

AUSGELAGERT

Neuanfang als Chance sehen

GERADE IM GESUNDHEITSWESEN HERRSCHT chronische Mittelknappheit und einen Weg, dem zu begegnen, sehen viele Krankenhäuser im Auslagern von nichtmedizinischen Dienstleistungen, beispielsweise dem Küchenbetrieb. Bei den betroffenen Küchenleitern und Mitarbeitern schürt diese Vorstellung zunächst Angst. (Von Corina Gehrmann)

Einer, der sich mit dem Thema auskennt, ist Thomas Meyer. Als Geschäftsführer der AKMS Altenhilfe, Klinikmanagement und Service GmbH Berlin berät und begleitet er Krankenhäuser und andere Einrichtungen des Gesundheitswesens bei der Gründung von Servicegesellschaften zur Auslagerung von nicht-medizinischen Dienstleistungen wie dem Küchenbetrieb.

Dass es im Gesundheitswesen die Tendenz gibt, bei der Verpflegung zunehmend auf die Zusammenarbeit mit Catering-Dienstleistern, statt auf eigenbewirtschaftete Betriebe zu setzen, bejaht er. Eine völlig unkontrollierte Dienstleistung-Kunden-Beziehung entstehe deswegen aber nicht grundsätzlich. „Die Krankenhäuser gehen jetzt wieder dazu über, das Outsourcing selbst zu machen. Sie schaffen Management-Positionen, um die Leistungsbilder übersichtlich zu halten und Kontrolle über die ausgelagerten Bereiche zu behalten“, sagt Meyer. Zusätzlich wollten die Häuser vermeiden, erklärt Meyer weiter, dass ein Dienstleister sich im Haus mit seiner Marke so präsentiert, dass die Leistung offensichtlich mit der originären Krankenhausleistung nichts mehr zu tun hat.

Eine beliebte Alternative zur kompletten Fremdvergabe ist für etliche Häuser darum die Auslagerung des Verpflegungsbetriebes in eine Servicegesellschaft. Diese kann zu 100 Prozent im Eigentum des Trägers verbleiben oder als Beteiligungsgesellschaft organisiert werden. Der Küchenleiter und sein Team wer-



BERATER THOMAS MEYER sieht die Ausgliederung in eine Servicegesellschaft als Chance für den Verpflegungsbetrieb. Foto: AKMS Berlin

den dann Angestellte dieser neuen Servicegesellschaft.

Ausgliederung als Chance sehen

Häufig ruft diese Vorstellung bei den Beteiligten zunächst Ängste hervor. Eine solche Ausgliederung ist aber, findet Thomas Meyer, sowohl für die Mitarbeiter als auch den Betriebsleiter positiv, „denn er bekommt, was es in den seltensten Fällen noch gibt, eine fachliche Anlaufstelle. Heute finden Sie kaum mehr ein Haus, das unter der Geschäftsführungs- oder Verwaltungsebene noch einen Wirtschaftsleiter geschaltet hat, der die fachliche Betreuung wahrnimmt, und dem Betriebsleiter einer Kucheneinrichtung ein offenes Ohr für dessen Interessen zur Weiterentwicklung des Betriebes bietet.“

Werde hingegen, im Zuge einer teilweisen oder kompletten Auslagerung, ein zuständiger Management-Posten geschaffen oder ein Berater ins Haus geholt, „führt das für den Betriebsleiter vor Ort zu einer Stellenaufwertung“, erklärt Meyer weiter. „Er hat dann wieder eine Anlaufstelle, die fachkompetent mit ihm über seine Sorgen, Probleme und Wünsche für die Zukunft seines Betriebes reden kann. Das birgt mit Sicherheit Chancen auf Verbesserungen, beispielsweise eine oft notwendige Erneuerung der Kucheneinrichtung auf den Weg zu bringen. Da sehe ich heute die Küchenleiter, die direkt ans Haus angebunden und dort auch angestellt sind, oft vor Wänden laufen, weil sie mit ihrer Argumentation nicht weiterkommen.“

Mitarbeiterfrage früh stellen

Warum die Ausgliederung für viele Mitarbeiter dennoch ein Schreckgespenst ist, liegt an deren Angst, am Ende mit schlechteren Arbeitsverträgen zurück zu bleiben. Eine gut vorbereitete, organisierte und die Mitarbeiter berücksichtigende Ausgliederung in eine tragereigene Gesellschaft sei für die Mitarbeiter risikofrei, sagt Thomas Meyer. „Ich sehe in der Beratungspraxis aber auch Fälle, in denen Mitarbeiter aus Gesundheitseinrichtungen in eine Dienstleistungsgesellschaft überführt oder an einen Caterer im Rahmen eines Betriebsüberganges weitergereicht werden. Dann werden die reinen Fixkosten betrachtet und schnell spricht man über das

Auslaufen von Verträgen.“ Sind die neuen Verträge dann an ein anderes oder gar kein Tarifwerk angegliedert, sei das für die Mitarbeiter durchaus ein Risiko.

Darum sei es essenziell wichtig, das Outsourcing gut vorzubereiten und nicht nur die Fixkosten im Mittelpunkt zu sehen, sondern die Frage, wo das strategische Ziel für den gesamten Verpflegungsbereich ist. Man müsse, sagt Meyer nachdrücklich, von Anfang an überlegen, was bei der Ausgliederung mit den Mitarbeitern passiert und wie diese motiviert werden könnten, damit sie auch in der neuen Rechtsform ihre Arbeit gut machen. Die Verantwortung dafür liegt in der Hand der auslagernden Kliniken und Einrichtungen, aber auch der hinzugezogenen Berater.

Einsparungen fehlt Nachhaltigkeit

Leider stehe oft allein der Gedanke im Mittelpunkt, die Erhöhung von Deckungsbeiträgen nur über eine Reduzierung der Fixkosten zu erreichen. „Solche Maßnahmen wirken schnell. Man erkennt das an den Zahlen, aber sie generieren keine Nachhaltigkeit. Ich sehe das häufig im gesamten Bundesgebiet, dass man sich nach ein oder zwei Jahren wieder vom Dienstleister trennt, weil die Unzufriedenheit so hoch ist. Das vermeintlich preiswertere Leistungsentgelt stellt sich am Ende als gar nicht so preiswert heraus, weil mehr Probleme geschaffen als gelöst wurden“, weiß Berater Meyer. Eines, findet er, dürfe in der ganzen



IMMER MEHR KLINIKEN suchen externe Lösungen für Ihren Verpflegungsbetrieb. Foto: Bilderbox

Diskussion nicht vernachlässigt werden: Das Kochen heute ist mit dem Kochen, wie es noch vor wenigen Jahren praktiziert wurde, nicht mehr zu vergleichen. Die Betriebe sind in EU-Regelwerke eingebunden, müssen gesetzliche Auflagen erfüllen und andererseits mit stets knapper werdenden Mitteln beste Qualität auf den Teller bringen. „Vom früheren Motto ‚kochen kann

jeder‘ sind wir heute weit entfernt und die Krankenhausverpflegung funktioniert nicht gut, wenn keine verantwortlichen Fachstellen im Haus sind. Insofern ist ein Outsourcing, das mit dem Know-how eines Beraters oder Catering-Dienstleisters durchgeführt wird, eine grundsätzlich positive Sache zur Weiterentwicklung von Verpflegungsbereichen.“