

# Das beliebteste Krankenhaus

Was in Spremberg gut funktioniert, könnte auch anderswo gehen:  
Die Beschäftigten organisieren und leiten die Klinik in eigener Regie

VON ULRIKE BAUREITHEL

Was als Erstes auffällt, ist die Ruhe. Keine Betten, die durch Gänge geschoben werden. Keine burschikos aufgerissenen Türen oder klappernden Rollwagen. Keine Hektik auf den Stationen, dafür viel unaufdringliche Farbe und stimmungsvolle Bilder an den Wänden. In das großzügige Foyer fällt Tageslicht, in jedem Stockwerk laden Kuschelnischen zum Ausruhen oder zur Begegnung ein. Und auf den Treppen und Gängen wird gegrüßt, seitens der Angestellten und der Patienten. Man fühlt sich hier willkommen.

Dabei liegt das Spremberger Krankenhaus am Rande des Braunkohlegebiets, in der Karl-Marx-Straße, wie es sie noch viele gibt im Osten. Ein Schild in der Stadtmitte weist zur Schwarzen Pumpe, die Stadt lebt vom Berg- und Tagebau. Der alte Marx hätte seine Freude gehabt an dieser Einrichtung, auch wenn Beschäftigte nicht mehr im Sozialismus leben. Aber ein klein wenig Gemeineigentum haben sie für sich realisiert. Denn 51 Prozent des Krankenhauses gehören den 353 Mitgliedern des Förderkreises, einem der beiden Gesellschafter des Krankenhauses. 286 kommen aus der Belegschaft, die übrigen 67 von außen, BürgerInnen, die sich für „ihr“ Krankenhaus engagieren. Ein einzigartiges Modell in der zunehmend ausschließlich nach ökonomischen Gesichtspunkten strukturierten deutschen Kliniklandschaft.

Wie es dazu kam, erzählt Geschäftsführerin Kathrin Möbius, die von Anfang an dabei ist. Gegründet wurde die Spremberger Krankenhausesellschaft 1992 durch Landkreis, Stadt und zwei private Gesellschafter. Als Letztere Mitte der 1990er-Jahre in finanzielle Schwierigkeiten gerieten, übernahm die Stadt sämtliche Anteile und suchte nach neuen Investoren. In dieser Zeit kam in der Mitarbeiterschaft die Idee auf, sich zu bewerben. Der Förderkreis erstellte ein Konzept und erhielt den Zuschlag.

„Natürlich gab es damals auch kritische Diskussionen und Einwände, und auch die Stadtverordneten hatten Bedenken“, erinnert sich Möbius. Schließlich ging es um die Daseinsvorsorge und es wurde befürchtet, der Verein könnte sich irgendwann auflösen. Deshalb wurde im Gesellschaftervertrag festgeschrieben, dass wichtige Entscheidungen nur mit Zweidrittelmehrheit getroffen werden können. Diese Pflicht zum Konsens besteht bis heute.

## DIE ARBEIT IST BESSER, DAS GELD ETWAS WENIGER

Die Teilnahme am Projekt war freiwillig. Der jährliche Mitgliedsbeitrag betrug damals 60 Mark, und es wurde eine einmalige Aufnahmegebühr von 500 Mark erhoben, „doch in der unsicheren Situation damals haben sich viele Mitarbeiter entschieden, diesen selbstbestimmten Weg zu wählen“, sagt Möbius. Der Anteil des Förderkreises von 1.560.000 Mark kam schneller zusammen, als die Initiatoren erwartet hatten.

Für ihren „selbstbestimmten Weg“ nehmen die derzeit 340 Beschäftigten auch Nachteile in Kauf. Der im Haustarifvertrag geregelte Verdienst liegt unter dem in benachbarten Häusern, dafür gibt es eine betriebliche Altersversorgung und andere Vergünstigungen. „Wichtiger als 100 Euro brutto mehr sind den Mitarbeitern die Arbeitsbedingungen. Sie schätzen es, dass sie mehr Zeit für die Patienten haben und eine niedrigere Arbeitsbelastung“, erklärt die Geschäftsführerin. Denn in Spremberg kommen auf 1.000 Patienten 20,3 Pflegekräfte, das ist ein Fünftel mehr als im Bundesdurchschnitt.

Das ist auch Jörg Liebscher aufgefallen, als er nach 17 Jahren in einer großen Klinik in Frankfurt am Main 2009 in seine Heimat Spremberg zurückgekehrt ist. Der Bereichsleiter für die Pflege in der Intensiv- und Notfallmedizin schätzt die Ruhe und Gelassenheit bei der Arbeit. Die Identifikation mit dem Krankenhaus sei sehr groß, die Kolleginnen und Kollegen seien zufriedener als anderswo und der Krankenstand niedriger. „Man merkt es schon, wenn man nicht jeden Tag bis zum Anschlag arbeiten muss.“ Flache Hierarchien – beispielsweise



FOTO: SPREMBERG-KLINIK

## Flache Hierarchien, offene Kommunikation und mehr Pflegekräfte pro Patient schaffen eine gute Arbeitsatmosphäre.

wurden alle Stationsleitungen abgeschafft – und eine Geschäftsführung, „die immer eine offene Tür hat und auf Augenhöhe kommuniziert“, wie Liebscher erklärt, sorgen für eine gute Arbeitsatmosphäre. Er beobachtet außerdem, dass die auf der Station Beschäftigten viel überlegter mit Ressourcen umgehen. Das Kostenbewusstsein, bestätigt auch Prokuristin Marita Kraske, sei sehr hoch, „viele Mitarbeiter sind noch geprägt von den schwierigen Anfangsjahren“.

Von der hohen Arbeitszufriedenheit erzählt auch Matthias Warmow, als er mich auf dem weitläufigen, teilweise von großen Bäumen gesäumten Gelände herumführt. Der stellvertretende Vorsitzende des Fördervereins, der auch dem Betriebsrat vorsitzt, hat in den letzten fünf Jahren nur ein einziges Mal erlebt, dass eine Mitarbeiterin wegen des Verdienstes gekündigt hat. „Die Fluktuation ist extrem niedrig.“

In der durcheinandergewürfelten Bausubstanz ist noch ein bisschen die Geschichte des 1869 in Betrieb genommenen Krankenhauses aufbewahrt: Die Psychiatrie befindet sich in einem der aus dem 19. Jahrhundert stammenden Gebäude, das funktionale Bettenhaus, in dem neben der Verwaltung Innere Medizin, Intensivmedizin und Gynäkologie untergebracht sind, ist erst 2003 eröffnet worden. Mit Notfallambulanz und Chirurgie stellt das Krankenhaus die stationäre Grundversorgung in der Region sicher, flankiert von einem Medizinischen Versorgungszentrum, in dem niedergelassene Ärzte praktizieren.

## BELIEBTESTE KLINIK IM OSTEN

Besonders stolz ist der Förderverein auf seinen Betriebskindergarten am Rande des Geländes. Zu Recht. Die Einrichtung mit 57 Plätzen orientiert sich

an den Arbeitszeiten im Krankenhaus und besticht durch ihre liebevolle Ausstattung, ausgeklügelt bis ins Detail. Dennoch werden die Kinder angehalten, sich viel im Freien zu bewegen; jedes Kind soll beim Schuleintritt schwimmen können. „Mit dem Konzept“, berichtet Möbius lachend, „hat sich Elke Schmiedel, die Leiterin, einen Traum erfüllt und pädagogisch ausgelebt.“ Und die Kinder, setzt sie hinzu, seien auch für die Patienten wichtig, sie brächten Frohsinn ins Krankenhaus.

Von der gelassenen und freundlichen Atmosphäre profitieren auch die PatientInnen. Laut Krankenhaus-Navigator der AOK ist das Spremberger Krankenhaus die beliebteste Klinik im Osten und bekannt für seine Qualität. „Die Patienten merken schon“, sagt Kraske, „ob die Schwester Zeit hat oder nicht. Oft geht es nur um die kleinen Dinge, hier und da ein Handgriff mehr, die die Atmosphäre machen.“

Petra Leopold empfängt mich in einem der 29 Einzelzimmer. Sie hat gerade ihre zweite Hüft-Operation hinter sich, kann noch schlecht laufen. Der helle Raum ist funktional eingerichtet, aber sie fühlt sich wohl und sehr gut betreut. Die Schwestern seien sehr zuvorkommend, schauten auch nachts mal rein. Auch das Essen schmecke gut und werde hübsch hergerichtet. „Es ist sehr familiär hier, es gibt kein ständiges Rein und Raus, man fühlt sich nicht wie eine Nummer.“ Sie würde das Krankenhaus jederzeit weiterempfehlen.

Natürlich kann sich auch das Spremberger Krankenhaus nicht ganz den ökonomischen Zwängen entziehen. Eingekeilt zwischen einem Maximalversorger, dem Carl-Thiem-Klinikum in Cottbus, und den zwei kleineren Grundversorgern in Guben und Forst, sind Wettbewerb und Rationalisierungsdruck auch in Spremberg zu spüren. Kooperationen mit anderen Häusern sind nötig. „Unser Ziel ist es, kostendeckend zu arbeiten“, erklärt Kraske. Denn der Gesellschaftervertrag schreibt vor, Defizite auszugleichen. „Immerhin haben wir in den vergangenen 20 Jahren keine Verluste gemacht.“

Doch im Rahmen der vielen Strukturreformen musste auch die Spremberger Einrichtung Einschnitte hinnehmen. 2002 wurde die Geburtshilfe geschlossen, ein Kompromiss, weil es sonst die gesamten chirurgischen Fachabteilungen getroffen hätte. In einer zweiten Phase gingen die Versorgungsaufträge im Bereich Knieprothetik verloren. „Das waren einschneidende und schmerzhafte Veränderungen“, räumt Möbius ein, „die auch empfindliche wirtschaftliche Folgen hatten.“

## EIN BISSECHEN FRECH UND SEHR MUTIG

Nicht alle Entscheidungen, fährt sie fort, seien populär, insbesondere wenn es darum gehe, Bereiche auszulagern auf Servicegesellschaften. Das könne für einzelne Mitarbeiter schon problematisch sein. „Uns unterscheidet aber, dass wir solche Entscheidungen nicht von heute auf morgen durchziehen können, sondern lange vorbereiten und Akzeptanz dafür herstellen müssen.“ Inzwischen haben die Hebammen ein eigenes Geburtshaus im Krankenhaus eröffnet, und die Physiotherapeuten bieten ihre Dienste ambulant an.

Dass die Verhältnisse schwieriger werden könnten, wenn neue Investitionen fällig sind, ist allen Beteiligten klar. Die Krankenhäuser im Osten sind zwar relativ neu, „doch irgendwann“, sagt Vorstand Warmow, „werden wir sehr viel Geld in die Hand nehmen müssen“. Die Decke, sekundiert Kraske, werde immer kürzer, „zieht man sie nach oben, gucken die Füße raus, nach unten, der Kopf“.

Noch sind die PatientInnen in Spremberg aber gut gebettet, und das Haus hat auch keine großen Nachwuchssorgen. Gefragt, ob das Spremberger Modell ein Vorbild für andere kleinere Kliniken sein könnte, sagt Möbius: „Davon bin ich überzeugt. Wir arbeiten nicht mit Werkstücken, sondern hier arbeiten Menschen für Menschen. Die Verantwortung für das eigene Tun und die Nähe zum Arbeitgeber finde ich wichtig, das führt zu einer ganz anderen Empathie.“

Es hätte auch anders laufen können. Das wissen zumindest die, die wie Möbius oder Kraske schon mehr als ein Vierteljahrhundert im Krankenhaus arbeiten und die Entwicklung erlebt haben. Und es scheint eine noch in der DDR gestählte Frauengeneration gewesen zu sein, die damals die Initiative ergriffen hat. „Wir hatten einfach nur Glück“, sagt Kraske. „Und Mut“, setzt Möbius hinzu. „Und“, ergänzt Kraske, „wir waren auch ziemlich frech und haben uns nichts vor-schreiben lassen.“

## DIE AUTORIN

Ulrike Baureithel, Autorin und Vielfachbewegte in Berlin, arbeitete in Wissenschaftsredaktionen. Sie ist heute als freie Journalistin tätig, unter anderem für taz und Die Zeit.