

Self-Service ist billiger

Qualitätssteigerung & Kostensenkung des Berliner Krankenhauses Bethel – ein Erfahrungsbericht

Über lange Jahre waren die Service-Strukturen im Krankenhaus Bethel die selben und scheinbar bewährt. Tobias Dreißigacker, seit Anfang 2008 Hauptgeschäftsführer der Krankenhaus Bethel Berlin gGmbH, schaute genauer hin und erkannte Chancen, nicht nur Geld zu sparen, sondern auch bessere Leistung zu erhalten. Der Krankenstand beim Reinigungspersonal war hoch, auf den Stationen hatten sich unregelmäßige Arbeitsteilungen eingeschlichen, die das Pflegepersonal belasteten, und das Essen des externen Lieferanten mundete den Patienten nicht. Eine Befragung der Stationsleitungen durch eine spezialisierte Unternehmensberatung zum Thema qualifikationsgerechte Tätigkeiten brachte Schwung in das Projekt. Das Ergebnis zeigte, dass der Bedarf an Reorganisation in den Bereichen Speisen, Reinigung und Transporte deutlich größer war als in allen anderen abgefragten Tätigkeitsbereichen, wie z.B. bei der Durchführung der Therapie und Pflege (vgl. Abbildung 1). Auch weitere Ergebnisse der Befragung wiesen in die selbe Richtung, etwa die Frage, in welchen Tätigkeitsbereichen die tatsächlich

durchgeführten Tätigkeiten am wenigsten der Qualifikation und dem vorgegebenen Aufgabenspektrum entsprechen.

Dreißigacker beauftragte die externen Berater damit, für Reinigung und Speisenversorgung neue Lösungen zu finden, Angebote geeigneter Dienstleister einzuholen und die Vertragsverhandlungen mit den Dienstleistern zu koordinieren und zu begleiten.

Langjährige Partnerschaft ließ Grenzen verschwimmen

Eine kurze Situationsanalyse zeigte, wie sich durch die langjährige Zusammenarbeit zwischen den eigenen Pflege- und Reinigungsmitarbeitern eine Aufgabenverteilung eingespielt hatte, die nicht mehr den Leistungs- und Stellenbeschreibungen entsprachen. Begünstigt wurde dies durch die feste Zuordnung der Mitarbeiter zu Klinikbereichen. Seitens des Reinigungsdienstleisters kam seit längerer Zeit keine Initiative mehr, seine Leistung zu verbessern.

Zur Speisenversorgung kamen negative Rückmeldungen, die durch Patientenbefragungen laufend erfasst wurden. Diese Beschwerden an die externe Küche weiterzuleiten, half nicht.

Für die Reorganisation wurden folgende Ziele festgelegt:

- Einsparungen bei der Reinigung und Speisen, auch durch Wahl eines aus steuerrechtlicher Sicht günstigen Modells
- Verlässliche und zukunftsfähige Struktur
- Überführung der Leistungseinheiten in eine krankenhauseigene Service-Gesellschaft mit externem Management

„10 Prozent weniger Kosten, bei besserer Qualität“, so beschreibt Tobias Dreißigacker das Ergebnis einer aufwändigen, doch lohnenswerten Aktion: Die Dienstleistungen für Reinigung und Speisenversorgung und -verteilung wurden im Berliner Krankenhauses Bethel vertraglich und organisatorisch neu geregelt, um günstigere Konditionen und mehr Wirtschaftlichkeit bei mindestens gleicher Qualität zu erreichen.

- Die Leistungen sollen aus einer Hand erbracht werden
- Weitgehende Integration der bisherigen Mitarbeiter in die neuen Strukturen
- Steigerung der Qualität der Speisen
- Steigerung der Qualität der Reinigung

Geschäftsführer Dreißigacker ging es dabei nicht um die maximale Ausschöpfung des Sparpotenzials, sondern um die Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses und eine langfristig abgesicherte zuverlässige Zusammenarbeit. Projektleiter Markus Jung erklärte, dass allein schon durch die Eröffnung eines kleinen Wettbewerbs im Zuge der Angebotsphase die Preise gesenkt werden konnten.

Jung teilte den Projektauftrag in vier Phasen ein:

1. Aufnahme der Ist-Situation
2. Aufstellung einer einheitlichen ►



Struktur für einen Businessplan der gewünschten Service-Gesellschaft.

3. Zwei Verhandlungsrunden mit den Anbietern zu Erläuterung und Füllung des Businessplans sowie zur Klärung von Detailfragen.
4. Verhandlung der Verträge und Klärung von Detailfragen und Detailformulierungen.

Die Leistungen wurden nicht ausgeschrieben, sondern es wurden von vornherein vier auf das Gesundheitswesen spezialisierte Anbieter für Speisenversorgung, Reinigung und Management von Service-Gesellschaften angefragt.



Johannes Strotbek M. A.
Jomec GmbH Healthcare
Consulting + Management



Markus Jung
Jomec GmbH Healthcare
Consulting + Management

Grundlage der Angebote waren die bisherigen Leistungsverzeichnisse mit den Alt-Dienstleistern und die Stellen- und Dienstpläne der eigenen Service-Mitarbeiter ohne denkbare Optimierungsmöglichkeiten. Dadurch wurden die Angebote leichter vergleichbar. Die Aufgabenstellung an die Dienstleister sah vor, auf dieses Leistungsgerüst anzubieten. Die Angebotsunterlagen der Anbieter unterschieden sich nach Struktur, Inhalte und Darstellung, so dass eine unmittelbare Vergleichbarkeit nicht gegeben war. Aus diesem Grund wurde ein Muster-Businessplan erstellt, der von allen Anbietern gefüllt werden musste.

Mehrwertsteuer-Problematik bei der Speisenversorgung

In der Angebotsphase galt es, die trotz der zeitlichen und inhaltli-

chen Vorgaben unterschiedlichen Angebote und Reaktionen zu koordinieren und zu bewerten – was nicht immer einfach war. Während die einen akkurate, termingerechte und transparente Angebote abliefern, fehlten bei anderen Angaben, und Angebote trudelten erst auf Nachfrage verspätet ein. Dies konnte Vorteile bringen, denn sobald einzelnen Anbietern klar wurde, dass andere sich fristgerecht besser positioniert hatten, sanken die Preise.

Neben der rein quantitativen Entscheidungsgröße des Einsparungspotenzials bestimmten qualitative Kriterien die Auswahl deutlich. Die einzelnen Einflussgrößen wurden in der Entscheidungsmatrix (siehe Abbildung 2) zusammengefasst. Bei jedem einzelnen Kriterium wurden gemeinsam mit dem Krankenhaus Bethel ein bis vier Punkte vergeben, die gewichtet wurden. Die Einzelwerte wurden zu Durchschnittswerten von vier Kriterien zusammengefasst (Budget, Konzept, Qualität der Speisen und Organisation im Angebotsverfahren), wobei das Kriterium „Qualität der Speisen“ doppelt gewichtet wurde. Um die Qualität der Speisen bewerten zu können, nahm der Geschäftsführer an einer Probe-Beköstigung in einem anderen Haus teil. Dabei war ihm vor allem daran gelegen, ein Bild von der Speisenpräsentation im laufenden Klinikbetrieb des Caterers zu erhalten. Abschließend fand nach der Auswahl für

einen Anbieter ein zweites Probessen in den Räumlichkeiten des Krankenhauses Bethel gemeinsam mit den Chefarzten und der Pflegedienstleitung statt, wobei auch Speisenpläne sowie Zubereitungs-techniken erläutert wurden.

Die Reinigungsqualität wurde als eigenes Entscheidungskriterium nicht gesondert aufgenommen. Alle Anbieter verfügten über branchenspezifische Erfahrungen. Eine Analyse und Hinterfragung der zugrunde gelegten Leistungsvorgaben zur Reinigungsleistung je Quadratmeter entsprechend dem Raumbuch führte zu keinen relevanten Abweichungen. Hinzu kamen die Reputation der Anbieter, die sich in deren Referenzen widerspiegelte, und die vereinzelt vorhandenen, eigenen positiven Erfahrungen. Aus diesen Gründen wurde die Reinigungsqualität als vergleichbar hoch und gesetzt angenommen.

Im Aspekt „Konzept“ wurde die „soziale Einstellung“ des Anbieters anhand des Lohnniveaus bewertet, also anhand der Struktur der Stundenverrechnungssätze in der Unterhaltsreinigung und in welcher Höhe die Anbieter die Lohnneben- und Lohnfolgekosten berücksichtigt hatten.

Das „Engagement“ wurde daran festgemacht, wie detailliert und sorgfältig die Anbieter im Rahmen der Besichtigungen im Krankenhaus vorgehen und inwieweit das

Entscheidungskriterien	Gewichtungsfaktor	Anbieter 1	Anbieter 2	Anbieter 3	Anbieter 4
Budget		3	5	4	4
Budgethöhe	2	2	8	6	4
Beständigkeit bei der Budgetfindung	1	2	4	1	3
Verlässlichkeit der Kalkulation	1	3	4	1	2
Budgetsicherheit	2	4	2	8	6
Konzept		5	3	3	3
Soziale Einstellung	2	8	2	6	4
Engagement	1	4	3	1	2
Innovationsgeist	1	3	4	1	2
Speisenversorgung	2	6	8	2	4
Organisation Angebotsverfahren		3	4	1	3
Termintreue	1	3	4	1	2
Erreichbarkeit	1	2	4	1	3
Gesamtergebnis		4	5	2	3

Abbildung 2

Team des Anbieters auf die gefragten Themen persönlich spezialisiert war. Beim Aspekt „Innovationsgeist“ bekam derjenige Anbieter am meisten Punkte, der praktikable, durchdachte und innovative Lösungsvorschläge machte, z.B. hinsichtlich der Steuerproblematik.

Die Entscheidungsmatrix zeigt auch, dass hinsichtlich des Aspekts „Budget“ nicht nur die Budgethöhe ausschlaggebend war, sondern auch die Einschätzung, inwieweit das prognostizierte Budget mittelfristig eingehalten werden kann. Dies wurde daran festgemacht, wie viel „Luft“ im Vergleich zu den Wettbewerbern einkalkuliert war.

Mit der Vorgabe, das Einsparpotenzial nicht völlig auszuschöpfen, sondern mit Sicherheit eine Mindesteinsparung zu erreichen, wurde ein Zielbudget definiert. Mit dem Anbieter, der letztlich den Zuschlag erhielt, wurden vertraglich finanzielle Folgen für eine Über- und Unterschreitung des Budgets vereinbart. So konnte eine Aufteilung der zusätzlich eingesparten Kosten genauso wie eine Aufteilung der Kosten, die das festgelegte Budget überschreiten, festgelegt werden (siehe Abbildung 3, Seite 16). Dadurch ergibt sich ein zusätzlicher Anreiz für den Dienstleister, für eine dauerhaft effiziente Bewirtschaftung zu sorgen.

Während in der Angebotsphase die krankenhauseigenen Mitarbeiter nicht einkalkuliert wurden, wurden diese bei der tatsächlichen Umsetzung mit in die neue Servicegesellschaft übernommen. Um mögliche Leistungseinbußen, z.B. durch einen höheren Krankenstand zu beziffern, und falls nötig auszugleichen, wurden diese Mitarbeiter gemeinsam in räumlich oder durch das Aufgabenfeld abgrenzbaren Bereichen eingesetzt. Das Krankenhaus Bethel konnte so seiner Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeitern gerecht werden und die Arbeitsplätze erhalten. Das Lohnniveau floss zudem in die Bewertung der neuen Vertragspartner mit ein. Gerade für das Krankenhaus Bethel als diakonisches Haus kamen hier radikale Lösungen von vornherein nicht in Betracht, auch wenn sie kostengünstiger wären.

Als Ergebnis betrug das Einsparvolumen für Reinigung, Speisenversorgung und Cafeteria insgesamt rund 200.000 Euro. Dabei wurden Plankosten aus dem Budgetplan der Servicegesellschaft gegenüber den Ist-/Ausgangskosten berechnet. Als Anbieter wurde für die Speisenversorgung ein neues Unternehmen gewählt. Den Zuschlag für die Reinigung erhielt hingegen der bisherige Anbieter, der mit seinem neuen Angebot konkurrenzfähig war. Zudem konnte er mit guten Referenzen in weiteren Kliniken des Trägers und

Krankenhaus Bethel Berlin

Standort: Berlin-Lichterfelde

Träger: Diakoniewerk Bethel e.V.

Bettenzahl: 251

Beschäftigte: 370

Patienten/Jahr: ambulant: 6.500, stationär: 6.000

Haupt-Fachabteilungen:

Allgemeinchirurgie,

Orthopädie und Unfallchirurgie,

Innere Medizin,

Geriatric mit Tagesklinik,

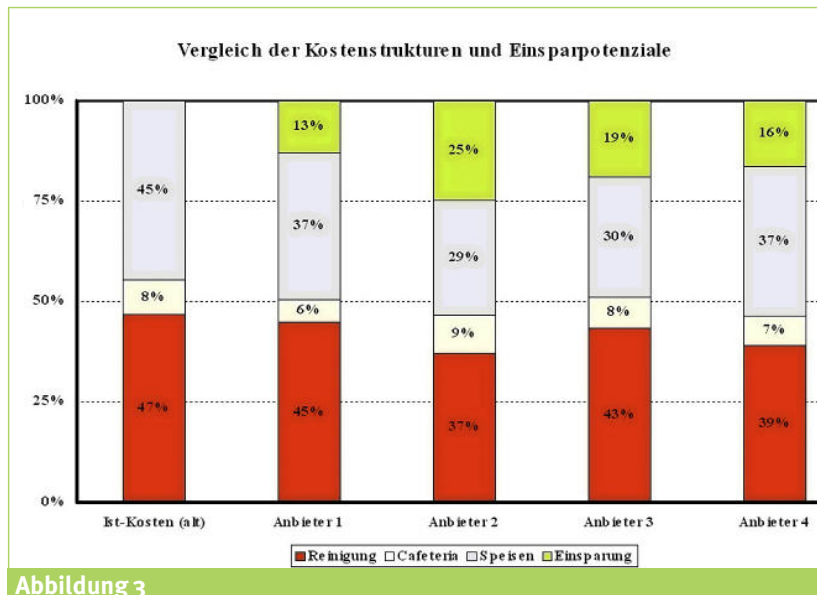
Anästhesie und Intensivmedizin,

Belegarztbereich Hals-Nasen-Ohren-Heilkunde,

Belegarztbereich Urologie

Besonderheiten:

Das Krankenhaus Bethel Berlin ist zertifiziert nach KTQ. Zudem ist es im Bereich des Akutschmerzdienstes als schmerzfreies Krankenhaus zertifiziert.



nicht zuletzt auch mit der bisher vertrauensvollen Zusammenarbeit punkten.

Für eine valide Beurteilung anhand von Befragungsdaten zur

Qualität der Reinigung und Speisensversorgung ist es noch zu früh, da die Anlaufphase mit den unvermeidlichen Kinderkrankheiten gerade erst abgeschlossen ist.

Fazit

Der erste „gefühlte Eindruck“ der Führungskräfte und Mitarbeiter ist positiv. Die Themen Reinigung und Speisen sorgen mittlerweile deutlich seltener als früher für Diskussionsstoff in der Krankenhausleitung. Nun gilt es für die nächste Zeit, die Ergebnisse aus der Patientenbefragung zu den Themen Sauberkeit und Speisensversorgung laufend zu beobachten. Wenn die Daten dann die gefühlte Qualitätsverbesserung bestätigen, so hat das Krankenhaus Bethel doppelt gewonnen: geringere Kosten bei gesteigerter Qualität. ■

Johannes Strotbek M. A.

Markus Jung

**Jomec GmbH Healthcare
Consulting + Management**
Wielandstraße 5b
10625 Berlin
info@jomec.de