



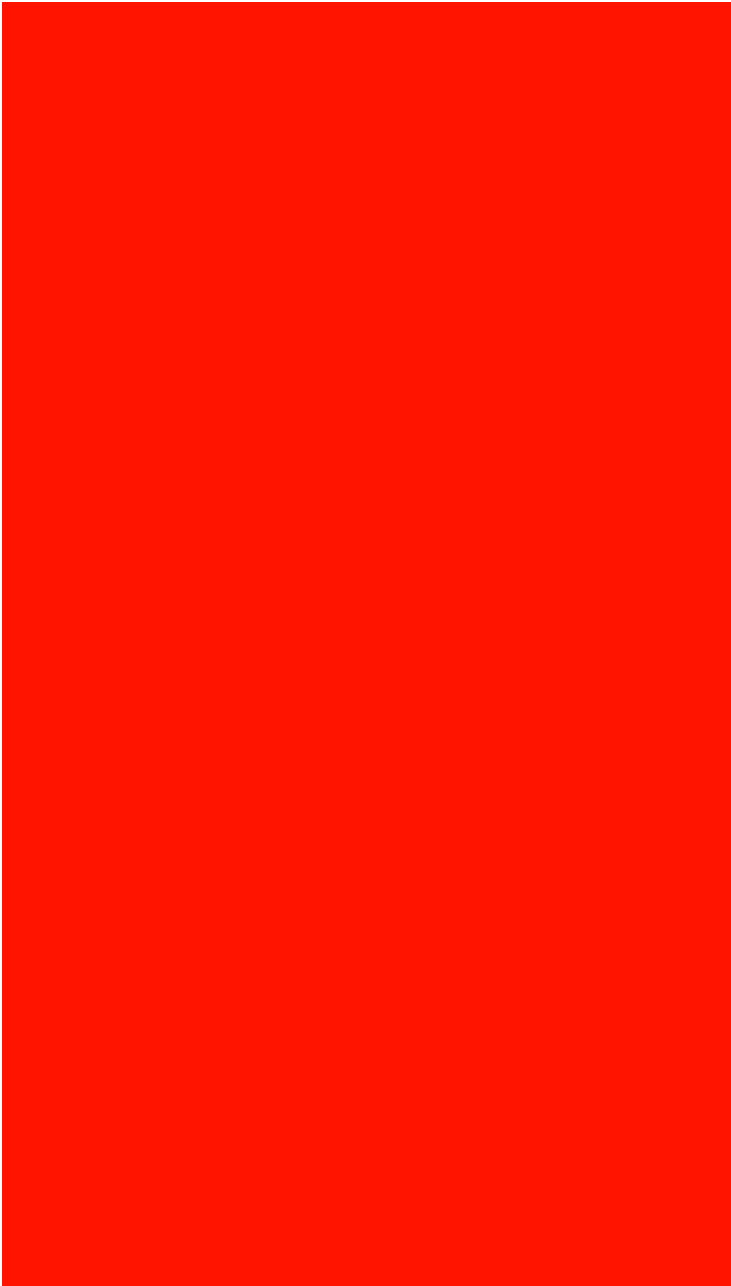
Zuwendung soll
NICHT als
Zeitverlust gesehen
werden!

Erfahrenes
qualifiziertes
PERSONAL
halten

JAN BRUNO GERKENS, JENS HAVEMANN,
FRIEDRICH PAUN UND PATRICK VON BRANDT

UNSERE MOTIVATION: MENSCHEN VOR PROFIT

DIE TARIFAUSEINANDERSETZUNG IN
DEN ASKLEPIOS-KLINIKEN IN SEESEN



INHALT

Vorwort	3
1 Einleitung	7
2 Asklepios – unser Gegner	11
2.1 Die Konzernstrategie vor Ort	13
2.2 Die Ziegler Company	15
2.3 Zwischenfazit	16
3 Aufbau unserer Macht im Betrieb	21
3.1 Erster Anlauf	21
3.2 Zweiter Anlauf	22
3.3 Beschäftigtenpetition	23
3.4 Erste Streiks	24
3.5 Intensivierung der Streiks	25
3.6 Streikkonferenzen	27
3.7 Ausgründung der Therapeut*innen	28
3.8 Unterbrechung durch die Corona-Pandemie und weitere Aufteilung des Betriebs	28
3.9 Finale Eskalation	29
3.10 Vorläufiges Ende der Auseinandersetzung	30
4 Bündnisse und Unterstützer*innen	33
4.1 Pressearbeit	33
4.2 Bürgerbündnis	36
4.3 Politische Unterstützung	38
5 Vorläufiges Fazit	41
Autoren	45



VORWORT

Liebe Leser*innen,

bundesweit organisieren sich immer mehr Kolleg*innen gewerkschaftlich, um die Bedingungen im Gesundheitssystem für die Beschäftigten und die Patient*innen zu verbessern. Mittlerweile ist der Werkzeugkasten der gewerkschaftlichen Machtmittel zur Interessendurchsetzung in Krankenhaukämpfen beeindruckend gewachsen: In vielen Krankenhäusern finden Strukturtests, Streikkonferenzen und Delegiertenstreiks statt und es etablieren sich Teamdelegiertenstrukturen.

Seesen ist ein Ort mit etwa 20.000 Einwohner*innen am Rande des Harzes in Niedersachsen. Die dort ansässigen Asklepios-Kliniken Schildautal beschäftigen rund 1.000 Personen, sie gehören einem der mächtigsten und gewerkschaftsfeindlichsten Gesundheitskonzerne der Bundesrepublik Deutschland. Die immer schlechter werdenden Arbeitsbedingungen führten zu einem regelrechten Ausbluten des Personals. Daraufhin machten sich die Kolleg*innen im Jahr 2018 auf den Weg, gemeinsam für eine Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen und die Zukunft des Hauses zu streiten.

Im Rahmen der fast zweijährigen Auseinandersetzung bauten die Aktiven streikfähige Strukturen mithilfe der Unterstützung

aus der Stadtgesellschaft auf und legten sich eindrucksvoll mit dem Asklepios-Konzern an. Am Ende konnten die Streikenden zwar deutliche Verbesserungen erreichen, viele Kolleg*innen zahlten dafür aber einen hohen Preis. Und die zentrale Forderung nach einem Tarifvertrag auf Basis des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD) konnten sie nicht durchsetzen. Obwohl der Kampf nicht gänzlich gewonnen wurde, sagen fast alle Beteiligten: Wir würden es immer wieder tun und haben unglaublich viele wertvolle Erfahrungen gesammelt!

Mit dieser Broschüre wollen wir aufzeigen, dass viele der gewerkschaftlichen Methoden, die in großen Universitätskliniken funktionieren, auch in kleineren Häusern im ländlichen Raum anwendbar sind. Außerdem möchten wir auf die Hindernisse hinweisen, mit denen sich die gewerkschaftlich Aktiven konfrontiert sahen.

Eine der wesentlichen Erkenntnisse aus der Auseinandersetzung in Seesen ist: Um Konzerne wie Asklepios zu Tarifverträgen zu zwingen, brauchen wir eine bundesweite Strategie. Kernaufgabe von ver.di muss es daher sein, die unterschiedlichen Belegschaften noch besser zu vernetzen und ihre Bemühungen zu einer bundesweiten Kampagne zu synchronisieren, damit sie nicht nur handlungs- und konfliktfähig, sondern auch durchsetzungsfähig werden.

Wir möchten Kolleg*innen, die vielleicht am Anfang einer ähnlich schwierigen Auseinandersetzung bei einem privaten Krankenhauskonzern stehen, unsere Erfahrungen mit auf den Weg geben. In der Hoffnung, dass der Kampf der Aktiven in Seesen die Gewerkschaftsbewegung in den Krankenhäusern bereichert und Mut macht, auch schwierige Kämpfe zu führen.¹

Jan Bruno Gerkens, Jens Havemann,
Friedrich Paun und Patrick von Brandt
Januar 2022 Göttingen/Braunschweig

¹ Die Autoren haben den Text mit den Beschäftigten der Asklepios-Kliniken in Seesen diskutiert und Rückmeldungen aufgenommen. An dieser Stelle ein Dank an alle Beteiligten.





1 EINLEITUNG

Am 16. Juli 2019 traten die Beschäftigten der Asklepios-Kliniken Schildautal in Seesen das erste Mal in den Streik. Ihr Ziel war eine Angleichung der Löhne und Arbeitsbedingungen an das Niveau des Tarifvertrags des öffentlichen Dienstes (TVöD) für alle Mitarbeiter*innen. Über die kleine Stadt Seesen am nordwestlichen Harzrand und ihre örtliche Klinik war außerhalb der Region bis zu diesem Sommer gewerkschaftlich nicht viel bekannt. Die Tarifaus-einandersetzung änderte dies aber. Ihr Verlauf ist eine genauere Untersuchung wert.

Denn die Kolleg*innen stritten unglaublich intensiv über insgesamt zwei Jahre mit dem Asklepios-Konzern. Sie erhöhten den gewerkschaftlichen Organisationsgrad auf über 60 Prozent und etablierten ein dichtes Netz aus Teamdelegierten, die in wöchentlichen Treffen und auf mehreren Streikkonferenzen die Vorgehensweise planten und alle wichtigen Entscheidungen selbst trafen. Diese demokratische Organisation des Arbeitskampfs wurde durch weitere Aktivitäten vor Ort unterstützt: So wurde der Arbeitskampf durch kontinuierliche



Die versammelten Beschäftigten bei einem Streik vor dem Klinikgelände

Öffentlichkeitsarbeit begleitet, ein lokales Bürgerbündnis gründete sich und lokale Politiker*innen, aber auch bundespolitische Akteur*innen konnten als Unterstützer*innen gewonnen werden.

Zunächst streikten die Kolleg*innen nur an einzelnen Tagen, im weiteren Verlauf dehnten sie den Streik aus. Der Kampf gipfelte im Herbst 2020 trotz der Corona-Pandemie in einem mehrwöchigen Streik, der die Schließung ganzer Stationen zur Folge hatte. In der restlichen Klinik wurde die Arbeit auf Wochenendbetrieb heruntergefahren.

Obwohl es den Beschäftigten gelungen ist, ein Eskalationspotenzial aufzubauen, das in dieser Intensität in einem Krankenhaus im ländlichen Raum bisher einmalig ist, weigerte sich die Asklepios-Geschäftsführung, überhaupt in Tarifverhandlungen einzutreten. Stattdessen wurden Teile des Betriebs ausgegliedert, Beschäftigten wurde

gekündigt und letztlich wurde der gesamte Reha-Bereich geschlossen. Das heißt, in der zentralen Frage konnten sich die Beschäftigten nicht durchsetzen.

Was wurde aber trotzdem gewonnen? Welche Erfahrungen haben die Kolleg*innen mit demokratischer Organisation und Mobilisierung gemacht? Welche Lehren können wir daraus ziehen?

Antworten auf diese Fragen besitzen hohen strategischen Wert für zukünftige Auseinandersetzungen, nicht nur bei Asklepios, sondern auch bei anderen großen privaten Klinikbetreibern.

«Es hat auf jeden Fall auch Spaß gemacht [...]. Ich wusste gar nicht, dass ich so [...] selbstbewusst reden kann, auch überzeugen kann. Ich würde es [...] immer wieder machen.» (Sandra, Pflegeschülerin)

OBWOHL ES DEN BESCHÄFTIGTEN GELUNGEN IST,
EIN ESKALATIONSPOTENZIAL AUFZUBAUEN, DAS IN
DIESER INTENSITÄT IN EINEM KRANKENHAUS IM
LÄNDLICHEN RAUM BISHER EINMALIG IST, WEIGERTE
SICH DIE ASKLEPIOS-GESCHÄFTSFÜHRUNG, ÜBERHAUPT
IN TARIFVERHANDLUNGEN EINZUTRETEN.



2 ASKLEPIOS – UNSER GEGNER

Der Asklepios-Konzern wurde 1985 gegründet und ist heute mit rund 160 Gesundheitseinrichtungen der größte Klinikbetreiber Europas «in Familienbesitz». In Deutschland unterhält das Unternehmen Einrichtungen in 14 Bundesländern mit insgesamt rund 47.000 Beschäftigten. Zu den Krankenhäusern im Verbund gehören Maximalversorger ebenso wie spezialisierte kleinere Einrichtungen.

Gründer und Gesellschafter von Asklepios ist der Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwalt Bernard große Broermann. Dieser hat

sich inzwischen zwar weitestgehend aus dem operativen Geschäft zurückgezogen, spielt aber im Hintergrund nach wie vor eine wichtige Rolle. Vorstandsvorsitzender der Holdinggesellschaft ist Kai Hankeln, in dessen Zuständigkeitsbereich auch die operative Leitung der Standorte in Niedersachsen fällt. Am Standort Seesen führt Sebastian von der Haar seit September 2019 die Geschäfte. In der Auseinandersetzung war darüber hinaus die Regionalgeschäftsführerin Adelheid May sehr präsent, die zugleich Geschäftsführerin der Asklepios Harz-Klinik in Goslar ist.



Transparent bei einer Streikkundgebung in Seesen

Im Jahr 2018 erwirtschafteten die Beschäftigten des Asklepios-Konzerns einen Gesamtgewinn in Höhe von 171,1 Millionen Euro.² Der Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen belief sich auf 379,6 Millionen Euro. Im Jahr 2019 verringerte sich der Gewinn trotz gestiegenen Umsatzes und höherer Patientenzahlen.³

Asklepios weigert sich in der Regel, eigenständige Tarifverträge mit seinen Beschäftigten auszuhandeln. Dennoch gelten in einigen Asklepios-Einrichtungen der TVöD oder der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L), die aus Vereinbarungen resultieren, die während der Übernahme der Häuser aus öffentlicher Trägerschaft getroffen wurden. Überall dort, wo solche tariflichen Vorgaben nicht bestehen, vergütet Asklepios nach der sogenannten Arbeits- und Sozialordnung. Dabei handelt es sich meistens um einen einseitig durch das Unternehmen vorgegebenen Vergütungsrahmen, der insgesamt deutlich hinter den tariflichen Entgelten in der Krankenhausbranche zurückbleibt.

Das Kalkül hinter der Vermeidung von Tarifverträgen ist Profitmaximierung. Die Finanzierung im Gesundheitswesen erfolgt in Deutschland seit einigen Jahren über sogenannte Fallpauschalen. Damit steht nicht der tatsächliche für den jeweiligen Krankheitsverlauf erforderliche Aufwand im Vordergrund, sondern – vereinfacht gesprochen – jedes Krankheitsbild bekommt ein Preisschild und wird – unabhängig von den realen Kosten – dementsprechend vergütet. Die Etablierung eines solchen Markts war und ist politisch gewollt. Im Zeichen vermeintlicher Effizienzsteigerung

wird zwischen den Krankenhauskonzernen eine Konkurrenzbeziehung etabliert, wie sie auch für Unternehmen in anderen Märkten existiert.

Das Unternehmen möchte nicht mehr Ressourcen verbrauchen, als erstattet werden, und im besten Fall Gewinn erwirtschaften. Privatkrankenhäuser versuchen also, den Output bei möglichst reduziertem Ressourceneinsatz ständig zu erhöhen. Das heißt, es sollen viele, gut honorierte Eingriffe und Therapien durchgeführt werden, die gleichzeitig möglichst wenig kosten. Die Beschäftigten müssen also entweder in der gleichen Zeit mehr arbeiten oder bekommen für ihre Arbeit weniger Lohn. Die dadurch entstehende Arbeitsintensivierung ist spätestens seit Einführung der Fallpauschalen gängige Praxis, nicht nur bei Asklepios.

Ein Tarifabschluss ist deshalb für das Unternehmen aus dreierlei Gründen gefährlich: Der Konzern müsste zum einen seine Beschäftigten höher entlohnen, zum anderen wäre eine Signalwirkung für andere Standorte zu befürchten, ebenfalls entsprechende Forderungen zu stellen. Außerdem hätte ein Erfolg eine «legitimierende Wirkung». Das heißt, würde sich der Asklepios-Konzern einmal zu Verhandlungen überreden lassen, würden die Beschäftigten in Zukunft an diesen Erfolg an-

2 Schwelm, Philipp: Asklepios: Höherer Umsatz, weniger Gewinn, *Bibliomedmanager*, 6.5.2019, unter: www.bibliomedmanager.de/news/38108-asklepios-hoeherer-umsatz-weniger-gewinn. 3 Bensch, Hendrik: Asklepios steigert Umsatz und Patientenzahlen, *Bibliomedmanager*, 22.8.2019, unter: www.bibliomedmanager.de/news/38722-asklepios-steigert-umsatz-und-patientenzahlen?fbclid=IwAR2It6ND6ELPTYgSWrtXgTgl9n4fq8QT_z3nDpOBXm-RbvO6J8DbRlq-y84.

knüpfen, und für Asklepios wäre es dann deutlich schwieriger, Verhandlungen vollständig zu blockieren.

Diese Überlegungen scheinen das aggressive Vorgehen des Konzerns in Seesen geleitet zu haben, der im Ergebnis erhebliche Beeinträchtigungen des Betriebs und eine Verringerung des Gewinns in Seesen in Kauf nahm.

«Wären wir ein kommunales Krankenhaus gewesen, dann hätten die überhaupt keine Chance gehabt. Die haben nur so viel Macht, weil die Struktur des Konzerns dahintersteckt.» (Oliver, Betriebsratsmitglied)

2.1 DIE KONZERNSTRATEGIE VOR ORT

EIN TARIFABSCHLUSS IST DESHALB FÜR DAS UNTERNEHMEN AUS DREIERLEI GRÜNDEN GEFÄHRLICH: DER KONZERN MÜSSTE ZUM EINEN SEINE BESCHÄFTIGTEN HÖHER ENTLOHNNEN, ZUM ANDEREN WÄRE EINE SIGNALWIRKUNG FÜR ANDERE STANDORTE ZU BEFÜRCHTEN, EBENFALLS ENTSPRECHENDE FORDERUNGEN ZU STELLEN. AUSSERDEM HÄTTE EIN ERFOLG EINE «LEGITIMIERENDE WIRKUNG».

Dass es Asklepios an erster Stelle prinzipiell um die Vermeidung von Tarifabschlüssen geht, zeigt sich auch in der gewählten Abwehrstrategie. Seit Beginn der Auseinandersetzung in Seesen zielte der Konzern darauf, die gewerkschaftliche Organisation zu delegitimieren. So betonte die Unternehmensleitung immer wieder in der Kommunikation gegenüber Beschäftigten und der Öffentlichkeit, dass sie zu Verhandlungen bereit sei, aber nur mit dem Betriebsrat. Dieser sei schließlich von allen Beschäftigten gewählt und daher der «legitime Ansprechpartner».

Asklepios versuchte, die gewerkschaftliche Organisation außerdem zu untergraben, indem sie ver.di als betriebsexterne dritte Partei bezeichnete und behauptete, dass es sich nur um eine kleine Grup-

pe von organisierten Beschäftigten handele. Dies untermauerte die Leitung durch Pressestatements, in denen den Streiks eine vermeintlich «geringe Beteiligung» attestiert wurde.⁴ Die genannten Zahlen waren in der Regel falsch und/oder verzerrend in einen falschen Kontext gesetzt: So unterschlug die Leitung zum Beispiel, dass aus strukturellen Gründen viel weniger Beschäftigte zum Streik aufgerufen werden können (die zentrale Bezugsgröße, um die Teilnahme am Streik überhaupt bewerten zu können) als die gut 1.000 Beschäftigten, die am Standort Seesen arbeiten! Denn bei jedem Streik musste eine Notversorgung der Patient*innen aufrechterhalten werden und die dafür eingesetzten Kolleg*innen wurden dementsprechend nicht zum Streik aufgerufen. Ein weiterer Teil der Beschäftigten arbeitet in ausgegründeten Gesellschaften (z. B. Technik und Reinigung), die ebenfalls nicht am Streik teilnehmen können.

Der Verweis auf die vermeintliche Verhandlungsbereitschaft gegenüber dem Betriebsrat ist dabei besonders perfide: Im Arbeitsalltag ist dieser schließlich häufig erster Ansprechpartner für die Beschäftigten und findet auf betrieblicher Ebene kollektive Lösungen. Ohne Kenntnis des Betriebsverfassungsgesetzes und deutschen Tarifrechts ist es nicht ohne Weiteres ersichtlich, warum der Betriebsrat nicht auch zum Beispiel für die Aushandlung der Entlohnung verantwortlich ist. Laut sogenanntem Tarifvorbehalt⁵ ist das dem Betriebsrat jedoch nicht erlaubt, was Asklepios der Öffentlichkeit verschwieg.

Im Endeffekt zeichnete die Konzernleitung in der Öffentlichkeit das Bild, einige weni-

**IM ENDEFFEKT ZEICHNETE
DIE KONZERNLEITUNG
IN DER ÖFFENTLICHKEIT
DAS BILD, EINIGE WENIGE
UNZUFRIEDENE SEIEN VON
DER EXTERNEN GEWERK-
SCHAFT ANGESTACHELT
WORDEN, DIE MEHRHEIT
SEINER BESCHÄFTIGTEN
STEHE NICHT HINTER
DEN FORDERUNGEN.**

ge Unzufriedene seien von der externen Gewerkschaft angestachelt worden, die Mehrheit seiner Beschäftigten stehe nicht hinter den Forderungen. Durch scheinbare Gesprächsbereitschaft verschleierte die Unternehmensführung, dass sie sich faktisch weigerte zu verhandeln.

⁴ Exemplarisch: Seesener Beobachter: Sebastian von der Haar: «ver.di trägt keine Konsequenzen!», 29.11.2019. ⁵ Der Tarifvorbehalt ergibt sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) § 77 (3): «Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, können nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein. Dies gilt nicht, wenn ein Tarifvertrag den Abschluss ergänzender Betriebsvereinbarungen ausdrücklich zulässt.»

Zudem wurde der Betriebsrat unter Druck gesetzt und für den Streik mitverantwortlich gemacht. Der Konflikt bestand von außen betrachtet somit scheinbar nicht mehr zwischen den Interessen der Beschäftigten und der Unternehmensleitung, sondern zwischen ihr und dem Betriebsrat bzw. den außenstehenden gewerkschaftlichen Agitator*innen. Nach Außen ist diese Erzählung wirkmächtig, weil damit ebenfalls eine scheinbare Gesprächsbereitschaft kommuniziert wird. Zumindest in der lokalpolitischen Wahrnehmung wurde dies mit dem Muster beantwortet, dass, wenn sich Gewerkschaft und Unternehmen streiten, der Weg «in der Mitte», also im Kompromiss, liegen müsse. Ein Mittelweg kann allerdings nur gefunden werden, wenn sich beide Konfliktparteien (bzw. ihre verhandlungsberechtigten Vertreter*innen) an einen Tisch setzen.

Neben diesen Abwehrstrategien setzte Asklepios auch auf die «Klassiker» aus dem unternehmerischen Werkzeugkasten, um Streiks zu bekämpfen: Fehlinformationen über vorgebliche Angebote und was sie zum Inhalt haben, Druck auf Vorarbeiter*innen (bzw. Stationsleitungen), Drohungen, einzelne Bereiche zu schließen oder Mitarbeiter*innen zu kündigen, die an Streiks teilnehmen, und gut organisierte Unternehmensteile zu zerschlagen/auszugründen. Bei diesen Taktiken ging es neben dem Versuch, die Belegschaft zu verängstigen und zu spalten, ebenfalls darum, die gewerkschaftliche Legitimität infrage zu stellen.

2.2 DIE ZIEGLER COMPANY

Ergänzend zu diesen Maßnahmen zog die Asklepios-Geschäftsführung im September 2020 die PR-Agentur und Unternehmensberatung Ziegler Company aus Hamburg zur Verbesserung ihrer Kommunikation mit Belegschaft und Öffentlichkeit hinzu. Obgleich von Asklepios engagiert und bezahlt, stellte sich Ziegler von Anfang an als «externer Moderator» dar, der nun gekommen sei, um den festgefahrenen Konflikt zu lösen. In der Konfliktdarstellung von Ziegler wird deutlich, dass diese Neutralität nur vorgeschoben war:

«Die Kommunikation mit Mitarbeitern, der Presse und den weiteren beteiligten Stakeholdern leistet einen maßgeblichen Wertbeitrag zur Lösung von Tarifauseinandersetzungen und zur Durchsetzung der eigenen Verhandlungsposition. Mittels einer internen Mobilisierung von Mitarbeitern im Rahmen einer Mitarbeiterinitiative wurde eine Gegenposition zu den Streikenden aufgebaut und zugleich die Loyalität zum Arbeitgeber gestärkt.»⁶

Eine echte Moderation muss jedoch unparteiisch sein, um von beiden Seiten akzeptiert zu werden. Außerdem kann ein Konflikt nur dann durch eine externe Mediation unterstützt werden, wenn beide Seiten gesprächsbereit sind – was Asklepios gegenüber den gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten zu keinem Zeitpunkt war.

⁶ Ziegler Company: Festgefahrener Tarifkonflikt spaltet Belegschaft, o. D., unter: <https://ziegler.company/konfliktmanagement-und-dialog#konflikt>.

Um die von Asklepios gewünschte Befriedung des Tarifkonflikts durchzusetzen, änderte die PR-Agentur die bisherige Kommunikationsstrategie: Statt stur auf (vermeintlichen) wirtschaftlichen Notwendigkeiten zu beharren, brachte Ziegler den Kolleg*innen vermeintlich viel Verständnis entgegen und kommunizierte diese «vermittelnde» Haltung auch in die Öffentlichkeit; freilich ohne dass sich die Arbeitsbedingungen dadurch tatsächlich verbesserten.

Der Erfolg der «internen Mobilisierung» der PR-Agentur hielt sich letztlich in Grenzen, auch wenn das Hinzuziehen der PR-Agentur zunächst auch bei einigen Beschäftigten Hoffnungen weckte. Eine von der Ziegler Company durchgeführte Umfrage konnten die Kolleg*innen sogar für sich selbst nutzen: Die Antworten auf den Fragebögen zeichneten ein deutliches Bild von den schlechten Arbeitsbedingungen bei Asklepios. Die Aktiven veröffentlichten Auszüge ihrer Antworten in der Lokalpresse, um ihre Forderungen zu untermauern.

2.3 ZWISCHENFAZIT

Die Bereitschaft des Asklepios-Konzerns, lieber einen profitablen Standort zu zerlegen und wirtschaftlich profitable Betriebsteile zu schließen, als auf die Forderungen der Beschäftigten einzugehen, bestärkt uns in unserer Vermutung, dass es bei der Verhinderung von Tarifabschlüssen nicht nur um den konkreten Betrieb, sondern um eine grundsätzliche Haltung des Asklepios-Konzerns geht.

Diese Verweigerungshaltung mittels Arbeitskampf an einem einzigen Standort zu durchbrechen gestaltete sich wegen der Größe des Konzerns sehr schwierig. Hinzu kam eine Führungsstruktur, die es erschwerte, die Forderungen wirksam zu adressieren: Die einzelnen Standorte sind sowohl rechtlich als auch zum Teil formal-organisatorisch in mehrere Körperschaften (in Form von GmbHs) und vermeintlich getrennte Betriebe aufgeteilt. Im Rahmen einer Tarifaueinandersetzung müssen daher die Geschäftsführungen der

Tochtergesellschaften individuell zu Verhandlungen aufgefordert werden. Diese sind gleichzeitig primär dafür verantwortlich, die Gewinnvorgaben des Konzerns an ihren Standorten umzusetzen, was sie enorm unter Druck setzt. Es scheint aber so zu sein, dass der Abschluss von Tarifverträgen explizit durch die Konzernleitung vermieden wird. Egal, wie groß der Druck auf die lokalen und regionalen Geschäfts-

führungen wird, scheinen sie schlicht nicht in der Lage zu sein, den Forderungen der Beschäftigten nachzugeben.

Ein Unternehmen entlang wirtschaftlicher Kennziffern und insbesondere nach Renditevorgaben zu führen ist kennzeichnend für Konzerne, die nach dem Shareholder-Value-Ansatz arbeiten: Hier steht die Gewinnerwartung der Shareholder (also

DIE BEREITSCHAFT DES ASKLEPIOS-KONZERNS, LIEBER EINEN PROFITABLEN STANDORT ZU ZERSCHLAGEN UND WIRTSCHAFTLICH PROFITABLE BETRIEBSTEILE ZU SCHLIESSEN, ALS AUF DIE FORDERUNGEN DER BESCHÄFTIGTEN EINZUGEHEN, BESTÄRKT UNS IN UNSERER VERMUTUNG, DASS ES BEI DER VERHINDERUNG VON TARIFABSCHLÜSSEN NICHT NUR UM DEN KONKRETEN BETRIEB, SONDERN UM EINE GRUNDSÄTZLICHE HALTUNG DES ASKLEPIOS-KONZERNS GEHT.

Anteilseigner) im Fokus des unternehmerischen Handelns.

Bei börsennotierten Unternehmen besteht in der Regel eine Empfindlichkeit des Aktienkurses gegenüber verminderten Renditeerwartungen (durch z. B. Konflikte), denn die Anteilseigner haben häufig keine langfristigen Interessen an dem Unternehmen, sondern verfolgen eher kurzfristige Renditeabsichten. Kann ein Unternehmen diese nicht erfüllen, verkaufen die Eigner ihre Anteile und der Kurs (der Unternehmenswert) fällt.

Das heißt aber auch: Ist das Drohpotenzial von Belegschaften bzw. sind die realen Konfliktkosten, die zum Beispiel durch einen Arbeitskampf entstehen, groß genug, kann sich dies positiv für die Belegschaften auswirken und ein Unternehmen eher zu einer Einigung bewegt werden.

Dies gilt für Asklepios trotz der Shareholder-Value-Orientierung nicht. Das Unternehmen befindet sich nahezu in Alleinbesitz des Gesellschafters Bernhard große Broermann. Für diesen steht die Profitabilität seines Unternehmens zwar nicht weniger im Fokus als für andere Unternehmenseigentümer, aber dieses Ziel verfolgt er langfristig. Diese Eigentümerstruktur verschafft der Konzernführung «Beinfreiheit», weil geringfügige Gewinnverluste nicht direkt zu einer Verschlechterung des Börsenwerts führen. Die Asklepios-Leitung verbindet somit Renditeerwartungen, die typisch für Shareholder-Value-geführte Unternehmen sind, mit langfristiger Planungsperspektive, die eher typisch für eigentümergeführte Unternehmen ist. Die Leidtragenden sind

letztlich die Patient*innen und Beschäftigten, für die es eine besondere Herausforderung ist, gegen ein solches Unternehmen wirksam Druck aufzubauen.

Zusammenfassend sind bei der gewerkschaftlichen Organisation und erfolgreichen Interessendurchsetzung gegenüber einem Konzern wie Asklepios fünf Herausforderungen zentral:

- *Besonderheiten in der Gesundheitsversorgungsbranche:* Im Krankenhaus werden eben keine Autos gebaut, die bei einem Streik halb fertig stehen gelassen werden können. Die Patientenversorgung muss auch während des Arbeitskampfes sichergestellt werden. Die Möglichkeiten, ökonomischen Druck aufzubauen, sind daher begrenzt.
- *Das Berufsethos in der Gesundheitsversorgung:* Die Beschäftigten in Krankenhäusern verspüren ein großes Verantwortungsgefühl ihren Schutzbefohlenen, den Patient*innen gegenüber. Dieses spielt neben den rechtlichen Vorgaben zur Notversorgung eine wichtige Rolle und muss bei der Streikorganisation berücksichtigt werden.
- *Besonderheiten eines Großkonzerns:* Wie eingangs dargestellt, umfasst der Asklepios-Konzern rund 160 Gesundheitseinrichtungen. Diese Standorte sind (mit Blick auf die Unternehmensabläufe zur Gewinnerwirtschaftung) kaum vernetzt. Ein einzelner Streik trifft den Konzern nicht als Ganzes. Ein Streik, der mittelbar auch weitere Standorte einschränken würde, kann nicht organisiert werden.
- *Shareholder-Value-Unternehmensführung mit Alleingesellschafter:* Der

Asklepios-Konzern weist eine starke Orientierung auf die Einhaltung der Gewinnvorgaben auf, während er gleichzeitig durch deren Verfehlung nicht kurzfristig beeinträchtigt wird.

- *Grundsätzliche Gewerkschaftsfeindlichkeit*: Asklepios ist grundsätzlich nicht bereit, mit gewerkschaftlich organisierten Belegschaften zu verhandeln.

Während für die ersten Punkte erprobte Konzepte im gewerkschaftlichen Handlungsrepertoire vorhanden sind (Stichwort: Stationsstreiks) und auch in den Asklepios-Kliniken in Seesen erfolgreich angewendet werden konnten, müssen wir für die Evaluation der Auseinandersetzung am Standort Seesen vor allem die letzten drei genannten Herausforderungen analysieren, um der Frage nachzugehen, wie in Zukunft Arbeitskämpfe erfolgreicher organisiert werden können.

«Ich habe gelernt, [dass] ich [...] nicht logisch denken [darf], wie vielleicht eine optimale Behandlung, Therapie, medizinische Versorgung vonstattengeht, sondern [ich muss] rein betriebswirtschaftlich, allein an Zahlen [denken]. Es interessiert bei Asklepios niemanden, wie gesund oder nicht gesund jemand entlassen wird, sondern was unter'm Strich an Kohle dabei rumkommt.» (Martin, Betriebsratsmitglied)



3 AUFBAU UNSERER MACHT IM BETRIEB

Trotz der Übernahme des Krankenhauses Seesen durch den Asklepios-Konzern war das Betriebsklima danach noch lange gut. Der integrierte Ansatz, der Akut- mit direkt anschließender Reha-Behandlung für neurologische Erkrankungen vorsieht, machte die Schildautal-Kliniken zu einem über die Region hinaus bekannten und renommierten Haus. Viele Beschäftigte waren stolz darauf, in Seesen zu arbeiten. Hinzu kommt eine ausgeprägte kollegiale Kultur in den jeweiligen Stationsteams.

Mit der Übernahme wurde es allerdings immer schwieriger, neue Fachkräfte für das Haus zu gewinnen. Ursache dafür war die im Verhältnis zu anderen Krankenhäusern in der Region geringe Entlohnung. Hinzu kam ein immer größerer Investitionsstau in den Gebäuden selbst. Diese Probleme und die damit einhergehende

VIELE BESCHÄFTIGTE WAREN STOLZ DARAUFG, IN SEESEN ZU ARBEITEN. HINZU KOMMT EINE AUSGEPRÄGTE KOLLEGIALE KULTUR IN DEN JEWEILIGEN STATIONSTEAMS.

höhere Arbeitsbelastung sowie Einbußen in der Arbeitsqualität übermittelte die Belegschaft mehrfach sowohl der Leitung des Standorts als auch dem Konzern, eine Reaktion blieb jedoch aus. Für die Mitarbeiter*innen entstand so der Eindruck, dass die Unternehmensführung ihre Anliegen nicht ernst nahm und dass die Geschäftsführung kein Konzept für die Zukunft des Hauses vorzuweisen hatte. Insbesondere die mangelhaften Bemühungen in der Personalgewinnung legten für die Beschäftigten diesen Schluss nahe. Die Beschäftigten ließen sich davon jedoch nicht entmutigen: Wenn es keine zukunftsweisende Lösung mit der Geschäftsführung geben sollte, dann eben gegen sie!

3.1 ERSTER ANLAUF

Im Sommer 2018 wählten die Beschäftigten eine Tarifkommission, die den Arbeitgeber erstmalig im November 2018 zu Verhandlungen und zur Übernahme des TVöD aufforderte. Eine Entlohnung nach TVöD hätte direkte materielle Verbesserungen für die Kolleg*innen vor Ort zur Folge gehabt. Außerdem sollte das Krankenhaus dadurch im Vergleich zu den anderen Krankenhäusern der Region (in denen sich die Bezahlung am TVöD orientiert) mehr Personal gewinnen.

Der Arbeitgeber bot daraufhin dem Betriebsrat an, über Verbesserungen der hauseigenen Arbeits- und Sozialordnung (ASO) zu verhandeln. Nach eingehender Besprechung nahm der Betriebsrat dieses Angebot zunächst auch an, bestand aber auf gewerkschaftlicher Unterstützung durch einen ver.di-Gewerkschaftssekretär. Dem stimmte die Geschäftsführung widerwillig zu.

Bald zeigte sich allerdings der Unwille der Unternehmensleitung. Die vom Konzern gemachten Angebote waren weit vom TVöD entfernt und damit auch von einer ernsthaften Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Innerhalb der betrieblichen Verhandlungen, die bereits von ersten Aktionen wie zum Beispiel aktiven Mittagspausen begleitet wurden, gab es kein Vorankommen. Die Beschäftigten entschieden sich daher im Juni 2019, den Arbeitgeber erneut zu Tarifverhandlungen aufzufordern.

Die Geschäftsführung weigerte sich diesmal, sich mit der Gewerkschaft ver.di überhaupt an den Verhandlungstisch zu setzen. Die Leitung missachtete die eigenen Beschäftigten, die schließlich die Tarifkommission vor Ort bildeten, und die weitgehende personelle Übereinstimmung zwischen den Mitgliedern des Betriebsrats und Gewerkschaftsaktiven und beharrte darauf, nur mit dem Betriebsrat über Verbesserungen der ASO zu sprechen und keinesfalls mit der Gewerkschaft über einen Tarifvertrag. So versuchte sie von Anfang an – wengleich weitestgehend ohne Erfolg –, ver.di als externen Störenfried zu denunzieren.

«Mensch, wir wollen doch einfach nur Tarifverhandlungen erreichen, wer kann dagegen was sagen?» (Martin, Therapeut und Betriebsratsmitglied)

3.2 ZWEITER ANLAUF

Im Sommer 2019 begann eine intensive Organisationsphase im Betrieb. Die Wut der Beschäftigten war zu diesem Zeitpunkt groß. Gleichzeitig gab es auch viele Unsicherheiten: Wie sollte es nun weitergehen? Streiken im Krankenhaus? Ist das überhaupt erlaubt? Gewerkschaftliche Haupt- und Ehrenamtliche konnten diese Bedenken durch eine Informationsoffensive beiseite räumen, sodass der gewerkschaftliche Organisationsgrad auf über 60 Prozent der unmittelbar von einem Tarifvertrag profitierenden Beschäftigten stieg.

Ziel des Organisationsprozesses war aber nicht nur die kurzfristige Herstellung von Konfliktfähigkeit, sondern vor allem der Aufbau von Strukturen, durch die die Belegschaft in die Lage versetzt werden sollte, den Konflikt über lange Zeit selbst zu tragen. Dafür wurde ein Teamdelegiertennetzwerk aufgebaut, in dem jede Station bzw. jeder Bereich mit mindestens einer bzw. einem Teamdelegierten (und häufig zusätzlichen Stellvertreter*innen) vertreten war. Die Teamdelegierten waren durch anfangs zweiwöchentliche, später wöchentliche Treffen maßgeblich in die Planung und Ausführung der Auseinandersetzung einbezogen und stellten eine steile, demokratische Rückkopplung mit ihren jeweiligen Stationen und Bereichen sicher. Für die Organisation nutzte man gemein-

sam mit den Teamdelegierten eine Kartierung, mit der die gewerkschaftliche Organisierung bereichsbezogen erfasst werden konnte. Diese Kartierung ermöglichte einen kontinuierlichen Strukturaufbau und war im späteren Verlauf vor allem für die Auswahl von Arbeitskampschwerpunkten sehr hilfreich. Die Aktiven hatten so immer den Stand der eigenen Organisierung und Konfliktfähigkeit grafisch vor Augen. Gleichzeitig übernahmen viele Teamdelegierte ganz selbstverständlich die Aufgabe, in ihren Bereichen Kolleg*innen immer wieder auf die Gewerkschaftsmitgliedschaft anzusprechen und über den Fortgang der Auseinandersetzung zu informieren.

3.3 BESCHÄFTIGTENPETITION

Zusätzlich zur Organisierung verfassten die Mitarbeiter*innen im Sommer eine Petition, mit der Kolleg*innen ihre Unterstützung für die Tarifforderung zum Ausdruck bringen konnten. Diese Petition diente auch als Strukturtest, um die Tragfähigkeit der Organisierung zu bestimmen. Ihre erfolgreiche Präsentation gegenüber dem Arbeitgeber auf dem Gelände der Klinik war eine wichtige Vorbereitung der ersten Streiks im Herbst 2019.



Abbildung einer Kartierung der Teamstruktur in Seesen, noch ohne konkrete Eintragungen.

3.4 ERSTE STREIKS

Für die ersten eintägigen Streiks vereinbarten die Aktiven einen Notdienst mit dem Arbeitgeber, mit dem der Betrieb auf Wochenendniveau heruntergefahren werden sollte. Das heißt, es sollten keine elektiven Eingriffe und Therapien stattfinden, während gleichzeitig die Pflege und Notfallversorgung sichergestellt blieb. Der Arbeitgeber hielt sich aber nicht an die Abmachung und stellte den Betrieb nicht um, sondern verfügte, dass weitestgehend auf Normalniveau weitergearbeitet werden sollte. Für die Kolleg*innen im Notdienst führte dies zu hoher Arbeitsbelastung. Zwar war für die Pflegekräfte häufig ersichtlich, wenn es sich bei den angeordneten Vorgängen nicht um Notfälle handelte. Die Entscheidung darüber, was ein Notfall ist, obliegt aber den Ärzt*innen, die sich in der ganzen Zeit nur wenig solidarisch zeigten und stattdessen in der Regel den Vorgaben der Geschäftsleitung folgten.

Die Beschäftigten mit den
gesammelten Unterschriften
ihrer Petition



WENNGLEICH DIE ERSTEN STREIKS ALSO KEINEN WIRTSCHAFTLICHEN SCHADEN BEIM ARBEITGEBER VERURSACHTEN UND SOMIT KEINEN WIRTSCHAFTLICHEN DRUCK AUFBAUTEN, WAREN SIE DENNOCH ERFOLGREICH: ZUM EINEN WAREN SIE WICHTIGE STRUKTURTESTS, UM DIE TATSÄCHLICHE STREIKBEREITSCHAFT DER BELEGSCHAFT ZU ERMITTELN. ZUM ANDEREN WAREN SIE FÜR DIE KOLLEG*INNEN SELBST EINE ERSTE GELEGENHEIT, KONKRETEN WIDERSTAND GEGEN DEN ARBEITGEBER GEMEINSAM ZU ERLEBEN.

Wenngleich die ersten Streiks also keinen wirtschaftlichen Schaden beim Arbeitgeber verursachten und somit keinen wirtschaftlichen Druck aufbauten, waren sie dennoch erfolgreich: Zum einen waren sie wichtige Strukturtests, um die tatsächliche Streikbereitschaft der Belegschaft zu ermitteln. Zum anderen waren sie für die Kolleg*innen selbst eine erste Gelegenheit, konkreten Widerstand gegen den Arbeitgeber gemeinsam zu erleben. Die Streikkundgebungen machten die Solidarität über die Grenzen des eigenen Teams hinaus erfahrbar. Für viele war dieser Streik die erste Möglichkeit in ihrem Leben, die eigenen Interessen zu vertreten.

Die Geschäftsführung gab sich indes wenig beeindruckt. Sie weigerte sich weiterhin, mit den gewerkschaftlich organisierten Kolleg*innen zu verhandeln.

3.5 INTENSIVIERUNG DER STREIKS

Von September bis Anfang November 2019 streikten die Kolleg*innen daraufhin drei Mal an jeweils zwei Tagen. Um die Wirkung zu steigern, wurden die Streiktage um Wochenenden herum gelegt bzw. Feiertage einbezogen. So erfolgte eine Absenkung des Betriebs auf Wochenendniveau (zumindest bei der Personalbemessung) beim ersten Streik für vier Tage (6. und 9. September, dazwischen lag ein Wochenende) beim zweiten und dritten Streik sogar für fünf Tage (2. und 4. Oktober sowie 30. Oktober und 1. November, dazwischen lagen ein Feiertag und danach ein Wochenende).

Die Geschäftsführung weigerte sich nun, die von den Aktiven aufgesetzten Notdienstvereinbarungen zu unterschreiben

und stellte Forderungen als Vorbedingung auf, von denen sie wusste, dass sie indis-
kutabel und nicht zu erfüllen waren:

Die Geschäftsführung versandte einsei-
tige Notdienstverfügungen, mit denen
sie die Beschäftigten aufforderte, an den
Streiktagen zunächst auf ihrer Station zu
erscheinen, um dann zu prüfen, welche Be-
schäftigten nicht für den Notdienst benö-
tigt würden und streiken gehen «dürften».
Bei Nichtbefolgung drohte der Arbeitgeber
mit Kündigung. Durch das Teamdelegier-
tennetzwerk konnte rasch über die Geset-
zeswidrigkeit dieses Vorgehens aufgeklärt
werden, sodass die Drohung bei den Be-
schäftigten kaum Wirkung zeigte.

Kolleg*innen bei einem
Streik im Oktober 2019 in
der Seesener Innenstadt



DIE KONFERENZEN WURDEN ZU EINEM WICHTIGEN ORT, AN DEM SICH DIE BESCHÄFTIGTEN IHRE AUSEINANDERSETZUNG KONKRET ANEIGNEN UND ÜBER DEN WEITEREN VERLAUF BESTIMMEN KONNTEN. GLEICHZEITIG KONNTEN SIE HIER ZWEIFEL, SORGEN UND KRITIK ANSPRECHEN UND KLÄREN.

Asklepios setzte die Drohung nicht in die Tat um und versuchte wider Erwar-
ten nicht, den Streik trotz fehlender Not-
dienstvereinbarung gerichtlich verbieten
zu lassen. Ein Notdienst war trotzdem si-
chergestellt, die Belegschaft hatte ihn al-
lein organisiert. Außerdem hinterlegten
die Streikenden sogenannte Schutzscrif-
ten bei Gericht, um ein mögliches gerichtli-
ches Streikverbot zu verhindern.

3.6 STREIKKONFERENZEN

Im Rahmen der zweitägigen Streiks führ-
ten die Aktiven neben Kundgebungen
und Demonstrationen nun auch erste
Streikkonferenzen durch. Diese Streikkon-
ferenzen ermöglichten es allen Streikenden,
über den aktuellen Stand zu sprechen
und sich aktiv in die weitere Planung einzu-
bringen. Die Konferenzen wurden zu einem
wichtigen Ort, an dem sich die Beschäftig-
ten ihre Auseinandersetzung konkret an-
eignen und über den weiteren Verlauf be-
stimmen konnten. Gleichzeitig konnten sie
hier Zweifel, Sorgen und Kritik ansprechen
und klären.



3.7 AUSGRÜNDUNG DER THERAPEUT*INNEN

Ende 2019 streikten die Beschäftigten noch zwei weitere Male jeweils einen Tag lang, am 27. November und am 10. Dezember. Der Arbeitgeber setzte währenddessen eine Maßnahme um, die einerseits zur Unternehmensstrategie von Asklepios an vielen Standorten zählt und andererseits auch als Gegenangriff verstanden werden kann: 120 Therapeut*innen, die sich durch einen besonders hohen Organisationsgrad und eine sehr starke Streikbeteiligung ausgezeichnet hatten, wurden «über Nacht» zum 31. Dezember aus dem Betrieb ausgegliedert und in eine eigenständige Therapie GmbH überführt. Für die Beschäftigten war diese Ausgründung ein

Schock, sie sorgten sich um die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze. Andererseits festigte das Vorgehen indirekt den Zusammenhalt. Die Kolleg*innen waren entschlossen, sich nicht spalten zu lassen, sondern die Auseinandersetzung weiterhin gemeinsam und in solidarischem Miteinander zu führen.

3.8 UNTERBRECHUNG DURCH DIE CORONA-PANDEMIE UND WEITERE AUFTEILUNG DES BETRIEBS

«Corona hat uns sehr, sehr viel kaputt gemacht und ich gehe auch davon aus, dass es vielleicht anders ausgegangen wäre, wenn Corona nicht gekommen wäre, weil wir dann auf einmal in diesem Streik wa-

ren, wo wir wirklich alles niedergelegt haben, und da waren so viele Leute noch mit dabei, die das gewollt hätten, die noch viel, viel länger gestreikt hätten. Nur wir konnten es dann nicht mehr, weil Corona kam.» (Silke, ehemalige Pflegerin)

Die Beschäftigten ließen sich nicht entmutigen, sondern planten für das erste Halbjahr 2020 eine Intensivierung der Auseinandersetzung. Die beginnende Corona-Pandemie verhinderte die Umsetzung dieser Pläne allerdings bis zum Sommer 2020. Dann wurde ein erneuter Anlauf unternommen, die Forderungen der Beschäftigten durchzusetzen. Hierbei erwies sich das Teamdelegiertennetzwerk erneut als elementar. Durch das Netzwerk war es möglich, die «ingeschlafenen» Strukturen

für die nächste Welle der Arbeitskämpfe zügig neu zu aktivieren und die Streikbereitschaft wiederherzustellen.

Gleichzeitig setzte der Konzern die Zerschlagung des Betriebs fort: Zum 31. August 2021 wurde die Reha-Klinik vom Akuthaus – deren enge Zusammenarbeit ursprünglich Teil des Erfolgskonzepts der Schildautal-Kliniken war – durch die «Auflösung» der vorher praktizierten engen Kooperation als «Gemeinschaftsbetrieb» getrennt.

3.9 FINALE ESKALATION

Die Beschäftigten bereiteten sich unterdessen weiter auf eine Eskalation der Auseinandersetzung vor. Dabei ergriff die Be-

AB DEM
5. OKTOBER 2020
TRATEN DIE
KOLLEG*INNEN
DANN IN EINEN
HARTEN DREI-
WÖCHIGEN
STREIK MIT
DEUTLICH
REDUZIERTEM
NOTDIENST.

legschaft zunehmend eine «Jetzt oder nie»-Stimmung. Sie kommunizierte Anfang September öffentlich, dass, sollte sich die Geschäftsführung nicht zu Verhandlungen bereiterklären, in vier Wochen (Ultimatum) ein unbefristeter Streik beginnen und dem Konzern nur eine sehr reduzierte Notdienstbesetzung zur Verfügung stehen würde. Dies verbanden die Streikenden mit der unmissverständlichen Aufforderung, die Bettenbelegung an die im Streik vorgehaltene Notdienstbesetzung anzupassen (also zu reduzieren) oder endlich an den Verhandlungstisch zu kommen.

Ab dem 5. Oktober 2020 traten die Kolleg*innen dann in einen harten dreiwöchigen Streik mit deutlich reduziertem Notdienst. Der ökonomische Druck, der so aufgebaut werden konnte, war beachtlich, ganze Stationen mussten geschlossen werden. Aber für den Gesamtkonzern waren wohl weder die ökonomischen Einbußen noch der eintretende Imageschaden ausreichend, um sich auf Verhandlungen einzulassen. Stattdessen reagierte der Arbeitgeber mit der Kündigung von sieben streikenden Therapeut*innen. Die Kolleg*innen waren entrüstet und reisten am 14. Oktober nach Bad Salzungen, Sitz der neu gegründeten Therapie GmbH, um für die Rücknahme der Kündigungen zu demonstrieren – leider ohne Erfolg.

«Die Therapeuten haben ganz wesentlich dazu beigetragen, dass das so erfolgreich laufen konnte, aber auf der anderen Seite sind sie die größten Verlierer. [...] Die Kündigung der Therapeuten, die vorher im Oktober bereits ausgesprochen wurde, das war eine unmittelbare Reaktion darauf,

dass wir den unbefristeten Streik angekündigt haben.» (Susan, ehemalige Therapeutin, im Arbeitskampf gekündigt)

3.10 VORLÄUFIGES ENDE DER AUSEINANDERSETZUNG

Bei den Kündigungen blieb es nicht. Nun erpresste die Geschäftsführung den Betriebsrat: Wenn dieser sich nicht prinzipiell zu einer Einigung bereit erklären würde, die für das Akuthaus mittels Betriebsvereinbarung und Arbeitsverträge die TVöD-Bindung herstellen würde, dann wäre die Reha nicht mehr zu retten und müsste geschlossen werden.

Nach ausführlicher interner Beratung stimmte der Betriebsrat daraufhin prinzipiell solch einer Vereinbarung zu. Damit war klar: Die Kolleg*innen in der Reha-Klinik und in der ausgegliederten Therapie GmbH würden leer ausgehen. Und es kam noch schlimmer: Die Reha-Klinik wurde zum Ende des Jahres 2020 trotzdem geschlossen! Dadurch verloren 80 Beschäftigte ihren Arbeitsplatz. Auch angesichts der sich wieder verschärfenden Situation durch die Corona-Pandemie war eine Fortsetzung des Streiks nun nicht mehr möglich und auf großen Streikkonferenzen beschlossen die Teilnehmer*innen aufzuhören. Die Auseinandersetzung bei Asklepios in Seesen um die Einführung des TVöD fand damit nach über zweieinhalb Jahren vorerst ein Ende.

«Wenn man's jetzt nüchtern betrachtet, was wir erreicht oder nicht erreicht haben, wirklich als Außenstehender. Dann muss man ja sagen: Okay, wir sind hier mit 1.000 Leuten angetreten, von denen haben jetzt 700 Leute einen Tarifvertrag gekriegt, nur zu welchem Preis? Das ist halt die große Scheiße dabei, dass gerade die Leute hinten runtergefallen sind, die so aktiv gewesen sind.» (Oliver, Betriebsratsmitglied)



4 BÜNDNISSE UND UNTERSTÜTZER*INNEN

Von Anfang an wussten die Beschäftigten der Asklepios-Kliniken in Seesen, dass aufgrund der Größe des Konzerns und seiner Abneigung gegen Tarifverträge selbst bei hohem ökonomischem Druck mittels starker Streiks eine Einigung vor Ort unwahrscheinlich sei. Um Asklepios trotzdem zu Verhandlungen zu bewegen, setzten die Mitarbeiter*innen von vornherein auf aktive Öffentlichkeitsarbeit und politische Unterstützung*innen. Sie hofften, die Konzernspitze käme an den Verhandlungstisch, wenn dem guten Ruf von Asklepios auch über Seesen hinaus Schaden drohen würde. Die (politische) Öffentlichkeitsarbeit bestand aus drei Bereichen:

- *begleitende Pressearbeit zur Auseinandersetzung*: In den Pressemitteilungen kamen oft und ausgiebig neben ver.di-Gewerkschaftssekretär*innen auch ausführlich die Teamdelegierten zu Wort, die die gewerkschaftliche Organisation und Tarifauseinandersetzung als ihr eigenes Projekt sichtbar machte.
- *Bürgerbeteiligung*: Ein von gewerkschaftlich Beschäftigten begleitetes Bürgerbündnis unterstützte die Streikenden vor Ort.
- *politische Unterstützung*: Nicht zuletzt dank dieses Bürgerbündnisses gelang es, lokale, regionale und bundesweit bekannte Politiker*innen als Unterstützer*innen zu gewinnen.

UM ASKLEPIOS TROTZDEM ZU VERHANDLUNGEN ZU BEWEGEN, SETZTEN DIE MITARBEITER*INNEN VON VORNHEREIN AUF AKTIVE ÖFFENTLICHKEITSARBEIT UND POLITISCHE UNTERSTÜTZER*INNEN.

4.1 PRESSEARBEIT

Von Anfang an wurde in der Lokalzeitung *Seesener Beobachter* ausführlich und ausgewogen über den Tarifkonflikt in den Asklepios-Kliniken berichtet. Die Zeitung begleitete alle Aktionen, Streiks und Kundgebungen, daneben erschienen im Laufe der Auseinandersetzung viele Artikel mit Stellungnahmen und Solidaritätserklärungen weiterer Akteur*innen. Die Journalist*innen zeigten sich gegenüber den Positionen der Streikenden aufgeschlossen und ermöglichten zum Beispiel zweimal ausführliche Gegendarstellungen der gewerkschaftlichen Teamdelegierten, als die Geschäftsführung «die Gewerkschaft» scharf angriff. Ebenso wurden zahlreiche Leserbriefe veröffentlicht, in denen Leser*innen meistens die Anliegen der Streikenden unterstützten.

ANTWORT DER GEWERKSCHAFT VER-DI AUF DEN GASTKOMMENTAR VON ADELHEID MAY

„Jedes Vertrauen verspielt!“

Adelheid May, ihres Zeichens Geschäftsführerin unter anderem der Asklepios Kliniken Schäldlaual, erhob im Seesener „Beobachter“ vom 23. November schwere Vorwürfe gegen ver.di. Im Folgenden dokumentiert der Seesener „Beobachter“ die Antwort von über 40 Teamdelegierten, welche nach eigenen Angaben über 400 ver.di-Mitglieder unter den Schäldlaual-Beschäftigten vertreten.

Frau May greift uns an. Unter der Überschrift: „...ver.di hat ein Wahrheitsproblem“ verbreitete unsere Geschäftsführerin im Seesener „Beobachter“ eine Ansammlung wider Anschuldigungen, böswärtiger Behauptungen, demagogischer Halbwahrheiten und krasser Lügen. Wir, die in ver.di organisierten Beschäftigten der Schäldlaual-Kliniken, sind aber die Gewerkschaft im Betrieb. Das heißt: die Geschäftsführerin May unterstellt uns, ihren Beschäftigten, ein „Wahrheitsproblem“ zu haben.

Wir Teamdelegierte vertreten dort 400 ver.di-Mitglieder in den Schäldlaual-Kliniken. Als solche vorzutreten wir die Angriffe von Frau May und weisen sie aufs Schärfste zurück. Eine Geschäftsführerin, die so aggressiv ihre Beschäftigten angreift, die ihr demokratisches Grundrecht auf gewerkschaftliche Organisierung wahrnehmen, hat jedes Vertrauen verspielt. Wir fragen uns nach diesem Angriff, ob Frau May charakterlich geeignet ist, ein Krankenhaus zu führen.

Aus Platzgründen können wir im Folgenden nur auf einige der Anschuldigungen und Unwahrheiten eingehen. Die von Frau May im „Beobachter“ vorgebracht wurden.

tränge an die Konzernzentrale als „Gewalt abgelehnt“. Und auch insgesamt hat der Asklepios Konzern zum Beispiel 2018 noch über 170 Millionen Euro Gewinn, dass der Eigenentwerfer Bernart große Brocken ein gepresst, auf Kosten von Patienten und Beschäftigten. Der Konzern macht sogar so viel Gewinn, dass der Eigenentwerfer Bernart große Brocken ein gepresst, auf Kosten von Patienten und Beschäftigten. Der Konzern macht sogar so viel Gewinn, dass der Eigenentwerfer Bernart große Brocken ein gepresst, auf Kosten von Patienten und Beschäftigten.

2. Unsere Geschäftsführerin behauptet, dass sie im letzten Jahr seinen Mitarbeitern in der Krankenhauspflege bereits heute eine Arbeits- und Soziallohnbesitzung hat, die besser gestellt werden, als im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst“.

Fakt: Während Asklepios in vielen Krankenhäusern nach TVÖD zahlt, zum Beispiel in Goslar und Göttingen, zahlt der Konzern in den Schäldlaual-Kliniken in vielen Bereichen deutlich weniger. Das heißt, auch deutlich weniger, als viele Krankenhäuser in der Umgebung. Deshalb wandern qualifizierte Fachkräfte ab und neue können nicht gewonnen werden. Der akute Personalmangel gefährdet deshalb bereits jetzt die Patientenversorgung massiv, nicht: Die Aussage unserer Geschäftsführerin ist sachlich falsch und widerspricht im Übrigen auch ihrer vorher aufgestellten Behaup-

Geschäftsführerin, um dann zu bestreiten, dass wir ein Recht auf Tarifverhandlungen hätten.

Fakt: Es haben sich gut 400 der circa 700 Beschäftigten der Seesener Asklepios Kliniken gewerkschaftlich organisiert, für die der Tarifvertrag gelten soll. Das heißt, die Mehrheit der Seesener Asklepios Kliniken 150 Seesener Ärzte werden schon nach Tarifvertrag bezahlt und insgesamt arbeiten in den Asklepios Kliniken in Schäldlaual zurzeit noch circa 850 Beschäftigte und nicht 1.000, wie Frau May impliziert.

Das alles weiß auch unsere Geschäftsführerin. Ebenso weiß sie, dass sogar über 600 Beschäftigte der Schäldlaual Kliniken eine Petition an die Geschäftsführung unterschrieben haben, mit der sie sich hinter die Forderung nach dem TVÖD und Tarifverhandlungen stellen (siehe Foto).

Fazit: Die Versuche unserer Geschäftsführerin, uns das Recht auf Tarifverhandlungen abzusprechen, macht deutlich, wieso wir uns sehr gut gewerkschaftlich organisieren und streiken müssen, um uns in diesem Konzern Gehör zu verschaffen.

4. Nebelkerze und Ablenkungsmanöver: „Dialog mit dem Betriebsrat“ statt Tarifverhandlungen mit der Gewerkschaft?

Frau May schreibt, die Gewerkschaft habe „keinerlei rechtlichen Anspruch darauf, mit Asklepios den TVÖD zu verhandeln“ und es sei, in keiner Weise juristisch zu beanstanden, dass wir mit dem Betriebsrat über Entgeltstrukturen sprechen. Im Gegenteil: das ist sogar richtiger bestmög- lich!

Fakt: Die Wirtschafts- und Sozialordnung Deutschlands sieht vor, dass Tarifverträge zwischen Gewerkschaften und

kaufen. Dabei macht sich Frau May die weitverbreitete Unkenntnis in der Gesellschaft zu Nutze, bezüglich Gewerkschaftsrechten auf der einen Seite und Mitbestimmungsrechten von Betriebsräten auf der anderen Seite...

Wieso fordern wir Tarifverhandlungen – und nicht Verhandlungen mit dem Betriebsrat?

Kurz gesagt: Weil der Betriebsrat über die entscheidende Lohnhöhe nicht auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber verhandeln kann, ja ihm dies sogar explizit verboten ist! Dem während Betriebsräte in bestimmten betrieblichen Angelegenheiten Mitbestimmungsrechte haben, sind diese gleichzeitig eng begrenzt. Am deutlichsten wird dies in § 77 (3) des Betriebsverfassungsgesetzes formuliert. Dort steht, dass „Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden (...) nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung“ sein können.

Wieso kann Frau May dennoch spitzfindig behaupten, es sei „in keiner Weise juristisch zu beanstanden, dass wir mit dem Betriebsrat über Entgeltstrukturen sprechen. Im Gegenteil: das ist sogar richtiger bestmög- lich!“?

Kurz gesagt: Weil Verhandlungen über Entgeltstrukturen, von denen Frau May spricht, eben nicht dieselben sind, wie Verhandlungen über die Lohnhöhe.

Das heißt, der Betriebsrat kann tatsächlich von Asklepios sprechen werden, ohne wirkliche Macht über Entgeltstrukturen zu verhandeln (warum Frau May abbottet, er kann aber nicht über die entscheidende Lohnhöhe verhandeln!

unter Krankenhauskonzernen solchen Tarifverhandlungen werden verweigert, muss die Politik tätig werden.

Dann müssen Rahmenbedingungen so weiterentwickelt werden, dass die Tarifbindung gestärkt wird. So könnte zum Beispiel Tarifbindung zu Bedingung werden, bei der öffentlichen Auftragsvergabe oder auch bei den Entscheidungen, welche Konzerne über- nommen Krankenhäuser führen dürfen.

Für unsere Patienten, für Seesener, für uns: Tarifvertrag jetzt!

Wie im Faktencheck ausgeführt: Die einzige, die ein Problem mit der Wahrheit hat, ist unsere Geschäftsführerin Frau May. Mit den böswärtigen Angriffen auf uns, die in dem Vorwurf gipfeln, „wir seien bereit, Opfer in Kauf zu nehmen“, hat sie sich vollkommen diskreditiert und jedes verbleibende Vertrauen verspielt. Ihre permanenten Angriffe auf uns machen deutlich, dass wir uns gewerkschaftlich organisieren müssen, um für unsere Patienten und uns gute (Arbeits-)Bedingungen zu erkämpfen.

Und tatsächlich: Nach unseren Erfahrungen mit Asklepios fragen wir uns grundsätzlich, ob es moralisch gerechtfertigt ist, einen gemeinwohlorientierten Konzern ein Krankenhaus führen zu lassen. Viele Medienberichte zeigen in dem Asklepios bundesweit zum Synonym für Fehlentscheidungen im Gesundheitswesen gerückt ist, welche die Politik mit der Privatisierung und Vermarktlichung von Gesundheitsversorgung eingeleitet hat. Es ist u.a. moralisch höchst fragwürdig, wenn aus unserem beitragsfinanzierten Versorgungssystem Hand-

© Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Verlags H. Hofmann, Seesen.

In der Gesamtschau ist es somit gelungen, im Seesener Beobachter die Sicht der gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten zumindest als legitim, oft auch als vernünftig und gerecht darzustellen. Mitverantwortlich hierfür war allerdings auch die über lange Zeit außergewöhnlich schlechte Öffentlichkeitsarbeit des Konzerns vor Ort: Dieser versuchte über viele Monate vergeblich und plump, ver.di als böswärtigen externen Agitator zu diffamieren, der nur wenige Unzufriedene um sich geschart habe. Der Unternehmenspressesprecher ging dabei so weit, offensichtlich falsche und absurde Zahlen zur Anzahl der

Artikel im Seesener Beobachter vom 26. November 2019

Streikteilnehmenden zu kommunizieren. In der Berichterstattung des *Seesener Beobachters* konnten diese Angaben weitgehend korrigiert werden.

Neben der eher schlichten Grundstrategie, Falschmeldungen zu veröffentlichen, verfolgte Asklepios zunächst scheinbar keine klare Linie in der Öffentlichkeitsarbeit. Die Geschäftsführung wiederholte in ihren Statements häufig die gleichen Argumente und die zunehmend impulsiven Formulierungen konnten kaum Verständnis bei den Leser*innen wecken. Dies änderte sich erst im Herbst 2020, als die externe Unternehmensberatung und PR-Firma Ziegler Company hinzugezogen wurde.

In Lokalzeitungen der Umgebung, wie der *Goslarschen Zeitung*, wurde zwar ebenfalls regelmäßig über den Streik berichtet, aber weniger ausführlich und weniger unterstützend. Der Norddeutsche Rundfunk (NDR) als regionaler Radio- und Fernsehsender berichtete nur punktuell über die Auseinandersetzung, überregionale Presseresonanz konnte nicht erreicht werden. Das Ziel, den gesamten Asklepios-Konzern durch eine überregionale Negativberichterstattung unter öffentlichen Druck zu setzen, wurde verfehlt. Gründe hierfür sind einerseits sicherlich die geringe Größe und ländliche Lage des Standorts und andererseits die Isolation des Arbeitskampfs im Konzern selbst.

Um auf ihre Situation aufmerksam zu machen und die «Seesener Verhältnisse» in einen größeren Kontext zu rücken, nahmen die Beschäftigten an Aktionen auch außerhalb Seesens teil. So waren Vertreter*innen der Beschäftigten mit einem Transparent

Beschäftigte der Asklepios-Kliniken mit Transparent und «Sensenmann Kai» bei einer Kundgebung in Marburg



bei einer ver.di-Demonstration anlässlich der Gesundheitsministerkonferenz im Juni 2020 dabei und unterstützten die Kolleg*innen der Universitätsklinik Marburg-Gießen bei einer Kundgebung anlässlich der Übernahme durch den Asklepios-Konzern. Beide Male mit dabei war «Sensenmann Kai», der symbolisch für den Konzernvorstand Kai Hankeln und dessen komplett auf Wirtschaftlichkeit getrimmten Unternehmenskurs zum Leidwesen der Patient*innen und Beschäftigten steht.

Selbstkritisch muss erwähnt werden, dass gegen Ende nicht mehr alle Mittel zum Einsatz kamen, um das öffentliche Interesse dauerhaft bei der Stange zu halten. So planten die Beschäftigten zwar spektakuläre Aktionen zum Beispiel in Hamburg vor der Konzernzentrale und dem Hotel Atlantic, führten diese aber nicht mehr durch.

«Ich hätte gedacht, die scheuen die schlechte Presse und bewegen sich auch zu den Verhandlungen, aber das hat die ja völlig kalt gelassen. Die haben alles ausgesessen und auf Teufel komm raus dagegen gesprochen. Egal, wie schlecht die Presse gewesen ist, die haben sich keinen Millimeter weiter bewegt.» (Oliver, Betriebsratsmitglied)

DER GRÖSSTE ERFOLG DES BÜRGERBÜNDNISSES WAR EINE EIGENE (DAS HEISST ZWEITE) PETITION ZUR UNTERSTÜTZUNG DER STREIKENDEN IM KAMPF UM BESSERE ARBEITSBEDINGUNGEN, DIE IN SEESSEN VIELE TAUSEND MAL UNTERSCHRIEBEN UND SCHLIESSLICH AUCH AN VERSCHIEDENE VERTRETER*INNEN DER LANDESPOLITIK ÜBERREICHT WURDE (U. A. IM LANDTAG AN DIE SOZIALMINISTERIN).

4.2 BÜRGERBÜNDNIS

Parallel zum Aufbau betrieblicher Strukturen gründete sich in Seesen durch Vermittlung von Kolleg*innen aus dem Betrieb ein Bürgerbündnis als unterstützende Initiative für den Tarifkonflikt. Im Bürgerbündnis engagierten sich Bewohner*innen aus der Stadt Seesen, also potenzielle Patient*in-

nen, die ebenfalls von den Arbeitsbedingungen im Krankenhaus betroffen sein können. Sie brachten gute Kontakte in die Stadtgesellschaft und die Politik mit, beispielsweise durch ihre Mitgliedschaft in lokalen Vereinen.

Die Aktiven des Bürgerbündnisses begleiteten viele Aktionen solidarisch. Sie unterstützten die Öffentlichkeitsarbeit zum Tarifkonflikt durch eigene Pressemitteilungen und insbesondere Leserbriefe. Der größte Erfolg des Bürgerbündnisses war eine eigene (das heißt zweite) Petition zur Unterstützung der Streikenden im Kampf um bessere Arbeitsbedingungen, die in Seesen viele Tausend Mal unterschrieben und schließlich auch an verschiedene Vertreter*innen der Landespolitik überreicht wurde (u. a. im Landtag an die Sozialministerin).

Auch nicht vergessen werden darf die solidarische Unterstützung von Gewerkschaftsdelegationen aus anderen Betrieben, wie zum Beispiel von der IG Metall bei Crown.⁷ Ihre andauernde öffentliche Unterstützung stärkte den Asklepios-Kolleg*innen den Rücken.

Es wäre allerdings sinnvoll gewesen, noch mehr Mitglieder für das Bürgerbündnis zu gewinnen. Auch die Herausforderung, sich politisch zusammenzuraufen, und Fragen danach, mit wem man zusammenarbeitet und mit wem besser nicht, verringerten vorübergehend die Handlungsfähigkeit des Bündnisses. Manche Bündnisaktive äußerten außerdem mehrfach den Wunsch nach

Kisten mit den gesammelten Unterschriften der Bürgerpetition aus Seesen



⁷ Crown Foodcan ist ein ebenfalls in Seesen ansässiger Betrieb, der Verpackungsmittel herstellt.

kontinuierlicherer hauptamtlicher Begleitung, die leider nicht in dem Maße gewährleistet werden konnte.

«Das Bürgerbündnis war wirklich richtig gut, da können wir auch stolz drauf sein, dass wir die hatten.» (Silke, ehemalige Pflegerin)

Insgesamt war das Bürgerbündnis eine große Unterstützung für die lokale Öffentlichkeitsarbeit und Stimme der Stadtgesellschaft gegenüber der Politik. Die Struktur hätte sogar noch größeres Potenzial gehabt, wofür es zukünftig noch bessere Konzepte zur Vorbereitung und Begleitung braucht.

4.3 POLITISCHE UNTERSTÜTZUNG

Im Laufe des Konflikts warben gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte relativ erfolgreich auch um Unterstützung aus der Politik. Die streikenden Kolleg*innen kämpften ja nicht (nur) für sich, sondern für den Erhalt der Seesener Klinik, das heißt für mehr Personal, bessere Arbeitsbedingungen und eine gute Patientenversorgung beim größten Arbeitgeber vor Ort. Eine gute Patientenversorgung und dafür notwendige gute Arbeitsbedingungen sind von allgemeinem gesellschaftlichem Interesse, also auch ein Anliegen der Politik. Die Streikenden hofften, dass die parteipolitischen Akteur*innen den externen Druck auf Asklepios erhöhen würden. Durch die Überschneidung der Interessen der Beschäftigten mit gesamtgesellschaftlichen Interessen waren die gewählten Volksver-

treter*innen «natürliche» Verbündete. Zumindest vordergründig gelang es deshalb auch, unterstützende Statements von vielen Politiker*innen zu gewinnen.

Natürlich wurde, wie überall, kontrovers diskutiert, ob es überhaupt legitim ist, dass mit der Versorgung kranker Menschen Profite gemacht werden. Aber da es keiner Einigkeit in dieser grundsätzlichen Frage bedurfte, konnten zumindest auf lokaler Ebene auch gemeinsame Stellungnahmen von CDU, SPD, FDP, den Grünen und der LINKEN erarbeitet werden, die klar auf der Seite der Streikenden standen.

Die Beschäftigten richteten darüber hinaus die Frage der Versorgungssicherheit als speziellen Aspekt der Gesundheitspolitik an die lokale, kommunale und zum

Teil auch landespolitische Ebene. Wenn Asklepios die Schildautal-Klinken durch Einsparungen beim Personal zugrunde richtet, wohin sollen die Menschen dann gehen, wenn sie ins Krankenhaus müssen?

Landes- und bundespolitische Abgeordnete bekundeten bei persönlichen Besuchen ihre Solidarität. Streikdelegierte trafen außerdem den Ministerpräsidenten Stefan Weil, die Sozialministerin Carola Reimann und den Bundesarbeitsminister Hubertus Heil. Diese Gespräche blieben nicht völlig wirkungslos: Die Landtagsabgeordnete Petra Emmerich-Kopatsch (SPD) stellte eine Kleine Anfrage in Bezug auf Subventionen, die Asklepios für die Klinik bekommen hatte. Ministerpräsident Weil sprach zwei Mal mit dem Asklepios-Vorstandsvorsitzenden Kai Hankeln.

Insgesamt konnte die parteipolitische Unterstützung die Hoffnungen und Erwartungen aber nicht erfüllen. Asklepios zeigte sich gegenüber Appellen an die sozialpartnerschaftliche Verantwortung und gebotene Verhandlungsbereitschaft unbeeindruckt.

Von Landes- und bundespolitischer Ebene hätte es wahrscheinlich klarere Aussagen gebraucht, dass eine derartige Verweigerungshaltung Konsequenzen habe. Es bleibt offen, ob man eine solche konsequente Haltung grundsätzlich nicht von der Politik erwarten kann oder ob die Auseinandersetzung im ländlichen Seesen nur nicht genug Aufmerksamkeit erregt hat.



5 VORLÄUFIGES FAZIT

«Nichtsdestotrotz, auch wenn wir da jetzt mit viel Schaden rausgegangen sind und ich zu denen gehöre, die den Betrieb verlassen mussten, ich bin selbst an dem ganzen Prozess gewachsen, ich habe viele Erfahrungen gemacht, die ich nicht missen möchte, das hat mit den Kolleginnen viel gemacht, an vielen Stellen hat es sehr zusammengeschweißt und die Kollegen sehr zueinander gebracht. An anderen Stellen [...] hat es manche Kollegen voneinander entfernt. [...] Im Zweifel [sind] auch Konflikte größer geworden [...]. Aber dennoch, ich bin sehr daran gewachsen und kann für mich trotzdem was Positives daraus mitnehmen.» (Susan, ehemalige Therapeutin, im Arbeitskampf gekündigt)

Den Asklepios-Konzern in Seesen, einem Standort mit rund 1.000 Beschäftigten von konzernweit gut 47.000 Beschäftigten, herauszufordern war von Anfang an ein Wagnis. Die gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten haben das eigentliche Ziel verfehlt und konnten keinen Tarifvertrag auf TVöD-Niveau für alle durchsetzen. Gewonnen haben sie aber Selbstvertrauen, Handlungs- und Konfliktfähigkeit und viel Unterstützung aus der Seesener Stadtgesellschaft und Politik. Außerdem konnten sie für die verbliebenen Beschäftigten des Akuthauses über eine Betriebsvereinbarung und Arbeitsverträge die Anwendung des TVöD erreichen. Diesem Erfolg steht

der schmerzhafteste Verlust von vielen Kolleg*innen gegenüber, die gekündigt wurden oder selbst kündigten. Außerdem kam es zu einer Aufspaltung der Belegschaft mit der Ausgründung der Therapeut*innen.

Um den Kampf zu analysieren, bedarf es eines differenzierteren Blicks auf betriebliche Strukturen, lokale Akteur*innen, den Umgang mit der Öffentlichkeit und den Konzernen selbst.

Das *Teamdelegiertennetzwerk* hat sich durch regelmäßige Treffen und der steten strukturierten Arbeit an der Kartierung bewährt. Sicherlich war die Ausgangslage mit den auch vorher schon sehr kollegial zusammenarbeitenden, interdisziplinären Teams hierfür günstig. Die Auseinandersetzung konnte aber nur deswegen so lange und intensiv geführt werden, weil mit dem Teamdelegiertennetzwerk eine dauerhafte Struktur erarbeitet wurde, durch die die Belegschaft informiert und in die demokratische Entscheidungsfindung integriert wurde. Diese ständigen Rückkopplungsprozesse, auch auf den Streikkonferenzen, führten zur breiten Unterstützung des Arbeitskampfs in der Belegschaft.

Die Teamdelegierten wurden in der Regel nach dem Prinzip «Wer will es machen?» ausgewählt. Viele Kolleg*innen haben sich der Aufgabe mit Leidenschaft und Herzblut

gewidmet, aber nicht alle waren verbindlich, sodass nicht immer alle Teams bei den Treffen teilnahmen. Vor dem Hintergrund, dass die Auseinandersetzung aber nicht durch Erschöpfung oder Resignation verloren wurde, fallen diese Punkte kaum ins Gewicht. Das Teamdelegiertennetzwerk war also insgesamt ein sehr erfolgreiches Element des Arbeitskampfs in Seesen. Gleichzeitig war der Aufbau mit hohem Einsatz von haupt- und ehrenamtlichen Kapazitäten verbunden.

Die *Öffentlichkeitsarbeit* für den Tarifkonflikt war solide und die oft positive Berichterstattung erwies sich als hilfreich. Eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit ist wichtig, um nicht die Lokalbevölkerung gegen die kämpfenden Beschäftigten aufzubringen. Eine kontinuierliche überregionale Berichterstattung konnte dagegen nicht erreicht werden. Möglicherweise hätten mehr «spektakuläre Aktionen» ein nachhaltigeres Medieninteresse hervorgerufen. Aufgrund der ländlichen Lage Seesens und der Konfliktführung an einem einzelnen Standort war die Auseinandersetzung für eine überregionale Berichterstattung nicht relevant. Außerdem ist der Aufwand für eine überregional wirksame Kampagne ungleich höher, und es lässt sich nicht abschließend sagen, ob er sich gelohnt hätte.

Der *Konzern* selbst präsentierte sich zunächst schlecht in der Öffentlichkeit. Auch gelang es dem Konzern nicht, die Lokalzeitung durch finanziellen Druck zu einer unternehmensfreundlicheren Darstellung zu bewegen.

**UNTERSTÜTZUNGS-
BÜNDNISSE FÜR DIE
PFLEGE MÖGEN IN
GROSSSTÄDTEN
INZWISCHEN NICHTS
MEHR NEUES SEIN, IN
SEESSEN WURDE DER
BEWEIS ERBRACHT,
DASS SOLCHE STRUK-
TUREN AUCH IM
LÄNDLICHEN RAUM
MÖGLICH SIND.**

Das *Seesener Bürgerbündnis* unterstützte den Tarifkonflikt tatkräftig mit eigener Öffentlichkeitsarbeit sowie einer Bürgerpetition und kommunizierte die Anliegen der Belegschaft gegenüber der Politik. Unterstützungsverbände für die Pflege mögen in Großstädten inzwischen nichts Neues mehr sein, in Seesen wurde der Beweis erbracht, dass solche Strukturen auch im ländlichen Raum möglich sind. Gleichzeitig besteht auch hier noch Luft nach oben: Für die Gewinnung von Mitgliedern für das Bürgerbündnis hätte es wahrscheinlich eine direkte Ansprache von Personen der Seesener Zivilgesellschaft, aus Sportvereinen

oder der freiwilligen Feuerwehr gebraucht. Die von den Aktiven gewünschte Unterstützung konnte das Bündnis nicht kontinuierlich gewährleisten. Für die Zukunft wäre es hilfreich, grundsätzliche Konzepte für den Aufbau und die Betreuung solcher Unterstützungsbündnisse zu erstellen. Wenn bereits zu Beginn klar ist, dass Arbeitskämpfe langwierig werden, sind diese Unterstützungsstrukturen sehr hilfreich und sicherlich die investierte Arbeit wert.

Der Versuch, *politischen Druck* auf den Konzern für eine tarifvertragliche Lösung aufzubauen, ist weitgehend gescheitert. Die Ausgangsbedingungen dafür waren gut: Die Politik sollte sich nicht auf die konkreten Tarifforderungen fokussieren, sondern nur Verhandlungsbereitschaft erzwingen, eigentlich eine Selbstverständlichkeit der Sozialpartnerschaft in Deutschland.

Die vielfältigen Solidaritätsbekundungen von Kommunal- und Bundespolitiker*innen haben auch den Kolleg*innen vor Ort den Rücken gestärkt und sie in der Rechtmäßigkeit ihres Anliegens bekräftigt. Es bleibt zu hoffen, dass die Politik zukünftige Auseinandersetzungen an mehreren und gegebenenfalls größeren Standorten offensiver unterstützt, denn um einen Konzern wie Asklepios zu bezwingen, ist schlagkräftiger politischer Beistand von großer Bedeutung.

«Ich bin so ein bisschen hin- und hergerissen. Natürlich die Kollegen, die jetzt im Akuthaus beschäftigt sind, die von der Vergütung des TVöDs profitieren, und das sind fast alle oder sind alle. Für die ist es natürlich gut und ich hoffe natürlich, dass

so für den Standort wieder ein bisschen Schwung reinkommt. [...] Vielleicht reagiert ja auch der Gesetzgeber irgendwann mal, dass diese Ausgliederung verboten wird, richtig verboten wird.» (Oliver, Betriebsratsmitglied)

Wenn sich ein Konzern wie Asklepios jedoch selbst mit einer so starken und konfliktfähigen Belegschaft wie in Seesen nicht an den Verhandlungstisch zwingen lässt: Was ziehen wir für Schlussfolgerungen für kommende Kämpfe?

Unser *vorläufiges Fazit* lautet: Beim nächsten Anlauf müssen wir an mehreren Standorten gemeinsam kämpfen! Ist ein Konflikt aufgrund der Asymmetrie der aufgebrachten Macht der Konfliktparteien lokal nicht zu gewinnen, ist eine standortübergreifende Organisation notwendig.

«Ich sehe Asklepios auf jeden Fall als zu starken Gegner für Seesen allein. [...] Was wir nie hatten, waren Verhandlungen, wenn das passiert wäre, wäre es sofort [über-]geschwappt, wahrscheinlich.» (Dirk, Betriebsratsmitglied in der Therapie GmbH)

Es braucht eine mittel- und langfristige Strategie, wie wir gemeinsam und standortübergreifend den Asklepios-Konzern bewegen können. Eine Vernetzung der ver.di-Aktiven aus vielen unterschiedlichen Asklepios-Standorten erscheint uns hierfür zwingend erforderlich. Denn nur gemeinsam werden wir trotz unterschiedlicher Ausgangssituationen so mächtig werden, dass der Konzern auf unsere berechtigten Forderungen eingehen muss. Nur mit vie-

len Standorten gemeinsam können wir das öffentliche Interesse steigern und den notwendigen ökonomischen Druck auf den Konzern aufbauen.

Es lohnt sich, diesen Kampf zu führen: für die Verbesserungen der Arbeitsbedingungen in Krankenhäusern und damit auch für das Wohl der Patient*innen. Am Ende ist es eine politische Frage, ob die Menschen oder die Profite im Mittelpunkt des Gesundheitswesens stehen sollen. Neben den kämpferischen Kolleg*innen in den Krankenhäusern braucht es dafür auch den Druck in den Parlamenten und auf der Straße.

«Es muss was gemacht werden, weil so geht's nicht. Das ist unser Gesundheitswesen.» (Silke, ehemalige Pflegerin)

Kolleg*innen im Notdienst zeigen sich bei einem Streik vom Balkon der Klinik aus solidarisch.



AUTOREN

FRIEDRICH PAUN, BRUNO GERKENS, JENS HAVEMANN und PATRICK VON BRANDT sind Gewerkschaftssekretäre bei ver.di in den Fachbereichen Jugend bzw. Gesundheit, Soziale Dienste, Bildung und Wissenschaft. Sie waren in der Tarifauf-einandersetzung in Seesen aktiv dabei und haben die Kampagne als Ehren- und Hauptamtliche eng begleitet.



WEITERE PUBLIKATIONEN



Achim Teusch

KEIN BETT ZU VIEL

Eine Kritik am Modellprojekt

«Krankenhausplanung in
Nordrhein-Westfalen»

luxemburg beiträge Nr. 10

März 2022

72 Seiten

ISSN 2749-0939

Download und Bestellung unter:

www.rosalux.de/publikation/id/46336



Bernhard Knierim

ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN

ALS EINSTIEGE IN EINE

KONVERSION DER

MOBILITÄTSINDUSTRIEN

UND GUTE ARBEIT

luxemburg beiträge Nr. 11

März 2022

60 Seiten

ISSN 2749-0939

Download und Bestellung unter:

www.rosalux.de/publikation/id/46512

IMPRESSUM

luxemburg beiträge Nr. 12
wird herausgegeben von der Rosa-Luxemburg-Stiftung
V. i. S. d. P.: Henning Heine
Straße der Pariser Kommune 8A · 10243 Berlin · www.rosalux.de
ISSN 2749-0939 · Redaktionsschluss: Juli 2022
Bildnachweise: ver.di Niedersachsen
Lektorat: TEXT-ARBEIT, Berlin
Layout/Herstellung: MediaService GmbH Druck und Kommunikation
Gedruckt auf Circleoffset Premium White, 100 % Recycling

Diese Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Rosa-Luxemburg-Stiftung.
Sie wird kostenlos abgegeben und darf nicht zu Wahlkampfzwecken verwendet werden.

Es braucht eine mittel- und langfristige Strategie, wie wir gemeinsam und standortübergreifend den Asklepios-Konzern bewegen können. Eine Vernetzung der ver.di-Aktiven aus vielen unterschiedlichen Asklepios-Standorten erscheint uns hierfür zwingend erforderlich. Denn nur gemeinsam werden wir trotz unterschiedlicher Ausgangssituationen so mächtig werden, dass der Konzern auf unsere berechtigten Forderungen eingehen muss.

Jan Bruno Gerkens, Jens Havemann,
Friedrich Paun und Patrick von Brandt