

# soziale psychiatrie <sup>159</sup>



## SOZIALE PSYCHIATRIE UND KLINIK

Perspektiven der stationären Versorgung

# In Belegschaftshand

VON MARTIN OSINSKI

**Krankenhäuser müssen mindestens 500 Betten haben, sollten sich zu Ketten zusammenschließen und gehören in die Hand großer Kapitalgesellschaften – oder?! In Spremberg im Südosten Brandenburgs gibt es eine bemerkenswert andere Konstruktion.**

Spremberg, 23.000 Einwohnerinnen und Einwohner und damit größte Stadt des brandenburgischen Landkreises Spree-Neiße, schmückt sich mit dem Namenszusatz »Perle der Lausitz«. Dort steht ein Krankenhaus, dessen Geschichte bis ins Jahr 1869 zurückreicht. Eben dieses Krankenhaus erlangte einige mediale Aufmerksamkeit, als es jüngst im AOK-Krankenhausnavigator den Spitzenwert von 96 Prozent Patientenzufriedenheit erzielte und in dieser Disziplin auf Platz eins unter Ostdeutschlands Allgemein-Krankenhäusern landete.

Dieses für sich schon erfreuliche Ereignis lenkt die Aufmerksamkeit auf eine kleine gesundheitspolitische Sensation: Das 180-Betten-Haus befindet sich seit 20 Jahren mehrheitlich in Belegschaftshand. Und es erwirtschaftet Jahr für Jahr schwarze Zahlen. Eine Erfolgsstory, die der Reihe nach erzählt werden soll.

## Teilprivatisierung

Kurz nach der Wende, im Jahr 1992, gingen die Stadt Spremberg und der Landkreis den gleichen Weg wie so viele andere Kommunen. Sie gründeten für das Krankenhaus eine Betreibergesellschaft, die Spremberger Krankenhausgesellschaft mit beschränkter Haftung. Zwei Privateigentümer übernahmen für je eine symbolische D-Mark 60 Prozent der Gesellschaftsanteile, Stadt und Kreis blieben mit je 20 Prozent beteiligt.

Fünf Jahre später waren die privaten Mehrheitsgesellschaften zahlungsunfähig; ihre Anteile wurden eingezogen. Der Landkreis übertrug seine Krankenhausbeteiligung an die Stadt Spremberg. Grundsätzlich sollte aber an dem eingeschlagenen Weg einer öffentlich-privaten Partnerschaft festgehalten werden.

*Krankenhaus Spremberg*

Jetzt schlug die Stunde der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auf Initiative des Betriebsrats und mit Unterstützung der Gewerkschaft ÖTV gründeten sie 1997 den gemeinnützigen »Förderverein Krankenhaus Spremberg e.V.«. Mit Billigung der Landesregierung, vor allem aber dank eines überzeugenden Konzepts auf der Grundlage profunden Insiderwissens setzte sich der Förderverein gegen andere Bewerber durch und übernahm 51 Prozent der Krankenhausgesellschaft – diesmal nicht für eine symbolische Mark, sondern das Stammkapital musste in voller Höhe eingebracht werden. Von jedem Vereinsmitglied wurde deshalb eine Beitrittsgebühr von 500 DM erhoben, die zur Bezahlung der Gesellschaftsanteile eingesetzt wurde.

## Psychiatrische Vollversorgung

Gemäß Krankenhausplanung des Landes Brandenburg leistet das Krankenhaus Spremberg die Grundversorgung der Region. Abgedeckt werden die Fachrichtungen Innere Medizin, Gynäkologie, Chirurgie, Anästhesie/Intensivmedizin und Psychiatrie. Insgesamt werden mit 180 Betten und 340 Mitarbeiterinnen rund 20 Mio. Euro Jahresumsatz erwirtschaftet. Hinzu kommen ein Servicebetrieb mit 60 Mitarbeitern und medizinische Versorgungs-

zentren. Seit 2007 gibt es, als Resultat einer Umfrage unter den Mitarbeitenden, einen Betriebskindergarten mit 59 Plätzen.

Dr. Volker Kalina, Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie, ist seit 1995 im Unternehmen. Seit 1998 leitet er als Chefarzt die Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie. In seinem bescheidenen Büro im Sockelgeschoss der Klinik erläutert er die Entwicklung, die 1991 mit einigen psychiatrischen Betten am Standort Spremberg begann. Heute besteht die psychiatrische Klinik aus vier Stationen mit 75 stationären Plätzen, zwei Tageskliniken in Spremberg und Guben (35 teilstationäre Plätze) und einer Institutsambulanz, die ebenfalls an den Standorten Spremberg und Guben behandelt.

Der stationäre Bereich realisiert sektorisierte, gemeindenahere Versorgung des Landkreises Spree-Neiße (130.000 Einwohner) und strebt bestmögliche Behandlungskontinuität an. Die Patienten werden konsequent mit gemischten Diagnosen auf der zuständigen Sektorstation aufgenommen. Das einzige spezialisierte Angebot ist eine stationäre tiefenpsychologisch orientierte Gruppenpsychotherapie mit neun Plätzen, die eine halbe Station belegt und überregional nachgefragt wird.

Geschlossene Unterbringung erfolgt bei Bedarf auf der Sektorstation durch zeitweiliges Verschließen der Tür. Die Zahl der öffentlich-rechtlichen Unterbringungen liegt bei einem Prozent der Behandlungsfälle. Die verschlossene Tür wird den Patienten erklärt, und natürlich wird sie für alle berechtigten Patienten umgehend geöffnet. Von Experimenten wie dem Potsdamer Tisch (ständige Bewachung der offenen Tür und verbale Verhinderung von Entweichungen) hält Kalina nichts – am Ende jeder Diskussion müsse klar sein, dass der Patient zu seinem und zum Schutz der Umgebung bleiben müsse. Die geschlossene Tür sei ehrlicher als scheinbar offene Diskussionen.



Foto: Martin Osinski



Krankenhaus  
Spremberg

»Der höchste Patientenanteil, berufstechnisch gesehen, kommt aus der Pflege.« Hier werde schon ein Unterschied zum eigenen Haus sichtbar.

Objektiv sei auf jeden Fall die Patientenzufriedenheit überdurchschnittlich hoch. Das gelte auch für die Psychiatrie und habe mit Sicherheit mit dem guten Personalschlüssel zu tun. Aber, noch einmal, so Kalina, das ließe sich auch ohne Mitarbeiterbeteiligung durch den Verzicht auf Gewinnstreben erklären. »Wenn ich Gewinn machen will, kann ich das nur auf dem Rücken vom Personal machen. Das ist hier niemals das Ziel gewesen, in diesem Haus.«

### Betriebliche Mitbestimmung

Wie stehen Betriebsrat und Gewerkschaft zu der Beteiligungskonstruktion? Mein zweiter Gesprächspartner ist Matthias Warmo, Krankenpfleger in der Intermediate Care, jetzt zu 60 Prozent freigestellt als Vorsitzender des Betriebsrats. Ehrenamtlich ist er stellvertretender Vorsitzender des Fördervereins. Außerdem engagiert er sich gewerkschaftlich im Bezirksvorstand wie auch im Landesfachbereichsvorstand von ver.di.

Der Förderverein hat heute 280 Mitglieder. Darunter sind 50 externe, alle anderen sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Krankenhauses. In früheren Jahren waren neun von zehn Mitarbeitern im Verein, heute sind es ca. 68 Prozent; in den letzten Jahren hat sich die Belegschaft verjüngt. Der Verein wirbt stetig um neue Mitarbeiterinnen, aber die jüngeren halten eher Abstand. Sie sehen, anders als die Kollegen damals, Mitte der neunziger Jahre, keine unmittelbare Notwendigkeit, dem Verein beizutreten.

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad liegt bei 25 Prozent. Das ist guter Brandenburger Durchschnitt. In manchen Kliniken ist er geringer, in den Häusern der Asklepios-Kette sind mehr als 30 Prozent der Belegschaft in der Gewerkschaft.

### Zielkonflikte?

Krankenpfleger, Betriebsrat, Miteigentümer, Gewerkschafter – wie viele Seelen passen in eine Brust? Die Vergütung nach

## Psychiatrie und Mitarbeiterbeteiligung

Wirkt sich das Konstrukt Mitarbeiterbeteiligung auf die psychiatrische Klinik aus? Wie? Gibt es Unterschiede, die einen Unterschied machen? Chefarzt Kalina schmunzelt über den Versuch einer systemischen Frage. Wesentlich sei zunächst gewesen, dass der Förderverein überhaupt notwendig gewesen sei, das Haus und den Psychiatrie-Standort zu erhalten. Nachdem unseriöse Glücksritter das Unternehmen in ernste Gefahr gebracht hatten, sei Mitarbeiterbeteiligung eine interessante Option gewesen. Das Wesentliche, so Kalina, sei aber die grundsätzliche Feststellung: Ein Krankenhaus gehört nicht in die Hände eines gewinnorientierten Konzernträgers. »Das ist das Schlimmste.«

Schwieriger sei die Unterscheidung, ob ein normal-gemeinnütziger Betreiber oder eine Mitarbeitergesellschaft besser sei. Ein konkreter Pluspunkt in Spremberg sei die Tatsache, dass es zu keinem Zeitpunkt eine Unterschreitung der Psych-PV aus betriebswirtschaftlichen Erwägungen oder aus Gewinnstreben gegeben habe. Ob dies sich aus der Gemeinnützigkeit des Unternehmens oder aus der Mitarbeiterkontrolle der Betriebsleitung ergibt, da mag der Chefarzt sich nicht festlegen. »Das kann man natürlich diesem Modell so ein bisschen zurechnen, aber das wäre auch bei einem anderen, nicht gewinnorientierten Träger möglich.«

## Beteiligte Mitarbeiter, zufriedene Mitarbeiter?

Was macht das Eigentümermodell mit dem Personal? Geschäftsführerin Kathrin Möbius wird gern mit dem Satz zitiert: »Die Mitarbeiter sind meine Chefs.« Wieder schmunzelt Dr. Kalina. Sicherlich handelt keine Geschäftsführung gegen die Gesellschafter. Andererseits gilt aber auch hier, dass etliche Diskussionen zwar geführt, schlussendlich aber durch knallharte betriebswirtschaftliche Realitäten begrenzt und beendet werden. Entsprechend sei die Belegschaft nicht immer und vollzählig begeistert, sondern durchaus gespalten in der Bewertung der Mitarbeiterbeteiligung.

Harte Daten zur Mitarbeiterzufriedenheit und zum Krankenstand liegen dem Chefarzt nicht vor. Bei Ärzten und Psychologen gebe es überhaupt keine Fehlzeiten, die den Verdacht auf Unzufriedenheit oder Erschöpfung aufkommen ließen. In der Pflege gebe es einige ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit berufsbedingten Verschleißerscheinungen, und am anderen Ende viele junge Frauen mit Fehlzeiten durch Schwangerschaft und kranke Kinder. Fluktuation gebe es aufgrund von persönlicher bzw. Familienplanung, im Übrigen sei die Bindung an das Unternehmen sehr stark.

Unter den psychiatrischen Patientinnen und Patienten sieht Chefarzt Kalina allerdings eine steigende Zahl von Menschen aus helfenden Berufen, die über krankmachende Arbeitsbedingungen in Krankenhäusern, Altersheimen und Pflegediensten im Einzugsgebiet berichten.

Haustarifvertrag liegt, je nach Berufsgruppe, 7–12 Prozent unter dem TVöD. Matthias Warmo räumt ein, dass es die üblichen Mitbestimmungsauseinandersetzungen auch in Spremberg gibt. »Aber wir sind natürlich aufgrund der Trägerschaft immer gezwungen, Lösungen zu finden. Wir streiten uns zu den Themen, aber der Streit wirkt sich nicht auf andere Bereiche aus.« Das liege sicherlich auch daran, dass die Geschäftsführerin das Trägermodell lebe, das Krankenhaus also nicht den typischen Manager in der Geschäftsführung habe.

Kritisch werden die internen Diskussionen dann, wenn einzelne Personen Personalpolitik oder Partikularinteressen mit Angelegenheiten des Fördervereins vermischen. Der Förderverein mischt sich nach Möglichkeit nicht in die Personalpolitik ein – »manchmal schon, da wo es Probleme gibt, aber im Grundsatz steht das nicht in der Satzung«. Schließlich sei die Amtszeit des Vorstands im Förderverein auf zwei Jahre begrenzt; wer sich da an problematischer Unternehmenspolitik versuche, bekomme bei der nächsten Vorstandswahl die Quittung.

### Kommunalpolitik

Die Stadt Spremberg nimmt ihre Mitverantwortung in der Gesellschafterversammlung professionell wahr. Die Bürgermeisterin vertritt die Stadt in der Gesellschafterversammlung. Sie hat die Grundsätze des Modells verstanden und akzeptiert. Die Stadtverordneten sind in der Gesellschafterversammlung »interessierte Öffentlichkeit«. Das alles trägt zu hoher Akzeptanz in der Bevölkerung bei – eine wichtige Komponente, wenn Krankenkassen oder Landesregierung zum Nachteil der Klinik die Versorgungsstrukturen ändern wollen. Als die frühere Gesundheitsministerin Anita Tack nach Spremberg kam, um die Schließung einer Abteilung durchzusetzen, standen zweitausend Spremberger vor ihrem Krankenhaus.

Hier liegt vielleicht auch ein Grund, warum die Spremberger nicht das liebste Kind der Landesregierung sind. Mit manchem Manager eines Großkonzerns sind Deals zu machen – gib hier zehn Betten,



Chefarzt Dr. Volker Kalina



Matthias Warmo

Fotos: Spremberger Krankenhausesellschaft mbH

nimm dort 20 ... Wenn die Geschäftsführerin aus Spremberg ins Potsdamer Gesundheitsministerium kommt, hat sie immer einen Mitarbeitergesellschafter dabei. Dann wird hart verhandelt, das kleine Spremberger Krankenhaus hat nichts zu verschenken.

### Zur Nachahmung empfohlen

Spremberg ist bundesweit das einzige Krankenhaus mit Belegschaftsbeteiligung. Ver.di berichtete 2016 unter der Überschrift »Zur Nachahmung empfohlen« und umschiffte die Klippen mit bemerkenswerter Gelassenheit: »Im Großen und Ganzen ist ver.di mit der Situation im Spremberger Krankenhaus einverstanden, nur: Das Entgeltniveau liegt unter dem des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD) sowie anderer Haustarifverträge an Brandenburger Krankenhäusern. ›Unser Ziel bleibt es deshalb, für die Kolleginnen in Spremberg das Niveau des TVöD oder mindestens des Cottbusser Krankenhauses zu erzielen«, sagt Ralf Franke, der zuständige ver.di-Sekretär im Bezirk Cottbus. [...]

Was die Tarifverhandlungen jedoch erschwere, sei der Umstand, dass die Krankenhausmitarbeiterinnen und -mitarbeiter in Spremberg sehr viel mehr Verständnis für die wirtschaftliche Situation ›ihres‹ Hauses mitbrächten als sonst üblich.«

### Licht und Schatten

Was lehrt uns das? Spremberg ist zurzeit bundesweit das einzige Krankenhaus mit Belegschaftsbeteiligung; es ist weder eine Insel der Seligen noch ein Volkseigener Betrieb. Hier wird Mitbestimmung, Verantwortung und Identifikation mit dem Unternehmen anders gelebt als anderswo. Das hat Konsequenzen für das Management ebenso wie für Belegschaft und Betriebsrat. Wer das einfache Muster »die da oben, wir hier unten« zur Orientierung braucht, dem wird hier bald schwindlig.

Aber die Quadratur des Kreises funktioniert auch hier nicht. Kröten müssen geschluckt werden, und nicht immer wird es Win-win-Lösungen geben. Wie fast überall wurde eine Servicegesellschaft outgesourct; Physiotherapie und Geburtshilfe wurden ebenfalls ausgegliedert. Weniger Stress und hohe Patientenzufriedenheit durch mehr Personal, das gibt es nur um den Preis eines niedrigeren Lohnniveaus. Die Arbeit im Förderverein ist eine ehrenamtliche Investition in das Modell und die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes. Was ist der Lohn? Sicher mehr Information, mehr Einblick in Zusammenhänge, vielleicht auch mehr »Bedeutung für andere« im Dörnerschen Sinne. Sympathisch ist es schon, dieses kleine, renitente Krankenhaus an Sprembergs Karl-Marx-Straße. ■

**Martin Osinski**, Diplom-Psychologe, Supervisor, seit Kurzem Vereinsbetreuer, lebt in Neuruppin, Brandenburg  
E-Mail: osinskivision@t-online.de