von Detailarbeiten erledigt werden, die viel Aufwand bedeuten. Teilweise müssen die Verträge mit Kranken- und Pflegekassen geändert werden, die Verwaltung (inklusive Finanzbuchhaltung, Leistungsabrechnung und Personalverwaltung) muss ebenso zentralisiert werden, wie das Vertragswesen mit externen Dienstleistern (Autos, Handy etc.). Schließlich muss die Leistungsverrechnung zwischen der AWO Sozialstation gGmbH und den einzelnen Kreisverbänden vereinbart werden, was z. B. die Miete von Geschäftsräumen angeht.

Somit ist das Projekt nicht mit der Fusion abgeschlossen, im Gegenteil beginnt es erst richtig. Die erforderlichen Umstellungsarbeiten führen auch dazu, dass keine sehr schnelle Verbesserung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens eintritt, sondern im Gegenteil der Aufwand bei konstanten Erlösen für eine kurze Phase tendenziell steigt. Alle Beteiligten haben diese Entwicklung vorausgesehen und sind auch weiterhin bereit, das „neue“ Unternehmen mit Arbeitskraft und Geduld zu unterstützen.

Konzentration aufs Kerngeschäft

Trotzdem ist es bereits jetzt möglich, ein erstes zusammenfassendes Resümee des Fusions- und Konzentrationsprozesses zu ziehen:

Die Mischung aus sektoraler und regionaler Organisationsstruktur ermöglicht die Konzentration auf ein Kerngeschäft: Dieses liegt bei der AWO Sozialstation gGmbH im Bereich der ambulanten Pflege, bei den Kreisverbänden in den vielfältigen übrigen Bereichen, u. a. eben auch im Bereich der stationären Pflege. Insofern werden die Stärken der einzelnen Unternehmen betont und die Schwächen ausgeglichen.

Die AWO Sozialstation gGmbH hat nach dem Innovationsprozess sehr gute Chancen, als inhaltlich und betriebswirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen einen zentralen Beitrag zum Erfolg jedes einzelnen

Innovationen sind mit strukturellen Veränderungen verbunden.

AWO-Kreisverbandes zu leisten: Durch ihre Qualität und ihre Position am Pflegemarkt können die Stationen auch zu einer verbesserten Auslastung der stationären Einrichtungen einzelner Kreisverbände beitragen und das Kerngeschäft der stationären Pflege sichern.

Um dieses Ergebnis zu realisieren und dauerhaft zu sichern, kommt allen beteiligten Geschäftsführern (sowohl der AWO Sozialstation gGmbH als auch der Kreisverbände) eine große Verantwortung zu: Auch weiterhin wird es erforderlich sein, der „neuen“ Tochter ausreichende Bewegungsräume zu geben und sich der erforderlichen hohen Entscheidungsgeschwindigkeit des Geschäftsfeldes ambulante Pflege anzupassen.

Der bewusste Verzicht auf Einfluss und die Konzentration auf andere Bereiche ist ein zentrales Verdienst der bisher für das Geschäftsfeld der ambulanten Pflege verantwortlichen Kreisverbands-geschäftsführer. Diese Entscheidung muss nun auch im operativen Geschäftsablauf durchgehalten und insofern immer wieder neu getroffen werden.

Change-Management wird zukünftig zu einer Überlebensfrage für Komplexträger in ihrer Rolle als Sozialdienstleister werden. Die Kreisverbände der Arbeiterwohlfahrt in Mettmann, Solingen und Leverkusen haben einen Change-Management-Prozess erfolgreich gestaltet, in dem sie regionale Organisation, Fusion, Konzentration und die Einbindung externer Partner in einen Organisationsentwicklungsprozess integriert haben. ▮



Thomas Kaczmarek ist Geschäftsführer der AWO Sozialstation gGmbH in Leverkusen und Unternehmensberater.

Mehr zum Thema ▾

Kontakt zum Autor und Geschäftsführer der AWO Sozialstation gGmbH in Leverkusen, Thomas Kaczmarek, können Sie per E-Mail aufnehmen: gf@awo-sozialstation-ggmbh.de

Informationen zur Bewerbung um den **Häusliche Pflege Innovationspreis**, der auch in diesem Jahr ausgelobt wird, erhalten Sie auf Seite 6.