

 INTERVIEW

LÖRRACH

Von vier Kliniken zu einem neuen
Zentralkrankenhaus für den Landkreis



„Es sind immer die Menschen, die über den Prozess entscheiden“

Interview mit Marion Dammann, Landrätin des Landkreises Lörrach, Armin Müller, bis vor kurzem Geschäftsführer der Kreiskliniken Lörrach und Thorsten Stolpe, Projektleiter Campus Neues Klinikum

Health Transformation Hub:

In Lörrach fällt auf, dass der Prozess recht linear gelaufen ist. Lag das an der badischen Mentalität, die als einigermaßen ausgeglichen gilt oder war das Ihr Verdienst?

Landrätin Marion Dammann: Wir haben uns sehr genau überlegt, wie wir es schaffen können, einen guten Prozess hinzubekommen. Wichtig war, nicht zu sagen: Wir wollen ein neues Klinikum. Sondern zu sagen: Wir gucken uns mal unsere drei Standorte an, was ist da zu tun? Dabei haben wir – und auch die Menschen selber – gesehen: Das Zentralklinikum ist die beste Lösung, die anderen Varianten führen nicht so zum Ergebnis. Diese Selbsterkenntnis der Menschen war ein ganz wichtiger Punkt.

Health Transformation Hub:

War es von Vorteil, dass Ihre Vorgänger zuvor den Lörracher Weg 1.0 gegangen und Doppelstrukturen in den einzelnen Kliniken schon abgebaut waren?

Dammann: Oh ja, dadurch war unsere Ausgangsposition sehr gut. So konnte man schon mal bestimmte Sorgen nehmen, etwa dass Notfälle wie ein Herzinfarkt in Rheinfelden oder Schopfheim nun nicht mehr versorgt werden würden. Die werden jetzt schon in Lörrach konzentriert. Und der Notarztwagen ist ein rollendes Krankenhaus. **Armin Müller:** Am Anfang eines solchen Prozesses müssen Sie genau hinschauen: Wo stehen Sie? Wie ist die Ausgangslage? Hätten wir drei Standorte gehabt, die miteinander im Wettbewerb stehen, hätten wir damit ganz anders umgehen müssen. Und es ist immer gut, die medizinische Diskussion zu führen, nicht die über die Entfernungen: Ist es wichtig, dass ich 10 Meter zur Klinik habe oder ist es wichtig, dass die Klinik, die ich vielleicht in 20 Minuten erreiche, alles anbietet, was ich brauche?

Health Transformation Hub:

Wie lief die Bürgerbeteiligung?

Dammann: Wir sind mit den sieben Alternativen in die Bürgerversammlung gegangen, haben aufgezeigt, was jeweils die Vor- und Nachteile sind und haben die Kostenannahmen thematisiert. Da konnte schon jeder sehen, die meisten Alternativen machen eigentlich keinen Sinn. Erst danach kam dann die Grundsatzentscheidung des Kreistages. Und die weitere Bürgerbeteiligung lief dann im Rahmen der Grundstücksauswahl. Wir wussten dann: Die vier alten Standorte werden geschlossen, aber wo soll das neue Klinikum entstehen? Auch da haben wir gesagt: Gehen wir mal mit einer gewissen Offenheit rein.

Health Transformation Hub:**Wieso gewisse Offenheit? Das klingt so nach ein bisschen offen...**

Dammann: Gewisse Offenheit deshalb, weil klar ist: So ein Klinikum muss eine gewisse Zentrumsfunktion haben. Man muss von überall dort gut hinkommen. Das war eines der Kriterien, die wir dann in der Ausschreibung abstrakt formuliert haben.

Health Transformation Hub:**Wie wichtig war es, dass Sie den Prozess von einer externen Firma haben begleiten lassen?**

Müller: Das war sehr wichtig! Zum einen, weil die uns mit ihrer Expertise enorm geholfen haben – beispielsweise bei der Entwicklung des Kriterienkatalogs für den Standort. Aber die Beraterin war auch für den Prozess nach außen wichtig: Die strahlt Kompetenz aus durch ihr ruhiges Auftreten. Und noch eines ist mir wichtig: Die Menschen, die Sie begleiten, müssen ins Team passen. Die Auswahl der Begleitung ist von großer Bedeutung.

Health Transformation Hub:**Sind sie losgegangen mit der Idee: Das wird am Ende ein Zentralklinikum in Lörrach oder ist das auf dem Weg entstanden?**

Müller: Rheinfelden war von den Grundstücksflächen und mit dem Bahnanschluss her ein wunderbarer Standort, aber wenn man auf die Landkarte geguckt hat ein wenig zu weit weg von der zentralen Lage. Schopfheim und Lörrach liegen nahe beieinander. Für mich wäre beides okay gewesen.

Health Transformation Hub:**Wie haben Sie es geschafft, dass auch die Mitarbeiterschaft den Prozess offenbar weitgehend mitträgt?**

Müller: So eine große Veränderung macht natürlich für den Einzelnen etwas. Wir werden auch nicht alle mitnehmen können, einige werden vielleicht ein Jahr früher aufhören. Und wenn wir einem einen Arbeitsplatz in Lörrach anbieten, der aber partout in Rheinfelden bleiben möchte, dann muss man sich auch trennen. Aber es haben ja jetzt alle mehrere Jahre Zeit. Deshalb sind viele davon gar nicht mehr betroffen. Aber die Klarheit und Transparenz, galt auch innen und es wurde klar: Es geht nicht gegen das Bestehende, sondern für etwas Neues. Aber wir haben das 2016 für 2025 beschlossen – das waren ja neun Jahre. In den Jahren von 2010 bis 2016 haben wir den Zentralisierungsprozess schon begonnen. Beispielsweise hat das Anästhesieteam die Arbeit dann schon in Lörrach und in Schopfheim gemacht und umgekehrt.

Health Transformation Hub:**Zu welchem Zeitraum haben Sie die Mitarbeitenden einbezogen?**

Müller: Von Anfang an. Aber unter den Mitarbeitenden ging es ja schon viel früher um die Probleme der bestehenden Verhältnisse.

Dammann: Wir haben die Mitarbeiter sehr früh über die einzelnen Standorte hinweg zusammen informiert, um das Ganze als gemeinsames Projekt voranzutreiben.

Health Transformation Hub:**Hätte es nicht auch sein können, dass die Mitarbeitenden und die Bürger der jeweiligen Gemeinden auf jeden Fall ihre Häuser hätten behalten wollen?**

Müller: Natürlich hätte das sein können. Aber wichtig war ja auch die Finanzierbarkeit. Instandhaltung ist nicht förderfähig, Neubauten schon. In Summe waren die Kosten für Instandhaltung natürlich niedriger. Aber die Mitarbeitenden wussten was es bedeutet hätte, im Bestand fünf bis sechs Jahre zu bauen. Da waren wir aber auch

sehr ehrlich, dass wir die Kosten nicht exakt berechnen konnten. Hier wurde vor einigen Jahren neben dem Krankenhaus ein Strahlentherapiezentrum gebaut, und das hat schon zu ständigen Beschwerden geführt. Es hätte das Risiko bestanden, dass die Patienten etwa nach Freiburg gegangen wären. Dieses Risiko konnten wir gar nicht beziffern.

Health Transformation Hub:

Wie würden Sie Ihre Kommunikationsstrategie beschreiben?

Dammann: Nach innen und außen transparent informieren, Aspekte, die die Menschen vortragen, aufnehmen und abwägen. Wir haben beispielsweise nach den Bürgerversammlungen immer eine Zusammenstellung gemacht: Welche Argumente wurden vorgebracht, an welcher Stelle wurden die geprüft, wie sind sie bewertet worden?

Müller: Wir haben den Menschen nicht erklärt: Das ist das alleinig selig Machende. Es gibt immer verschiedene Wege. Bei Nachfragen hatten wir immer Antworten, die Menschen haben gespürt, dass wir uns Gedanken darüber gemacht haben.

Dammann: Es wäre falsch gewesen, zu polarisieren. Wir waren nicht die Allwissenden, die in Konfrontation gegangen sind, sondern wir haben immer nur nüchtern Konsequenzen aufgezeigt und gefragt: Wollt Ihr das so?

Müller: Die Menschen, die man bei so einer Polarisierung verliert, weil sie gegen das Projekt sind, bekommt man nie wieder mit. Und wir wollten ja, dass Begeisterung entsteht und dabei alle mitnehmen. Dass wir die Varianten zur Diskussion gestellt haben, bedeutete ja auch nicht, dass wir beliebig waren. Wir waren ganz klar in unserem Vorgehen. Komplett laufen zu lassen funktioniert nicht. Einer hat die Ruder in der Hand, dann kann man den Kurs ein Stück weit korrigieren, wenn man Hinweise bekommt und die aufnehmen. Man muss manchmal auch den Vorwurf aushalten: Ihr wollt es ja sowieso so.

Dammann: Man muss über Prozesssteuerung wissen, wo man hinwill, aber man braucht eine ehrliche Offenheit. Ich glaube, das haben wir gut hingekriegt.

Health Transformation Hub:

Sie haben eine gestufte Transparenz gewählt. Wie ist das gelungen?

Dammann: Es ist uns gelungen, in der Klausurtagung die Basis zu legen. Da war auch bei uns damals noch eine sehr große Offenheit, aufzuzeigen, was es alles an Möglichkeiten gibt, aber schon zu wissen, dass man bei dem Prozess sehr vorsichtig sein und die Kreistagsmitglieder mitnehmen muss. Ich habe verständlich machen können: Wenn wir jetzt unüberlegt rausgehen und sagen: Wir wollen ein neues Klinikum oder dies oder das, dann geht es schief. Wir müssen erst informieren, müssen erst die Basis dafür legen, dann können wir in die Diskussion gehen und irgendwann Entscheidungen treffen. Und das wurde mir geglaubt. Ich war selber überrascht, dass sich 60 Leute dahinter gestellt und das so mitgetragen haben. Aber wahrscheinlich haben sie gespürt, dass wir bei diesem Thema die Bürger mitnehmen müssen und haben es für sich auch als Chance gesehen, dass zuerst mal die Bürger angehört werden und auch sie dann aus der Bürgerschaft erstmal hören können, wo die Probleme oder Herausforderungen liegen, was die Facetten und Argumente sind. Viele haben uns später gedankt, dass wir sie erstmal gebremst haben und dass sie selber erstmal eine Meinung bilden konnten zusammen mit allen anderen.

Müller: Ich glaube, alle haben auch die gewisse Dringlichkeit gespürt: Wir haben immer wieder gesagt: Wir können viel machen, aber wir müssen auch entscheiden, denn die drei Gebäude fressen uns auf und tot.

Health Transformation Hub:**Welche Rolle haben die Medien gespielt?**

Dammann: Die waren in der Gesamtstrategie enthalten. Wir haben mit ihnen Exragespräche geführt, um die Informationsgrundlagen zu legen und haben sie zu allen möglichen Veranstaltungen natürlich immer mit eingeladen.

Müller: Und es hat tatsächlich geholfen, dass von der Badischen Zeitung da ein Redakteur war, der immer viel und auch kritisch nachgefragt hat.

Health Transformation Hub:**Was würden Sie anderen raten, die diesen Prozess vor sich haben?**

Dammann: Man muss sich über den Prozess, den man führen will und über die Kommunikation, sehr viel mehr und gründlicher Gedanken machen als vielleicht vor 10 bis 15 Jahren, weil die Menschen heute sehr viel sensibler reagieren und auch viel mehr Mitsprache einfordern. Ich behaupte, man braucht für die eigentliche Planung fast weniger Zeit als für dieses Thema.

Momentan planen wir, die Baustelle zu öffnen, wir haben die Webcams, das ist nochmal ein wichtiger Prozess, damit die Leute, wenn die Türen 2025 aufgehen, mit Begeisterung reingehen, egal, ob sie Mitarbeiter, Patient oder Kreistagsmitglieder sind.

Müller: Man muss die Ausgangslage kennen, und dann die Strategie entwickeln. Und die Ausgangslage hat viel mit den Menschen zu tun. Ich habe mal von einem Projekt gelesen: Da haben sie drei Gutachten in Auftrag gegeben, das ist der Tod für so ein Thema. Damit schaffen Sie keine Transparenz. Man kann dagegen sein, aber man muss erkennen können, dass es Hand und Fuß hat, was da gemacht wird. So wie bei der Matrix: daran gab es Kritik, aber es hatte auch niemand eine Idee, wie man es anders machen sollte. Man muss sich klarmachen. Es sind immer die Menschen, die über den Prozess entscheiden.

Health Transformation Hub:**Was waren die Grundsätze Ihrer Strategie?**

Dammann: Transparenz und Offenheit, weil nur das hilft, Vertrauen zu schaffen. Kreistag und Bürger müssen vertrauen können. Wir sagen auch immer, wenn wir etwas noch nicht wissen. Das ist auch im Bau- und Planungsausschuss so. Bis zu einer Entscheidung, haben wir das manchmal zwei-dreimal im Gremium gehabt. Alle können darauf vertrauen, dass sie nicht überfahren werden.

Müller: Die Entscheidungen fallen dann auch nie in der Sitzung, in der ein Thema vorgestellt wird. Wir sagen: das könnte eine Möglichkeit sein und beim nächsten Mal wird erst darüber abgestimmt.

Health Transformation Hub:**Sie haben eine zusätzliche externe Kontrollinstanz eingerichtet, wie kam es dazu?**

Dammann: Der Wunsch kam aus dem Kreistag. Man hätte auch einfach sagen können: Wieso, der Klinikbau geschieht durch die GmbH, das geht Euch gar nichts an. Aber dann wäre eine große Unzufriedenheit entstanden. Also haben wir Lösungen angeboten und mit den Kreisräten zusammen entwickelt, wie wir es machen wollen. Die Person ist von außen, ist beim Projektmanagement der Kliniken angedockt, schaut sich alles genau an und gibt auch für uns wertvolle Hinweise. Als die begleitende Kontrolle bei den ersten drei Sitzungen gesagt hat, sie hätte gar nicht so richtig was zu kritisieren, waren die Kreisräte ganz skeptisch.

Stolpe: Auch wenn die Baupreise steigen, machen wir das transparent und weisen nach, woher die Steigerungen kommen.

Müller: Jetzt ist man eher stolz, Teil des Projektes zu sein, weil es offenbar gut läuft. Das Misstrauen vom Anfang ist weg.