

---

## Öffentliche sehen eine Bedrohung, Private die Marktchancen

**Das Verbandsmanagement Institut VMI der Universität Freiburg hat letztes Jahr untersucht, wie breit unternehmerische Führung bei Non-Profit-Spitex-Organisationen verbreitet ist. Die Studienleiter Prof. Markus Gmür und Ueli Löffel doppelten nun mit der gleichen Untersuchung bei profit-orientierten Spitex-Organisationen nach. Während es beim Grad der unternehmerischen Kultur kaum Unterschiede gibt, zeigen sich Differenzen bei der Haltung: Während die öffentlichen Spitex-Organisationen die konkurrierenden «Privaten» häufig als Bedrohung wahrnehmen, haben diese den Fokus im wachsenden Markt mit seinen Chancen.**

von Martin Radtke

[Warum hat das Verbandsmanagement Institut VMI jetzt auch die Studie bei privaten Spitex-Organisationen durchgeführt?](#)

Markus Gmür: Unser Interesse gilt seit jeher Organisationen, die dem «Not-for-Profit»-Gedanken folgen. Wir wollen herausfinden, wie weit in solchen Organisationen eine unternehmerische Kultur verbreitet ist und ob das dabei hilft, Ziele überdurchschnittlich gut zu erreichen. Dazu konnten wir bereits berichten (*Siehe Spitex Report vom April 2019, Anm. der Redaktion*). Wenn man wissen will, ob sich die Ergebnisse einfach verallgemeinern lassen oder etwas Besonderes darstellen, braucht man einen Vergleich, etwa mit Unternehmen, die gewinnorientiert sind. Ein solcher Vergleich ist oft schwierig, weil NPOs meistens etwas ganz anderes machen als Wirtschaftsbetriebe – darum sind sie ja NPO. Im Fall der Spitex haben wir jetzt aber die besondere Ausgangslage, dass hier zwei Gruppen von Organisationen, nämlich die öffentliche und die private Spitex, sehr ähnliche Leistungen anbieten und dabei oft in direkter Konkurrenz zueinander stehen. Aber dennoch grenzen sie sich voneinander ab, scheinen sich gegenseitig kritisch zu beäugen und gehören unterschiedlichen Verbänden an. Das macht eine vergleichende Befragung besonders spannend.

[Wie sind Sie vorgegangen?](#)

Ueli Löffel: Wir haben mit dem Verband ASPS Kontakt aufgenommen und angefragt, ob er eine Befragung, die einen direkten Vergleich unter seinen Mitgliedern unterstützen würde. Über den Verband wurden die Mitglieder angeschrieben und dazu eingeladen, einen Online-Fragebogen auf der Webseite des VMI auszufüllen. Diese Möglichkeit haben 47 Organisationen wahrgenommen. Das entspricht einem befriedigenden Rücklauf von 21 Prozent. Unter den öffentlichen



**Prof. Dr. Markus Gmür** ist Professor für NPO-Management und Forschungsdirektor des Verbandsmanagement Instituts (VMI) der Universität Freiburg/CH. In seiner Forschung und Weiterbildung widmet er sich vor allem Fragen der Strategischen Planung und Governance, der unternehmerischen Führung sowie Personal- und Organisationsfragen in Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen.



**Ueli Löffel** ist Doktorand am VMI und hat die Befragung zu unternehmerischer Führung in Spitex-Organisationen durchgeführt. In seinem Dissertationsprojekt widmet er sich der Entwicklung des Schweizer Genossenschaftssektors und Managementfragen von Genossenschaften.

---

Spitex-Diensten war der Rücklauf mit 28 Prozent noch etwas höher.

#### Was sind die Hauptkenntnisse?

Die wichtigste Erkenntnis war, dass sich der Grad an unternehmerischer Kultur zwischen öffentlichen und privaten Spitex-Diensten im Durchschnitt kaum unterscheidet. Sie sind in vergleichbarer Masse innovativ, proaktiv und risikobereit, und sie geben ihren Mitarbeitenden in gleichem Masse Freiräume zur Eigeninitiative. In beiden Gruppen ist allerdings auch die Vielfalt gleich gross: Sehr unternehmerische Organisationen stehen in beiden Gruppen neben Organisationen, die überhaupt keine unternehmerische Ausrichtung verfolgen. In einem Teilaspekt der unternehmerischen Kultur haben wir jedoch einen deutlichen und für uns erst einmal erstaunlichen Unterschied festgestellt: Beim Aspekt der kompetitiven Aggressivität. Das wurde über zwei Fragen gemessen, bei denen es darum ging, ob sich die Organisation selbst als herausfordernd, kämpferisch oder konkurrenzorientiert bezeichnen würde: Während auf einer Skala von 0 bis 1 die öffentlichen Spitex-Dienste einen Mittelwert von 0,50 hatten, lag dieser bei den privaten Spitex-Diensten bei nur 0,33. Das erstaunt, weil man in der Regel die Konkurrenzorientierung eher mit privatwirtschaftlichen und eher wenig mit NPO assoziiert.

Ueli Löffel: Im Spitex-Bereich scheint das aber anders zu sein, und die Erklärung ist wohl in der Entwicklungsgeschichte der letzten Jahre zu finden: Die öffentliche Spitex sieht sich vielerorts einer zunehmenden Konkurrenz ausgesetzt, nimmt sie als Bedrohung wahr und reagiert tendenziell aggressiv auf diese Bedrohung. Die private Spitex nimmt eher die Chancen wahr, und in einem stetig wachsenden Markt nutzt sie diese Chancen, ohne sich allzu sehr um die bereits etablierten Organisationen zu kümmern. Das ist eine mögliche Erklärung, die aber noch einer genaueren Prüfung unterzogen werden muss.

Wie wichtig ist es für private Anbieter, Gewinn zu erzielen, und gibt es auch Non-Profit-Organisationen unter den privaten Anbietern?

**«Öffentliche Spitex-Organisationen nehmen Konkurrenz oft als Bedrohung wahr»**

Markus Gmür: In unserer Studie haben wir die privaten Spitex-Dienste danach gefragt, wie wichtig für sie die Gewinnerzielung auf einer Skala von 1 – überhaupt nicht wichtig) – bis 10 – sehr wichtig – sei. Von den 47 teilnehmenden Organisationen haben 60 Prozent eine hohe Wichtigkeit angegeben. Die Bewertung lag bei den Stufen 8 bis 10. Auf der anderen Seite haben 10 Prozent eine niedrige Wichtigkeit beigemessen. Die übrigen 30 Prozent gaben eine mittlere Wichtigkeit, meistens Stufen 5 oder 6, an. Jede vierte private Spitex-Organisation gibt an, dass sie sich explizit als NPO versteht.

#### Wie erfolgreich sind private Spitex-Organisationen?

Ueli Löffel: Wir haben den Erfolg anhand von zwei Kriterien gemessen: einerseits über das Wachstum und andererseits über einen Index von sechs Selbsteinschätzungen über die Kundenzufriedenheit, das Erreichen der eigenen Qualitätsstandards, dem Mitarbeiterstolz, den Rekrutierungschancen und der Qualität in der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern. Die Wachstumsrate ist unter den privaten Spitex-Diensten im Spitzenbereich höher: Während nur jede zwölfte öffentliche Spitex mit über 10 Prozent gewachsen ist, ist es bei den privaten Spitex-Diensten jede dritte. Konstant geblieben oder geschrumpft sind in beiden Gruppen aber etwa gleich viele Organisationen.

Markus Gmür: Diese Wachstumsraten muss man allerdings im Zusammenhang mit der aktuellen Grösse sehen. Bei den Selbsteinschätzungen gibt es Abweichungen: Die privaten Spitex-Dienste beurteilen ihre Kundenzufriedenheit und die Qualität etwas besser. Auf der anderen Seite tun sie sich in der Mitarbeiterrekrutierung deutlich schwerer, und sie berichten häufiger über Probleme in der Kooperation mit anderen Organisationen. Das Bild ist also durchaus gemischt.

#### Wie aktiv werben private Spitex-Organisationen Kunden von öffentlichen Spitex-Organisationen ab und umgekehrt?

Ueli Löffel: Dazu können wir in unsere Studie etwas aus der «Betroffenenperspektive» sagen: 13

Prozent der privaten Spitex-Dienste gibt an, dass ihnen die öffentliche Spitex Kunden abwirbt. Weitere 22 Prozent sehen dies als teilweise gegeben an. Auf Seiten der öffentlichen Spitex sind die Prozentwerte leicht höher, also bei 14 Prozent und 30 Prozent. Die Situation scheint sich also in der Zwischenzeit auf beiden Seiten der Konkurrenzbeziehungen ähnlich darzustellen: Je rund ein Drittel sieht sich einer ausgeprägten Konkurrenzsituation ausgesetzt, und ähnlich viele sehen das kaum gegeben.

#### Wo sehen private Spitex-Organisationen hauptsächlich die Herausforderungen für die Zukunft?

Ueli Löffel: Die grössten Unterschiede zeigen sich beim Rückhalt durch die lokalen Behörden: Bei der öffentlichen Spitex sehen es 84 Prozent als gegeben an, bei der privaten Spitex sind es nur 36 Prozent. Bei der Suche nach qualifiziertem Personal zeigen sich ähnliche Differenzen: Die Rekrutierung bezeichnen über 60 Prozent der privaten Spitex-Dienste als teilweise oder sehr schwierig. Bei den öffentlichen Spitex-Diensten sind es nur 40 Prozent. Mit der Herausforderung, kostendeckend zu arbeiten, kämpft nach eigenen Angaben hingegen jede zweite private Spitex,

während es auf Seiten der öffentlichen Spitex fast zwei Drittel sind. Dass solche Unterschiede bestehen, war zu erwarten. Die Studie liefert Anhaltspunkte, wie stark sie gegenwärtig ausgeprägt sind.

#### Führen die Kader von privaten Spitex-Organisationen anders als die Kader von öffentlichen Spitex-Organisationen?

Markus Gmür: Das haben wir in dieser Studie nicht untersucht. Wir planen aber eine Folgestudie für das Jahr 2021, die sich dann insbesondere mit der Frage der Mitarbeiterführung beschäftigen soll. Es ist durchaus möglich, dass sich aufgrund des privatwirtschaftlichen versus gemeinnützigen Selbstverständnisses Unterschiede zeigen werden. Ebenso plausibel ist aber auch, dass die Unterschiede minimal sind, weil beide Gruppen eine zunehmende Konkurrenz spüren und es sich in beiden Fällen um Pflegedienste mit ihrer spezifischen Arbeitskultur handelt, die auch zu einer Einebnung von Unterschieden im Führungsverhalten führt. Eine solche Erwartung wird durch Studien im Krankenhaus- oder Bildungsbereich unterstützt. |