

Facility und Property Management

Das Facility Management in Krankenhäusern gründlich auf den Prüfstand stellen

Wenig ist über das Facility Management (FM) in deutschen Krankenhäusern bekannt. Die Klinikbetreiber geben sich diesbezüglich zurückhaltend, wohlwissend, dass eine unbedachte Äußerung die Öffentlichkeit verunsichern könnte. Den beiden Autoren ist es trotz dieser schwierigen Ausgangslage gelungen, 23 FM-Verantwortliche aus hiesigen Krankenhäusern für eine anonym durchgeführte Studie zu gewinnen. Im folgenden Beitrag erörtern sie die wichtigsten Erkenntnisse dieser Analyse. Ihrer Einschätzung nach können Krankenhäuser, die das Betreibermodell wechseln, unter Umständen Kosten sowie Betreiber Risiken im Bereich der Hygiene, der Anlagenverfügbarkeit oder der gesetzlichen Betreiberverantwortung verringern. Daher könne es sich für Krankenhäuser, die externe Dienstleister im FM-Bereich beauftragen, lohnen, ihre aktuelle Eigen- und Fremdleistungsstrategie zu überprüfen. **Red.**

Bislang sind Einzel- und damit aufwändigere FM-Vergaben in den Kliniken überwiegende Praxis. Das ist ein zentrales Ergebnis einer Umfrage von Drees&Sommer. Hierzu gaben die FM-Verantwortlichen von 23 Kliniken in größtenteils öffentlicher Trägerschaft ihre Einschätzung. Dabei befasste sich die Umfrage unter anderem mit den Chancen und Risiken für Krankenhäuser bei der externen Vergabe von technischen und infrastrukturellen FM-Leistungen. Während erstere beispielsweise Wartung und Betrieb der Haus- und Gebäudetechnik umfassen, zählen zu Letzteren alle nutzerbezogenen

Dienstleistungen wie Hausmeister- und Postdienste, Außenanlagepflege oder die Entsorgung von medizinischen Abfällen.

Wie die befragten Krankenhäuser diese Bereiche derzeit organisieren und welche Bedenken bei mehr externer Unterstützung bestehen, darauf antworteten die FM-Verantwortlichen bei einer Onlinebefragung und in Experteninterviews. Dabei beschränkte sich die Untersuchung auf die vier gängigsten FM-Betreibermodelle: die Einzelvergabe, die teilgebündelte Vergabe, die Gesamtvergabe und die Servicegesellschaft.

gerte externe Unterstützung sind neben den Kosten auch eine Flexibilisierung von Personalressourcen sowie die Delegation der Betreiberverantwortung ganz oder in Teilen. Die Teilnehmer befürworten insbesondere aus den beiden Gründen Erhöhung der Flexibilität und Personalkostenreduktion weitere Fremdvergaben. Hingegen spielen Sachkosten und qualitative Aspekte in der Leistungserbringung eine untergeordnete Rolle.

Sicherer Gebäudebetrieb hat oberste Priorität

Bei einer externen Vergabe ist für Krankenhäuser natürlich unabdingbar, die medizinische Versorgung jederzeit zu garantieren. So äußerten sich die befragten FM-Verantwortlichen, dass ein sicherer Gebäudebetrieb oberste Priorität bei der Wahl eines geeigneten FM-Modells und der entsprechenden Dienstleister habe. Ein weiteres Ergebnis der Umfrage: Besonders befürchteten die Befragten betriebsrelevante Risiken bei der Vergabe (siehe Abbildung 3). An vorderster Stelle stehen hier eine Verschlechterung der Hygiene, der Verfügbarkeit betriebsrelevanter medizin- und gebäudetechnischer Anlagen sowie der Versorgung mit Medien wie Strom oder Sauerstoff.

Mitunter berücksichtigt wurden zudem Themen wie Betreiberverantwortung, Reaktionszeiten, Patientenzufriedenheit, Haftungsrisiken, Anforderungen an das Personal sowie der Dienstleistersteuerungs- und Koordinationsaufwand. Für die jeweiligen Betreibermodelle bewerteten die Studienteilnehmer insgesamt 16 Risikoklassen bezüglich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit sowie ihrer Auswirkungen auf den Kernprozess der Klinik. Nachfolgend werden die Ergebnisse von drei dieser Risikoklassen – Hygiene, Anlagenverfügbarkeit und Betreiberverantwortung – detailliert vorgestellt. Kommt es zu einer Verschlechterung der Hygiene, beurteilen die Befragten die Auswirkungen für alle Betreibermodelle als kritisch. Anders sieht das bei der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Hygienierisikos aus: Im Modell der Servicegesell-

Die Autoren

Thomas Häusser

Partner



Quelle: Drees&Sommer SE

Franziska Schöneleber

Projektingenieurin,
beide Drees & Sommer SE, Stuttgart



Quelle: Drees&Sommer SE

Kerngeschäft bleibt in eigener Hand

Derzeit setzen laut der Umfrage die FM-Verantwortlichen bei kerngeschäftsfernen Aufgaben bevorzugt auf Fremdvergaben. Leistungen, die eng mit dem Kernprozess verknüpft sind, übernimmt eine Klinik heute noch überwiegend selbst oder nimmt für Teilleistungen eine Einzelvergabe vor. Hierzu gehören beispielsweise die Reinigung von Operationssälen oder der Betrieb der Medizintechnik. Ebenso werden Services mit krankenhausspezifischen Anforderungen häufiger in Eigenleistung erbracht. Dabei handelt es sich vor allem um den personalintensiven Betrieb von technischen Anlagen (siehe Abbildung).

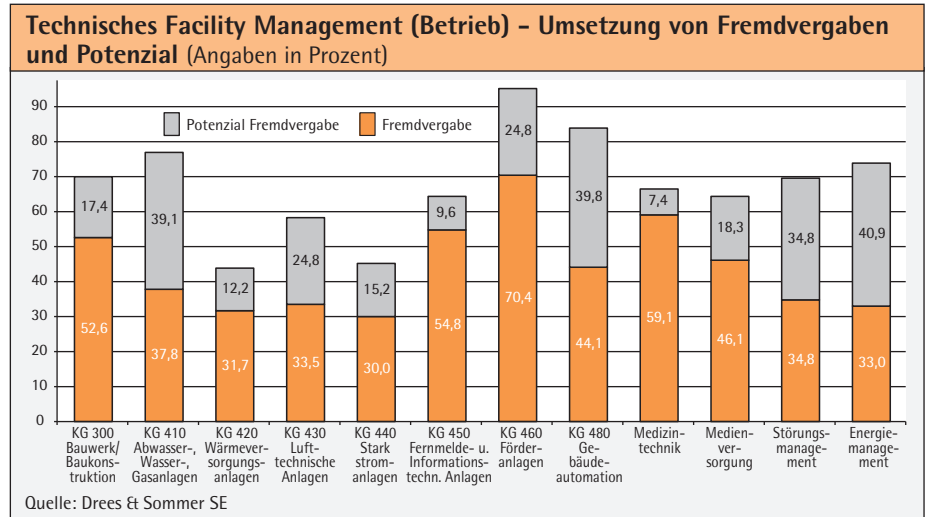
Im Verhältnis dazu sind Leistungen, die sich gut vom Kerngeschäft abgrenzen lassen, bereits zu einem größeren Teil fremdvergeben. Gründe für eine gesteig-

schaft und bei einer teilgebündelten Vergabe liegen die Werte unter denen der Einzelvergabe und der Gesamtvergabe. Das höchste Risikopotenzial ist gemäß den Umfrageergebnissen bei einer Einzelvergabe vorhanden.

Mögliche Gründe: Hier halten sich mehrere Dienstleister im Gebäude auf, was eine Überprüfung der Einhaltung der Hygienevorschriften für das Krankenhaus erschwert. Die Befragten sehen das geringste Risikopotenzial, vor allem verursacht durch eine niedrigere Eintrittswahrscheinlichkeit, im Modell der Servicegesellschaft. Naheliegend ist, dies auf die bessere Möglichkeit der Einflussnahme und Steuerung der operativen Kräfte im Modell der Servicegesellschaft zurückzuführen. Insbesondere im Krankenhaus müssen technische Anlagen stets funktionieren. Das gilt beispielsweise für die Stromversorgung oder die Bereitstellung medizinischer Gase in OP-Sälen und Intensivstationen. Die Sicherstellung einer durchgehenden Verfügbarkeit der medizinischen Geräte und der Haustechnik wird durch geeignete Maßnahmen im Bereich des technischen Facility Managements erzielt. Die Aufgaben beinhalten unter anderem regelmäßige Inspektionen, Wartungen sowie ein durchgehendes Monitoring.

Hohes Risikopotenzial einer Verschlechterung der Anlagenverfügbarkeit sehen die FM-Verantwortlichen vor allem bei einer Einzelvergabe und bei einer teilgebündelten Vergabe. Die Gesamtvergabe und vor allem die Servicegesellschaft schneiden in den Augen der FM-Verantwortlichen dagegen besser ab. Das kann daran liegen, dass bei den Letzteren wenig bis keine Schnittstellen zwischen Verantwortungsbereichen oder unterschiedlichen Anbietern bei den FM-Services vorliegen. Das reduziert beispielsweise das Risiko nicht durchgeführter Wartungen oder Instandsetzungen im Vergleich zu einer kleinteiligeren Vergabe.

Was die Betreiberverantwortung im Facility Management angeht, sind Pflichten und Verantwortungsbereiche gesetzlich geregelt, da sich aus einem Gebäudebetrieb Gefahren oder Nachteile für Leben, Körper, Gesundheit, Freiheit oder Eigentum ergeben können. Daraus resultieren erhebliche Haftungsrisiken. Die Sicherstellung der Betreiberverantwortung bedeutet daher übergeordnet die zwingende Einhaltung aller relevanten gesetzlichen Rechte und Pflichten. Sie ist durch den Betreiber, im Krankenhaus also entsprechend durch den jeweiligen Träger, übergeordnet stets zu gewährleisten. Nach Einschätzung der FM-Verant-



wortlichen birgt insbesondere eine kleinteilige Vergabe ein sehr hohes Risiko in Sachen Betreiberverantwortung. Denn Schnittstellen zwischen den FM-Leistungen unterschiedlichster Anbieter muss die Klinik mit hohem Aufwand zunächst sehr detailliert definieren und im Betrieb regelmäßig kontrollieren.

Leistungen aus einer Hand verringern das Risiko

Nach Einschätzung der Befragten sind dabei die Modelle der Servicegesellschaft sowie der gebündelten Vergabe grundsätzlich mit den geringsten Risiken verbunden. Der Grund hierfür: Je zentraler die FM-Leistungen erbracht werden und je geringer dabei die Anzahl der Leistungsschnittstellen ist, desto weniger Risiken entstehen in der Regel für den Krankenhausbetrieb. Die Befragten beurteilen die in der Praxis gegenwärtig übliche Einzelvergabe hingegen als das Modell mit dem durchschnittlich höchsten Risikopotenzial. Einzelne Leistungen werden hier zumeist kleinteilig an entsprechende Fremdfirmen vergeben. Das führt im Vergleich zu anderen Betreibermodellen zu einem höheren Steuerungs- und Koordinationsaufwand und somit zu deutlich mehr Schnittstellen im täglichen Betrieb. Trotz dieser Nachteile handelt es sich bei der Einzelvergabe nach wie vor um das meistverbreitete Betreibermodell zwischen Eigen- und Fremdleistung.

Zu dieser gängigen Praxis steht die Meinung der Studienteilnehmer also in einem Widerspruch: Lagert ein Krankenhaus das Facility Management nämlich in eine Service- beziehungsweise Beteiligungsgesellschaft mit oder ohne externer Beteiligung aus, so ist nach Auffassung der FM-Verantwortlichen die direkte Ein-

flussnahme und somit das Durchgriffsrecht maximal und die Risiken minimal. Ähnlich ist es bei der Betreibervariante der gebündelten Vergabe. Zentrales Ergebnis der FM-Umfrage von Drees&Sommer ist somit: Zwar ist bei den Krankenhäusern das Bewusstsein vorhanden, den Gebäudebetrieb auch mit Blick auf Risiken und Kosten bestmöglich zu organisieren, allerdings werden Leistungen bisher selten gebündelt vergeben. Das liegt mitunter auch in der historischen Entwicklung begründet. Kliniken beauftragen oft das Unternehmen mit Wartungsleistungen, das die Anlage auch eingerichtet hat. Denn diese Dienstleister punkten damit, dass sie die Anlage am besten kennen und gleichzeitig direkten Zugriff auf alle Ersatzteile haben. Auch nach Ablauf der Gewährleistungsfrist bleiben dann viele Verträge bestehen. So entsteht über die Jahre eine heterogene Einzelvertragslandschaft.

Einzelvertragslandschaft zumeist der Historie geschuldet

Diese Vielzahl an Verträgen führt derzeit zu einem noch verhältnismäßig hohen internen Steuerungsaufwand. Für Kliniken lohnt es sich also, ihre derzeitige Vergabestruktur zu überprüfen und geeignete Maßnahmen abzuleiten. Viele Verantwortliche scheinen dies bereits zu beherzigen. Denn es kann bei Krankenhäusern bereits ein deutlicher Trend zur gebündelten Vergabe von technischen oder infrastrukturellen FM-Services beobachtet werden. Eine vergleichbare Entwicklung hin zu Servicegesellschaften ist derzeit allerdings nicht festzustellen. Möglicher Grund dafür: Bei diesem Modell stehen eher die steuerlichen Aspekte im Vordergrund und weniger fachliche oder betreiberrelevante Vorteile.