

Das Bündeln der Kräfte wirkt

Aus Diakonie Neuendettelsau und Diak Schwäbisch Hall wurde in 2019 Diakoneo. Die Fusion diente dazu, Marktveränderungen besser zu bewältigen. Am Ende des Integrationsprojekts zeigt sich: der Schritt war richtig.

DR. MATHIAS HARTMANN

Der Fusionsprozess der beiden Träger zu **Diakoneo** (s. Kasten) erstreckte sich von September 2018 bis Juni 2019 und gliederte sich in mehrere Phasen. Bereits vor dem offiziellen Beginn des Fusionsprozesses startete die **Vorphase**. In dieser fanden erste Sondierungsgespräche zwischen den Leitungen beider diakonischer Unternehmen statt. Beiden Unternehmensleitungen war bereits zu diesem Zeitpunkt bewusst, dass die zunehmende Dynamik am Sozial- und Gesundheitsmarkt besser durch eine Bündelung der Kräfte und Kompetenzen zu bewältigen ist. So zeichnete sich die gemeinsame strategische Perspektive ab, mit zwei traditionsreichen diakonischen Unternehmen auf einen gemeinsamen Weg in die Zukunft zu gehen.

Insbesondere die Weiterentwicklung der Kliniken beider Träger zu einem Verbund mit 1.250 Betten an 5 Standorten sowie das Erzielen von Synergieeffekten in Medizin, Pflege und Management stand im Fokus. Hinzu kamen der Ausbau sowie die Verstärkung und Bündelung der Kompetenzen in der Seniorenarbeit und der Ambulanten Pflege. Nach der Zustimmung der jeweiligen Aufsichtsgremien zur Aufnahme von Fusionsgesprächen konnte im September 2018 in die **Analysephase** gestartet werden. Diese umfasste eine Due Diligence beider Parteien. Durch die Prüfung

„Durch die erfolgreiche Fusion konnte Diakoneo die Krise bisher sehr gut bewältigen.“

Dr. Mathias Hartmann, Vorstandsvorsitzender, DIAKONEO KdöR

insbesondere finanzieller, rechtlicher und steuerlicher Aspekte konnten die Chancen und Risiken eines Zusammenschlusses identifiziert werden. Darauf aufbauend konnte der Fusionsprozess im Januar 2019 in die **Konzeptphase** übergehen. In dieser wurde das Fusionsmodell erarbeitet und die grundsätzliche Zielstruktur festgelegt. Außerdem wurde ein Businessplan für das neue fusionierte Unternehmen erstellt.

Intensive begleitende Kommunikation

Am 11. und 12. März 2019 fielen dann die Grundsatzentscheidungen zur Fusion im Aufsichtsrat bzw. der Mitgliederversammlung des Evangelischen Diakoniewerks Schwäbisch Hall e.V. sowie im Kuratorium des Evang.-Luth. Diakoniewerks Neuendettelsau KdöR. Diese bildeten die Grundlage für die Umsetzungsphase des Fusionsvorhabens. Neben der Klärung von steuerrechtlichen, gesellschaftsrechtlichen, organisatorischen und personellen Detailfragen fand eine intensive begleitende Kommunikation insbesondere an die Mitarbeitenden, aber auch an die Öffentlichkeit statt. Im Vordergrund stand die Information der Mitarbeitenden zu allen Detailschritten, verbunden mit den wichtigsten emotionalen Botschaften zur individuellen Situation jedes einzelnen Mitarbeitenden. Bei allen konzeptionellen Detailfragen und rechtlichen Klärungspunkten

Eines der größten Diakonieunternehmen

Am 1. Juli 2019 haben sich zwei diakonische Unternehmen in Süddeutschland zu einem neuen großen Unternehmen zusammengeschlossen. Durch die Fusion der **Diakonie Neuendettelsau** und des **Diak Schwäbisch Hall** zu **Diakoneo** ist eines der fünf größten Diakonieunternehmen in Deutschland entstanden. Mit über 10.000 Mitarbeitenden in über 200 Einrichtungen in Bayern, Baden-Württemberg und Polen bietet Diakoneo umfassende Leistungen in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Pflege, Wohnen, Assistenz, Arbeit und Spiritualität und erwirtschaftet dabei einen Erlös in Höhe von 650 Mio. €.



DIAKONEO
weil wir das Leben lieben.

Foto: DIAKONEO



Weitere Informationen:

www.diakoneo.de

stand für den Vorstand immer im Fokus, dass kein Mitarbeitender Angst um seinen Arbeitsplatz haben muss und auch räumliche Versetzungen zwischen Neundettelsau und Schwäbisch Hall nicht zur Diskussion stehen. Rückblickend konnten alle Versprechen an die Mitarbeitenden gehalten werden.

Nach erfolgreichem Abschluss der Verhandlungen konnten die Vereinbarungen zur rechtlichen Umsetzung unterzeichnet werden und in der letzten Sitzung des Kuratoriums der Diakonie Neundettelsau die Satzung geändert werden, die damit zur Grundlage des neuen Unternehmens wurde. Durch dieses sehr strukturierte und zügige Vorgehen im Fusionsprozess, wurde Diakoneo nach nur einem dreiviertel Jahr am 1. Juli 2019 als neues diakonisches Unternehmen mit neuem Namen und neuem Claim gegründet. Mit diesem Erfolg hatte die Arbeit jedoch erst begonnen.

Integrationsarbeit dauert an

Mit einem umfangreichen Integrationsprojekt mit ca. 40 Teilprojekten ist Diakoneo direkt nach der Gründung in die 18-monatige Integrationsphase gestartet. Im Zentrum stand neben den organisatorischen Zusammenführungen der Zentralen Dienste wie Personal und Recht, Finanzen, Unternehmenscontrolling, etc. vor allem das kulturelle Zusammenwachsen beider traditionsreicher diakonischer Unternehmen. Ein erheblicher Vorteil hierbei waren die Parallelen in der historischen Entwicklung der beiden Unternehmen. Doch allem voran trug die neue Marke Diakoneo in Verbindung mit dem Claim „weil wir das Leben lieben.“ zum Zusammenwachsen bei.

Mit diesem „Why“ können sich viele der Mitarbeitenden von Diakoneo identifizieren und als neue Gemeinschaft zusammenwachsen. Im November 2020 – einen guten Monat vor dem Ende des Integrationsprojekts – lässt sich folgendes Fazit ziehen: Erstens ist die Integrationsarbeit mit Ablauf des Integrationsprojekts zum 31.12.2020 nicht beendet und wird Diakoneo noch eine Weile begleiten. Zweitens zeigt sich deutlich, dass die Entscheidung für die Fusion gut und richtig war. Sie hat einen großen Beitrag dazu geleistet, Diakoneo zu einem modernen Sozial- und Gesundheitsunternehmen aufzustellen. Während der vergangenen Monate, die wesentlich durch die Corona-Pandemie geprägt waren, wurde bereits deutlich, wie wichtig diese Bündelung der Kräfte und Kompetenzen war. Durch die erfolgreiche Fusion konnte Diakoneo die Krise bisher sehr gut und stabil bewältigen und profitiert in allen Bereichen durch die neue Verbundsituation.

Stets die Kundenperspektive einnehmen

Insbesondere durch die Corona-Pandemie und die schon länger andauernde Diskussion in Politik und Gesellschaft zur Rolle des Sozial- und Gesundheitsmarktes, stellen sich die Fragen, wie sich Unternehmen



Foto: Diakoneo

Über 10.000 Mitarbeitende in mehr als 200 Einrichtungen beschäftigt Diakoneo heute.



„Die neue Marke Diakoneo in Verbindung mit dem Claim ‚weil wir das Leben lieben‘ trug zum Zusammenwachsen bei.“

Dr. Mathias Hartmann, Vorstandsvorsitzender, DIAKONEO KdöR

in diesem Sektor zukünftig aufstellen sollten, welche Rahmenbedingungen notwendig sind und welche besondere Rolle freigemeinnützigen Komplexträgern zukommt. Aus Sicht von Diakoneo ist die menschenzentrierte Ausrichtung des gesamten Systems die zentrale Aufgabe bei der Neuausrichtung des Sozial- und Gesundheitswesens. Anstatt von Finanzierungsmodellen, DRGs, Fördersätzen, Betreuungssätzen und Ähnlichem her zu denken, sollten alle Akteure am Sozial- und Gesundheitsmarkt stets die Kundenperspektive einnehmen und von dieser ausgehend ihre Angebote und Leistungen denken und ausgestalten. Im Mittelpunkt aller Entscheidungen zur Gesundheitsversorgung von morgen sollte der Mensch stehen.

Von dieser Haltung ausgehend zeigt sich, an welchen Punkten das System angepasst werden sollte, um auch in Zukunft eine hervorragende Betreuung, Begleitung und Behandlung der Menschen anbieten zu können. Insbesondere in den Bereichen Digitalisierung, Vernetzung und Spezialisierung liegt ein großes Potential. Durch verstärkte Digitalisierung kann mit Entwicklungen wie der Tele-Medizin aber auch der Tele-Pflege die Versorgung von Menschen ortsunabhängig und an die individuellen Bedürfnisse angepasst sichergestellt werden. Menschen mit Demenz müssen dadurch zum Beispiel nicht aus ihrem gewohnten Umfeld herausgerissen werden, um kleinere medizinische Behandlungen durchführen zu können. Ergänzt durch die Vernetzung ambulanter und stationärer Einrichtungen der verschiedenen Hilfefelder baut sich so das Sozial- und Gesundheitswesen rund um den Menschen.

Versorgung über Sektorengrenzen hinweg

In dieser Entwicklung können freigemeinnützige Komplexträger, für die der Gedanke der Personenzentrierung zu ihrem Selbstverständnis gehört, eine besondere Rolle spielen. Die Infrastruktur von Komplexträgern mit ihren ambulanten und stationären Angeboten etwa für kranke Menschen, Senioren und Menschen mit Behinderung bietet alle Voraussetzungen, dass durch eine gut funktionierende Vernetzung eine übergreifende Versorgung über Sektorengrenzen hinweg realisiert werden kann. Die kommenden Jahre werden zeigen, ob es gelingt, diesen Vorteil zu nutzen und auszubauen. Sicher lässt sich sagen, dass nur durch ein Umdenken der Politik und durch ein mutiges Verändern der Rahmenbedingungen diese Entwicklung und damit ein nachhaltiges Aufstellen des Gesundheits- und Sozialmarktes ermöglicht werden kann. ■