

KLINIKUM WAHRENDORFF

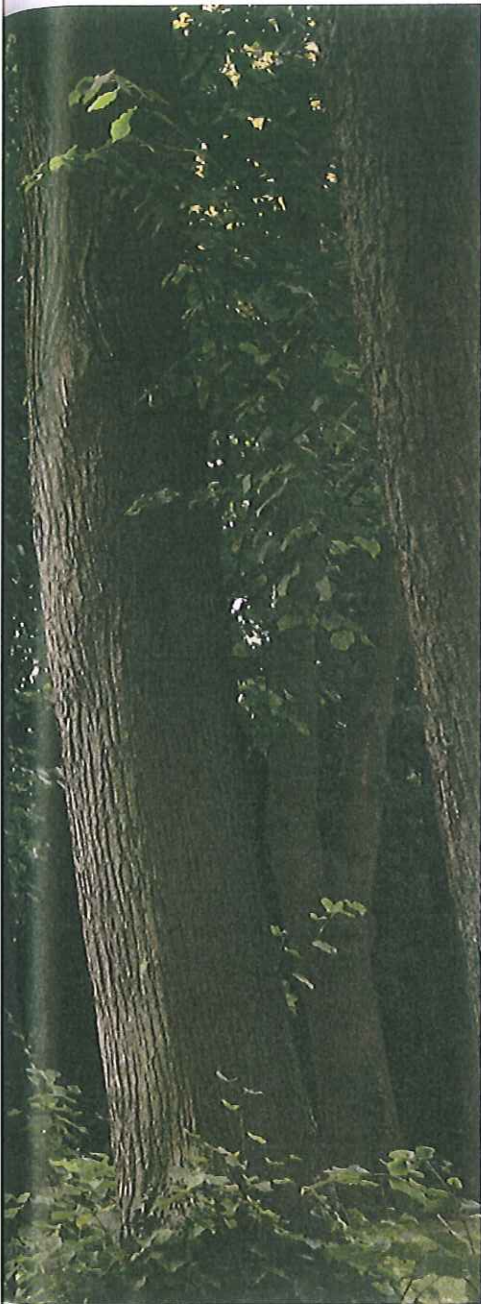
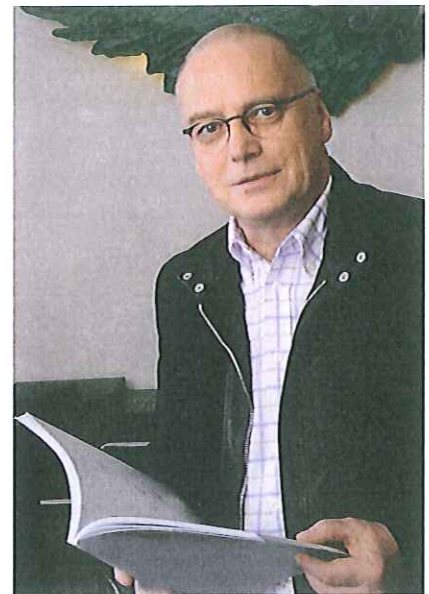
Der Psychiater als Manager



Psychiater gelten unter Kollegen aus der Somatik als verträumt. Matthias Wilkening kann der Vorwurf nicht treffen: Der Eigentümer und Chef von Europas größter psychiatrischen Einrichtung in privater Trägerschaft ist kampflustig, denkt strategisch und beherrscht perfekt die Imagepflege.

Sinn für Kunst: Über die Bedeutung der roten Tür im Klinikpark machen sich Patienten und Gäste gleichermaßen Gedanken.

Matthias Wilkening: Der 62-jährige Psychiater hat das Klinikum Wahrenndorff in der Nähe von Hannover aus der Insolvenz gekauft.



Gut 15 Jahre lang hat Matthias Wilkening in über 1.000 Verfahren mit dem Land Niedersachsen örtlichen Sozialhilfeträgern um Pflegesätze gestritten. Alle hat er mit einem Vergleich beendet. „Nun gibt es endlich verlässliche Verträge, die dem Klinikum Wahrenndorff dauerhaft höhere Sätze garantieren.“ Dies berichtet Rainer Brase, der zusammen mit Wilkening Geschäftsführer ist und im Unternehmen

den konventionellen Klinikmanager repräsentiert, der auf Zahlen und Prozesse schaut. Wilkening dagegen, Eigentümer und geschäftsführender Gesellschafter von Europas größter psychiatrischer Einrichtung in privater Trägerschaft, spielt die Rolle des querköpfigen Psychiaters und Kunstliebhabers. Der Frage, wie er den Klinikkauf 1993 finanziert hat, weicht er zunächst aus. Er stellt sie als lapidar dar, sagt, sein „zukunftsorientiertes Konzept“ habe die Banken überzeugt, und macht deutlich, dass er sich lieber über andere Dinge als kaufmännische Angelegenheiten unterhält – etwa über seine Deutung des Schriftzugs „ETHIK“, der sich reliefartig aus der weiß lackierten, holzverkleideten Wand in seinem Büro hervorhebt, oder über die Frage, ob es möglich ist, im Alter Neues zu lernen. Durch Nachhaken ist zu erfahren, dass schon sein Großvater Pflegeheim-

betreiber war. Der Senior gründete 1913 das Unternehmen Wilkening Pflegeheim, das stetig wuchs und das Vertrauen der Banken begründete, als der Enkel viele Jahrzehnte später um einen Kredit zur Finanzierung des Klinikkaufs bat. Wilkening Junior, FDP-Mitglied und überzeugter Gegner kommunaler Krankenträgerschaft, hat die psychiatrische Klinik zwar aus der Insolvenz von einem ebenfalls privaten Betreiber gekauft. Doch die Einrichtung mit ihren 65 Gebäuden in einem Parkgelände in Ilten und Köthenwald in der Nähe von Hannover kostete immer noch 95 Millionen D-Mark, die Wilkening vollständig aus Krediten finanzieren konnte.

Bundesweite Bekanntheit

Anfang der 90er war die Psychiatrie-Enquete, die – 1973 vom Bundestag in Auftrag gegeben – eine menschlichere



Wie auf dem Dorf: Die 65 Klinikgebäude sehen alle ganz unterschiedlich aus, auch gibt es keine Zäune. Dies und die vielen Veranstaltungen mit Gästen von außerhalb schaffen eine Atmosphäre der Normalität.

Klinikum Wahrendorff in Zahlen

Umsatz: 60 Millionen Euro

Ebitda-Marge: 10 Prozent

Umsatzmarge: 8 Prozent

Jährliche Investitionssumme: 2 bis 4 Millionen Euro

Mitarbeiter: 800 Vollkräfte

Plätze/Betten: 1.200, davon rund 900 im Pflegebereich

Patienten: 5.676 (2009)

Fast einzigartig ist der große geschützte Bereich mit 300 Betten, den die Bewohner nur mit einer Pflegekraft verlassen dürfen. In einigen Bundesländern gibt es solche Abteilungen grundsätzlich nicht.

und weniger anstaltsartige Behandlung von seelisch Kranken forderte, schon lange allgemein anerkannt. Nicht so in Ilten und Köthenwald. Dort waren Säle mit über 20 Betten und eine niedrige Fachkräftequote von 25 Prozent „nicht unüblich“, berichtet Wilkening. Heute leben die Patienten, die chronisch krank sind und monate- oder jahrelang im Pflegebereich des Klinikums betreut werden, je zur Hälfte in Ein- und Zweibettzimmern in kleinen Wohneinheiten von 70 bis 250 Quadratmetern. Der Pflegebereich macht mit 900 von insgesamt über 1.200 Betten den größten Teil des Klinikums Wahrendorff aus. Er ist es auch, der das Klinikum bundesweit bekannt macht: Nur wenige private Häuser in Deutschland haben einen solch großen Bereich für die langfristige Betreuung von – wie Wilkening es ausdrückt – „psychisch oder geistig Gehandicapten“, von Menschen also, die so sehr etwa unter Schizophrenie oder einem Down-Syndrom leiden, dass sie nicht

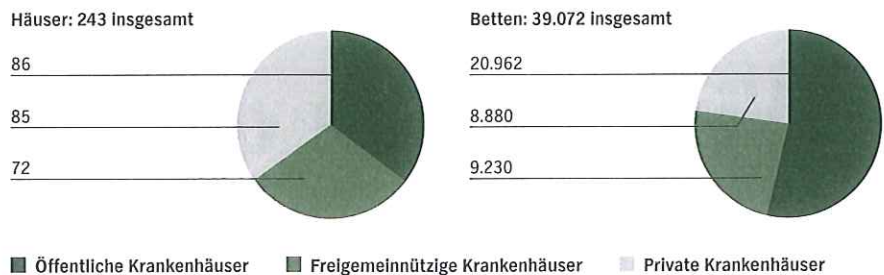
allein leben können. Fast einzigartig in Deutschland ist der umfangreiche geschützte Bereich mit 300 Betten, den die Patienten nicht allein, sondern nur mit einer Pflegekraft verlassen können. „Aus ideologischen Gründen“, sagt Geschäftsführer Brase, gebe es diese Abteilungen in manchen Bundesländern – wie Berlin – gar nicht. Da aber auch dort einige Menschen so sehr erkrankt sind, dass sie ihr eigenes Leben oder das anderer gefährden, überweisen ihre Psychiater sie gern ins Klinikum Wahrendorff. Insgesamt stammen 30 Prozent der Pflegebereichsbewohner aus anderen Bundesländern.

Möbelkatalog für die Bewohner

Die bundesweite Beliebtheit des Klinikums Wahrendorff unter Psychiatern hängt vermutlich auch mit dem integrierenden Ansatz von Wilkening zusammen: Der Psychiater versucht, in seinem Krankenhaus so viel Normalität wie möglich zu schaffen. Das zeigt sich im Kleinen – so dürfen sich

die Langzeitpatienten etwa ihre Möbel aus einem Katalog selbst aussuchen – und im Großen: Es gibt keine Anstaltsmauern, Wahrendorff sieht tatsächlich aus wie ein Dorf, und es finden wohl um die 30 Veranstaltungen im Jahr statt – von Bockbieranstich über ein Golfturnier und Jazzfestival bis zum Weihnachtsbaum-Contest –, zu denen auch die Bewohner der Umgebung und Geschäftspartner in den großen Park herbeiströmen, um sich unter die Wahrendorff-Bewohner zu mischen. Viele Mitarbeiter der Stadtwerke Sehnde besuchen mittags auch die Kantine, in der viele Patienten arbeiten. Orte wie die Küche und auch die Gärtnerei, Wäscherei, Cafeteria, Küche oder die Werkstätten strukturieren den Tag und geben den Patienten das Gefühl, etwa Nützliches zu tun. Oft werden sie bezahlt für ihre Arbeit, unter anderem von Miele für das Fertigen von Bügelbrettern und Pelikan für das Zusammensetzen von Tuschkästen. Bis zu 150 Euro darf ein

Krankenhäuser mit ausschließlich psychiatrischen und neurologischen Betten



Quelle: Statistisches Bundesamt, Krankenhausstatistik

Private Träger in der Psychiatrie: Ihr Anteil ist relativ hoch. Das hängt auch damit zusammen, dass in den vergangenen Jahren viele Bundesländer ihre Landeskrankenhäuser verkauft haben.

Patient im Monat verdienen. „Viel zu wenig“, meint Wilkening, „das motiviert nicht besonders.“

Das Wahrendorff-Klinikum hat mit seinen 1.200 Plätzen und einer insgesamt über 200.000 Quadratmeter großen Fläche riesige Ausmaße; sein Konzept ist handfest, sein wirtschaftlicher Beitrag für die Region als einer der größten Arbeitgeber in der Gegend bedeutend. Dennoch tritt das Klinikum kaum ins Rampenlicht – ganz anders als etwa die Unikliniken oder das Klinikum Region Hannover, wo Rainer Brase bis Anfang 2008 Sprecher der Geschäftsführung war. Und es stimmt: Medizinisch betrachtet finden in Ilten und Köthenwald kaum Revolutionen statt. Doch aus Sicht des Managements durchaus. So setzt Wilkening wie die Charité auf Systempartnerschaften: Das Catering und die Raumreinigung übernimmt ein externer Partner, mit dem zusammen das Klinikum eine GmbH betreibt, in der es eine Mehrheit von 51 Prozent hält.

Überhaupt zeigt Wilkening – unterstützt von Brase und dem dritten Geschäftsführer Alfred Jeske – ein Gespür für Trends: Zurzeit lässt das Geschäftsführer-Trio

auf dem Gelände des AK Celle für sechs Millionen Euro zwei Stationen mit rund 40 Plätzen für die stationäre Aufnahme psychisch Kranker errichten. Das ist ein kluger Schachzug, denn seit einiger Zeit legt die Psychiatrie Wert auf die Integration ihres Fachs als Abteilung im großen Allgemeinkrankenhaus, um eine ortsnahe Versorgung zu sichern und der Isolation psychisch Kranker vorzubeugen. Außerdem kann sich Wahrendorff durch diese gut frequentierte Stadt-Dependance Zuweisungen und seine Belegungsquote von 95 Prozent sichern. Auch die neue Klinik für Psychosomatische Medizin in Ilten scheint strategisch sinnvoll. Nicht nur, weil Krankheiten wie Essstörungen und das Burn-out-Syndrom immer häufiger diagnostiziert werden: Die fachliche Erweiterung garantiert, dass das Klinikum künftig auch Traumapatienten behandeln kann, die – so hat sich in der letzten Zeit gezeigt – immer häufiger als psychosomatisch klassifiziert werden.

Kunsttherapie im Zweifamilienhaus

Der Mut zum Marketing ist bei Wilkening fast ebenso ausgeprägt wie der Sinn für Strategie. Er inszeniert sein Klinikum als kunstsinnig: durch die satten Farbtöne vieler Gebäude – ein

50-Betten-Haus etwa, das zum geschützten Bereich gehört, ist in Sienarot gestrichen – und durch eine mächtige Kunsttherapieabteilung in einem ehemaligen Zweifamilienhaus, in dem auch Werke von Robert Picker hängen – einem Künstler, der seit Anfang der 50er Jahre im Klinikum Wahrendorff lebt und bereits im Sprengel-Museum Hannover ausgestellt hat.

Manchmal beherrscht Wilkening das Marketing sogar besser als seine großen privaten Konkurrenten. In einer Pressemitteilung ist zu lesen, die Mitarbeiter erhielten seit 1. April dieses Jahres fünf Prozent mehr Gehalt, den „Wahre Dorff-Tarif“. Das klingt ungewöhnlich großzügig. Doch wer genauer fragt, erfährt, dass es sich um eine Angleichung an das übliche Tarifgefüge handelt, die durch die fest vereinbarten Pflegesätze endlich möglich wurde. Auch wenn Asklepios und Ameos bei den Verkäufen der sieben Landeskrankenhäuser in Niedersachsen mehr Glück hatten als Wilkening, der leer ausging: In puncto imagefreundlicher Formulierung können sie noch viel von ihrem Konkurrenten aus dem Dorf Ilten lernen.

Kirsten Gaede

Fotos: Klinikum Wahrendorff/Gesel