

# Wie man die Betriebstechnik in einem Klinikum organisiert

Januar 2010

In einem Klinikum der öffentlichen Hand ist eine funktionierende Technik überall und jederzeit vorhanden. Sie ist einfach da. So, wie auch das Wetter ständig an jedem Ort da ist. Aber es gibt Leute die behaupten, dass technische Anlagen gepflegt, repariert oder sogar erneuert werden müssten. Diese Leute nennen sich originellerweise Techniker und bieten diese Leistungen dem Klinikum auch gleich an (wer da nichts Böses denkt). Natürlich nur gegen üppige finanzielle Zuwendungen. Ein Meteorologe würde niemals auf die Idee kommen für die Bereitstellung von so und soviel Sonnentagen im Jahr - womöglich noch in Abhängigkeit von der Region mal als Pauschalpreis (England) oder Stückpreis (Italien) - eine Rechnung zu legen. Aber genau das macht der Techniker. Er verlangt, in beinahe erpresserischer Manier, einen erheblichen Teil des Klinikbudgets für seine virtuellen Leistungen. Vor solchen Leuten muss sich das Klinikum hüten! Wenn es sich schon dieser Plage nicht vollständig entledigen kann, so doch wenigstens auslagern. Eine abgekapselte Enklave. Das soll zur allgemeinen Einleitung genügen. Nun aber einige handfeste Ratschläge (10 gutgemeinte Gebote):

**1.** Diese Betreibergesellschaft kreiert man vorzugsweise als Organschaft mit der Beteiligung von Unternehmen aus der Privatwirtschaft.

Einmal ermöglicht das eine legale Steuerhinterziehung. Da man sich faktisch selbst beauftragt, kann auf die Berechnung der Mehrwertsteuer verzichtet werden. Die Mittel, die dem Land / der Kommune dadurch verloren gehen (geringere Steuereinnahmen), werden als Begründung benötigt, um die Budgets für öffentliche Einrichtungen - wie zB. Kliniken - zu kürzen.

Weiterhin kann man dann diesen Firmen Aufträge erteilen, bei denen ein direkter Zusammenhang zwischen erbrachter Leistung und gestellter Rechnung nicht mehr zwingend notwendig ist. Weitere Vorteile: siehe Pkt. 2.

Kurzum: Ein externer Dienstleister bringt es mit sich, dass nicht die fachlichen Interessen des Anlagennutzers primär sind, sondern die wirtschaftlichen Interessen des Dienstleisters. Das heißt, dass der Nutzer, der die hohen Kosten für eine schlechte Instandhaltung trägt, auch noch den Gewinn des Verursachers diese Zustands steigert.

**2.** Die vertraglichen Verhältnisse sollten recht verwirrend gestaltet werden. Das erreicht man dadurch, dass einige Leistungen pauschal verrechnet werden, andere hingegen werden separat berechnet. So kann beispielsweise eine völlig willkürlich festgelegte Obergrenze für Instandsetzungen festgelegt werden (zB. 2500 €). Instandsetzungen unterhalb dieser Grenze sind dann Vertragsbestandteil und werden mit der Pauschale abgegolten. Die anderen Instandsetzungen werden als zusätzliche Leistungen definiert und separat verrechnet.

Damit verfügt man über ein wunderbares Instrument. Je nachdem, wie man Instandsetzungsleistungen zusammenfasst oder auseinanderdividiert, kann man steuern ob die dafür bezahlten Gelder als Vertragsleistung in das Betriebsergebnis einfließen oder ob sie zusätzlich vergütet werden. Damit kann dafür gesorgt werden, dass die Betreibergesellschaft keinen Gewinn erwirtschaftet (der dann auch nicht zwischen den Gesellschaftern verteilt werden kann) und die außerhalb des Vertrages erwirtschafteten Gelder können vollständig an die beteiligten Privatfirmen abgeführt werden. So werden ganz elegant öffentliche Gelder in private Gewinne transferiert (Kosten werden vergesellschaftet, Gewinne werden privatisiert).

**3.** In der Betreibergesellschaft erzeugt man **Chaos** und **Frust** durch **Mißmanagement**.

Beispielsweise installiert man eine geteilte Geschäftsführung. Auf der einen Seite einen Vertreter des Klinikums, auf der anderen Seite einen Vertreter der privaten Firmen. Diese tragen dann künstlich erzeugte Interessenkonflikte als Possenspiel für alle Angestellten aus, um damit das erzeugte Chaos zu rechtfertigen.

Oder man organisiert zwei Klassen von Mitarbeitern. Einerseits gibt es alte Mitarbeiter aus dem ehemaligen Bestand des Klinikums für die tarifliche Regelungen gelten, andererseits gibt es neu eingestellte Mitarbeiter - für die selbstverständlich weder ein Tarifvertrag noch eine Betriebsvereinbarung gilt - mit erheblich schlechteren Vertragsverhältnissen (z.B. kann durch vertraglich festgelegte 8 unentgeltliche Überstunden je Woche die 6-Tage-Woche eingeführt werden). Dafür bekommen diese neuen Mitarbeiter deutlich weniger Geld (angemessen wären ca. 12000 Euro pro Jahr, brutto natürlich). Dadurch hat man dann die Möglichkeit den alten Mitarbeitern regelmäßig vorzuhalten, dass sie zuviel Geld bekommen. So ist sichergestellt, dass der Frust unter den Mitarbeitern ein unbedingt erforderliches Mindestmaß nicht unterschreitet.

**4.** Natürlich können weiterhin große Teile der Instandhaltungsleistungen an Dritte vergeben werden. Im Unterschied zur vorherigen Praxis der direkten Vergabe durch das Klinikum fallen jetzt neben der Mehrwertsteuer auch noch Regiekosten für die Betreibergesellschaft an, da diese ja nun die Fremdvergaben managt. Das damit

eine der Grundlagen für die Bildung einer Organschaft – nämlich der Mehrwertsteuerersparnis – entfällt, sollte durch die in Pkt. 3 beschriebenen Maßnahmen im Hintergrund verschwinden.

**5.** Wichtig ist es technische Probleme zu verwalten. Die Lösung der Probleme sollte – wenn überhaupt – auf keinen Fall zügig angegangen werden. Das ließe sonst fälschlicher Weise den Eindruck entstehen, dass einfache, praktische und effiziente Problemlösungen gewünscht seien. Es bestünde dann die akute Gefahr, dass der Techniker wieder die Oberhand gewinnen könnte!

Vielmehr muss vorrangig sichergestellt werden, dass die richtigen Formulare in der richtigen Reihenfolge ausgefüllt werden und an mehrere Stellen weitergeleitet werden. Diese Stellen müssen dann ihrerseits die Formulare weiterleiten, kopieren (es sollte auch immer von jeder Stelle eine Kopie an den Absender zurückgeschickt werden, so dass er mehrere Kopien des von ihm erstellten Formulars erhält) und ablegen.

Ein gern in Kauf genommener Nebeneffekt: Es besteht die Möglichkeit, dass identische Vorgänge an mehreren Stellen parallel bearbeitet werden. Das wirkt sich positiv auf die Statistiken über die Anzahl der bearbeiteten Vorgänge in den Wochen-, Monats-, Quartals-, Halbjahres- und Jahresberichten aus.

Noch ein wichtiger Hinweis zu den Formularen: Die äußere Form der Formulare ist in möglichst kurzen Abständen zu ändern, auch dann, wenn sich am zugrunde liegenden Prozess nichts geändert hat. Geringfügige Modifikationen genügen völlig. Das erzeugt bei den Mitarbeitern die Illusion von Handlungsfähigkeit unter ständig veränderten Bedingungen. Natürlich dürfen nur aktuelle Formulare verwendet werden, auch wenn im Vorgängerformular identische Informationen dargestellt worden sind.

Als Faustregel kann gelten, dass der Umfang des Schrifttums eines Jahres mindestens dem der 48-bändigen Brockhaus-Gesamtausgabe entsprechen sollte, je Gewerk natürlich. Als nächsten Schritt kann man dann der Festsetzung der Jahrespauschale für die Instandhaltungsleistungen die Menge an beschriebenen Papier (in Tonnen) zugrunde legen.

Entsprechendes gilt für das Aufkommen an eMails. Die zehnte Potenz der Anzahl der Mitarbeiter ist ein guter Näherungswert für ein gesundes eMail-Aufkommen. Um dieses Ziel sicher zu erreichen sind eMails grundsätzlich weiterzuleiten, vor allem auch an die Adressaten, die bereits in der Adresszeile der ursprünglichen Mail vorhanden sind.

**6.** Bei Instandsetzungsmaßnahmen die nicht Vertragsbestandteil (siehe Pkt. 2) sind oder investiven Maßnahmen, sollte der administrative Vorgang nicht zu einfach gestaltet werden.

Beispielsweise kann man dem Klinikum zuerst einfach anzeigen, dass eine technische Anlage ausgefallen ist und dass man sich grundsätzlich mit der Absicht trägt, die fällige Instandsetzung in Erwägung zu ziehen. Dann wartet man auf die wohlwollende Prüfung der Anzeige durch das Klinikum, aber nicht ohne vorher das Dokument einer strengen internen Prüfung unterzogen zu haben. Dann wird ein Auftrag zur Instandsetzung erstellt, der, da es sich jetzt um einen völlig andersartigen Sachverhalt handelt, ebenfalls von allen Seiten geprüft und freigegeben werden muss. Wenn die Anzahl der Unterschriften unter diesen Dokumenten ungefähr der einer Unterschriftenliste zur Abschaffung aller Verbrauchssteuern entspricht, ist man auf dem richtigen Weg. Nur in ganz besonderen Fällen (z.B. dem Totalunfall der Wasserversorgung oder einer mehrstündigen Unterbrechung der Elektroenergieversorgung) sollte eine geringfügige Abkürzung des Verfahrens in Betracht gezogen werden.

Dadurch kann die Verantwortung für die Wiederherstellung des Normalzustands (oder die Erneuerung schrottreifer Anlagen) und die damit einhergehende Bereitstellung der finanziellen Mittel zwischen der Betreibergesellschaft und dem Klinikum mehrfach hin- und hergeschoben werden. Dann muss man die auf diese Art einbehaltenen Gelder für die nicht erfolgte Instandsetzung / Erneuerung nur noch als Ersparnis umdeklarieren. Damit wird sichergestellt, dass selbst unrealistischste Einsparziele erreicht werden. Niemand wird auf die naheliegende Idee kommen, dass das Geld schlicht fehlt.

Dann kann man auch einem noch so bornierten Techniker nachweisen, dass sehr wohl gleichzeitig an Investitionen und an der Instandhaltung gespart werden kann (diese behaupten doch tatsächlich, dass nur das Eine oder das Andere funktionieren kann).

**7.** Da besonders die Meister zur Sichtweise eines Technikers neigen, ist es unbedingt notwendig sie mit artfremden, also verwaltenden Aufgaben zu betrauen. So wird sichergestellt, dass sie von ihrer eigentlichen Aufgabe der Organisation der Betreuung / Instandhaltung der Anlagen ferngehalten werden.

Eine bewährte Methode ist es, den Meistern Aufstellungen über Alter, Einstellungsdatum, Krankheitstage, Urlaubstage usw. der Mitarbeiter abzufordern. Also Daten, die im Sekretariat oder in der Personalabteilung ohnehin erfasst werden. Ist das nicht ausreichend, kann man diese Daten von den Meistern wiederholt erfragen. Dabei darf man es keinesfalls versäumen, die Meister regelmäßig und eindringlich darauf hinzuweisen, dass sie ihren Aufgaben der Betreuung und Instandhaltung nur äußerst unzureichend nachkommen.

**8.** Eine außerordentliche Bedeutung kommt den Wartungsplänen zu. Wohlgermerkt den Wartungsplänen! Es kommt vor, dass unzulässigerweise der Wartungsplan mit den zu leistenden Wartungen in Verbindung gebracht wird. Auch kommt es immer noch vor, dass, einer völlig überholten Betrachtungsweise folgend, der Umfang der Wartungsleistungen in Beziehung zur Anzahl der eingesetzten Mitarbeiter gesetzt wird. Das ist falsch!

Wenn eine Anlagenwartung von 4 Mitarbeitern in 8 Stunden erbracht werden kann, so kann, nach der heute vorherrschenden Ansicht, die selbe Arbeit von 2 Mitarbeitern in 4 Stunden geleistet werden. Grundlage dieser Betrachtung ist die Aussage  $2 = 1$ . Das erscheint ungewöhnlich. Aber nur wenn man über den mathematischen Horizont eines Technikers nicht hinauskommt. Für einen Betriebswirtschaftler hingegen ist diese mathematische Herangehensweise völlig schlüssig (für die mathematisch Geschulten unter den Lesern wird im Anhang der Nachweis geführt).

Nun kann es bei einem auf diesen Grundlagen basierenden Wartungsplan vorkommen, dass nach Ablauf eines Jahres Wartungen erbracht wurden, denen keine real existierenden Anlagen zugeordnet werden können. Auch wenn es sich einem betriebswirtschaftlichen Laien vielleicht nicht sofort erschließt: genau das ist die bahnbrechende Errungenschaft dieser Theorie! Auf diese Weise wird ein Wartungsvorlauf für Anlagen geschaffen, die erst zukünftig errichtet werden.

Eine konsequente Erweiterung dieser Theorie für die Instandsetzung von Anlagen erlaubt es zukünftig auch Instandsetzungsleistungen völlig unabhängig vom Auftreten von Störungen und Anlagenausfällen zu erbringen, also planbar zu machen. Der Instandsetzungsplan wird Realität.

Damit kann das Verhältnis von administrativen Leistungen zu den operativen Arbeiten bei der Instandhaltung deutlich zugunsten der Administration verändert werden.

Am Ende dieser Entwicklung kann die Instandhaltung ausschließlich mit administrativen Mitteln erbracht werden. Operative Arbeiten werden nicht mehr notwendig sein. Die Aufwendungen für Arbeiten an den Anlagen (und den Arbeitern), Material und Werkzeug werden entfallen. Was für ein gewaltiges Einsparpotential.

**9.** Es ist natürlich äußerst wichtig die erbrachten Leistungen zu dokumentieren (oder andersherum: die nicht erbrachten Leistungen zu kaschieren). Dazu eignen sich hervorragend Statistiken, die nach der Churchill-Methode (wird als bekannt vorausgesetzt) erstellt werden. Ein Bezug zur Realität sollte nur dann bestehen, wenn er sich, trotz größter Anstrengungen, nicht vermeiden lässt.

Mit einer prosaischen (übel gelaunte Zeitgenossen würden sagen: propagandistischen) Aufarbeitung dieser so ermittelten Ergebnisse kann man in einer Betriebszeitung die Mitarbeiter (die natürlich versuchen zwischen dem Gelesenen und der Realität einen Zusammenhang herzustellen) kabarettistisch unterhalten. Das macht man vorzugsweise in der linken Spalte auf der Titelseite (Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, - ... - Es grüßt sie freundlich ...)

Und ein Teil der Mitarbeiter wird diese Berichterstattung auch an alte Zeiten erinnern, das schafft Vertrautheit!

Fazit: Alles ist so gut, wie es besser nicht sein kann. Aber es muss noch besser werden!

(oder: Alles aus einer Hand, alles in eine Tonne)

**10.** Weiterhin kann man auf der Grundlage dieser Statistiken strategische Entscheidungen treffen, die sich mit einem gesunden Menschenverstand nicht so einfach begründen ließen. So kann man durch Umstrukturierung (wenn nichts mehr geht, das hilft immer!) tatsächlich funktionierende in scheinbar effektive Strukturen überführen, ohne dass das von den Mitarbeitern sofort durchschaut wird. Und man wird dann auch nicht feststellen, dass so Lösungen für Probleme geschaffen werden, die bisher nicht existierten.

(Betriebswirtschaft im Universitätsklinikum)

**Anhang**

\* zu Pkt. 8

(Definition)	$a$	$=$	$b$	
(1)	$a$	$=$	$b$	$/ * a$
	$a^2$	$=$	$ab$	
(2)	$a^2$	$=$	$ab$	$/ + a^2 - 2ab$
	$a^2 + a^2 - 2ab$	$=$	$ab + a^2 - 2ab$	
$\rightarrow$	$2(a^2 - ab)$	$=$	$a^2 - ab$	
(3)	$2(a^2 - ab)$	$=$	$a^2 - ab$	$/ : a^2 - ab$
	$2$	$=$	$1$	

q.e.d. \* zu Pkt. 1 .. 10 (außer Pkt. 8)

Die Lage ist zwar hoffnungslos, aber nicht ernst.