

## SOZIALMARKT

# Fusionen in der Sozialwirtschaft

■ Martin Beck

*Fusionen sind seit Jahren in der sozialwirtschaftlichen Fachdiskussion. Insbesondere in der Diakonie gab es in letzter Zeit zahlreiche Zusammenschlüsse von Einrichtungen und Trägern. Hinter dem Thema Fusion steht auch die Frage nach der optimalen Unternehmensgröße.*

Eine kleine Anekdote zu Beginn: Die Geschäftsführung des Diakonischen Werkes Württemberg, dessen Beratungsgesellschaft BSU der Autor damals leitete, erregte sich Ende der 1990er Jahre über eine Meldung in der »Stuttgarter Zeitung«, wonach der Autor dieses Beitrags Unternehmen unter tausend Plätzen für nicht zukunftsfähig halte. Der Autor wurde zu einem inquisitorischen Gespräch einbestellt, blieb aber unter den Anwürfen standhaft und widerrief nicht. Inzwischen wird gerade in der württembergischen Diakonie besonders fröhlich fusioniert. Die damals genannte Größengrenze wird jeweils weit überschritten.

Was damals von Verbandsfunktionären, von Traditionalisten und von Freunden der kleinen Kuschleinrichtung kritisch gesehen wurde, das ist heute offensichtlich akzeptiert und tägliche Praxis. Dabei ist zu beobachten, dass das Thema Fusionen vor allem von der Diakonie aufgegriffen und mit einer erstaunlichen Zielstrebigkeit und Geschwindigkeit umgesetzt wird. Von Caritas hört man weniger, von den anderen Wohlfahrtsverbänden fast nichts. Das ist erstaunlich, denn die Diakonie hat eigentlich, strukturell gesehen, die schlechtesten Voraussetzungen für klare, großflächige, unternehmerisch ausgerichtete Lösungen: Kleinteilige Kirchengebiete, Landesverbände ohne Organisationsmacht und traditionell autonomielastige Organisati-

onseinheiten dominieren. Trotzdem — oder gerade deswegen — eilt die Diakonie in Sachen Fusion weit voraus. Sogar landeskirchliche und diakonieverbandliche Grenzen werden dabei überschritten. Das Undenkbare wird einfach in die Tat umgesetzt.

Was treibt eigentlich die Leute an, die sich solche Zusammenschlüsse ausdenken und sie mit aller Kraft vorantreiben? Ist es Großmannssucht? Ist es die erotische Wirkung der großen Zahlen? Ist es die blanke Not? Oder ist es die nüchterne sozialunternehmerische Erkenntnis, dass ein bisschen Globalisierung auch in der Sozialwirtschaft nicht zu vermeiden ist?

Fusion wird hier als Sammelbegriff verwendet für alle Formen der unternehmerischen Verbindung, die schließlich zu einer gemeinsamen Führung unter gemeinsamem Dach und mit einheitlicher Unternehmenspolitik führt. Die Ausgestaltung kann sehr unterschiedlich sein: Vereine werden in Tochtergesellschaften umgewandelt, neue Dachorganisationen werden gegründet, es finden Verschmelzungen statt. Selbst die Aktiengesellschaft kommt wieder zu Ehren. Die juristischen Lösungen werden nach Zweckmäßigkeit gewählt. Ideologie scheint bei der Wahl von Rechtsformen und Gestaltungselementen keine Rolle zu spielen.

Warum laden sich derzeit so viele Diakonieunternehmen die mühevollen Aufgaben auf, die hinter einem Fusionsbeschluss und vor einer gelungenen Integration mehrerer Werke stehen? Haben sie nicht schon genug in ihren schwankenden und risikoreichen Märkten zu tun?

Für Dr. Rainer Bookhagen, Pfarrer und Vorstandsvorsitzender des Evangelischen Diakonissenhauses Berlin-



Prof. Martin Beck (56), Großhandelskaufmann und Diplombetriebswirt (FH), war Geschäftsführer im

Diakonischen Werk Württemberg, Gründer und Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft BSU und Sanierer in der Industrie. Er ist jetzt selbstständiger Unternehmensberater, Autor, Aufsichtsrat und Hochschullehrer.

Internet <http://www.prof-beck.net>

Teltow, dessen Werk das Stift Lehnin und einige Krankenhäuser übernommen hat, lässt sich diese Frage sowohl aus der theologischen Grundlegung des Werkes als aus seiner Marktpositionierung begründen. »Es ging uns nicht in erster Linie um die Rettung eines traditionsreichen Hauses, das alleine keine Zukunft im Markt hatte, sondern um den Erhalt und die Fortsetzung eines diakonischen Dienstes und damit eines biblischen Auftrages.« Dem stehen ganz nüchterne Marktüberlegungen gegenüber, die sich für Bookhagen nicht widersprechen: »Wir wollen und müssen unsere Position im brandenburgischen Gesundheitsmarkt stärken. Wir müssen wachsen, und wir wollen das nicht zufällig tun, sondern das Wachstum bewusst gestalten.« Außerdem sieht man sich in Teltow »als Bürger in der Verantwortung für die Stärkung der medizinischen Versorgung im Lande«.

Am Beispiel Teltow zeigt sich eine komplexe Mischung aus betriebswirtschaftlichen, politischen, strategischen, marktbezogenen und unternehmensphilosophischen Motiven, die in unterschiedlicher Ausprägung bei allen anderen untersuchten Bei-

spielen ebenfalls auftreten. Schon jetzt lässt sich allerdings sagen, dass die einschneidenden fachlichen Veränderungen, allen voran das Persönliche Budget und die fortschreitende Kommunalisierung in der Eingliederungshilfe, in keinem unserer Beispielfälle als Begründung herangezogen werden. Wachstum des Marktes — zum Beispiel in der Altenhilfe — ja, aber externe Einflüsse auf Art und Form der Dienstleistung: nein!

### **Faktoren für Erfolg und Misserfolg**

Ein wichtiger, wenn nicht der wichtigste Faktor für Erfolg und Misserfolg sind die Führungspersonen. Ein Zusammenschluss kann nur gelingen, wenn die handelnden Personen in der Sache einig sind, und wenn gleichzeitig jede dieser Personen für sich selbst eine befriedigende und respektable Zukunftsperspektive sieht.

Da ist es natürlich hilfreich, wenn eine oder gar mehrere Personen kurz vor dem Ruhestand stehen und damit in allen Ehren den Weg für eine neue Führungsstruktur frei machen. Schwierig wird es, wenn alle beteiligten Führungspersonen noch jung und ambitioniert sind und sich selbstverständlich für die jeweils beste Besetzung des Spitzenjobs halten. Der Faktor Führungspersonen lässt sich auch nicht durch machtvolle Beschlüsse der Gremien überwinden. Hans-Peter Züfle, Vorstandsvorsitzender der Zieglersche Anstalten e. V. in Wilhelmsdorf, bestätigt das: »Die Chemie muss stimmen zwischen den Personen, die verantwortlich den Fusionsprozess auf beiden Seiten vorantreiben (...) ... unsere Fusion wäre sonst nicht zustande gekommen.«

Nicht zu vernachlässigen sind in einem solchen Prozess auch die (in der Regel ehrenamtlich besetzten) Aufsichtsorgane. Für sie geht es zwar nicht um Existenz und Zukunftssicherung, aber um so heikle Themen wie Reputation, um Gesichtswahrung, gesellschaftliche Stellung in Kirche und Welt. Mögliche berufliche Nebenwirkungen können insbesondere für Freiberufler und für Führungspersonen aus Kirche und Politik wichtige, aber in der Regel nicht öffentlich thematisierte, Themen sein. Werden solche Interessen

### **Gelungene und umgesetzte betriebliche Fusionen aus den vergangenen Jahren**

- Vier Diakoniekrankenhäuser in Frankfurt am Main schließen sich zur Frankfurter Diakonie Klinik gGmbH zusammen und bilden damit das größte Diakoniekrankenhaus in Hessen.
- Aus der Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus (Reutlingen) und der Stiftung Haus am Berg mit ihrer Tochter Haus am Berg GmbH (Bad Urach) wird die Bruderhaus Diakonie, mit 3.500 Beschäftigten und 9.000 Klienten in vier Fachbereichen eines der großen Unternehmen der Sozialwirtschaft.
- Die Zieglerschen Anstalten e. V. (Wilhelmsdorf Kreis Ravensburg) und der Verein für evangelische Altenheime in Württemberg e. V. (Kirchheim unter Teck) schließen sich zusammen. Aus dem Altenheimverein wird eine Tochtergesellschaft. Das Unternehmen beschäftigt jetzt 2.200 Mitarbeiter, dient 4.000 Klienten und ist auf fünf Fachgebieten tätig.
- Die Evangelische Stiftung Alsterdorf (Hamburg) übernimmt die Trägerschaft der Evangelischen Stadtmission Kiel e. V. und führt die Arbeit als Tochtergesellschaft gleichen Namens weiter. Mit dem Kieler Werk kommen die Kompetenzfelder Altenhilfe und Suchtkrankenhilfe sowie Wohnsitzlosenhilfe in die Stiftung. Sie beschäftigt damit fast 4.000 Mitarbeiter in drei Bundesländern.
- Das Diakonissenhaus Berlin-Teltow übernimmt die Trägerschaft für das traditionsreiche Stift Lehnin und wird damit in der Altenhilfe und im Krankenhauswesen einer der großen Marktpartner in Brandenburg. Bereits früher hatte das Diakonissenhaus mehrere kommunale Krankenhäuser und Behinderteneinrichtungen in Brandenburg übernommen.
- Unter dem Dach der Pro Diako finden sich in Niedersachsen derzeit 13 evangelische Krankenhäuser zusammen, die damit ihr Überleben und ihre Zukunftsfähigkeit sichern wollen.
- Diakonie Stetten (Kernen) übernimmt die unternehmerische Führung für das Diakoniewerk Schwäbisch Hall. Einer der großen Behindertenhilfeträger und eines der größten Diakoniekrankenhäuser kommen so zusammen.
- Der aktuellste Fall: Drei große Diakoniewerke in Hannover gründen im Januar 2006 eine Holding. Das Annastift, das Henriettenstift und das Friederikenstift wollen schrittweise ihre Aufgabenfelder und ihre 4500 Beschäftigten näher zusammenführen.

### **Missglückte oder zurückgestellte Fusionen von Sozialunternehmen**

- Oberschwabenklinik Weingarten/Ravensburg: Unter der Federführung des mutigen und legendären Hubert Oppl wurden in den 1990er Jahren kommunale und katholische Krankenhäuser im Kreis Ravensburg zu einem gemeinsamen Klinikum zusammengeschlossen. Nach einigen Jahren, Oppl war inzwischen von Bord gegangen, traten unüberbrückbare Spannungen auf.
- Von Bodelschwingsche Anstalten Bethel und Evangelisches Johanneswerk, Bielefeld: Die beiden Diakonieriesen in Bielefeld gehen die Sache nach einem ersten Fusionsanlauf etwas ruhiger an und kooperieren jetzt zunächst auf vielen Gebieten. Späteres engeres Zusammenrücken ist nicht ausgeschlossen.
- Diakonie Stetten (Kernen) und Mariaberger Heime (Mägerkingen) versuchten einen Zusammenschluss, der vor allem die Kräfte in der Arbeit für behinderte Menschen gebündelt hätte. Es hätte vieles gepasst, aber das Projekt scheiterte noch während der Verhandlungen.

### **Gelungene Fusionen von Wohlfahrtsverbänden**

- Das Diakonische Werk Berlin-Brandenburg (Berlin) nimmt das kleine Diakonische Werk in der schlesischen Oberlausitz (Görlitz) auf und fügt seinem Namen einen entsprechenden Zusatz hinzu.
- Die Diakonischen Werke in Thüringen (Eisenach), in der Kirchenprovinz Sachsen (Magdeburg) und in Anhalt (Dessau) schließen sich zur Diakonie in Mitteldeutschland zusammen und überschreiten damit die Grenzen von drei Landeskirchen und vier Bundesländern. Es entstand der größte Wohlfahrtsverband in den neuen Bundesländern.

rechtzeitig erkannt, dann können sie zum Erfolgsfaktor werden. Werden sie übersehen oder überhört, dann kann daran das ganze Vorhaben scheitern. Dem Autor sind Fälle bekannt, die wegen »Vernachlässigung« der Aufsichtsgremien scheiterten, obwohl sich die professionellen Akteure einig waren.

Grundsätzlich schreien die verfassten Mitarbeitervertretungen der Diakonie erst einmal Zeter und Mordio, wenn sie von einem möglichen Zusammenschluss hören. Dies trifft interessanterweise auch dort zu, wo sie Mitarbeiter einer wirtschaftlich schwachen Unternehmung vertreten, die durch einen Zusammenschluss nur gewinnen können. Hier scheinen

tief sitzende Reflexe zu wirken. Wehe der Unternehmensführung, die bei dieser Gelegenheit auch noch einen Tarifwechsel durchsetzen will. Gelingt es aber, diese eingeschliffenen und sofort abrufbaren Automatismen zu überwinden, dann können gemeinsam tragfähige Zukunftsformen gefunden werden. Es ist zu beobachten, dass die Mitarbeiterschaft die Vorteile einer neuen, größeren Lösung häufig schneller akzeptiert, als ihre gewählten Vertreter. Am Ende wurden bei den hier genannten Fällen aber immer stabile Vereinbarungen getroffen.

Sofern mindestens einer der beiden Partner ein solides Rating aufweist, bleiben die beteiligten Banken ruhig.

Sie beobachten aufmerksam, ob sich in dem vereinigten Werk die Bilanzkennzahlen positiv oder negativ entwickeln. Man ist aber gut beraten, sie frühzeitig einzubeziehen. Häufig wird ein Zusammenschluss auch zu einer Konzentration der Bankgeschäfte auf eine von bisher zwei Hausbanken führen. Der dadurch entstehende Wettbewerb kann durchaus konditionenschonend genutzt werden.

Wenn eine oder gar zwei Stiftungen beteiligt sind, empfiehlt sich eine frühzeitige Einbeziehung der jeweiligen Stiftungsaufsicht. Kommen eine bürgerliche und eine kirchliche Stiftung zusammen, dann kann ein mehr oder weniger edler Wettstreit beider Aufsichten entstehen, wem

	<b>Hans-Peter Züfle, Vorstandsvorsitzender, Zieglersche Anstalten eV, Wilhelmsdorf</b> Internet <a href="http://www.zieglerscheanstalten.de">http://www.zieglerscheanstalten.de</a>	<b>Oberkirchenrat Eberhard Grüneberg, Vorstandsvorsitzender, Diakonie Mitteldeutschland</b> Internet <a href="http://www.diakonie-ekm.de">http://www.diakonie-ekm.de</a>	<b>Pfarrer Lothar Bauer, Vorstandsvorsitzender, Bruderhaus Diakonie, Reutlingen</b> Internet <a href="http://www.bruderhausdiakonie.de">http://www.bruderhausdiakonie.de</a>	<b>Pastor Rolf Baumbach, Vorstandsvorsitzender Evangelische Stiftung Alsterdorf, Hamburg</b> Internet <a href="http://www.alsterdorf.de">http://www.alsterdorf.de</a>
Was waren die Hauptmotive für die eingegangene Fusion?	Dabei sein beim Wachstum des Altenhilfemarktes. Beide Unternehmen suchten dafür einen passenden Partner. Die Strategien stimmten in vielen Punkten überein. Unternehmenskulturen erschienen kompatibel. Beide Vereine stammen aus der Wurzel des württembergischen Pietismus des 19. Jahrhunderts, der tiefe Frömmigkeit und zupackende soziale Arbeit vereinte. Dieser Geist hat sich gewandelt, trägt aber auch nach 170 Jahren noch.	Neuordnung der komplizierten Kirchengeographie in Thüringen und Sachsen-Anhalt. Sicherung der vorhandenen Aufgabenfelder durch Zusammenschluss. Stärkung der Stimme der Diakonie im Verbandsgebiet.	Die beiden Fusionspartner waren miteinander verflochten, sowohl geschichtlich als gesellschaftsrechtlich als regional. Diese Verflechtung erwies sich eher als hinderlich. Die Fusion war die Lösung, um aus einer freundschaftlichen Fesselung herauszukommen. Es kam im Landkreis Reutlingen, in dem beide Partner ihren Sitz hatten, zur regionalen Neuordnung von Angeboten und zu deren Qualifizierung.	Einstieg in den Bereich der Pflege und Altenhilfe. Strategische Orientierung im Großraum Kiel.
Welche Rolle spielten dabei wirtschaftlich e Erwägungen oder Zwänge?	Der Verein für Evangelische Altenheime in Württemberg (VEA) benötigte für seine auf Expansion angelegte Geschäftspolitik einen starken Partner. Die Fusion geschah also unter strategischen Aspekten. Wirtschaftliche Erwägungen spielten eine ganz zentrale Rolle.	Anpassung der Personalstruktur angesichts zurückgehender öffentlicher Förderung. Ohne Fusion hätte jedes der drei bisherigen Werke auch für sich Personalstellen reduzieren und Aufgabenfelder aufgeben müssen.	Es war eine Straffung wirtschaftlicher Strukturen beabsichtigt. Synergien im zentralen Dienstleistungsbereich wurden angestrebt. Zwangslagen waren nicht gegeben.	Wesentliche Rolle spielten weniger wirtschaftliche als vielmehr marktpolitische Erwägungen. Wirtschaftliche Erwägungen betrafen vorwiegend Risikobetrachtungen und mittelfristige Potenzialeinschätzungen.
Ist das Projekt schon abgeschlossen oder sind Sie noch mitten drin?	Formal ist die Fusion mit der Gründung einer gemeinsamen Altenhilfe-GmbH zum 1.1.2004 abgeschlossen. Fachlich und wirtschaftlich ist sie sehr weit gediehen. Die Bauvorhaben, die beide Partner als Projekte mitbrachten, wurden nochmals geprüft und werden Zug um Zug verwirklicht. Sehr weit gediehen ist auch das Zusammenwachsen der Unternehmenskulturen und damit der Menschen.	Abgeschlossen ist der juristische Vollzug der Fusion. Jetzt sind wir bei der Umsetzung und Optimierung unseres Organigramms und haben nach einem Jahr die Grundlagen der Zusammenarbeit in der Diakonie in Mitteldeutschland erarbeitet: einen Leistungskatalog, neue Dienstleistungen, Lobbying, neue Fachverbandsstrukturen, neue Organe.	Die Fusion ist bereits Geschichte. Von einer gewissen »post merger-Phase« kann man sprechen. So findet derzeit eine Überprüfung der Organisationsstruktur statt, nachdem zunächst die Struktur des größeren Partners auf den fusionierten Träger übertragen worden war.	Das Projekt ist im Wesentlichen abgeschlossen. Die ersten drei bis sechs Monate werden für eine betriebswirtschaftliche Analyse, Marktbeobachtung und die Erarbeitung eines mittelfristigen 5-Jahres-Businessplanes genutzt, in den Investitionen, Gewinnerwartungen sowie Kosten notwendiger Umstrukturierungen einfließen.
Was ist Ihr Resümee zum heutigen Zeitpunkt?	Die Fusion ist ein unternehmerischer Erfolg. Wirtschaftlich und fachlich hat sie sich gelohnt. Das fusionierte Unternehmen ist besser für die Zukunft gerüstet, als es die beiden Partner vor der Fusion waren. Die Position gegenüber Politik, Verbänden und Kostenträgern ist stärker geworden. Eine Fusion dieser Größenordnung, noch dazu ohne Hilfe von Dritten, ist ein Kraftakt, der Managementkapazitäten in einem Umfang bindet, der vorher kaum beziffert werden kann.	Der Schritt zur Fusion war richtig. Von heute aus hätte man manches anders und besser machen können. Am schwierigsten war die Zusammenführung der unterschiedlichen Kulturen. Ohne den ungebrochenen Einsatz der Mitarbeitenden wären die vielfältigen Probleme und Aufgaben nicht zu schaffen gewesen. Es war gut, dass es einen parallelen Prozess des Zusammengehens der drei Landeskirchen gab.	Ein solcher Zusammenschluss ist nicht zu jedem Zeitpunkt möglich. Man hat nicht beliebig viele Versuche. Es war richtig, die damals gegebene Möglichkeit zu nutzen. Die Weiterentwicklung der Organisationen und ihrer Geschäftsfelder ist angesichts von Umfeldveränderungen wie beispielsweise der Kommunalisierung der Eingliederungshilfe in Baden-Württemberg zwingend. Die Fusion hat die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass dies nun unter besseren Voraussetzungen stattfinden kann.	Erfolgreiche, schnelle und unproblematische Fusion. Erste Analysen gehen davon aus, dass ein Sanierungskonzept nicht erforderlich ist, sondern vielmehr alle offen stehenden Fragen und Veränderungen im Rahmen des normalen Managementprozesses bewältigt werden können.
Gibt es etwas, das Sie in diesem Zusammenhang unbedingt für wichtig halten?	Fusionen dieser Größenordnung sind nicht planbar, selbst wenn man Beispiele aus der Praxis gründlichst auswertet. Es müssen Eckpunkte benannt werden, insbesondere wirtschaftliche und fachliche. Die Ziele, die mit der Fusion verfolgt werden, müssen absolut klar sein und auch so kommuniziert werden. Eine zentrale Erfahrung ist die: Die Chemie muss stimmen zwischen den verantwortlichen Personen.	Die Transparenz aller Entscheidungsprozesse gegenüber den eigenen Mitarbeitenden. Die enge Zusammenarbeit mit den Mitarbeitervertretungen. Die enge Zusammenarbeit mit den Kirchen.	Der Sinn einer solchen Zusammenführung muss einleuchten und die verantwortlichen Akteure müssen sie einleuchtend machen können nach innen und außen. Voraussetzung für das Gelingen ist weiter das Vertrauen und die Entschlossenheit der Entscheidungsorgane.	Wichtig in diesem Prozess ist die Tatsache, dass wir nunmehr in unseren internen Strukturen und Instrumentarien so aufgestellt sind, dass schnelle und problemlose Eingliederungen, Fusionen und Übernahmen möglich sind. Ebenso wichtig war die gute Vorbereitung, das Problembewusstsein in Kiel und die Bereitschaft, die Zukunft im Verbund eines großen Unternehmens abzusichern.

denn die künftige Unternehmung zu unterstellen sei. Mit der gebotenen Zurückhaltung kann hier die Erfahrung weitergegeben werden, dass die weltliche Stiftungsaufsicht häufig flexibler ist und sich auf vernünftige Regelungen zügig einlässt. Nicht immer trifft dies für die kirchlichen Stiftungsaufseher zu.

Bei den meisten Unternehmenszusammenschlüssen der vergangenen Jahre waren die eigentlich zuständigen Diakonischen Landesverbände nicht beteiligt, manchmal sogar nicht einmal informiert. Sie erfuhren das Ergebnis, wie andere auch, aus der Zeitung. Die Zurückhaltung fusionswilliger Unternehmen gegenüber ihren Spitzenverbänden mag mit der verbandstypischen Tendenz zur Gewaltenteilung unter den Mitgliedern zusammenhängen. Je größer einzelne Mitglieder in Relation zur Masse der anderen, desto schwieriger die Position des Verbandes in einem solchen Fall.

### Was macht eine Fusion mit den beteiligten Unternehmen?

Der Prozess des Zusammenwachsens ist selbst dort schwierig, wo schon vorher enge Verbindungen bestanden und die Unternehmenskulturen erkennbar verwandtschaftliche Züge aufweisen. Es ist kaum zu glauben, wie tief manchmal gegraben werden muss, um Konflikte um banale Themen wie Reisekosten, Wohnungsfürsorgedarlehen oder Essenszuschüsse zu erkennen, zu vermeiden oder zumindest auszuräumen und gleiche Verhältnisse zu schaffen.

Wer hier spart und die notwendige Geduld vermissen lässt, den werden die Versäumnisse und ihre Folgen noch über Jahre heimsuchen. Wo auf den Arbeitsebenen rasch eine positive Dynamik entsteht (»Wir Heimleiter müssen doch zusammenarbeiten!«), dort wird auch der Prozess des Zusammenwachsens schneller vorangehen. Gute Beispiele sind wachstumsfördernd.

Es darf im Übrigen in aller Nüchternheit angenommen werden, dass am Ende auch eine Art »Fusions-Rendite« erwartet wird. Der Markt fordert seinen Tribut. Im Klartext: Am Ende eines solchen Prozesses muss — neben allen anderen Vorzügen der Un-

ternehmensgröße und der Marktmacht — auch ein klarer Kostenvorteil stehen, sonst macht das Ganze keinen wirklichen Sinn.

### Was macht eine Fusion mit den beteiligten Wohlfahrtsverbänden?

Dieser Betrachtung liegen zwei Verbandsfusionen zugrunde. Nach einem Blick auf die Landkarte wären weitere Zusammenschlüsse denkbar: Zum Beispiel in Niedersachsen, wo stolze fünf Diakonische Landesverbände nebeneinander arbeiten oder in Baden-Württemberg, wo beide Großkirchen und ihre Wohlfahrtsverbände eisern an den napoleonischen Landesgrenzen festhalten, obwohl Schwaben und Badener ja in brüderlicher Eintracht dem traditionsreichen alemannischen Stamme entspringen. Auch Nordrhein-Westfalen ist ein solcher Fall. Dort sind die Dinge jetzt in Bewegung geraten. Auch hier geht es um mehrere Landeskirchen die teilweise quer zu den Bundesländern liegen.

Die wirtschaftlichen Effekte einer Verbandsfusion innerhalb eines Bundeslandes liegen auf der Hand: Es reicht, wenn jedes Fach und jede Arbeitsform einmal personell besetzt und in der Verbandsstruktur abgebildet wird. Der Einspareffekt ergibt sich fast von selbst, vorausgesetzt, die Konsequenzen werden mutig umgesetzt. Außerdem erspart man sich mühsame — und unter Brüdern häufig besonders langwierige — Abstimmungsprozesse oder aber die entsprechenden Niederlagen, falls die Abstimmungsprozesse nicht oder nicht erfolgreich stattfanden.

Geht es um die Bearbeitung mehrerer Bundesländer, so fällt die Argumentation etwas schwerer. Unter diesem Aspekt hätte das kleine Diakonische Werk der Schlesischen Oberlausitz (Görlitz) eigentlich den Weg nach Sachsen und nicht nach Preußen antreten müssen. Aber die historischen Bindungen scheinen immer noch stärker zu sein als die wirtschaftliche und politische Logik. Besonders komplex scheint dies bei dem neu entstandenen Groß-Diakonieverband »Mitteldeutschland«, der aus drei Landesverbänden entstand und neben Thüringen und Sachsen-Anhalt auch Teile von Brandenburg und von Sachsen vertritt. Eberhard

Grüneberg von der Diakonie Mitteldeutschland spricht die »komplizierte Kirchengografie« Thüringens und die Notwendigkeit, »mit einer ›diakonischen Stimme« im kirchlichen, politischen und gesellschaftlichen Diskurs« dabei zu sein, als Motive an.

### Resümee

Es stellt sich die Frage, ob eigentlich jederzeit fusioniert werden kann. Oder gibt es den optimalen Zeitpunkt? Lothar Bauer spricht es direkt an: »Ein solcher Zusammenschluss ist nicht zu jedem Zeitpunkt möglich. Man hat nicht beliebig viele Versuche.« Neben aller administrativen Kunst gehört also offensichtlich auch die Sensibilität für den richtigen Zeitpunkt zum Erfolgskatalog.

In diesem Beitrag, der sich überwiegend mit kirchlichen Einrichtungen befasst, war bisher wenig von Kulturen, von Werten, von theologischen Grundlegungen die Rede. In den offiziellen Argumentationen steht dieser Bereich auch nicht im Vordergrund. Trotzdem gibt es Äußerungen dazu.

Eberhard Grüneberg: »Am schwierigsten ist die Zusammenführung der unterschiedlichen Kulturen.« Hans-Peter Züfle formuliert es vorsichtig: »Die Leitbilder beider Unternehmen (...) zeigten und zeigen die weitgehende Übereinstimmung beider Unternehmensphilosophien.« Und Gerhard Szagun vom Annastift in Hannover bringt die diakonischen Wurzeln ins Spiel: »Jedes Haus hat seine diakonischen Wurzeln und bringt seine diakonische Tradition ein. So wird eine Holding auch die diakonische Präsenz stärken, das ist uns sehr wichtig. (...) Unsere Leitbilder – die zu einem gemeinsamen Leitbild verschmelzen werden – und auch Schulungen tragen zur Vermittlung diakonischer Werte bei.«

Am Ende bleiben Fragen offen: Warum wird so viel bei der Diakonie fusioniert? Was sagt eigentlich das Diakonische Werk der EKD dazu? Was machen die anderen Wohlfahrtsverbände? Verschieben sich hier Marktpotenziale?

Man darf gespannt sein, wie und in welche Richtung der Prozess weiterläuft und welche Antworten auf neue Fragen gefunden werden. ◆