

LÖRRACH

Von vier Kliniken zu einem neuen
Zentralkrankenhaus für den Landkreis



Wertschätzung statt Widerstand – auf dem Weg zu einer Zentralklinik in Lörrach

In Lörrach wird ein neues Zentralklinikum vier alte Krankenhäuser ersetzen: Das geht ungewöhnlich ruhig und stringent vor sich. Das liegt auch an einem gut strukturierten Prozess, zu dem die Verantwortlichen eingeladen hatten.

Eine einvernehmliche Lösung oder Ein Weg mit Plan

In Lörrach ist es das Unauffällige, das auffällt, das Erwartbare, das fehlt: In dem Landkreis im südwestlichsten Zipfel Deutschlands werden vier Krankenhäuser geschlossen zugunsten eines Neuen: Bis 2025 entsteht am Stadtrand das neue Zentralklinikum, ein Gesundheitscampus mit stationären, teilstationären und ambulanten Versorgungsangeboten. Das hat der Kreistag 2017 mit großer Mehrheit beschlossen, und seitdem wird geplant und inzwischen gebaut. Ohne Rückschritte, ohne Widerstand, ohne Bürgerinitiativen, die für den Erhalt ihrer alten Krankenhäuser und gegen den Bau der neuen Klinik kämpfen, ohne Politikerinnen und Politiker, die aus dieser Stimmung Stimmen zu machen versuchen, ohne Attacken. Eine Umfrage der Badischen Zeitung ergab 2021, dass über 60 Prozent der Lörracher rundum oder überwiegend zufrieden sind mit den Planungen zur neuen Zentralklinik. Was ist da los, in Lörrach? Warum geht hier scheinbar so unaufgeregt voran, was anderswo ganze Regionen entzweit?

Man erhält unterschiedliche Antworten auf diese Frage, aber sie ähneln sich doch in einem Punkt: Es hat wohl mit den handelnden Personen zu tun. Wer mit Akteuren in der Region spricht, hört immer wieder: „Die Landrätin und der Klinikgeschäftsführer, das sind eben auch sehr charismatische und integrierende Persönlichkeiten“. Dennoch liegt der Erfolg der Entwicklung wohl nicht nur im persönlichen Charisma der handelnden Personen begründet, sondern auch in deren Strategie. Denn der Weg, den sie gegangen sind, war nicht zufällig, sondern mit Bedacht gewählt – Schritt für Schritt. Und noch etwas scheint entscheidend: Sie sind ihn nicht allein gegangen, sondern haben sich schon begleiten lassen, als das Ziel noch nicht klar war. Mit anderen Worten: Sie haben die verschiedenen Anspruchsgruppen mitgenommen auf den Weg der Erkenntnis.

Die Vorgeschichte

Als Armin Müller, von 2010 bis Sommer 2022 Geschäftsführer der Kreiskliniken Lörrach, vor 13 Jahren kam, stellte er schnell fest, dass er es mit drei Kliniken zu tun hatte, die einen enormen Investitionsbedarf bei beschränkten Möglichkeiten der Erweiterung und Erneuerung hatten. Ärztinnen und Ärzte beschwerten sich über Operationssäle aus den 50er bis 70er Jahren und fehlende Möglichkeiten für moderne Medizin. Der Satz „Herr Müller, so kann ich nicht arbeiten“, fiel häufig.

Müller wurde klar: Es besteht Handlungsbedarf. Dabei konnte er auf dem aufbauen, was seine Vorgänger schon Mitte der 90er Jahre als „Lörracher Weg 1.0“ initiiert hatten. Dabei hatten sich die damaligen Träger der vier örtlichen Krankenhäuser, der Landkreis und der Orden der Barmherzigen Schwestern vom Heiligen Vinzenz von Paul in Freiburg, zu etwas durchgerungen, was Müller „wettbewerbsfreie Vorhaltung“ nennt: Sie hatten Doppelstrukturen abgebaut, und statt auf Konkurrenz auf Kooperation gesetzt und gehofft, so die Kliniken dauerhaft sichern und eine Privatisierung abwenden zu können. Seitdem gibt es beispielsweise eine Geburtshilfe nur noch im Elisabethenkrankenhaus des Ordens, dort entstand die Klinik für Familie und Kind. Eine Notfallversorgung gibt es zwar an allen Standorten, komplexere Notfälle aber werden in der Kreisklinik in Lörrach versorgt, auch die Chirurgie wurde dort konzentriert. Müller wunderte sich zunächst, dass es trotzdem weiterhin eine Orthopädie

in Rheinfeldern und eine Handchirurgie in Schopfheim gab: „Ich hatte schließlich immer noch drei alten OP-Säle“. Aber: „Als ich mich eingeleesen hatte wurde mir klar: Die Menschen waren sehr weise gewesen. Mehr als das, was die erreicht hatten, war damals überhaupt nicht möglich.“ Denn sie hatten schon damals für die Bevölkerung schmerzhaft Einschnitte durchgesetzt, wie etwa die Schließung von Geburtshilfe-Stationen, Konzentration von Laboren und die Versorgung von schwereren Notfällen an nur noch einem Standort.

„Hier muss etwas passieren“

Trotzdem reichte es nicht: Nachdem Müller zwei Jahre lang konsolidiert und es so geschafft hatte, wieder in die schwarzen Zahlen zu kommen, war zunächst das Gespenst der Privatisierung auf Sicherheitsabstand gebracht. Aber steigende Patientenzahlen bei beschränkten Möglichkeiten der Erweiterung, enorme Investitionsbedarfe in allen drei Kreiskliniken, sich ändernde Rahmenbedingungen ließen Müller zu dem Schluss kommen: „Hier muss dringend etwas passieren“. Er stellte Überlegungen an zur Lösung der Probleme. Eine Verbündete fand er dabei in der Landrätin Marion Dammann, eine wichtige Begleitung in einer Consulting-Firma aus Nordrhein-Westfalen. Gemeinsam haben sie sich auf den „Lörracher Weg 2.0“ gemacht.

Müller hatte Politik und Öffentlichkeit über die schwierige Situation der Kliniken nie im Unklaren gelassen. Insofern war wohl auch niemand wirklich überrascht, als 2015 bei einer Wochenend-Klausursitzung des Kreistages zur Zukunft des Landkreises auch das Thema „Zukunft der Kliniken“ auf der Tagesordnung stand. Die Landrätin hatte Ort und Zeitpunkt mit Bedacht gewählt: „Uns war klar, dass wir das nicht im Rahmen einer Ausschuss- oder Kreistagsitzung machen können. Das ist viel zu formal, und da haben die Abgeordneten auch gleich das Gefühl, sie müssen sich irgendwie positionieren. Aber in dieser Atmosphäre der Tagung war das etwas anderes. Da waren alle wesentlich entspannter. Es war auch keine Presse dabei, niemand musste sich profilieren.“

Und so stellten Müller und die Beraterin der Consulting-Firma verschiedene Möglichkeiten vor, die Misere hinter sich zu lassen und die Krankenhäuser zukunftsfähig zu machen. Alle drei Kreiskliniken sanieren und modernisieren? Sich auf zwei Standorte konzentrieren? Oder nur auf einen? Mit OPs in mehreren Häusern oder nur in einem? Gar nicht sanieren und stattdessen ein ganz neues Klinikum bauen? Und was würde mit dem Elisabethenkrankenhaus passieren? Insgesamt sieben Modelle diskutierten die Politikerinnen und Politiker mit den Expertinnen und Experten.

Gemeinsam auf dem Weg

„Am Ende waren alle ganz euphorisch und wollten am liebsten am nächsten Tag eine Pressekonferenz geben“, erzählt Landrätin Dammann. Dabei war ja noch gar nichts entschieden. Aber alleine die Aussicht, das Schicksal der Krankenhäuser in die eigenen Hände zu nehmen, ohne dabei auf einen Investor von außen warten zu müssen – das war ein Durchbruch. „Aber wir haben das gebremst, denn wir wussten, wenn wir das jetzt öffentlich diskutieren, wird alles zerredet.“

Für Christoph Nitz, damals Bürgermeister von Schopfheim – eine der Gemeinden, die künftig kein Krankenhaus mehr haben wird, war diese gestufte Transparenz einer der Schlüssel zum Erfolg des ganzen Projektes: „Die Landrätin ließ sich in die Hand von jedem Einzelnen versprechen, dass wir das, was wir nun besprechen würden, zunächst mal für uns behalten würden“, erzählt er. Und so hielten tatsächlich 60 Menschen über Monate dicht. „Ich war selber überrascht, dass das alle so mitgetragen haben. Aber wahrscheinlich haben sie gespürt: Das hier ist etwas Besonderes. Wenn wir da Erfolg haben wollen, dann müssen wir zusammenstehen“, sagt Marion Dammann. Es gab Müller, Dammann und der Beraterin die gewünschte Zeit, auch die Mitarbeitenden in den Kliniken und die Bevölkerung abzuholen und mit auf den Weg in Richtung Zukunft zu nehmen. In Workshops in den Kliniken und in Bürgerversammlungen in Lörrach, Schopfheim und Rheinfeldern führten sie in den folgenden Wochen die gleichen Diskussionen wie mit den Kreistagsmitgliedern. Nirgendwo präsentierten sie Lösungen, überall Lö-

sungsmöglichkeiten – in Form der sieben Szenarien. Und sie sammelten Vorschläge und Anregungen, von denen etliche später in die Planungen einfließen. Beispielsweise beklagten Bürger immer wieder, dass es zu wenig psychiatrische Versorgung im Landkreis Lörrach gebe – künftig wird das Zentrum für Psychiatrie Emmendingen auf dem Gelände des Zentralklinikums eine Psychiatrie mit mehr als 100 Betten für Erwachsene und eine Kinder- und Jugendpsychiatrie betreiben.

Erste Entscheidung: Eine Zentralklinik

Parallel gab es Gespräche mit dem Orden, der sich schließlich bereitfand, das Elisabethenkrankenhaus in die Trägerschaft des Landkreises zu geben. Das machte die Dinge einerseits einfacher, andererseits erhöhte es den Platzbedarf noch mehr. „Mit dem Hinzukommen des Elisabethenkrankenhauses wurde klar, dass eine neue Option geschaffen werden muss: Neubau. Denn der Standort in Lörrach war kaum zu erweitern. Das wäre nur mit Abriss und Neubau gegangen“, so Müller.

Und so stellen Mitarbeitende, Bürger und Politiker die gleichen Fragen: Alle Standorte zu sanieren und zu modernisieren, wäre das nicht viel zu teuer? Und gebe es Zuschüsse von Bund und Land nicht auch eher für den Bau neuer als die Sanierung alter Häuser? Und im laufenden Betrieb zu sanieren, würde das nicht zu einer enormen Belastung von Personal und Patienten führen und diese vielleicht sogar in die Flucht schlagen? Und hätte man bei mehreren Standorten nicht immer noch das Problem, dass man Patienten hin und her fahren müsste? Und wäre dann nicht so ein richtig modernes neues Klinikum an einem ganz anderen Standort eigentlich die beste der Alternativen? Am Ende schien das die überzeugendste Lösung und so beschloss der Kreistag 2015 einstimmig, ein neues zentrales Klinikum zu bauen.

Doch nun kam die nächste Frage: Wo sollte sie stehen, die neue Zentralklinik, wie sie fortan hieß? Die Verantwortlichen hatten bewusst die grundsätzliche Entscheidung von der Standortfrage getrennt. In einer Ausschreibung wurden nun bestimmte Anforderungen formuliert: Der Standort müsste für alle Bewohnerinnen und Bewohner des Landkreises gut erreichbar, also einigermaßen zentral liegen, an den Öffentlichen Nahverkehr angeschlossen sein, das Grundstück müsste eine gewisse Größe haben.

Aber wo soll sie stehen?

Es bewarben sich die damaligen Standorte Schopfheim, Rheinfeldern und die Stadt Lörrach mit einem Grundstück außerhalb der Stadt.

Wie sollte man das entscheiden? Was müsste man für eine solche Entscheidung überhaupt berücksichtigen? Wiederum gemeinsam entwickelten Klinikgeschäftsführer Müller, die Beraterin, die Landrätin, der Aufsichtsrat der Kliniken und die Kreistagsmitglieder eine Matrix der wichtigsten Kriterien und deren Gewichtung. Da wurde über jedes Prozent diskutiert. Von Anbindung an den Öffentlichen Nahverkehr und Straße, über Bodenbeschaffenheit und Zentrums Lage. Die Politiker mobilisierten jeweils für ihren Ort, Bürger sammelten Unterschriften und kamen auch zu der entscheidenden Sitzung des Kreistages im April 2017. Der entschied anhand der selbst erstellten Matrix mit deutlicher Mehrheit für den Standort in Lörrach-Entenbad. Seitdem wird geplant und inzwischen gebaut - begleitet von kritischer Aufmerksamkeit, aber nicht von Protest.

Das mag auch daran liegen, dass die zuständigen Bürgermeister die Entscheidung akzeptiert haben: So sagt etwa Christoph Nitz, damals Bürgermeister von Schopfheim: „Bei der Matrix hätte ich beispielsweise einige Faktoren anders bewertet, dann wäre es vielleicht Schopfheim geworden. Aber sei es drum – ich bin Demokrat, und es war eine demokratische Entscheidung. Die ist zwar gegen unseren Standort gefallen, aber so ist es nun mal, und dann muss man für den neuen Standort kämpfen“. Auch Klaus Eberhardt, Oberbürgermeister von Rheinfeldern, sagt: „Der Prozess war sehr offen, und wie das unter Demokraten sein sollte, ist dann eine Mehrheitsentscheidung akzeptiert worden und nun wird darauf hingearbeitet, dass man die gut umsetzt“.

Für diesen Umgang zollt Klinikgeschäftsführer Müller den Politikern seinerseits Respekt: „Es waren diese beiden Menschen, die die Weitsicht hatten, sich an die demokratischen Spielregeln zu halten. Sie haben nicht mehr gezündelt. Das hätten die auch anders machen können.“

Transparenz + Sachlichkeit = Vertrauen

Auch Kathrin Ganter, Redakteurin der Badischen Zeitung, hat das so beobachtet: „Es wurde ergebnisoffen geprüft. Aber nachdem die Entscheidung einmal getroffen war, wurde sie nicht mehr in Frage gestellt.“ Für sie ist es vor allem die Transparenz, die Ruhe in den Prozess gebracht habe. Man habe nie das Gefühl gehabt, dass die Öffentlichkeit ausgeschlossen wurde: „Da war nichts im stillen Kämmerlein: Wer was wissen wollte, konnte fragen und bekam immer Antworten.“

In den Augen der Redakteurin ist es diese Transparenz – neben der Einigkeit zwischen Klinikgeschäftsführung und Landrätin – die die Entwicklung so linear und erfolgreich macht. Hinzu komme eine große Sachlichkeit – beides gemeinsam hätte Vertrauen geschaffen. Sie erläutert das am Beispiel der Entscheidung für den Standort: „Dieses ausgeklügelte Bewertungssystem, bei dem dann am Ende Lörrach gewonnen hat, das war eine klare und sachliche Entscheidung. Und jeder konnte nachvollziehen, wie sie zustande gekommen ist. Dagegen kam man mit so einem emotionalen Argument wie „Ich will doch mein Krankenhaus behalten“, nicht an. Das war sehr klug. Die haben sich einfach nicht darauf eingelassen, Befindlichkeiten bedienen zu wollen. Und das war gut.“

Transparenz + Sachlichkeit = Vertrauen: In Lörrach war den Akteuren diese Gleichung von Anfang an klar. Sie haben dabei nicht zwischen den einzelnen Anspruchsgruppen unterschieden, denn egal ob Mitarbeitende, Politik, Medien, Bevölkerung: Alle sind gleich wichtig.

Beispiel Medien: Kathrin Ganter: „Es gab eine sehr gezielte Medienarbeit. Die war sehr gut, sehr offen. Es gab immer wieder einordnende Gespräche, man konnte die Klinik jederzeit kontaktieren, man wurde gut informiert. Das sorgte für Vertrauen.“

Und auch wenn es mal Probleme gebe, würde seitens der Bauleitung und der Klinik darüber informiert werden, beispielsweise bei der Entwicklung der Baukosten oder als es Coronafälle auf der Baustelle gab. Das schaffe Transparenz, was die Entwicklung des Neubaus angeht.

Kommunikation: Alle sind wichtig

Beispiel Mitarbeitende der Kliniken: „Das sind bei uns 2000 Menschen, die alle Familien haben. Und wenn die gegen so ein Projekt wären, müsste man zunächst einmal die überzeugen“, sagt Müller. Das sei aber nie der Fall gewesen, auch nicht an den kleineren Standorten in Schopfheim und Rheinfeld. „Denn die Menschen haben ja gesehen: Uns fehlt immer ein Stück Medizin.“ Weil nicht mehr überall alles vorhanden gewesen sei, hätten eben viele Patienten dann doch nach Lörrach gefahren werden müssen. „Den Leuten war klar, dass kann nicht die Zukunftslösung sein“, so Müller. Trotzdem bedeute die Reduktion der Standorte natürlich für viele der Mitarbeitenden weitere Wege und für den einen oder anderen auch die Aufgabe einer Leitungsposition. Und natürlich seien viele auch traurig gewesen – sie hatten sich ja mit ihrem Krankenhaus identifiziert, „aber sie wussten trotzdem: Die Zukunft ist das nicht“. Auch der Betriebsrat habe von Anfang an hinter dem Vorgehen gestanden. Außerdem: Von der Entscheidung 2016 bis zur geplanten Umsetzung 2025 liegen neun Jahre, um sich umzugewöhnen oder umzuorientieren.

Beispiel Bevölkerung: „Man hat auch den Widerstand, den es am Anfang gab, sehr ernst genommen. Es wurden viele Gespräche geführt, gab viele Veranstaltungen vor Ort, Frau Dammann und die Klinikleitung sind überall hingefahren und haben die Probleme immer und immer wieder erklärt. Es gab auch viel Beteiligung, wo man Ideen einbringen konnte, nicht nur in Lörrach,“, erzählt Kathrin Ganter.

Und auch darüber gab es Transparenz: „Wir haben nach den Bürgerversammlungen immer eine Zusammenstellung gemacht: Welche Argumente wurden vorgebracht, an welcher Stelle wurden die geprüft, wie sind die bewertet worden?“, sagt die Landrätin.

Bau in schwierigsten Zeiten

Für dieses Vorgehen gibt es viel Wertschätzung – auch aus der Politik. So sagt etwa Rheinfeldens Oberbürgermeister Klaus Eberhardt: „Man hat sich auch in hohem Maße professionalisiert und man hat alle Punkte, die dann aufgetreten sind, gut aufgenommen und einbezogen.“ So habe er beispielsweise zusammen mit den Grünen im Kreistag eine zusätzliche Projektsteuerung aus Sicht der Politik gefordert, die die Kosten- und Bauentwicklung unabhängig überprüfe. Diesem Antrag sei stattgegeben worden. Und so gibt es jetzt eine zusätzliche Kontrollinstanz. Die Landrätin hat außerdem einen Bau- und Planungsausschuss eingerichtet, der sich nur mit dem Krankenhausbau befasst.

Inzwischen ist der Rohbau fast fertig. In den zurück liegenden drei Jahren haben Coronakrise, Ukraine-Krieg, explodierende Baukosten und Inflation den Alltag der Kliniken und auch des Bau-Projekts massiv beeinflusst. Auf der Homepage werden die Tage, Stunden, Minuten, Sekunden bis zur geplanten Eröffnung des Klinikums 2025 heruntergezählt – nun rund sechs Monate später als ursprünglich geplant. Ebenfalls veröffentlicht werden die geplanten und die tatsächlich aufgelaufenen Baukosten. Statt der ursprünglich avisierten 314 Millionen Euro geht man inzwischen von mehr als 413 Millionen Euro aus – Tendenz steigend.

Dass es ein Bau in schwierigsten Zeiten werden würde, konnte man zu Beginn der Planungen nicht wissen. Ihn jetzt nicht fortzusetzen, ist trotzdem keine Alternative. „Es ist undenkbar, den Bau einfach einzustellen“, sagt Projektleiter Thorsten Stolpe. Würde erst in ein paar Jahren weiter gebaut werden, würden die Kosten noch höher liegen. Und die alten Probleme der sanierungsbedürftigen Kliniken blieben ja auch ungelöst.

Die Stimmung ist insgesamt etwas weniger euphorisch als zu Beginn. Lokalredakteurin Ganter berichtet beispielsweise von den Schwierigkeiten des Übergangs: „Uns haben in den letzten Monaten viele Schilderungen von Leserinnen und Lesern erreicht, die mit der Behandlung vor allem in Rheinfeldern überhaupt nicht zufrieden waren. Die Menschen haben den Eindruck, da würde nicht mehr genug investiert.“

Fakten statt Emotionen

Diskussionen gibt es auch über den S-Bahnanschluss, den es auf der grünen Wiese, auf der das Zentralklinikum entsteht, noch nicht gibt. Ihn zu bauen erfordert Verhandlungen mit der Bahn und aufwendige Planungen. Aber der ganz große Aufreger ist das nicht – wengleich vermutlich auch einige Akteure aus Schopfheim murmeln „habe ich doch gleich gesagt“. Aber sie tun es eben leise.

Trotzdem: Es geht nun darum, Begeisterung für die neue Klinik zu wecken. „Als wir vor einiger Zeit mit den Mitgliedern des Planungs- und Bauausschusses eine Baustellenbesichtigung gemacht haben, kam Begeisterung auf, weil man die Dimension nun richtig spüren kann“, erzählt Marion Dammann. Webcams zeigen rund um die Uhr, was auf der Baustelle passiert und künftig soll es Besichtigungen auch für interessierte Bürgerinnen und Bürger geben. Die Landrätin: „Wenn 2025 die Türen aufgehen, sollen die Leute da mit Begeisterung reingehen, egal, ob Sie Mitarbeitende, Patienten oder Kreistagsmitglieder sind“.

Auch wenn alle immer wieder betonen, wie wichtig die handelnden Personen für den Prozess sind – es lässt sich doch einiges lernen, von Lörrach.

So sagt etwa die Lokalredakteurin: „Für mich ist die Essenz des Erfolges, dass es sich lohnt, offensiv und frühzeitig zu informieren und so viel wie möglich zu beteiligen. Außerdem helfen Fakten gegen Emotionalität, und die muss man immer und immer wieder erklären, denn der Großteil der Leute ist ja vernünftig. In der Diskussion nimmt man immer die Lautesten wahr, aber die meisten überlegen sich doch ganz rational, was am besten ist. Und da leuchtet es sowohl den Mitarbeitenden wie den Patienten schon ein, dass es besser ist, eine große und moderne Klinik zu haben als drei Bruchbuden.“

Rat an andere

Oberbürgermeister Klaus Eberhardt findet, dass es lohnt, Themen frühzeitig und ohne Vorfestlegung in die Öffentlichkeit tragen, um erstmal ein Problembewusstsein zu schaffen.

Und auch Schopfheims ehemaliger Bürgermeister Nitz ist voll des Lobes für die Akteure: „Für mich ist das Geheimnis darin begründet, dass man sich genügend Zeit genommen, alle Vor- und Nachteile abgewogen und sich dafür auch Hilfe von außen geholt hat. Es war gut, ergebnisoffen an das Thema heranzugehen. Nicht nach dem Motto: Da wollen wir hin und dafür suchen wir Argumente. Sondern andersrum: Welche Optionen haben wir und welche Vor- und Nachteile könnten die jeweils haben? Das fand ich in diesem Prozess sehr bereichernd und wichtig. Das war eine sehr vertrauensvolle und gute Zusammenarbeit und hat auch dazu beigetragen, dass wir einen einstimmigen Kreistagsbeschluss hinbekommen haben.“

In Lörrach kann man sehen, dass die wichtigste Währung in einem Veränderungsprozess das Vertrauen ist. Und zwar das Vertrauen aller Anspruchsgruppen, die die Veränderungen tragen sollen und von ihnen betroffen sind. Dieses Vertrauen muss verdient werden durch die Investition in Transparenz und Sachlichkeit. Nur wer Entscheidungen nachvollziehen kann, wird das Gefühl entwickeln, sie seien zu seinem Besten. Nur wer das Gefühl hat, Fakten entscheiden, statt Emotionen, kann in die Entscheidungen und die Entscheidungsträger vertrauen.