

In bester Form – dank Frauenpower

Sie ist seit 125 Jahren in Familienbesitz, wird von zwei Chefärztinnen geführt und hat die schönste Lage: Die Klinik Schloss Mammern am Bodensee ist ein Glücksfall für die Region. **Von Charlotte Jacquemart**

Kindheitserinnerungen werden wach, als sich mein Zug den Gestaden des Schwäbischen Meeres nähert: Die Gemeinde Mammern gehört für viele Thurgauer zu den schönsten Orten am Untersee. Präziser noch ist es der Park der Klinik Schloss Mammern, an den man sein Herz verliert: Hier findet sich ein 90 000 m² grosser Garten, dessen Ursprünge ins 17. Jahrhundert zurückreichen. Im Schutze von Pappeln, Zypressen, Platanen und entlang der Seepromenade wandeln externe Besucher - und Patienten. Denn im Zentrum dieses Idylls steht die Rehabilitationsklinik Schloss Mammern. Sie ist seit 125 Jahren in Familienbesitz, was in der Spitallandschaft des 21. Jahrhunderts einzigartig ist.

Noch einzigartiger ist, dass seit 1997 zwei Frauen den Betrieb mit den 250 Mitarbeitenden und 15 Lernenden leiten. «Wäre die Leitung der Klinik männlich, wäre es ein Mann», sagen die zwei Chefärztinnen mit einem Augenzwinkern. Sie gehören beide der vierten Generation der Besitzerfamilie an: Annemarie Fleisch Marx ist die Tochter von Alfred Oscar Fleisch, der die Klinik in den Jahren zwischen 1958 und 1997 zu dem gemacht hat, was sie heute noch ausstrahlt. Ruth Fleisch-Silvestri ist seine Schwiegertochter und als Ärztin schon seit 1991 in Mammern tätig. Die zwei führen die Institution nicht nur medizinisch, sondern auch wirtschaftlich. Die Verantwortlichkeiten zwischen den Frauen sind klar aufgeteilt - sie reden einander nicht drein. Geteilte Verantwortung auf höchster Hierarchiestufe ist offenbar möglich - und erfolgreich: Der Personalbestand ist unter ihrer Leitung um 100 Köpfe angestiegen.

Dass die Familie den Betrieb in ihrem Besitz hat halten können, ist alles andere als selbstverständlich und eigentlich nur der Grosszügigkeit von Alfred Oscars Vater zu verdanken: Als Waldemar Ullmann, Sohn des Gründers und designerter Nachfolger, 1944 erschossen wird, ist Neffe Alfred Oscar noch zu jung, um die Klinik zu übernehmen. Sein Vater Alfred Fleisch, Medizinprofessor in Lausanne, deckt die Defizite der Kuranstalt bis zum Amtsantritt seines Sohnes 1958 aus seiner privaten Schatulle. Auch die zwei Weltkriege hätten gut und gerne das Ende der Kuranstalt bedeuten können (siehe Box).

Wieso aber hat der Familienbetrieb all die Klippen ohne Schaden umschiff? Abgesehen von der einzigartigen Lage der Klinik sehen die Chefinnen vor allem in der Verbundenheit der Eigner, die auch in schlechten Zeiten nie einen Franken aus der Klinik abführen, einen wichtigen Puzzelstein. «Ein wenig an Dividende und anständige Löhne sind das Einzige, was abfließt. Der Rest wird reinvestiert.» Die Philosophie der Familie ist: Wer nicht hier arbeitet, verdient sich sein Geld ausserhalb der Klinik. Ein Verkauf an eine Spitalkette, wie es viele andere tun, käme für die Familie nie infrage. «Dafür lieben wir unsere Arbeit viel zu sehr.» Die zwei achten darauf, dass die Kriegskasse immer liquide ist. Das habe sie ihr Vater gelehrt, sagt Tochter Annemarie. «Nur so überlebt man Krisen.»

Eine schwierige Zeit in der jüngeren Klinikgeschichte ist die Einführung des Krankenversicherungsgesetzes (KVG) 1997. Es ist der Moment, in

Klinik in Zahlen

2032

stationäre Eintritte verzeichnete die Klinik 2013 – die total 39 436 Pflegetage bezogen. Fast 5000 zusätzliche Tage verbrachten Begleitpersonen von Patienten in Mammern.

42%

der Patienten waren 2013 privat versichert, 29% halb-privat und 18% allgemein. Von 112 Betten sind 16 für allgemein versicherte Patienten reserviert.

250

Mitarbeitende und 15 Lehrlinge finden in der Klinik ihr Auskommen. 58% davon sind Ausländer.



Die Chefinnen Annemarie Fleisch Marx und Ruth Fleisch-Silvestri (rechts) im Innenhof der Klinik in Mammern. (2. Oktober 2014)

dem Alfred Oscar die Führung der Reha an Tochter und Schwiegertochter abgibt. Denn mit dem KVG nimmt das freie Unternehmertum im Gesundheitswesen, wie es Vater Fleisch seit 1958 täglich lebt, ein Ende. Alfred Oscar kennt keine Spitalisten: Die Klinik bietet an, was die Kunden wollen und bezahlen. Es ist eine freie Marktwirtschaft, wie man sie sich heute nicht mehr vorstellen kann.

Das KVG pflügt die Landschaft um, Verunsicherung greift um sich. Nun heisst es plötzlich lobbyieren, kämpfen, Beziehungen nutzen, um die Aufnahme auf die kantonale Spitalliste zu erreichen. Diese ist in der neuen Welt überlebenswichtig. Ohne sie müsste die Klinik mit jedem Versicherer einzeln Verhandlungen führen über Tarife, Leistungen, Qualität. «Das funktioniert in Nischen der Medizin, aber nicht in der Rehabilitation wie der unsrigen», davon ist Fleisch-Silvestri überzeugt.

14 Beschwerden führt die Klinik, um das gewünschte Leistungsspektrum auf der Spitalliste zu erhalten - bis auf eine gewinnt man alle. Die Klinik-Chefinnen verhehlen nicht, dass sie dem freien Unternehmertum nachtrauern. «Die Politik hat uns das heutige System aufgezwungen. Wir haben es nicht gesucht.» Trotz den vielen Diskussionen ist das Verhältnis zum Kanton gut. Das ist wenig verwunderlich, ist die Klinik mit ihren vielen Jobs und Investitionen doch ein wichtiger Wirtschaftsmotor in einer Landesecke, in der Industrien eher dünn gesät sind.

In Mammern gehen viele multimorbide Menschen ein und - meist auch wieder - aus: «Salus intransibus», Heil den Eintretenden,

heisst es nicht von ungefähr über dem Torbogen des Eingangs. 72 Jahre alt sind die Gäste im Schnitt, mit Mehrfacherkrankungen in den Bereichen Bewegungsapparat, Lunge, Tumorerkrankungen. Fleisch-Silvestri ist stolz auf das, was man trotz dem Alter der Patienten erreicht: «Viele werden liegend gebracht und verlassen das Haus selbständig wieder.»

Dass die Reha Mammern bei älteren Menschen so beliebt ist, führen die zwei Ärztinnen nicht nur auf die gute Küche, das gehobene Ambiente zurück. Geschätzt werde auch, dass man nur fertig ausgebildete Ärzte beschäftigt - und immer die gleiche Person einen Patienten behandle. «Die enge Beziehung zwischen Patient und Arzt wirkt sich auf die Genesung aus. Davon sind wir überzeugt.»

Herzliches und kompetentes Personal halten die zwei sowieso für den Schlüssel zum Erfolg. «Eine Spitalatmosphäre steht und fällt mit den Mitarbeitern», sagt Fleisch Marx. Von denen in Mammern mehr als die Hälfte aus Deutschland kommt. Ohne sie könnte der Betrieb schliessen. Über das Resultat der Einwanderungsinitiative verdreht man hier nur die Augen. Fachpersonal für Rehas zu finden, ist nie einfach, schon gar nicht junges. Man muss ältere Menschen gerne haben. «Und Mammern ist landschaftlich zwar wunderschön gelegen. Aber für Junge bedeutet es tote Hose», sagt Fleisch-Silvestri lachend.

Eine prächtige Landschaft - und sehr viel Arbeit. Es ist kein Jobsharing, was die Chefinnen betreiben. Ihre Jobs bedeuten lange Präsenzzeiten, was der Nachwuchs nicht immer lustig finde, geben beide zu. Freizeit gibt es

«Wir trauern dem freien Unternehmertum nach. Die Politik hat uns das heutige System aufgezwungen. Wir haben es nicht gesucht.»

kaum; fast alles, was man tut, hat einen Bezug zur Klinik. Trotzdem stimmt es für beide. Fleisch-Silvestri sagt: «Wer führt, muss mehr leisten. Man kann nicht vor den anderen zur Klinik raus.» Fleisch Marx ist konsequenter als ihre Schwägerin, wenn es um Freiraum geht. «Meine Ferien sind mir heilig. Da klicke ich das Handy weg.» Klar ist aber auch: Seit 1997 ist eine von beiden jederzeit erreichbar, Tag und Nacht. Dank geteilter Führung verteilt sich die Last immerhin auf die Schultern zweier.

Trotz Karriere haben die zwei Frauen nicht auf eigene Kinder verzichtet. Fünf sind es an der Zahl, drei von ihnen sind bereits im Studium der Ökonomie und der Medizin. Ist die Zukunft der Klinik damit gesichert? «Die Hoffnung ist berechtigt, denn die Verbundenheit ist da», sagt Fleisch Marx. Doch letztlich brauche es auch viel Leidenschaft - und ein Quentchen Glück, um Erfolg zu haben. Ein Knackpunkt werde sein, dass man sich in ferner Zukunft einem Reha-Tarifsystem unterwerfen müsse. Sicher ist: Die Klinik Schloss Mammern will bleiben, was sie ist: klein, aber einzigartig. Jedenfalls so lange, wie die zwei Powerfrauen das Sagen haben.

Von der Wasserheilstätte zur Rehabilitationsklinik

1889–1920

Dr. Oscar Ullmann, Sohn des Dorflehrers, kauft 1889 die Wasserheilstätte für den horrenden Betrag von 350 000 Fr. Ullmann preist sie an als Sanatorium für Nerven- und Sturz- und Wellenbäder als Kuren finden. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts strömen Patienten aus aller Welt nach Mammern. Der Erste Weltkrieg setzt der ersten Blütezeit ein abruptes Ende. Am 2. August 1914 reisen auf einen Schlag 100 Kurgäste ab.



Gründer Oscar Ullmann mit Enkel Alfred Oscar. (ca. 1927)

maximale Pensionspreis pro Tag beträgt 16 Fr. Waldemar installiert in den Gebäuden fliessend Wasser und das Telefon. Bis zum Zweiten Weltkrieg ist das Kurleben kurzweilig, die Gäste sind meist relativ gesund. Das passt zu Waldemar, der ein Lebemann ist. Der Weltkrieg bringt eine nächste Durststrecke. 1944 erschiess ein entlassener Gärtner Waldemar Ullmann.

1958

Nach dem gewaltsamen Tod von Waldemar ist die Klinik führungslos. Denn der Klinikdirektor hinterlässt keine Kinder. Neffe Alfred Oscar Fleisch, als Nachfolger vorgesehen, ist noch zu jung, um das Ruder zu übernehmen. Sein Vater

Aus dem alten Badebetrieb, Anfang des 20. Jahrhunderts: römisch-irische Bäder, auch Milch- und Molkenkuren gibt's.



Alfred Fleisch, Medizinprofessor in Lausanne, und seine Mutter Ilse Ullmann lenken das Haus von fern und decken die Defizite der Kuranstalt aus der privaten Schatulle. Bis 1957 schreibt die Anstalt Verluste und stagniert. Dies auch wegen Mutter Ilse, die hohe Löhne

und tiefe Pensionspreise durchsetzt. Erst als Sohn und Arzt Alfred Oscar 1958 mit seiner ersten Frau nach Mammern zieht, kommt die Wende zum Erfolg. Alfred Oscar baut das Sanatorium peu à peu in eine Klinik um, renoviert und fügt neue Gebäude hinzu.

1997–2014

Im Jahr 1997 zieht sich der Patron zurück und übergibt die Leitung an Tochter und Schwiegertochter. Seither stehen die zwei Ärztinnen gemeinsam der sechsköpfigen Geschäftsleitung der Familien-AG vor. Sie erkämpfen sich nach der Einführung des Krankenversicherungsgesetzes (KVG) 1997 das gewünschte medizinische Leistungsspektrum auf der kantonalen Spitalliste des Thurgaus. Heute ist Schloss Mammern eine Rehabilitationsklinik mit kantonalem Leistungsauftrag in den vier Fachrichtungen kardiovaskulär, muskuloskelettal, pneumologisch und internistisch-onkologisch. *Charlotte Jacquemart*

1944

1926 übernimmt Sohn Waldemar die Leitung der Kuranstalt. Der