

**Zeitschrift:** Spitex Magazin : die Fachzeitschrift des Spitex Verbandes Schweiz  
**Herausgeber:** Spitex Verband Schweiz  
**Band:** - (2017)  
**Heft:** 2

**Artikel:** "Die Mitarbeitenden sind die wichtigste Ressource"  
**Autor:** Rambaldi, Nadia  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-853551>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 04.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# «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.

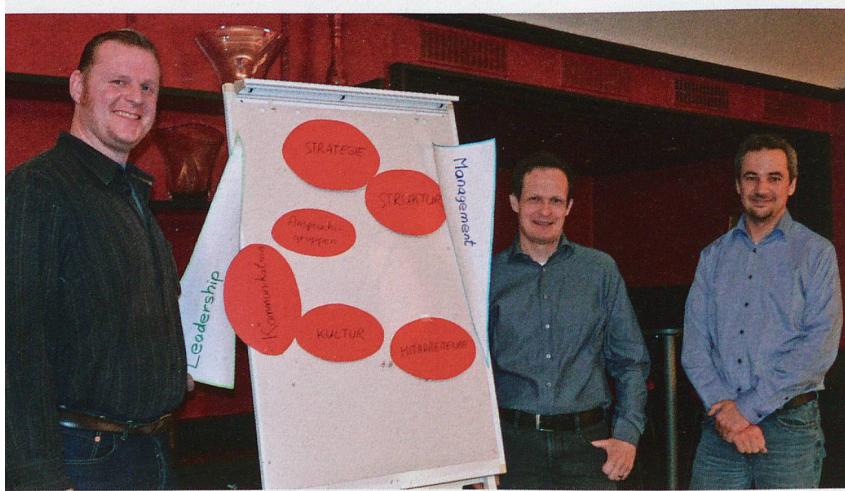
Immer wieder hört man von Fusionen von Spitex-Organisationen. Oft sind die Meldungen positiv, manchmal scheitert das Unterfangen und zurück bleibt die Enttäuschung über viele verlorene Arbeitsstunden. Doch welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, dass eine Fusion tatsächlich gelingt? Die Wissenschaft 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 Spix-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 Spix Schweiz und einige Kantonalverbände gelangten sie an neun Spix-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 Spix-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 Spix-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, die sollte man vorgängig aufstocken», 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»

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 Büron-Schlierbach 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.

### 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

Anzeige

## Berufsbegleitende Weiterqualifikation

Zeit- und ortsunabhängig studieren an der Fernfachhochschule Schweiz



**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**