



Zukunft der Kreiskliniken Reutlingen GmbH - Managementkonzeption

Beschlussvorschlag:

1. Der Kreistag des Landkreises Reutlingen stellt fest, dass trotz des aner kennenswerten Engagements der Geschäftsführung und der Mitarbeiter/-innen der Kreiskliniken Reutlingen GmbH und der anfänglich positiven Entwicklungen im Rahmen des Zukunftskonzeptes ein deutlicher Veränderungsbedarf besteht.
2. Der Vertreter des Landkreises Reutlingen in der Gesellschafterversammlung wird angewiesen, die Geschäftsführung der Kreiskliniken Reutlingen GmbH zu beauftragen, einen Managementvertrag auszuschreiben und die Vergabe dem Aufsichtsrat und der Gesellschafterversammlung (Kreistag) zur Beschlussfassung vorzulegen. Dieser Managementvertrag soll mit einer Festlaufzeit von 3 Jahren zuzüglich einer Verlängerungsoption von 2 Jahren ausgeschrieben werden.
3. Im Rahmen des Ausschreibungsverfahrens sollen insbesondere Konzepte zur Einbindung der Mitarbeiter/-innen für die Weiterentwicklung der Kreiskliniken im Hinblick auf medizinische, pflegerische und organisatorische Themen und zur Optimierung von Servicecentern abgefragt werden.
4. Dem Vergabeverfahren sind Bewertungskriterien zugrunde zu legen, die sicherstellen, dass der Zuschlag an einen Bieter erfolgt, der sich den wirtschaftlichen wie den qualitativen und strategischen Zielen des Landkreises verpflichtet sieht. Die Bewertungskriterien sind dem Aufsichtsrat und der Gesellschafterversammlung (Kreistag) vorab zur Beschlussfassung vorzulegen.
5. Die Verwaltung wird beauftragt, den Kreistag und insbesondere den Verwaltungsausschuss auch nach einer Vergabeentscheidung für einen Managementvertrag über die strategische und wirtschaftliche Entwicklung der Kreiskliniken Reutlingen GmbH und die weitere Entwicklung auf dem Krankenhausmarkt zu unterrichten und hierzu externen Sachverstand (z. B. in Form von Anhörungen) beizuziehen. Damit soll sichergestellt werden, dass die Mitglieder des Kreistags weiter fundierte Kenntnisse als Grundlage für künftige Entscheidungen aufbauen können.

Sachdarstellung/Begründung:

I. Kurzfassung

Der Aufsichtsrat der Kreiskliniken Reutlingen GmbH hat auf der Grundlage der Vorberatungen und von 3 Informationsfahrten in seiner Sitzung am 09.04.2019 über die verschiedenen Modelle einer Managementkonzeption für die Kreiskliniken Reutlingen GmbH beraten und nachfolgenden Beschluss gefasst:

1. Der Aufsichtsrat der Kreiskliniken Reutlingen GmbH stellt fest, dass trotz des anerken-
nenswerten Engagements der Geschäftsführung und der Mitarbeiter/-innen der Kreiskli-
niken Reutlingen GmbH und der anfänglich positiven Entwicklungen im Rahmen des Zu-
kunftskonzeptes ein deutlicher Veränderungsbedarf besteht.
2. Der Aufsichtsrat der Kreiskliniken Reutlingen GmbH empfiehlt dem Kreistag, den Vertre-
ter des Landkreises Reutlingen in der Gesellschafterversammlung anzuweisen, die Ge-
schäftsführung der Kreiskliniken Reutlingen GmbH zu beauftragen, einen Management-
vertrag auszuschreiben und die Vergabe dem Aufsichtsrat und der Gesellschafterver-
sammlung zur Beschlussfassung vorzulegen. Dieser Managementvertrag soll mit einer
Festlaufzeit von 3 Jahren zuzüglich einer Verlängerungsoption von 2 Jahren ausge-
schrieben werden.
3. Der Aufsichtsrat legt Wert darauf, dass im Rahmen des Ausschreibungsverfahrens ins-
besondere Konzepte zur Einbindung der Mitarbeiter/-innen für die Weiterentwicklung der
Kreiskliniken im Hinblick auf medizinische, pflegerische und organisatorische Themen
und zur Optimierung von Servicecentern abgefragt werden.

Der Verwaltungsausschuss des Landkreises Reutlingen hat in seiner Sitzung am 10.04.2019
auf der Grundlage seiner Vorberatungen und auf Basis der Beschlussfassung des Aufsichts-
rats die Beschlussempfehlung für den Kreistag gefasst, wie sie in Ziffer 1 bis 5 des Be-
schlussvorschlages dieser KT-Drucksache dargestellt ist.

II. Ausführliche Sachdarstellung

1. Grundlage

Bei der Klausurtagung des Kreistages im Jahr 2017 haben sich Kreistag und Verwaltung
mit der Frage beschäftigt, welche Schwerpunkte im Interesse und an den Erwartungen
und Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger orientiert für die kommunalpolitische Ar-
beit im Landkreis Reutlingen gesetzt werden müssen. Am Ende gab es einen breiten
Konsens, dass der Landkreis ein klares Profil als nachhaltiger Landkreis bekommen soll.
Als Leitgedanken für die strategische Ausrichtung der Landkreispolitik bis in das Jahr
2022 wurden 6 Schwerpunkte erarbeitet. Diese Schwerpunkte waren die Grundlage für
den Haushalt des Jahres 2018 und sind die Basis für die politische Ausrichtung und die
veranschlagten Mittel des Haushaltes für das Jahr 2019.

Die Schwerpunkte sind:

- Generationengerechte Finanzpolitik mit Rückführung der Verschuldung auf
50 Mio. EUR bis im Jahr 2022.
- Nachhaltige und zukunftsfähige Mobilität im städtischen wie im ländlichen Raum.
- Angemessene und wirtschaftliche Ausstattung der Verwaltung mit den notwendigen
Ressourcen in räumlicher, sachlicher und personeller Hinsicht.
- Aktive Daseinsvorsorge betreiben.
- Die Chancen der Digitalisierung nutzen.
- Der Einstieg in ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement.

Unter dem vierten Schwerpunkt „aktive Daseinsvorsorge betreiben“, fallen beispielswei-
se die Integration geflüchteter Menschen, die regionale Schulentwicklung und die not-
wendige Investitionen in unseren Beruflichen Schulen, die Sicherung und Weiterentwick-
lung der Jugendhilfe sowie weitere Projekte.

Als ein wichtiger Prozess im Schwerpunktbereich Daseinsvorsorge wurde die Weiter-
entwicklung und die Stabilisierung der medizinischen Versorgung im stationären wie
ambulanten Bereich für die Menschen im Landkreis Reutlingen definiert, wobei es ins-

besondere um die Frage geht, wie wir die Herausforderungen, vor denen unsere Krankenhäuser stehen, in Zukunft am besten bewältigen können.

2. Unser Selbstverständnis

Die Kreiskliniken Reutlingen versorgen in Reutlingen, Münsingen und in Bad Urach jährlich über 130.000 Patienten. 7 Tage in der Woche, an 365 Tagen im Jahr, rund um die Uhr. Die Patienten vertrauen unseren Krankenhäusern und erwarten jederzeit eine gute 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 und Erwartungen der Patienten müssen für unsere Krankenhäuser auch in den kommenden Jahren die Grundlage des Handelns sein. Die Bürgerinnen und Bürger müssen überall im Landkreis eine Gesundheitsversorgung vorfinden, die ihnen schnell weiterhilft und in der sie das Gefühl haben, gut aufgehoben zu sein.

Gesundheit ist für jeden Menschen von herausragender Bedeutung und deshalb kein Gut wie jedes andere. Die Zukunft der Gesundheitsversorgung ist so verstanden ein wichtiger Teil der im Grundgesetz und in der Landesverfassung garantierten kommunalen Daseinsvorsorge für die gesamte Bevölkerung des Landkreises, unabhängig vom Wohnort. Es geht um die Sicherstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse im städtischen wie im ländlichen Raum. Dazu muss die Gesundheitsversorgung am zukünftigen Versorgungsbedarf der Menschen orientiert weiterentwickelt werden.

Die besten Medizin-, Struktur- und Organisationskonzepte sind wertlos ohne Menschen, die es tun. Gut qualifiziertes und fair bezahltes Personal und eine gute Personalausstattung sind die zentralen Voraussetzungen für eine gute Krankenhausmedizin. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen gefördert und wertgeschätzt und dem Fachkräftemangel begegnet werden. Es geht also einerseits um die Bedürfnisse und Erwartungen der Patientinnen und Patienten, ebenso aber um die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Voraussetzung für all dies ist, dass unter den gegebenen gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen von Bund und Land die Finanzierung des laufenden Betriebes und die Finanzierung der notwendigen Investitionen in Krankenhäuser des Landkreises nachhaltig sichergestellt werden kann. Nur auf dieser Grundlage können gute und attraktive Arbeitsplätze und Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreiskliniken dauerhaft erhalten werden.

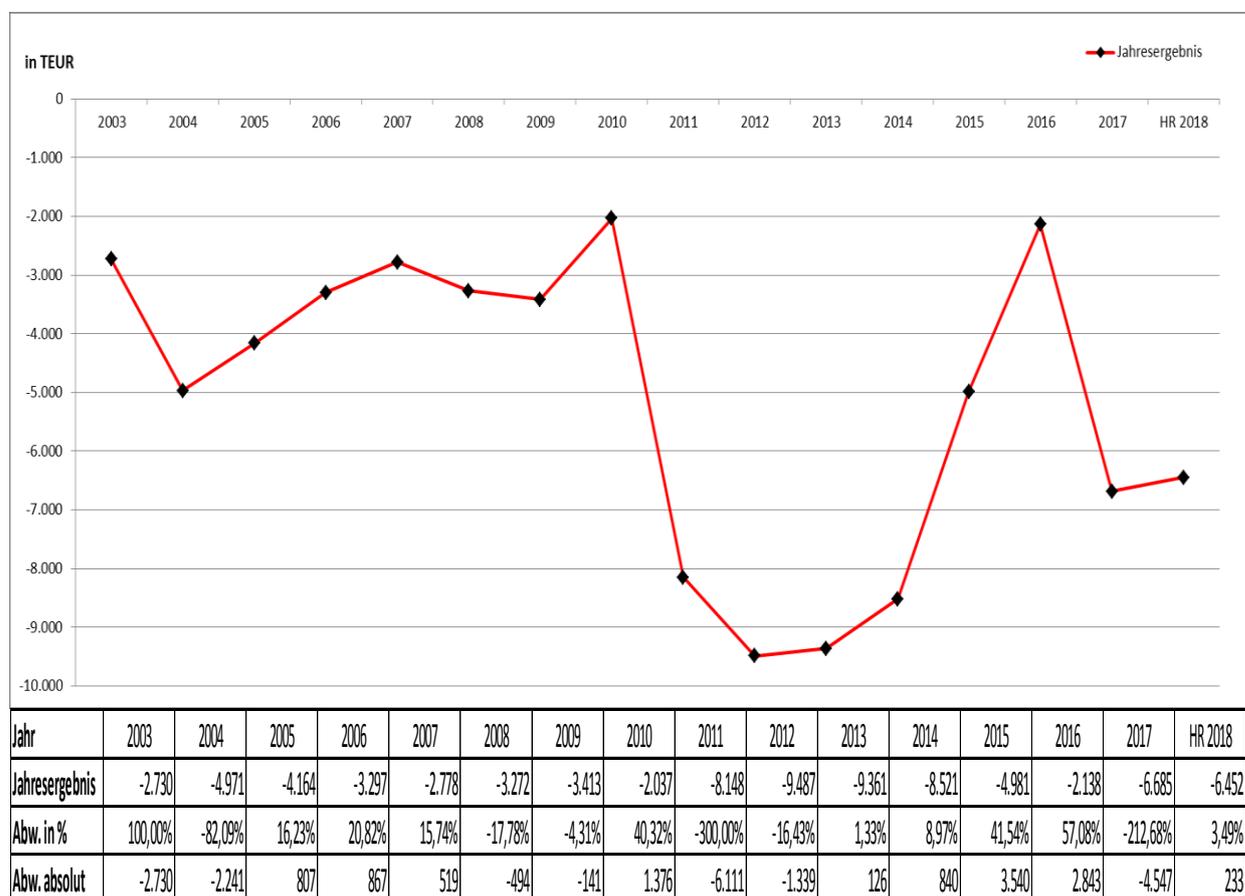
3. Wo stehen wir heute?

Nachdem die Jahresverluste der Kreiskliniken Reutlingen auf 9,4 Mio. EUR 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 in der Folge „2018 plus“ zur Umsetzung beschlossen. Eine wesentliche Säule dieses Konzeptes war der Ausgleich der aufgelaufenen Bilanzverluste aus Haushaltsmitteln des Landkreises. In den Jahren 2014 bis 2018 wurde der bis 31.12.2015 entstandene Bilanzverlust von rund 23,8 Mio. EUR durch den Landkreis vollständig ausgeglichen. Damit haben alle Städte und Gemeinden des Landkreises - letztlich also die Steuerzahler - 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 sich die Jahresergebnisse deutlich verbessert haben, von minus 9,4 Mio. EUR im Jahr 2013 auf dann minus 2,1 Mio. EUR im Jahr 2016, und nachdem aufgrund der regelmäßigen Berichterstattung der Geschäftsführung im Aufsichtsrat und Verwaltungsausschuss davon ausgegangen werden konnte, dass das Ziel der „schwarzen Null“ im Jahr 2018 erreicht werden kann, haben Aufsichtsrat und Verwaltungsausschuss 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. EUR verzeichnet werden, im Jahr 2018 muss - Stand heute - wieder ein Minus von rund 6,5 Mio. EUR verkräftet werden und auch 2019 muss von einem hohen Jahresfehlbetrag ausgegangen werden.

Aufsichtsrat und Verwaltungsausschuss wurden regelmäßig sehr detailliert über die wirtschaftliche Entwicklung unserer Kreiskliniken informiert.

Die Jahresergebnisse der Kreiskliniken Reutlingen GmbH stellen sich wie folgt dar:



Die finanziellen Problemstellungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Seit der Gründung der GmbH im Jahr 2003 wurden rote Zahlen geschrieben.
- Die nicht geförderten Investitionen und der daraus resultierende Schuldendienst müssen vollständig vom Landkreis und den Kliniken getragen werden.
- Die Belastung des Landkreises und der Kreiskliniken für nicht geförderte Investitionen im Jahr 2018 belaufen sich zusammen auf rund 8,9 Mio. EUR, was rund 2,2 Prozentpunkten der Kreisumlage des Jahres 2018 entspricht.
- Die Entwicklung der Abschreibungen von nicht geförderten Investitionen nimmt seit der Gründung der GmbH im Jahr 2003 kontinuierlich zu. Im Jahr 2013 lag die Ab-

schreibung bei rund 2,9 Mio. EUR und laut Wirtschaftsplan 2019 wird sie im Jahr 2022 bei rund 7,3 Mio. EUR mit steigender Tendenz liegen.

- Die voraussichtliche Belastung des Landkreises und der Kreiskliniken im Jahr 2022 durch nicht geförderte Investitionen wird mit etwa 10,9 Mio. EUR geschätzt.
- Nach der Zielplanung der Geschäftsführung sind Bauinvestitionen allein beim Klinikum am Steinenberg bis zum Jahr 2028 in einer Größenordnung von ca. 160,0 Mio. EUR dabei (möglich ist eine 50-%-Förderung Land) zu tätigen.
- Die Liquidität der Kreiskliniken wird derzeit mit 18,0 Mio. EUR durch den Landkreis sichergestellt.
- Zusätzlich pauschale Investitionsförderung in Höhe von 3,0 Mio. EUR durch den Landkreis pro Jahr.

Als weitere Problemstellungen sind zu berücksichtigen:

- Die Verträge der beiden Geschäftsführer laufen zum 30.04.2020 aus.
- Sofern ein Ausschreibungsverfahren erforderlich ist, dauert dies 8 bis 10 Monate.

4. Kurzfristig Maßnahmen umgesetzt und Weichen gestellt

Fest steht, dass trotz einer Verbesserung der Jahresergebnisse durch das Zukunftskonzept und weiterer Maßnahmen die chronische strukturelle Unterfinanzierung durch fehlende Investitionsmittel und Betriebskostenmittel einerseits, aber ebenso durch Probleme, die hausgemacht sind, nicht ausgeglichen und schon gar nicht kompensiert werden können.

Geschäftsführung und Aufsichtsrat haben deshalb kurzfristig diejenigen Maßnahmen umgesetzt, die eine vertretbare Balance zwischen einer Beseitigung der strukturellen Defizite und einer Verringerung der Jahresfehlbeträge einerseits und dem Erhalt einer guten, bedarfsgerechten und wohnortnahen Versorgung andererseits finden. Zu nennen sind hier beispielhaft die Schließung der Unfallchirurgie in Bad Urach und die Einrichtung eines Medizinischen Versorgungszentrums mit Anstellung eines Mediziners, um die Patientenlenkung in der Zentralen Notaufnahme im Klinikum am Steinenberg mit dem Ziel sicherzustellen, dass nur noch die Patientinnen und Patienten untersucht, behandelt und aufgenommen werden, die tatsächlich einen stationären Behandlungsbedarf haben.

Zugleich hat der Aufsichtsrat im vergangenen Jahr die Weichen gestellt und einen Prozess begonnen, in dem die grundlegende Frage der strategischen und organisatorischen Ausrichtung der Kreiskliniken in den nächsten 5 Jahren ergebnisoffen geprüft und entschieden werden soll. Erklärtes Ziel war, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken und Praktiker zu fragen, die ein kommunales Krankenhaus seit Jahren erfolgreich betreiben, ohne ein teures Gutachten eines Beratungsunternehmens oder eines Experten zu beauftragen. Dazu wurde 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 Anforderungen an die Teilnehmer waren klar formuliert: Die Unternehmen sollen das aus ihrer Sicht favorisierte Konzept, das sie selbst erfolgreich bei einem kommunalen Krankenhaus umgesetzt haben, darstellen.

5. Unverbindliches Markterkundungsverfahren

Der Kreistag wurde in seiner Sitzung am 22.10.2018 mit KT-Drucksachen Nr. IX-0576 und Nr. IX-0576/1 darüber informiert, dass der Aufsichtsrat der Kreiskliniken Reutlingen GmbH beschlossen hat, ein strukturiertes unverbindliches Markterkundungsverfahren

durchzuführen, um einen Überblick über am Markt erfolgreich umgesetzte zukunftsorientierte „Management-Konzepte“ zu erhalten.

Es wurde festgelegt, dass sich die interessierten und geeigneten Unternehmen im Personalausschuss des Aufsichtsrates der Kreiskliniken Reutlingen GmbH, ergänzt um die beratenden Teilnehmer, bestehend aus dem Vorsitzenden Geschäftsführer, dem Ärztlichen Direktor und der Pflegedirektorin, vorstellen.

Die Anwaltskanzlei Menold Bezler Rechtsanwälte Partnerschaft mbB wurde mit der Durchführung eines strukturierten unverbindlichen Markterkundungsverfahrens beauftragt. Über das Europäische Amtsblatt erfolgte am 29.11.2018 die Veröffentlichung der Bekanntmachung. Interessierte Unternehmen konnten bei Menold Bezler eine Vertraulichkeitserklärung nebst Bewerbermemorandum anfordern. Die interessierten Unternehmen erhielten nach Vorlage der unterzeichneten Vertraulichkeitserklärung ein ausführliches Informationsmemorandum über die Kreiskliniken.

8 Unternehmen haben ihr Interesse bekundet und von 7 Unternehmen wurde die Vertraulichkeitserklärung unterzeichnet und ausführliche Informationen angefordert. Die Bewerbungsfrist für die interessierten Unternehmen endete am 07.01.2019. Es wurde darum gebeten, dass die Unternehmen das aus ihrer Sicht favorisierte „Management-Konzept“, das sie selbst bereits erfolgreich bei einem kommunalen Krankenhaus umgesetzt haben, darzustellen. Für die Teilnahme an diesem Markterkundungsverfahren war es eine zwingende Voraussetzung, dass nur solche Unternehmen an der Markterkundung teilnehmen konnten, die bereits über eine entsprechende Referenz verfügen.

5 Unternehmen haben fristgerecht ihre Bewerbung eingereicht und die geforderten Voraussetzungen erfüllt. Diese Unternehmen haben am 21.01.2019 und 23.01.2019 ihre Management-Konzepte dem Personalausschuss der Kreiskliniken Reutlingen GmbH vorgestellt.

Von den Unternehmen sind 3 verschiedene Modelle vorgestellt worden:

- Der Managementvertrag
- Die kommunale Holding
- Die strategische Partnerschaft/Beteiligung

Beim Managementvertrag wird die Geschäftsführung mit einem dauerhaft unterstützenden Team vor Ort im Rahmen eines Geschäftsbesorgungsvertrages durch einen externen Dienstleister übernommen. Dieser berät und skizziert Lösungsmöglichkeiten und ist in der Umsetzungsverantwortung. Bei dem vorgestellten Modell wird eine monatliche kostendeckende Rechnung für die erbrachten Leistungen erstellt und eine erfolgsabhängige Leistungsvergütung vereinbart.

Bei einer kommunalen Holding werden gesellschaftsrechtlich Anteile der Kreiskliniken Reutlingen GmbH in eine Holding GmbH eingebracht und im Gegenzug von der Holding Anteile übernommen. Es wird ein Anteilstausch ohne Geldtransfer vorgenommen. In einem Konsortialvertrag werden die Verantwortung und die Finanzierungsgrundsätze festgelegt. Parallel werden über einen Managementvertrag verschiedene Leistungen gegen Entgelt erbracht und ein Regionaldirektor vor Ort gestellt.

Bei einer strategischen Partnerschaft/Beteiligung wird der strategische Partner Mitgesellschafter bei den Kreiskliniken. Hierzu werden Anteile der Kreiskliniken Reutlingen GmbH veräußert. Durch den Gesellschaftsvertrag werden das Miteinander, die kommunalverfassungsrechtlichen Einfluss- und Mitspracherechte, die Rechte der Mitarbeiter/-innen und die finanzielle Verantwortung für die Beteiligung an Gewinnen/Verlusten so-

wie die Investitionsfinanzierung geregelt. Das Management erfolgt durch den strategischen Partner.

Die 4 möglichen Handlungsalternativen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

<u>Geschäftsführung</u>	
❖ 100% Kommunal ❖ und 100% Landkreis Reutlingen	1) Geschäftsführung wird in Eigenregie gestellt (Ein oder Zwei? Kfm. – medizinischer GF?) 2) Abschluss eines Managementvertrages (bspw. wie medius Kliniken) (homogene Führungsstruktur über Geschäftsführungsebene hinaus)
<u>Beteiligung</u>	
❖ 100% Kommunal ❖ Landkreis Reutlingen und Kommunalpartner	1) Kommunaler Verbund z. B.: RKH
Anteilig Kommunal <u>Beispielsweise:</u> 51% Partner 49% Landkreis Reutlingen	2) Strategische Partnerschaft/Beteiligung z. B.: SRH

6. Empfehlung des Aufsichtsrats

Am 21.01.2019 und 23.01.2019 haben 5 Unternehmen ihre favorisierte Managementkonzeption für die Kreiskliniken dem Personalausschuss des Aufsichtsrats der Kreiskliniken Reutlingen GmbH vorgestellt. Am 29.01.2019 und 26.02.2019 hat der Personalausschuss die Managementkonzeptionen beraten. Im Nachgang zu der Sitzung des Personalausschusses vom 29.01.2019 haben die Chefärztinnen und Chefärzte der Kreiskliniken Reutlingen GmbH ein Konzept mit eigenständiger Klinikführung erarbeitet, welches auch in den weiteren Diskussionsprozess einbezogen wurde.

Der Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung am 13.03.2019 weitere Informationen für die Mitglieder des Aufsichtsrates und des Kreistags in Form von Informationsfahrten zu Klinikstandorten mit den verschiedenen Formen der Managementkonzeptionen eingefordert. Er hat weiter beschlossen, dass erst nach den Informationsfahrten ein Empfehlungsbeschluss gefasst werden soll.

7. Informationsfahrten und weitere Entwicklungen

Den Mitgliedern des Aufsichtsrats und des Kreistags wurde im Rahmen von 3 Informationsfahrten die Möglichkeit geboten, sich vor Ort ein umfassendes eigenes Bild von Vor- und Nachteilen von verschiedenen Formen der Managementkonzeptionen zu machen. Es wurden 3 Klinikstandorte besucht, welche die Konzeptionsformen Managementvertrag (medius Klinik Nürtingen), Kommunale Holding (RKH Klinikum Markgröningen) und strategische Partnerschaft/Beteiligung (SRH Kliniken Sigmaringen) beispielhaft abbilden. Ausdrücklich ging es nicht darum, ein konkretes Unternehmen auszusuchen.

Im Rahmen der Informationsfahrten erfolgten ein intensiver Austausch und Diskussionen mit den Trägern und Gesellschaftern, der Geschäftsführung, den Betriebsräten bzw. der Mitarbeiterschaft der Kliniken. Die vor Ort gezeigten Präsentationen wurden im An-

schluss allen Mitgliedern des Aufsichtsrats der Kreisklinken Reutlingen GmbH und des Kreistags des Landkreises Reutlingen kurzfristig zur Verfügung gestellt. Damit wurde allen Mitgliedern des Aufsichtsrats und des Kreistags die Möglichkeit gegeben, sich selbst ein umfassendes Bild zu machen und sich zu informieren.

Im Rahmen der Informationsfahrten ist klar geworden, dass eine große Zahl der Krankenhäuser in Baden-Württemberg in Zusammenschlüssen, in Verbänden oder in enger Kooperation zusammenarbeitet. Einen Managementvertrag haben beispielsweise die medius Kliniken Esslingen, die Krankenhäuser Landkreis Freudenstadt, das Klinikum Hochrhein und die Rems-Murr-Kliniken abgeschlossen. Beispiele für kommunale Verbände sind die Regionale Klinik Holding RKH GmbH (Kliniken Ludwigsburg-Bietigheim, Enzkreis-Kliniken, Kliniken des Landkreises Karlsruhe) und der Klinikverbund Südwest (Böblingen, Calw, Herrenberg, Leonberg, Nagold, Sindelfingen). Eine strategische Partnerschaft/Beteiligung haben zum Beispiel die Helios Kliniken Breisgau-Hochschwarzwald, das Helios Klinikum Pforzheim, die Helios Klinik Rottweil, die Sana Kliniken Landkreis Biberach oder die SRH Kliniken Landkreis Sigmaringen GmbH.

Bei den Vorberatungen von Aufsichtsrat und Kreisgremien und auch im Verlauf der Diskussionen bei den Informationsfahrten ist aber auch sehr deutlich geworden, dass die Umsetzung von auf Dauer angelegten und mit Änderungen der Gesellschafterstruktur und damit im Zusammenhang stehenden Entscheidungen verbundenen Managementkonzepten, wie der Beitritt in eine kommunale Verbundstruktur oder die Beteiligung eines strategischen Partners, eine weitergehende breite und intensive Vorbereitungsphase und eine umfassende Informationsphase des neu zusammengesetzten Kreistags und Aufsichtsrats ggf. mit Beteiligung und Beratung von externen Experten erfordert. Von daher kommt nur eine zunächst zeitlich befristete Lösung in Betracht.

Der Abschluss eines zunächst zeitlich befristeten Managementvertrags stellt sich vor diesem Hintergrund als Möglichkeit dar, mit der eine in sich geschlossene und homogene Führungsstruktur über die Geschäftsführungsebene hinaus gewährleistet und eine Umsetzung der bestehenden Konzepte, anstehenden Projekte und Maßnahmen ermöglicht wird.

Darüber hinaus haben die Informationsfahrten gezeigt, dass im Rahmen eines Managementvertrags ein umfassender Know-How-Transfer auch im Sinne von Hilfe zur Selbsthilfe erfolgt, sodass der Aufsichtsrat und der Landkreis am Ende der Vertragslaufzeit frei sind, den Vertrag zu verlängern, die Geschäftsführung wieder in Eigenregie zu stellen oder Formen einer Beteiligung in Erwägung zu ziehen.

Nach Abschluss des Ausschreibungsverfahrens für einen Managementvertrag hat der neue Kreistag dann zu prüfen und zu entscheiden, ob und in welcher Form eine angemessene Finanzierungsvorsorge für die notwendigen Investitionen für und in die Kreiskliniken im Kreishaushalt zu treffen ist.