

## Markterkundungsverfahren - Kreiskliniken - Kreistag am 01.04.2019

- Sehr geehrte Damen und Herren Kreisräte,
- Damen und Herren Aufsichtsräte der Kreiskliniken Reutlingen GmbH,
- meine Damen und Herren
  
- Der Vertagungsantrag ist darauf gerichtet, heute keine Entscheidung zu treffen und die offenen Fragen vor einer Entscheidung im zuständigen Verwaltungsausschuss zu diskutieren.
- Genau dies ist vorgesehen.
- Heute wird keine Entscheidung getroffen.
- Die Bewertung der Informationsfahrten und die weitere Vorgehensweise wird im nächsten Verwaltungsausschuss beraten.
- Von daher sehe ich das Anliegen des Vertagungsantrages als erfüllt an.
- Selbstverständlich werde ich über diesen Antrag unabhängig hiervon nachher abstimmen lassen.
- Aber auch in der Sache selbst halte ich eine Vertagung für den falschen Weg:
  
- Dazu ist es am heutigen Tag wichtig, uns nochmals zu vergewissern, worum es uns geht.
- Wir müssen die Frage beantworten, wie wir die Herausforderungen, vor denen unsere Krankenhäuser stehen, in Zukunft am besten bewältigen können.
- Die Kreiskliniken Reutlingen versorgen in Reutlingen, Münsingen und Bad Urach jährlich 130 000 Patienten.
- Sieben Tage in der Woche, an 365 Tagen im Jahr, rund um die Uhr.

- Die Patienten vertrauen unseren Krankenhäusern und erwarten jederzeit eine wohnortnahe Versorgung.
- Sie erwarten, dass die Ärzte und Pflegekräfte gut ausgebildet und für sie da sind.
- Sie setzen modern ausgestattete Patientenzimmer, Medizintechnik und Behandlungsräume sowie digitale Kommunikationswege als selbstverständlich voraus.
- Die Patienten wünschen sich die Versorgung aus einer Hand und ein reibungsloses Zusammenspiel von stationärer und ambulanter Behandlung.
- Diese Bedürfnisse der Patienten müssen wir für unsere Krankenhäuser auch in den kommenden Jahren zur Grundlage unseres Handelns machen und aktiv dazu beitragen, dass die Patienten überall im Landkreis eine Gesundheitsversorgung vorfinden, die ihnen schnell weiterhilft und in der sie das Gefühl haben, gut aufgehoben zu sein.
- Gesundheit ist kein Gut wie jedes andere.
- Und deshalb ist die Zukunft der Gesundheitsversorgung ein wichtiger Teil der im Grundgesetz und in der Landesverfassung garantierten kommunalen Daseinsvorsorge für die gesamte Bevölkerung unseres Landkreises.
- Es geht um die Sicherstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse im städtischen wie im ländlichen Raum.
- Es ist unsere Aufgabe, die Gesundheitsversorgung am zukünftigen Versorgungsbedarf der Menschen orientiert weiterzuentwickeln.
- Die besten Medizin-, Struktur- und Organisationskonzepte sind aber wertlos ohne Menschen, die es tun.

- Gut qualifiziertes und fair bezahltes Personal und eine gute Personal-  
ausstattung sind die zentralen Voraussetzungen für eine gute Kran-  
kenhausmedizin.
- Wir wollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und wertschät-  
zen und dem Fachkräftemangel begegnen.
- In Momenten persönlicher Not helfen und versorgen rd. 2000  
Mitarbeiter die ihnen anvertrauten Patientinnen und Patienten mit  
großem persönlichem Engagement und Empathie.
- Mit Zeit, Nähe und Zuwendung.
- Für viele Mitarbeiter ist die Tätigkeit im Krankenhaus Beruf und  
zugleich Berufung.
  
- Es geht also um die Bedürfnisse und Erwartungen der Patientinnen  
und Patienten
- ebenso geht es um die Interessen der Mitarbeiterinnen und  
Mitarbeitern.
  
- Voraussetzung für all dies ist aber,
- dass wir unter den gegebenen gesundheitspolitischen Rahmenbedin-  
gungen von Bund und Land die Finanzierung des Betriebes und die  
Finanzierung der notwendigen Investitionen in unsere Häuser dauer-  
haft sicherstellen können,
- dass wir gute und attraktive Arbeitsplätze und Rahmenbedingungen  
für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig erhalten  
können.
  
- Wo stehen wir heute?
- Nachdem die Jahresverluste auf 9,4 Mio. im Jahr 2013 angestiegen  
waren, haben Aufsichtsrat und Kreistag zur Verbesserung und

Stabilisierung der finanziellen und wirtschaftlichen Lage der Kreiskliniken ein „Zukunftskonzept der Kreiskliniken Reutlingen 2018 und der Folge 2018 plus“ zur Umsetzung beschlossen.

- Eine wesentliche Säule dieses Konzepts war der Ausgleich der aufgelaufenen Bilanzverluste.
- In den Jahren 2014 bis 2018 wurde der bis 31. Dezember 2015 entstandene Bilanzverlust von rd. 24 Mio. Euro durch den Landkreis vollständig ausgeglichen.
- Alle Städte und Gemeinden des Landkreises - letztlich also die Steuerzahler - haben diesen Krankenhaus-Soli über eine Erhöhung der Kreisumlage finanziert.
- Dies verbunden mit der klaren Maßgabe, dass unsere Kreiskliniken Reutlingen GmbH ab dem Jahr 2018 keine Verluste mehr erwirtschaftet,  
• also die schwarze Null erreicht.
- Nachdem die überwiegend erfolgreiche Umsetzung des Zukunftskonzeptes mit dazu beigetragen hat, dass die Jahresergebnisse sich deutlich verbessert haben,  
• von Minus 9,4 Mio. Euro im Jahr 2013 auf dann Minus 2,14 Mio. Euro im Jahr 2016  
• und nachdem auf Grund der Berichterstattung der Geschäftsführung im Aufsichtsrat und Verwaltungsausschuss davon ausgegangen werden konnte, dass das Ziel der „schwarzen Null“ im Jahr 2018 erreicht werden kann,  
• haben wir Mitte 2017 zur Kenntnis nehmen müssen, dass sich die wirtschaftliche Situation der Kreiskliniken im Jahr 2017 wieder deutlich verschlechtert hat.

- So musste im Geschäftsjahr 2017 ein Verlust von Minus 6,7 Mio. Euro verzeichnet werden.
- Im Jahr 2018 sprechen wir - Stand heute - wieder über ein Minus von rd. 6,4 Mio. Euro
- und auch 2019 erwarten wir einen hohen Jahresfehlbetrag.
  
- Deshalb wird doch niemand hier im Raum,
- niemand im Aufsichtsrat heute aufstehen können und sagen:
- „Es ist gut wie es ist“.
- Kein Mitglied des Aufsichtsrats, des Verwaltungsausschusses und des Kreistags wird nach den Diskussionen in den vergangenen 1,5 Jahren doch ernsthaft in Erwägung ziehen können, dass wir in den Krankenhäusern einfach so weiter machen können wie bisher.
  
- Richtig ist, es gibt eine Vielzahl von Fragestellungen, Problemen und Verflechtungen, die zu dieser Situation geführt haben.
- Chronische strukturelle Unterfinanzierung durch fehlende Investitionsmittel und Betriebskostenmittel sind das Eine,
- Probleme, die hausgemacht sind und die dringend angepackt werden müssen, was Strukturen, Organisation und Abläufe,
- bessere Kooperation und Vernetzung innerhalb und zwischen unseren 3 Häusern,
- aber ebenso mit niedergelassenen Haus- und Fachärzten, Pflege und Reha und anderen Krankenhäuser angeht das Andere.

- Dies alles ist unbestritten und kommt in den Papieren und Vorschlägen, die nicht erst heute aus unseren Kliniken kommen, sehr deutlich zum Ausdruck.
- Die Frage ist doch:
- Warum sind diese Themen denn in den vergangenen Jahren nicht angegangen und umgesetzt worden
- und vor allem:
- warum und wie soll dies plötzlich jetzt gelingen?
- Wir haben doch kein Erkenntnisproblem, wir haben ein Umsetzungsproblem.
- Deshalb hat der Aufsichtsrat im vergangenen Jahr die Weichen gestellt und einen Prozess begonnen,
- in dem wir die grundlegende Frage der strategischen und organisatorischen Ausrichtung unserer Kreiskliniken in den nächsten 5 bis 10 Jahren ergebnisoffen miteinander diskutieren.
- Das betrifft insbesondere auch die Frage, ob wir - was die Management- oder Beteiligungsstrukturen angeht - bei dem jetzigen Modell bleiben sollen.
- Wir haben uns darauf verständigt, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken und Praktiker zu fragen,
- ohne ein teures Gutachten eines Beratungsunternehmens oder eines Experten zu beauftragen.
- Dazu haben wir ein sogenanntes unverbindliches Markterkundungsverfahren durchgeführt und abgeschlossen,
- mit dem Ziel, eine Marktübersicht über zukunftsorientierte Managementkonzepte zu erhalten, um auf dieser Grundlage Handlungsalternativen diskutieren, abwägen und bewerten zu können.

- Die Anforderung an die Teilnehmer war klar formuliert:  
Die Unternehmen sollen das aus ihrer Sicht favorisierte Konzept, das sie selbst erfolgreich bei einem kommunalen Krankenhaus umgesetzt haben darstellen.
  
- So, wie ist der Stand nach Durchführung des Markterkundungsverfahrens?
  
- Vier Handlungsalternativen haben sich herauskristallisiert:
  1. Neue Geschäftsführung:  
Weiter wie bisher; wir suchen eine oder zwei Personen als Nachfolger nachdem die Verträge unserer Geschäftsführer zum 30. April 2020 enden.
  2. Managementvertrag (Bsp. Nürtingen):  
Statt einer Person beauftragen wir eine Firma mit einem Team, das die Geschäftsführung übernimmt. Alles andere bleibt wie es ist.
  3. Kommunale Holding (Bsp. RKH-Klinik-Verbund):  
Führt zu Kooperation, Synergien durch kommunalen Verbund.
  4. Strategische Partnerschaft / Beteiligung:  
(Bsp. SRH-Klinken in Sigmaringen)  
Kommunale Mitbestimmung einerseits und Höhe der Beteiligung an Investitionen andererseits sind abhängig von der Höhe des Anteils der Beteiligung und der Ausgestaltung des Vertrages.
  
- Das Markterkundungsverfahren hat deutlich gemacht, dass es bundes- und landesweit nicht nur einen Weg gibt, Krankenhäuser im Sinne der kommunalen Daseinsvorsorge zukunftsfähig zu betreiben, Patienten zu versorgen, Personal zu fördern und Investitionen zu finanzieren.

- Ganz klar aber hat sich aber eben auch gezeigt, dass eine große Zahl an Krankenhäuser um uns herum und in Baden-Württemberg in Zusammenschlüssen in Verbänden, in enger Kooperation und Zusammenarbeit arbeiten.
- Und dies unabhängig von der Frage, ob dies mit rein kommunaler Trägerschaft oder mit einer Beteiligung Dritter erfolgt.
- Welcher Weg für uns der richtige ist, das werden wir miteinander zu besprechen haben.
  
- Klar ist heute schon:
- Eine Lösung, die keine Nachteile hat,
- bei der es also nur ein Für aber kein Wider gibt, wird es nicht geben.
- Jedes Modell und jede Handlungsalternative hat seine Vorteile wie auch Nachteile.
  
- Auf jeden Fall hat die erste Informationsfahrt bestätigt und eindrucksvoll unterstrichen, dass es wichtig ist, mit denjenigen zu sprechen, die eine Philosophie und ein Management-Modell bereits seit Jahren leben.
- Keine theoretischen Ausführungen von Experten, sondern das wirkliche Leben in den kommunalen Kliniken zu erfragen.
- Von ihnen zu erfahren, was sie sich erwartet haben und ob diese Erwartungen eingetroffen sind.
- Denn es ist das eine, eine Powerpoint-Präsentation mit schönen Folien zu sehen.
- Das andere ist es mit denen, die diesen Weg gegangen sind, über ihre Erfahrungen zu sprechen.
- Welche Schwachstellen es gibt?
- Und: würden sie dies heute wieder so machen?



- Mit Kreisrätinnen und Kreisräten der betroffenen Kreise, die vor einigen Jahren ja genau vor dieselbe Entscheidung gestanden sind wie wir heute.
  - Mit den Vertretern der Betriebsräte,
  - was ist damals diskutiert, versprochen und zugesagt worden
  - und wie stellt sich die Situation heute dar?
  - Aus Sicht des Gesellschafters:
    - sind die Vereinbarungen eingehalten, Investitionen getätigt worden? Hat das Management funktioniert?
    - Und welche Auswirkungen hat dies alles auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
    - und vor allen Dingen:
      - wie hat sich die Entscheidung des Kreistages auf die medizinische Versorgung für die Menschen im Landkreis ausgewirkt - denn darum geht es doch!
      - Wie hat sich also die Patientenorientierung entwickelt?
      - Und wie haben sich die wirtschaftlichen Ergebnisse entwickelt?
      - Wie ist die Mitarbeiterzufriedenheit?
      - Wie sehen medizinische, pflegerische und Personalentwicklungskonzepte aus?
  - In Kenntnis aller drei Informationsfahrten werden wir dann im nächsten Verwaltungsausschuss miteinander reden und die Handlungsalternativen bewerten,
  - welche Erkenntnisse wir gewonnen haben.
  - Welche Fragen müssen noch beantwortet werden?
- Erst auf dieser Grundlage können wir miteinander eine verantwortungsvolle und gute Entscheidung treffen, welchen Weg wir einschlagen oder welchen eben auch nicht.

- Wie wir die großen Potenziale, die unsere Kliniken im medizinischen, pflegerischen und im Zusammenspiel mit den niedergelassenen Ärzten und den nichtärztlichen Heilberufen für die Gesundheitsversorgung aller Bürgerinnen und Bürger im Landkreis Reutlingen haben, am Besten nutzen und vor allem dauerhaft heben können.
- Heute dies abzusetzen eröffnet diesen Diskussionsspielraum nicht, sondern erschwert eine öffentliche Diskussion.
- Zudem: wenn Sie die Fragen, die in dem Antrag gestellt sind, belastbar beantwortet haben wollen,
- dann müssen Sie eine Ausschreibung beschließen,
- denn erst in diesem Ausschreibungsverfahren, das in den nächsten rd. 8 bis 10 Monaten durchzuführen wäre,
- werden interessierte Unternehmen konkrete Angebote machen können zu Kosten, zu konkreten Ergebnisverbesserungen, zu konkreten Prognosen für die nächsten Jahre oder gar zu Businessplänen.
- Denn erst in diesem Verfahren werden Sie einen vertraulichen Einblick in einem geschützten Datenraum erhalten können.
- Außerdem: Erfahrung und konkrete Zahlen des schon besuchten Landkreises sind aber sehr deutlich geworden.
- Ich erinnere an die Diskussion in Markgrönningen.
- Ich gehe davon aus, dass wir diese Informationen auch bei den kommenden Informationsfahrten bekommen werden.
- Und es ist doch bedenkenswert, die Überlegung zu hören:
- Wenn ein Klinikverbund mit 3500 Betten in mehreren Landkreisen mit dem Land, mit den Krankenkassen, bei Beschaffungen verhandelt, hat dies mehr Gewicht als wenn dies ein einzelnes Krankenhaus macht.

- Für mich ist schon auch wichtig, welche Wege andere umsetzen, um z. B. dem Fachkräftemangel zu begegnen, Mitarbeiter zu binden, Fortbildung zu ermöglichen und Wertschätzung zu leben.
- Mit dem erklärten Ziel, dass Ärzte, Pflegeberufe, Therapeuten, medizinisch-technischer Dienst, Funktionsdienst noch viel mehr auf Augenhöhe zusammen arbeiten.
- Und es ist schon spannend zu hören, dass es zu alledem innovative und mitarbeiterfördernde Wege gibt, die auch tatsächlich umgesetzt worden sind.
  
- Diejenigen, die heute sagen, „wir wissen wie es geht“,
- „wir können das selber“,
- „wir müssen jetzt nur unsere Konzepte ganz konsequent umsetzen“,
- „wir müssen jetzt miteinander die Dinge gemeinsam und verbindlich anpacken“,
- die müssen sich die Frage gefallen lassen, warum es in den vergangenen Jahren nicht in diesem Sinne gelungen ist,
- mit einer ja unbestritten guten Geschäftsführung,
- mit einem klar formulierten Willen des Aufsichtsrates und des Kreistages, die gemeinsam für richtig erachteten, vereinbarten und beschlossenen Konzepte und Maßnahmen konsequent weiter umzusetzen.
- Umso mehr, nachdem wir bis Mitte 2017 - und das zeigen ja die Ergebnisverbesserungen sehr eindrücklich - sehr gut unterwegs waren, unser Ziel die schwarze Null zu erreichen.
- Oder anders gefragt:
  
- Was also soll denn nun plötzlich anders werden, wenn wir alles belassen wie es ist?

- Warum soll dies plötzlich mit einem „machen wir doch weiter so“ jetzt gelingen?
- Selbst von denjenigen, die sich schon festgelegt haben und sagen, eine Veränderung gleich welcher Art darf es um keinen Preis geben,
- habe ich niemanden gehört, der sagt, nach allem, was wir in den vergangenen Monaten diskutiert haben, kann es einfach so weiter gehen.
- Und genau deshalb müssen wir jetzt die Diskussion führen.
  
- Heute geht es nicht um eine Entscheidung,
- heute geht es darum, im Kreistag in öffentlicher Sitzung über den Stand zu berichten, um auf dieser Grundlage öffentlich und breit diskutieren zu können.
- Nach einer Vorberatung im Verwaltungsausschuss am 10. April haben wir dazu öffentlich Sondersitzungen des Kreistages vorgesehen, die sich nahezu ausschließlich mit der Zukunft der Kreiskliniken beschäftigen.
- Im Kern wird es um eine Entscheidung gehen, welchen Weg wir einschlagen,
- ob wir - je nachdem, welchen Weg wir gehen wollen - eine europaweite Ausschreibung auf den Weg zu bringen, die 8 bis 10 Monate in Anspruch nehmen wird.
- Dieser Kreistag muss den Weg vorbereiten und die Entscheidung treffen, welches Management-Modell weiterverfolgt werden soll - und welches nicht.
- Wir werden vor der Kommunalwahl keine Entscheidung über eine abschließende Vergabe an ein Unternehmen treffen.
- Diese Entscheidung bleibt dem neuen Kreistag vorbehalten.
- Um diesen Weg zu finden, müssen wir aber miteinander reden.

- Wir müssen uns darüber klar werden, ob wir genügend Erkenntnisse, Informationen und das Wissen haben, eine Entscheidung für eine Ausschreibung zu treffen.
- Dies kann aber nur im Rahmen einer öffentlichen Diskussion geklärt werden.
- Nicht durch Absetzen des Tagesordnungspunktes.
  
- Egal für welchen Weg wir uns entscheiden,
- dürfen wir nicht die Augen davor verschließen, dass in den kommenden Jahren erhebliche Investitionen in unsere Kreiskliniken notwendig sind.
- Wir wissen es nicht besser als die Schätzungen, die die Geschäftsführung auf der Grundlage einer ersten Zielplanung entwickelt hat.
- Wir reden über 160 Mio. plus x.
- Natürlich sind diese Zahlen nicht verbindlich
- und natürlich müssen diese aufgrund eines konkretisierten Medizin-, Pflege- und Strukturkonzeptes geprüft und belastbar hinterlegt werden.
- Aber dass das Bettenhaus Nord auf dem Prüfstand steht und aus Sicht der Geschäftsführung durch einen Neubau ersetzt werden muss,
- dass mehrere große Investitionen am Steinenberg notwendig sind,
- dass am Standort Bad Urach investiert werden muss,
- ist kein Geheimnis.
  
- Es geht darüber hinaus auch um die Verantwortung für die anderen Projekte der Daseinsvorsorge, die wir in den kommenden Jahren ebenfalls finanzieren wollen und müssen im Interesse der Bürgerinnen und Bürger,

- übrigens auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreiskliniken, die mit ihren Familien ja auch den Anspruch haben, dass die Regionalstadtbahn umgesetzt und
- dass die Regionale Schulentwicklung dazu führt, dass unsere Beruflichen Schulen zukunftsfähig bleiben
- und die Straßeninfrastruktur unterhalten und ausgebaut wird.
  
- Der Kreistag und die Städte und Gemeinden im Landkreis haben in den vergangenen Jahren in hohem Maße Verantwortung für die Kreiskliniken übernommen.
- 24 Mio. Euro Bilanzverlust wurden über eine Erhöhung der Kreisumlage im Wege eines Solidarzuschlags „Kliniken“ übernommen, um die Kliniken zu entlasten - ich habe es dargestellt.
- Jedes Jahr fließen 3 Mio. Investitionskostenzuschüsse aus dem Kreishaushalt an die Kliniken.
- Die nicht durch das Land Baden-Württemberg gedeckten Investitionskosten wurden überwiegend über Landkreismittel bezahlt.
- Beispielsweise wurden allein für die Bettenhäuser Süd 1 und 2 über 33 Mio. Euro finanziert.
- Dies alles in hoher Verantwortung des Landkreises, seiner Städte und Gemeinden, um die Zukunft der Kreiskliniken im Interesse der Patientinnen und Patienten, aber ebenso der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sichern.
- Deshalb irritieren mich Aussagen, die ein deutliches Bekenntnis des Kreistages für die Kreiskliniken vermissen.
- Das Tun und Handeln und die zur Verfügungstellung von großen Geldsummen für die Kreiskliniken sprechen eine klare andere Sprache.

- Am Ende des Diskussionsprozesses müssen wir eine klare Entscheidung treffen und im Kern eine einfache Frage beantworten:
- Bleiben wir dabei, dass sich unsere Kliniken finanziell selber tragen müssen und der Landkreis wie bisher die Bezuschussung von Bauinvestitionen, die das Land nicht finanziert, übernimmt?
- Oder sind wir bereit, dass über die Finanzierung der Investitionen hinaus auch noch dauerhaft Jahresfehlbeträge der Kreiskliniken über Haushaltsmittel und damit über die Kreisumlage durch die Städte und Gemeinden des Landkreises zu finanzieren sind?
- Wenn wir am Ende zu dem Ergebnis kommen, dass keine weiteren Veränderungen im Hinblick auf das Management unserer Kreiskliniken angegangen werden sollen,
- dann ist dies das Ergebnis einer sorgfältigen Abwägung und eines politischen Meinungsbildungsprozesses.
- Ohne diesen Prozess aber jetzt zu sagen: alles muss bleiben wie es ist, nichts darf sich verändern,
- das wird dem Anspruch der heutigen Bürgerinnen und Bürgern und der künftigen Generation sicherlich nicht gerecht,
- auch wenn es aus heutiger Sicht die vermeintlich einfachste Lösung zu sein scheint.