

Matthias Borchers

# Ein regionaler Gesundheitsriese entsteht

**Die Katholische St. Paulus Gesellschaft vereinigt vier katholische Träger im Großraum Dortmund und bündelt viele Kräfte für die Herausforderungen der nächsten Jahre**

Am 1. Juni 2021 war es soweit: Die Katholische St. Lukas Gesellschaft, die Katholische St.-Johannes-Gesellschaft, das Klinikum Lünen Werne sowie das Marienkrankenhaus Schwerte schließen sich zu der Katholischen St. Paulus Gesellschaft zusammen. Die vier Partner bringen rund 10 000 Mitarbeiter und rund 900 Mio. € Umsatz in zwölf Kliniken, Senioreneinrichtungen, der Jugendhilfe und diversen ambulanten Angeboten in einer gemeinsamen Struktur zusammen. Damit entsteht eines der größten katholischen Gesundheitsunternehmen in Deutschland. Vorausgegangen sind Jahre der Annäherung und viele Monate intensiver Vorbereitung und Detailarbeit.

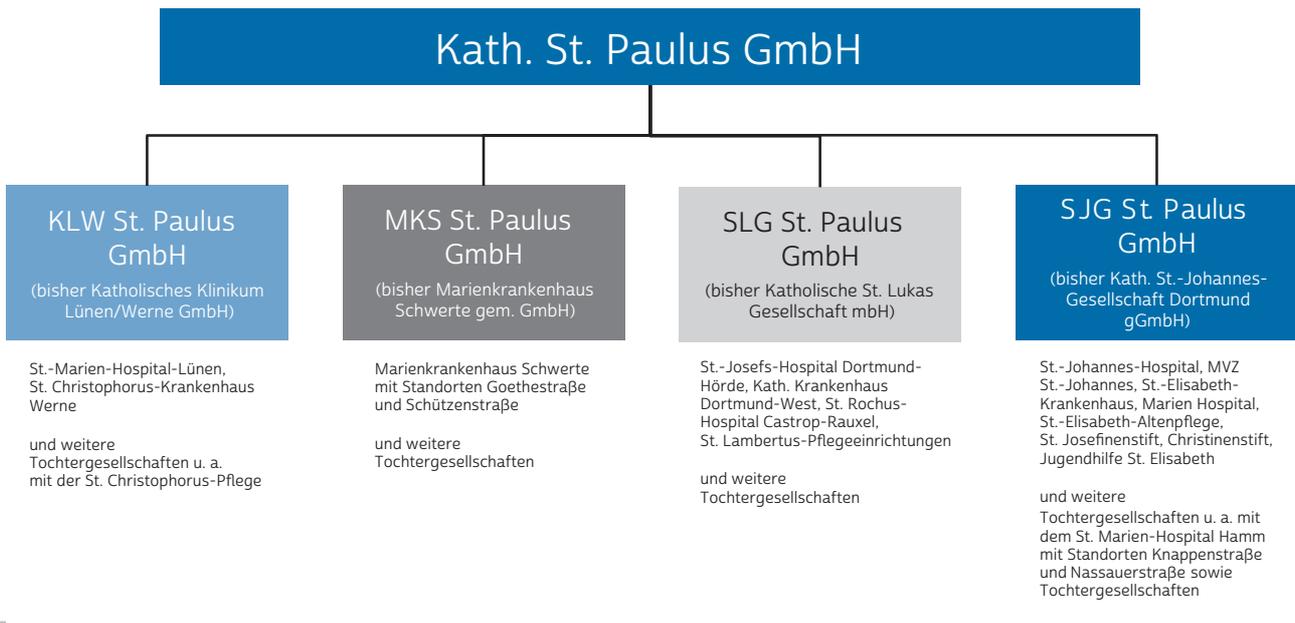
## Weitsicht als Keimzelle der Zusammenarbeit

Alle vier Partner haben eine eigene Wachstumsgeschichte hinter sich. Ob der Zusammenschluss der Kliniken Lünen und Werne oder die Übernahme des Standortes Schützenstraße durch das Marienkrankenhaus in Schwerte – jeder hat bereits eigene Erfahrungen in der Übernahme von Standorten oder der Vernetzung mit anderen Partnern gemacht. Dennoch war in den letzten Jahrzehnten das Aufeinandertreffen einzelner Partner des neuen Verbundes nicht immer freundlich. Wettbewerb und Rivalitäten, gerade im Dortmunder Stadtgebiet, haben so manchen emotionalen Moment bei den Verantwortlichen ausgelöst. Mit der Bildung einer gemeinsamen Krankenpflegeschule, dem Canisius Campus, entstand 2017 das erste intensivere Gemeinschaftsprojekt der vier Partner. Schnell haben sich hier die Vorteile der Bündelung des Ausbildungs-Knowhows und der abgestimmten Steuerung der Maßnahmen gezeigt. Als sich 2017 die Katholische St. Lukas Gesellschaft und das Katholische Klinikum Lünen Werne enger miteinander verzahnten, begannen die Verantwortlichen beider Häuser, über größere Dimensionen nachzudenken. Auch wenn alle Partner positive Zahlen schrieben und kein akuter Handlungsdruck bestand, konkretisierten die Geschäftsführer ihre Gedanken über einen gemeinsamen Gesundheitsverbund. Wesentlich für diese Annäherung waren eine wachsende persönliche Vertrauensbasis und ein gleiches Verständnis über die Herausforderungen für die Kliniken in der Region. Auch in den Aufsichts- und Gesellschaftergremien, zwischen denen bereits unterschiedliche Vernetzungen bestanden, wie auch bei den für die kirchliche Aufsicht zuständigen Bistümern in Paderborn und Münster fand der aufkommende Prozess der Prüfung eines gemeinsamen Verbundes schnell positive Unterstützung.

## Am Anfang stehen Grundsatzfragen

Im nächsten Schritt wurde mit Vertretern aller beteiligten Partner (hinter denen insgesamt zwölf unterschiedliche Gesellschafter, insbesondere örtliche Kirchengemeinden und Stiftungen, stehen) ein Arbeitsprozess zur Klärung von Grundsatzfragen initiiert. Früh bestand Einigkeit, dass der Verbund mit einer hohen Verbindlichkeit und einer übergreifenden Führung und Aufsicht ausgestaltet werden sollte. Die Bildung einer gemeinsamen Holding in der Rechtsform der GmbH, die mehrheitlich an den vier Trägergesellschaften (die allesamt noch eigene Tochtergesellschaften besitzen) beteiligt ist, war eine naheliegende, wie auch im Hinblick auf rechtliche und steuerliche Abwägungen vorteilhafte Lösung. In der Zielstruktur haben die bisherigen Gesellschafter der vier Trägergesellschaften 89 % ihrer Geschäftsanteile auf die neu gegründete Katholische St. Paulus GmbH übertragen. Im Gegenzug haben alle Gesellschafter Geschäftsanteile an der neuen Holding erhalten. In der frühen Grundsatzphase galt es, für die Gesellschafter die Höhe der Anteile an der Holding angemessen zu ermitteln. Die Partner waren sich einig, dass eine umfassende Bewertung der einzelnen am Zusammenschlussvorhaben beteiligten Unternehmen nach anerkannten Bewertungsstandards zur Feststellung der Beteiligungswerte nicht zielführend ist. Daher haben sich die Verhandlungsführer auf Basis ausgewählter betriebswirtschaftlicher Kennzahlen im Gesprächsprozess auf eine Aufteilung der Geschäftsanteile an der zukünftigen Holding verständigt, die auch nach späterer Erstellung von vertiefenden Analysen und Konkretisierung der Verträge Bestand haben sollte. Gerade für konfessionelle Träger ist die Ausgestaltung der Aufsichts- und Gesellschaftergremien zur Einbringung der jeweiligen Interessen von größerer Bedeutung. Es bestand frühzeitig Einigkeit, dass ein zentrales Aufsichtsgremium in der Holding für den gesamten Verbund etabliert werden soll (und damit die vier bestehenden Aufsichtsgremien aufgelöst werden). Mit dem Entwurf eines Gesellschaftsvertrages wurde für den Start des Verbundes ein 17-köpfiges Aufsichtsgremium und ein Katalog von Zustimmungsrechten definiert, in dem sich alle Gesellschafter wiedergefunden haben. Neben Details über die weitere Vorgehensweise im Prozess wurden die Arbeitsergebnisse der Grundsatzphase in einem Letter of Intent von allen Gesellschaftern im Sommer 2020 vereinbart. Auf dieser Grundlage wurde aufgrund der Überschreitung der Umsatzschwelle von 500 Mio. € eine Anfrage an das Bundeskartellamt gerichtet. Die-

Abbildung 1: Die Kath. St. Paulus Gesellschaft vereinigt vier katholische Träger im Großraum Dortmund



ses hat im November 2020 mitgeteilt, dass es keine Einwände gegen den Zusammenschluss der Krankenhäuser im östlichen Ruhrgebiet hat und gab somit den weiteren Weg frei.

### Detailarbeiten in Corona-Zeiten

Mit dem Abschluss der Grundsatzvereinbarung und der Freigabe durch das Bundeskartellamt waren wesentlichen Hürden genommen. Dennoch galt es, in der Folge viele Detailfragen zu lösen – und das alles in der Hochphase der Corona-Pandemie, in der die Einrichtungen einer besonderen Belastungen ausgesetzt und Kommunikationsmöglichkeiten eingeschränkt waren.

Innerhalb von fünf Monaten verhandelten die Lenkungsgruppe mit jeweils zwei Vertretern aus den Aufsichtsgremien der Partner, kleinere Facharbeitsgruppen und die Runde der Geschäftsführungen alle relevanten Verträge und Beschlüsse und nahmen die notwendigen rechtlichen sowie steuerlichen Prüfungen vor. Auf der Grundlage eines Konsortialvertrages, der die wesentlichen Umsetzungsschritte des Verbundes konkretisiert und die strategischen Leitplanken des gemeinsamen Verbundes festlegt, wurden der Gesellschaftsvertrag der gemeinsamen Holding, die Geschäftsordnung für die Geschäftsführung der Holding, ein Muster-Gesellschaftsvertrag für die Tochter- und Einzelgesellschaften mit entsprechender neuer Führungs- und Aufsichtsstruktur sowie sämtliche Anteilsübertragungsverträge und relevanten Beschlüsse erarbeitet. Der Disziplin und Professionalität aller Beteiligten ist es zu verdanken, dass sämtliche Abstimmungen hierzu auch trotz ausschließlicher Kommunikation per Videokonferenz zu akzeptierten Ergebnissen führten. Von der Erarbeitung der Transaktionsstruktur bis hin zur passgenauen Vorbereitung der Beschlüsse aller zwölf Gesellschafter war es von großem Vorteil, erfahrene Experten mit der rechtlichen und steuerlichen Gestaltung zu betrauen.

### Risikoanalysen als Entscheidungsgrundlage

In der Grundsatzvereinbarung haben die Partner auch festgehalten, dass parallel zur Vertragsgestaltung über jeden Partner eine umfassende Risikoanalyse zu erstellen ist, die frühzeitig klärungsbedürftige Themen und Entwicklungsrisiken der einzelnen Einrichtungen identifiziert. Um einen größtmöglichen Nutzen auch für die praktische Arbeit der Geschäftsführung zu erhalten und den Blick auf die Zukunft zu lenken, haben sich die Partner auf die Durchführung einer eigenen Analyse durch die Geschäftsführungen mit externer rechtlicher, steuerlicher und betriebswirtschaftlicher Unterstützung verständigt. Hierzu wurden in einem mehrmonatigen Arbeitsprozess umfassende Daten zusammengestellt und ausgetauscht, alle wesentlichen Bereiche auf Basis einer abgestimmten Vorgehensweise einer Risikobewertung unterzogen und im Kreise der Geschäftsführungen sowie später der Lenkungsgruppe und Aufsichtsgremien ausführlich erörtert. Durch diese Vorgehensweise wurde der Sorgfaltspflicht von Geschäftsführungen und Gremien Genüge getragen und insbesondere ein praxisnaher Katalog von Arbeitsthemen der nächsten Jahre erarbeitet.

### Ausweitung der Kommunikation

In dieser Detailphase haben auch die Geschäftsführungen der vier Partner, die auch künftig die gemeinsame Holding-Geschäftsführung bilden, ihre Kommunikation und Abstimmung untereinander intensiviert. In einem moderierten Arbeitsprozess wurden zunächst die anstehenden Integrationsschwerpunkte des Verbundes identifiziert und priorisiert. Es konkretisierte sich das Führungsverständnis heraus, dass die Geschäftsführungen weiterhin Verantwortung in ihren Gesellschaften für das operative Geschäft tragen und insbesondere Ansprechpartner für Leitungskräfte und Chefärzte in den Kliniken bleiben. Alle übergreifenden Themen sollen schrittweise auf Ebene der

**Abbildung 2: Der Zusammenschluss der Kath. St. Lukas Gesellschaft, der Kath. St.-Johannes-Gesellschaft, des Kath. Klinikum Lünen Werne sowie des Marienkrankenhauses Schwerte zu der Katholischen St. Paulus Gesellschaft verlief in drei Phasen.**



Holding organisatorisch zusammengeführt werden. Auf dieser Basis entstand eine Zusammenstellung der künftigen Aufgabenschwerpunkte der Holding-Geschäftsführung, mit der die Erarbeitung einer Geschäftsverteilung für die vierköpfige Geschäftsführung möglich war. Im neuen Verbund übernehmen die Geschäftsführungen jeweils übergreifende Schwerpunktaufgaben, wie beispielsweise die Zuständigkeit für das kaufmännische Controlling, die IT oder zentrale Einkaufs- und Logistikprozesse. Sicherlich wird das für alle Geschäftsführer auch eine neue Herausforderung – waren sie doch in ihren bisherigen Gesellschaften im Wesentlichen allein für die Breite aller Krankenhaussthemen verantwortlich. Allerdings hat sich schon früh gezeigt, dass eine gewisse erfahrungsbasierte Gelassenheit, die für das Ruhrgebiet typische direkte Kommunikation und Humor das Zusammenspiel der Geschäftsführungsrunde schnell angenähert hat.

Die wesentlichen Arbeitsergebnisse und Verträge waren im Frühjahr 2021 nach Abstimmung mit der Finanzverwaltung und kirchenaufsichtsrechtlicher Genehmigung Gegenstand der Beschlüsse von Geschäftsführungen, Aufsichtsgremien und Gesellschaftergremien aller vier Partner. Auf der Basis von einstimmigen Beschlüssen konnte anschließend die formale „Hochzeit“ in mehreren Notarterminen realisiert werden.

### Gemeinsame Marke für eine gemeinsame Identität

Auf der Zielgerade dieser Detailarbeiten konkretisierte sich auch das künftige Marken- und Kommunikationskonzept des gemeinsamen Verbundes. Die gemeinsame Dachmarke „Kath. St. Paulus Gesellschaften“ bildet mit seinem Corporate Design künftig die Grundlage der gesamten Außendarstellung aller Einrichtungen des Verbundes. Mit „St. Paulus“ wurde ein Name

gewählt, der auf den ersten Blick deutlich macht, dass es sich um einen katholischen Verbund handelt, dessen Handeln von christlichen Werten geprägt ist. Da neben der Dachmarke aber die jeweiligen Marken der Einrichtungen und Standorte, wie beispielsweise das Marienkrankenhaus in Schwerte oder das St. Josefinenstift in Dortmund für Klienten wie Mitarbeiter eine zentrale Rolle spielen, werden diese in der Außendarstellung ebenfalls im Fokus bleiben. Die Marken der bisherigen Trägergesellschaften dagegen werden langsam verschwinden, auch aus diesem Grund wurden neue schlanke Firmenbezeichnungen für die Träger-GmbHs entwickelt. Dem großen Engagement der Arbeitsgruppe Kommunikation mit Vertretern aller Partner ist es zu verdanken, dass zum Start des neuen Verbundes eine umfassende Kommunikationskampagne unter dem Motto St. Paulus #wirsindnah vorbereitet war und in den Folge Monaten mit einer Vielzahl von Maßnahmen ausgerollt wird.

### Zusammenwachsen beginnt vor Vertragsunterschrift

Bereits nach der Freigabe durch das Bundeskartellamt haben sich die Geschäftsführer ab Dezember 2020 im Rahmen einer wöchentlichen Abstimmung zu Themen des Verbundprozesses, aber auch vielen operativen Themen verständigt. Die herausfordernde Antragsphase der KHZG-Fördermittel war eines von mehreren Themen, in denen sich bereits vor Vertragsunterschrift die Bündelung von Fach-Know-how im Verbund als sehr vorteilhaft gezeigt hat. Seit dem Frühjahr wurden von den Geschäftsführungen in vielen Abteilungen und Bereichen Kennenlerngespräche initiiert, die vielerorts eine positive Dynamik entfaltet haben. Auch wenn die vier Partner ganz unterschiedliche Unternehmenskulturen mitbringen, hat sich eine große Offenheit für den Verbund und eine Bereitschaft zur Zusammenar-

beit gezeigt. Mitarbeitervertretungen, Ärztliche Direktoren, Chefärzte oder Pflegedirektoren sind der gemeinsamen Idee sehr positiv begegnet. Diese positive Grundhaltung basiert sicherlich auch auf der ganz frühen, stets sehr offenen Kommunikation gegenüber Mitarbeitern über die jeweiligen internen Medien (Informationen in den Arbeitsgremien, Intranetnachrichten und Videobotschaften). Die dadurch aufgekommene Dynamik wird in den Sommerwochen durch die Implementierung einer Projektmanagement-Struktur im Verbund kanalisiert und alle Integrationsaktivitäten werden aufeinander abgestimmt. Damit einher geht beispielsweise auch, dass alle an Integrationsprojekten beteiligten Mitarbeiter wie auch Fach- und Führungskräfte in Projektmanagement-Instrumenten und -Standards geschult werden. Die Geschäftsführung hat – jeweils zusammen mit den Fachleitern in den Arbeitsgruppen – eine erste Priorisierung der Integrationsthemen vorgenommen, um die Themen in der richtigen Reihenfolge abzuwickeln. Dabei gibt es Themen mit hoher Priorität (beispielsweise die Vereinheitlichung der Rechnungslegung im Verbund) wie auch welche mit eher langfristig strategischem Charakter (beispielsweise die Harmonisierung von vier unterschiedlichen Krankenhausinformationssystemen).

Als Erfolgsfaktoren des bisherigen Weges des neuen St. Paulus Verbundes bis zum heutigen Tage lassen sich vier wesentliche Aspekte benennen:

- Eine hohe Zielorientierung aller Beteiligten mit einem Blick auf die wesentlichen Themen

- Das große Ganze ist wichtiger als persönliche Befindlichkeiten und individuelles Kirchturmdenken
- Direkte und offene Kommunikation auf allen Ebenen stärkt Vertrauen
- Ein gemeinsames christliches Werteverständnis mit großer Zustimmung für die gemeinsame Sache

Die externe Projektsteuerung hat in dieser Entstehungsphase durch eine neutrale Moderation von Lenkungsgruppe und Geschäftsführungsrunde, die Strukturierung und Steuerung der notwendigen Aufgaben, die Sicherstellung von Verbindlichkeit und Geschwindigkeit in der Aufgabenumsetzung und bei Lösung manch sensibler Fragestellungen unterstützt.

Die nächsten Monate und vielleicht Jahre werden für alle Beteiligten eine spannende Übergangsphase werden – neue Menschen und Kulturen begegnen sich, Strukturen und Verantwortlichkeiten verändern sich und Alltagsprobleme gilt es gemeinsam zu lösen. Mit der nun geschaffenen Verbundstruktur haben alle Partner (und in Zukunft vielleicht noch weitere) eine vielversprechende Grundlage für den gemeinsamen Weg geschaffen. Mit der Bildung des Gesundheitsverbundes St. Paulus ist ein Wegweisendes zukunftsträchtiges Projekt entstanden, das mit Leuchtkraft weit über das Ruhrgebiet hinaus strahlt.

### Anschrift des Verfassers

Matthias Borchers, Geschäftsführender Partner der Borchers & Kollegen Managementberatung GmbH, Lippstädter Straße 42, 48155 Münster, [www.borchers-kollegen.de](http://www.borchers-kollegen.de)

## OP-Barometer 2021: Was macht Corona mit Pflegekräften im OP?

Durch die Corona-Pandemie sei der Krankenstand in der OP-Pflege deutlich gestiegen. Dennoch gaben Führungskräfte dieses Bereichs in der Befragung, die zwischen Februar und Mitte April 2021 durchgeführt wurde, an, dass sie die Krise weitestgehend gut überstanden hätten und sowohl fachlich als auch strukturell gut auf die Bewältigung der dritten Welle vorbereitet gewesen seien. Dies sind drei zentrale Aussagen des OP-Barometers 2021. Die bundesweite Befragung, die bereits zum achten Mal stattfand, wird alle zwei Jahre vom Zentrum für Gesundheitswirtschaft und -recht (ZGWR) an der Frankfurt University of Applied Sciences (Frankfurt UAS) durchgeführt.

Rund 8 bis 10 % der relevanten Krankenhäuser, die über eine OP-Abteilung verfügen, haben an der Befragung teilgenommen. 37 % der Befragten fungierten als Leitungen in der OP-Pflege, 24 % in der Anästhesie-Pflege und 39 % als Gesamtleitungen. Während über 90 % der Befragten angaben, die erste Corona-Welle mit ihren Mitarbeitenden gut überstanden zu haben und auch hoch motiviert waren, ist dieser Wert im Verlauf der Krise auf etwas über 60 % gesunken. Ausschlaggebend hierfür dürfte die Angst um die eigene Gesundheit (bei mehr als 43 %), ein von 20,5 % der Befragten prognostizierter erhöhter Krankenstand sowie eine geschätzte Kündigungsquote von ca. 13 % sein. „Diese Zahlen gewinnen im Vergleich zum OP-Barometer 2019 zusätzlich an Bedeutung: Vor der Corona-Pandemie gaben

bereits mehr als 63 % einen hohen Krankenstand an und 46 % beklagten eine große Fluktuation bei OP-Pflegekräften,“ betont Gesundheitsökonom **Prof. Thomas Busse**, Professor für Pflegemanagement sowie Geschäftsführender Direktor des ZGWR.

6,6 % der Befragten gaben an, dass sich Mitarbeitende ihrer Einrichtung mit dem Coronavirus infiziert hatten. Ob dies direkt am Arbeitsplatz oder in einem anderen Umfeld passiert sei, konnte durch die Befragung nicht erhoben werden. „Erfreulich scheint, dass die Coronakrise den berufsgruppenspezifischen Zusammenhalt bei mehr als 55 % der befragten Pflegekräfte gestärkt hat“, so Busse. Auch erwarten 51,6 % bessere Arbeitsbedingungen nach der Coronakrise, 74,5 % zudem einen finanziellen Bonus für ihr Engagement. „Ein ‚Weiter so‘ wird und darf es nach der Coronakrise auch in dem so wichtigen Pflegebereich nicht geben“, mahnt Busse und fordert grundlegende Verbesserungen der Arbeitsbedingungen von Pflegekräften in den OP-Bereichen ein.

80,3 % der Teilnehmenden gaben zudem an, dass in ihrer Einrichtung während der ersten Corona-Welle elektive Operationen, also Eingriffe, die nicht dringend notwendig sind, abge sagt wurden – im Vergleich hierzu habe sich die Situation im Verlauf der Pandemie verbessert: Zum Zeitpunkt der Befragung gaben 63,9 % der Teilnehmenden an, dass elektive Operationen wieder wie gewohnt stattfinden können.