



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

Human Resources und infrastrukturelles Facility-Management

FACIH03



Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen via Internet, die Vervielfältigung und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern (und Ausdrucken) des Studienhefts für persönliche Zwecke.



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

**Michael Cesarz
Mathias Seraphin
Christel Brintzinger
Karin Waidhas**

**Human Resources
und infrastrukturelles
Facility-Management**

FACIH03



Prof. Michael Cesarz

(geb. 1960) ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Metro Group Asset Management GmbH. Neben seiner aktuellen Gastdozentur an der Universität Leipzig war Prof. Cesarz bereits an der Privaten Universität Witten/Herdecke und der Fernhochschule Riedlingen als Dozent tätig.

Sein beruflicher Werdegang begann mit dem Studium der Architektur an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule in Aachen. Nach einer selbstständigen Phase als Architekt in Düsseldorf, Leipzig und Moskau war er Leiter des Baumanagement bei Peek & Cloppenburg, Düsseldorf und bei der Kaufhof AG, Köln. Seine Professur für Facility-Management erhielt er im Jahr 2000 an der Fernhochschule Riedlingen.

Michael Cesarz begleitet zahlreiche Beirats- und Aufsichtsratsmandate. Sein Interesse galt stets dem Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis. Michael Cesarz kann durch seine bisherigen und aktuellen Tätigkeiten auf ein fundiertes Theoriewissen und einen umfangreichen Erfahrungsschatz in sehr unterschiedlichen Disziplinen wie Strategische Personalentwicklung, Unternehmenskommunikation, Facility-Management, Recht oder Projektentwicklung zurückgreifen.



Dr.-Ing. Mathias Seraphin

(geb. 1958) ist bei der Hospitalgruppe München in der Beratung von Krankenhäusern und anderen Einrichtungen des Gesundheitswesens tätig.

Nach einem Grundstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim und Abschluss als Diplom-Ingenieur in Architektur an der Universität Karlsruhe war er mehrere Jahre als Projektleiter in Architekturbüros im Krankenhausbau tätig, bevor er an der TU München in der Tragwerkslehre promovierte.

Seitdem ist er als Berater in der Krankenhausplanung tätig und hat Schwerpunkte im Flächenmanagement, Funktionsberatung, Raumprogrammentwicklung.

In die Lehre an der APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft bringt er seine interdisziplinäre Erfahrung aus den Bereichen Architektur, Bauingenieurwesen und Krankenhausbetrieb ein und verbindet sie mit seiner Expertise in der Lehre als Assistent an der TU München und ehrenamtlichen Tätigkeit für das Montessorizentrum Nürnberg.



Dipl. Betriebswirtin (FH) Christel Brintzinger

(geb. 1961) ist als Heimleitung und Qualitätsbeauftragte in einem Seniorenzentrum tätig. Nach der Ausbildung als Krankenschwester war sie seit 1984 in Kliniken unterschiedlicher Größe (von der Uniklinik bis zum 80-Betten-Haus) und verschiedenen Abteilungen tätig, seit 1991 in leitender Position, zuletzt sechs Jahre als Pflegedienstleitung.

Parallel zur beruflichen Tätigkeit besuchte sie Weiterbildungen zur QM-Projektleiterin, EFQM-Assessorin und Auditorin sowie in systemischer Beratung mit dem Schwerpunkt Organisations- und Personalentwicklung. Von 1997 bis 2000 studierte sie berufsbegleitend im Fernstudium Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Krankenhaus- und Sozialwesen.



Dipl. Ing. Krankenhausbetriebswirtin (VKD) Karin Waidhas

(geb. 1963) ist im Planungsbüro Waidhas+Süss in der Beratung und Planung von Krankenhäusern und Einrichtungen des Gesundheitswesens tätig.

Nach dem Studium der Medizintechnik an der Technischen Universität in Chemnitz und dem Abschluss als Diplomingenieur für Medizintechnik arbeitete sie als Konstrukteur in der herstellenden, medizintechnischen Industrie. Seit 1990 ist sie in der Krankenhausplanung tätig. Bis 2002 war sie Projektleiter und Niederlassungsleiter eines Planungsbüros der Medizintechnik und Betriebsorganisation. Anschließend wechselte sie in das Planungsbüro Waidhas+Süss und schloss parallel das berufsbegleitende Studium an der Akademie für Krankenhausmanagement (AKM) in Ingolstadt zum Diplom-Krankenhausbetriebswirt ab.

Schwerpunkte ihrer beruflichen Tätigkeit sind die Funktions- und Prozessplanung, die Planung der Medizintechnik vom Entwurf bis zur Bauüberwachung im Sinne von Einzelplanung oder im Kontext der gesamten Haus- und Gebäudetechnik. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen für Investitionsentscheidungen und den strategischen Betrieb sind dabei eingeschlossen.

Für die Lehre an der APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft bringt sie ihre Erfahrungen in der Prozessplanung und im Krankenhausbetrieb, in der Medizintechnik und der Gebäudetechnik ein.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen/verlinken, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf Inhalt und Gestaltung haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Human Resources und infrastrukturelles Facility-Management

Inhaltsverzeichnis

Einführung.....	1
Kapitel 1	
1 Human Resources und Facility-Management.....	3
1.1 Organisation und Zuordnung der Personalbereiche im Facility-Management	3
1.2 Outsourcing und Profitcenter-Modelle	6
1.2.1 Ermittlung von Outsourcing-Potenzialen.....	7
1.2.2 Grundformen des Outsourcing.....	10
1.3 Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen.....	13
Zusammenfassung	15
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	15
Kapitel 2	
2 Prozesse im infrastrukturellen Facility-Management	17
2.1 Infrastrukturelles Facility-Management.....	17
2.2 Prozessplanung	18
Zusammenfassung	22
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	23
Kapitel 3	
3 Logistik im Krankenhaus	24
3.1 Einführung.....	24
3.2 Arzneimittelversorgung.....	26
3.3 Sterilgut- und Geräteversorgung	28
3.4 Bettenversorgung	32
3.5 Speisenversorgung.....	35
3.6 Wäscheversorgung	37
3.7 Lagerhaltung medizinischer Verbrauchsgüter	39
3.8 Abfallentsorgung/Wertstoffsammlung.....	43
3.9 Reinigungsdienste.....	46
3.10 Transportdienste	47
3.10.1 Integriertes Transportmanagement.....	47
3.10.2 Patientensteuerung	49
3.10.3 Informationslogistik.....	50
Zusammenfassung	52
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	53

Kapitel 4

4	Technisches Risikomanagement	54
4.1	Risiko – Risikomanagement	54
4.2	Schließanlagen/Zugangskontrolle	56
4.3	Sicherstellung der Betriebsbereitschaft	58
4.3.1	Sicherheitsstromversorgung	60
4.3.2	Technische Gasanlagen	62
4.4	Risiken aus dem laufenden Krankenhausbetrieb	64
4.4.1	Krankenhaushygiene	64
4.4.2	Medizinprodukte	66
4.4.3	Strahlenschutz	68
4.4.4	Anforderungen der Hygiene an die Gestaltung von Transportanlagen	69
4.4.5	Lüftung	69
4.4.6	Unfallverhütung im Labor	71
4.5	Brandschutz	72
	Zusammenfassung	76
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	77

Anhang

A.	Bearbeitungshinweise zu den Übungen	79
B.	Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung	83
C.	Glossar	89
D.	Literaturverzeichnis	95
E.	Abbildungsverzeichnis	98
F.	Tabellenverzeichnis	99

Einführung

Liebe Studierende,

das vorliegende dritte Studienheft des Moduls Facility-Management rundet unsere Einführung in den Themenkreis ab. Nachdem wir im ersten Heft zunächst die Grundbegriffe und Grundlagen von Facilities und Facility-Management im Gesundheitswesen geklärt und im zweiten Heft die Rahmenbedingungen technischen und kaufmännischen Facility-Managements dargestellt haben, wollen wir uns nun den Aspekten infrastrukturellen Facility-Managements im Gesundheitswesen und den Zusammenhängen mit dem Personalbereich zuwenden.

- Zu Beginn dieses Studienheftes behandeln wir die Beziehung zwischen Facility-Management und Human Resources und die Schnittstellen für mögliche Outsourcing- und Profitcenter-Modelle. Verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten für solche Modelle werden Ihnen vorgestellt. Dabei werden auch die Belange des Arbeitsrechtes und der Arbeitnehmermitbestimmung betrachtet.
- Sodann setzen wir uns mit den Aufgaben auseinander, die Facility-Management über das reine Erfassen technischer Messwerte und deren ordnungsgemäße Erfassung und Auswertung im Rechnungswesen bzw. Controlling hinaus beinhaltet. Dazu gehören die Erfassung und Steuerung des Patienten-, Personals- und Güterverkehrs in den Einrichtungen des Gesundheitswesens – also die Abläufe und logistischen Prozesse – sowie Fragen der Sicherstellung der Betriebssicherheit.

Die folgenden Ausführungen betreffen grundsätzlich alle Einrichtungen des Gesundheitswesens: Krankenhäuser, Reha-Zentren, Pflegeheime bis hin zu Medizinischen Versorgungs- und Dialysezentren. Wenn wir uns nachfolgend vorwiegend auf die Prozesse im Krankenhaus beziehen, dann deshalb, weil dort die komplexesten Strukturen vorliegen, die die Bedeutung einer geordneten Infrastruktur zur Gewährleistung eines effizienten Betriebsablaufs im Kerngeschäft veranschaulichen. Sie sind aber analog auf die einfacheren Strukturen in kleineren und nicht so vielschichtigen Einrichtungen übertragbar.

In verschiedenen Übungen sollten Sie wiederum versuchen, den Bezug zu den Ihnen vertrauten Einrichtungen des Gesundheitswesens herzustellen.

Die Durcharbeitung dieses Heftes soll Sie in die Lage versetzen,

- zu benennen, welche Personalbereiche im Krankenhaus dem Facility-Bereich zuzuordnen sind
- Outsourcing- und Profitcenter-Modelle zu beschreiben und deren Anwendbarkeit zu diskutieren
- die Auswirkungen auf Arbeitnehmermitbestimmung, Arbeits- und Tarifrecht zu verstehen.

- ein Grundverständnis für die logistischen Abläufe im Krankenhaus zu entwickeln
- die wesentlichen Kriterien für die Sicherstellung der Betriebsfähigkeit von Krankenhäusern und anderen Einrichtungen im Gesundheitswesen zu benennen;

Nach jedem Kapitel finden Sie Aufgaben zur Selbstkontrolle, die Ihnen zeigen, wie nah Sie in der Durcharbeitung dem angestrebten Lernerfolg schon sind. Abschließend finden Sie eine Einsendaufgabe zu diesem Heft, zu deren Bearbeitung Sie von uns ein Feedback erhalten.

Mit der Erarbeitung der drei Hefte sollten Ihnen die grundlegenden Themen und Vorgehensweisen im Facility-Management eingängig geworden sein.

Viele gewinnbringende Erkenntnisse wünschen

Ihre

Michael Cesarz, Christel Brintzinger, Karin Waidhas und Mathias Seraphin

Kapitel 1

1 Human Resources und Facility-Management

In diesem Kapitel lernen Sie, wie der komplexe Aufgabenbereich des Facility-Managements organisatorisch bezüglich der Personalzuordnung in die Gesamtorganisation eingebunden sein kann. Weiterhin sollten Sie nach Durcharbeiten des Kapitels erklären können, was man unter Outsourcing versteht, wie man mögliche Outsourcing-Bereiche identifiziert und welche Ziele damit verfolgt werden. Sie sollten die verschiedenen Outsourcing-Varianten beschreiben können und Chancen und Risiken der Modelle aufzeigen. Im dritten Unterkapitel werden Sie die arbeitsrechtlichen Besonderheiten eines Betriebsübergangs nach § 613 a BGB kennenlernen.

1.1 Organisation und Zuordnung der Personalbereiche im Facility-Management

Im ersten Studienheft wurde bereits erklärt, was man unter Facility-Management (FM) versteht und welche Disziplinen zum FM zu rechnen sind. Man zählt dazu alle Bereiche, die nicht unmittelbar dem Primärprozess zu zuordnen sind, die sich nicht direkt auf die Produktion oder Dienstleistungen beziehen.

Auf was bezieht sich diese Erklärung? Das tägliche Tun in vielen verschiedenen Abteilungen eines jeden Unternehmens, einer jeden Organisation lässt sich auf ein Prozessmodell zurückführen. Man unterscheidet dabei drei Prozesskategorien:

- Die *wertschöpfenden* Prozesse: Das sind die Kernprozesse, auch Primärprozesse genannt, mit denen das Unternehmen sein Geld verdient, die den Zweck des Unternehmens ausmachen.

Beispiel: In einem Krankenhaus werden darunter alle Prozesse subsummiert, die in die Kette Aufnahme – Diagnostik – Therapie – Entlassung gehören; in einem Pflegeheim würde man die Prozesse der Kette Aufnahme – Pflege/Betreuung/Aktivierung – Sterbebegleitung bzw. Auszug bei Kurzzeitpflege dazu ordnen.

- Die *Führungsprozesse*: Die zweite Kategorie umfasst alle Prozesse, die zur wirtschaftlichen Führung des Unternehmens erforderlich sind, wie die Tätigkeiten der Personalabteilung, des Controlling, des Qualitätsmanagements, der Leistungsabrechnung usw.
- Die *unterstützenden* Prozesse: hierunter versteht man alle Prozesse, die ergänzend notwendig sind, damit der Primärprozess reibungslos ablaufen kann.

Beispiel: Im Krankenhaus oder Pflegeheim die Küche, die Wäscheversorgung, die technische Versorgung mit Heizung, Wasser, Strom, der Einkauf usw.

Abgeleitet aus der obigen Definition ließen sich also alle Prozesse und Aufgaben, die nicht unmittelbar zu den Kernprozessen zu zählen sind, dem Aufgabenbereich Facility-Management zuordnen.

In der folgenden Abbildung sind am Beispiel des Krankenhauses die potenziellen Aufgabenbereiche dargestellt:

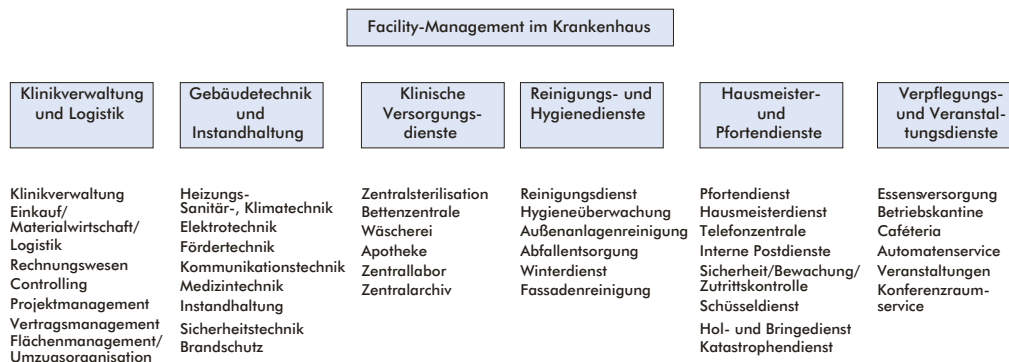


Abb. 1.1: Aufgabenbereiche des FM (vgl. Rühle; Amelung, 2000, S. 487)

Aus der Darstellung lässt sich gut ersehen, wie vielfältig das Aufgabengebiet des FM sein kann. Es wurde bewusst eine Übersicht für ein Krankenhaus gewählt, da es sich dabei um eine komplexe Organisation mit vielen potenziellen Feldern für das FM handelt. Für jede andere (soziale) Einrichtung, sei es eine Behinderteneinrichtung, ein Alten- und Pflegeheim, aber auch eine Apotheke oder eine Physiotherapie-Praxis, lässt sich das Schaubild entsprechend anpassen.

Aus der Vielfalt der Aufgabenbereiche lässt sich auch ableiten, dass es nicht die eine Qualifikation und nicht die eine Abteilung im FM gibt. Je größer und komplexer eine Organisation ist, umso spezifischer sind die Qualifikationsanforderungen in den einzelnen Bereichen. Hinzu kommt, dass die gesetzlichen Anforderungen z. B. in der Medizintechnik oder dem Brandschutz/Sicherheitstechnik fast nur noch von Experten im jeweiligen Gebiet erfüllt werden können.

Für die Organisation und personelle Zuordnung gibt es kein allgemeingültiges Modell. Je nach Größe des Unternehmens und damit verbunden auch Größe des Gebäudes sind unterschiedliche Organisations- und Zuordnungsformen zu finden. Jede Unternehmensführung muss für sich entscheiden, welche Organisation und Zuordnung der FM-Aufgaben aus der Gesamtorganisation heraus für sie richtig und stimmig ist. Dazu gehört auch die Entscheidung, ob die Aufgabe intern erbracht wird oder fremdvergeben wird (siehe Abschnitt 1.2). Neben dem finanziellen Aspekt spielt die vorhandene Schnittstellenorganisation bei der Entscheidung eine wichtige Rolle.

So können Funktionen und Aufgaben des Facility-Managements innerhalb anderer Funktionsbereiche angesiedelt sein.

Beispiele:

- die Zuständigkeit der Personalverwaltung für infrastrukturelle Dienstleistungen wie Postdienste, Kantine und Reinigung oder deren Steuerung
- kaufmännische Dienstleistungen wie Vertrags- und Flächenmanagement oder Einkauf/Materialwirtschaft beim Rechnungswesen oder dem Controlling
- Hygieneüberwachung und der Hol- und Bringdienst beim Pflegedienst
- eine Abteilung Haustechnik mit Zuordnung von Heizung, Wasser, Klima- und Elektrotechnik sowie Abfallentsorgung und Außenreinigung

In kleineren Einrichtungen wird sich noch der klassische Hausmeister als Allrounder finden, der viele Einzelaufgaben aus den Feldern selbst erledigt und für größere Instandhaltungen als interner Koordinator der externen Dienstleister fungiert. Auch diese Organisationsform kann für die betreffende Einrichtung die richtige sein.

Bei der Organisation des FM und der Zuordnung der personellen Strukturen innerhalb eines Unternehmens gibt es keine vorgegebenen Modelle. Jede Unternehmensführung muss aus den Rahmenbedingungen (z. B. gesetzlichen Vorgaben) und der eigenen internen Ablauforganisation die für sie passende FM-Organisationsstruktur finden. Zugrunde zu legende Kriterien sind u. a. die Größe des Gebäudes, die Komplexität der Aufgaben und damit verbunden der erforderliche Qualifikationsgrad der Mitarbeiter, bereits vorhandene Schnittstellen im Gesamtablauf sowie finanzielle Aspekte der Leistungserbringung.

**Übung 1.1:**

Stellen Sie sich Ihre eigene Einrichtung oder Organisation vor. Welche Bereiche lassen sich dort dem FM-Bereich zuordnen und wem sind die einzelnen Aufgabenbereiche personell zugeordnet?



1.2 Outsourcing und Profitcenter-Modelle

Bei der Leistungserbringung aller Prozesse, die nicht unmittelbar zu den Kernprozessen zählen, kommt man unweigerlich zu der Frage, ob die Leistung selbst erbracht werden soll oder nicht besser von einem externen Dienstleister. Dann spricht man von „Outsourcing“.

Definition:

Der Begriff „Outsourcing“ kommt aus dem Amerikanischen und setzt sich aus den Wörtern „*outside resource using*“ zusammen und bedeutet, dass externe Ressourcen genutzt bzw. verwendet werden. An die Stelle des Selbermachens tritt der Zukauf von Gütern oder Dienstleistungen. Drei Kriterien müssen erfüllt sein, damit von Outsourcing gesprochen werden kann:

- Die Leistungsübertragung muss *permanent* und *längerfristig* erfolgen.
- Es muss eine spezifische, *individuelle* Form der Zusammenarbeit erkennbar sein.
- Es muss mindestens ein externes *rechtlich und wirtschaftlich eigenständiges* Unternehmen an der Leistungserbringung beteiligt sein (vgl. Frosch, 2001, S. 19).

Outsourcing bedeutet im Grunde nichts anderes als die Rückbesinnung auf das Konzept der Arbeitsteilung in der Wirtschaft (vgl. Lochmann; Köllgen, 1992). Es beruht auf der Erkenntnis, dass ein Unternehmen, das diese Dienstleistung als eigene Kernleistung und als Kernkompetenz sieht, sie tendenziell zu geringeren Kosten erbringen können müsste als bei Erstellung dieser Leistung durch internes Facility-Management.

Folgende Ziele sollen mit Outsourcing erreicht werden:

a) Kostenreduktion („Sparziel“):

Derzeit ist es für viele Krankenhäuser und andere soziale Einrichtungen überlebensnotwendig, Rationalisierungsreserven aufzudecken und Kostenreduzierungen umzusetzen.

Beispiel: Der Anteil der nichtmedizinischen Dienste macht in der Regel über 30 % des Budgets aus. Es kann durch die Fremdvergabe zu Einsparvolumina von 10 bis 40 % kommen.

b) Erschließen von Erlöspotenzialen („Erlösziel“):

Zur Sicherung und Verbesserung der Marktposition einer Einrichtung ist es unabdingbar, in neue Leistungsformen zu investieren. Über die aus Kostenreduktionen erwirtschafteten Mittel hinaus muss versucht werden, ungenutzte, noch erschließbare Erlöspotenziale zu entdecken und zu entwickeln. Zum Beispiel kann eine in eine Servicegesellschaft ausgegliederte Dienstleistung so kostengünstig erbracht werden, dass sie nach außen an Dritte verkauft werden kann und damit zusätzliche Erlöse erzielt werden.

- c) Sicherung der Qualität bei geringem Aufwand („Qualitätsziel“):

Zu den nicht monetären Faktoren zählt die Chance, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und hier qualitativ hochwertige Dienstleistungen anzubieten. Gleichzeitig kann die Leistung von einem darauf spezialisierten Anbieter ebenfalls qualitativ besser erbracht werden als von der Einrichtung selbst.

1.2.1 Ermittlung von Outsourcing-Potenzialen

Um zu klären, welche Bereiche sich für Outsourcing eignen, handelt es sich um längerfristige, strategische Überlegungen. D. h. die Frage der Sinnhaftigkeit beim Outsourcing ist unter unternehmerischen, wirtschaftlichen und strategischen Gesichtspunkten zu prüfen. Ein reiner Kostenvergleich reicht nicht aus.

Hauptfrage ist, wie unter Abschnitt 1.1 schon skizziert, welche Leistungen einer Organisation zu den Kernaktivitäten zählen und welche Leistungsspektren unterstützende Aktivitäten mit Outsourcing-Potenzialen sind. Hilfreich zur Beantwortung sind dabei auch die Fragen:

- Worin liegen die Ziele der Organisation?
- Kann sich die Organisation diese Ziele aufgrund ihrer Wettbewerbsfähigkeit in diesen Bereichen auch leisten?

Grenzen des Outsourcing liegen im satzungsgemäßen Vereins- oder Gesellschaftszweck. Durch Outsourcing können steuerrechtliche Konsequenzen mit dem Verlust der Gemeinnützigkeit drohen (Stasing, 2006, B 2.2, S. 5).



Werden Bereiche oder Funktionen des zum satzungsgemäßen bzw. gesellschaftsvertraglichen Zweck zählenden Kerngeschäfts ausgegliedert bzw. ausgelagert, droht die Gefahr, den Satzungszweck nicht mehr erfüllen zu können. Die Steuerbehörden orientieren sich ausschließlich am Satzungszweck und ziehen die Konsequenzen, falls dieser nicht mehr originär ist. Hier muss im Vorfeld eine genaue Prüfung erfolgen. Der Verlust der Gemeinnützigkeit bei einer Betriebsprüfung steht in keinem Verhältnis zu den möglichen Kostenvorteilen durch Outsourcing. Umgekehrt kann durch die Ausgliederung eines nicht zum satzungsgemäßen Kerngeschäft gehörenden Bereichs ein drohender Entzug der Gemeinnützigkeit der Einrichtung abgewendet werden.

Im Folgenden wird gezeigt, welche Kernaktivitäten und Outsourcing-Potenziale in einem Alten- und Pflegeheim ermittelt wurden. Die gewählten Zuordnungen sind **rein beispielhaft** zu verstehen. Die Kategorien „ganz/teilweise/nicht“ beziehen sich auf die Frage, ob und inwieweit sich der jeweilige Bereich für Outsourcing eignet.

Tabelle 1.1: Definierte Kernaktivitäten und Randaktivitäten eines Alten- und Pflegeheims (vgl. Stasing, 2006, B 2.2, S. 4)

Bereich	ganz	teilweise	nicht
Management		X	
Marketing	X		
Controlling		X	
Verwaltung:			
• Rechnungswesen	X		
• Leistungsabrechnung	X		
• Personalverwaltung	X		
• EDV	X		
Therapie			
• Ergotherapie			X
• Krankengymnastik	X		
Sozialdienst			X
Pflege			X
Hauswirtschaft			
• Wäsche	X		
• Reinigung	X		
• Speiseversorgung	X		
• Cafeteria	X		
Technik	X		

Nachdem festgelegt wurde, welcher Bereich ausgelagert werden soll, muss als weiterer Schritt für das systematische Outsourcing-Vorgehen eine **Soll-Ist-Analyse des Bereichs** erfolgen. Häufig werden hierbei nur die Kosten detailliert erfasst. Eine Kostenerfassung hat jedoch ohne eine eingehende Leistungserfassung keine Aussagekraft.

Neben der Ermittlung der gesamten Ist-Daten, wie Personalkosten, Sachkosten, Energiekosten usw., sind somit Beurteilung und Analyse des gesamten Leistungsablaufs, der Frequenz und der Qualitätsmerkmale erforderlich.

Als nächster Schritt sind die zukünftigen Anforderungen an die zu erbringenden Leistungen eines Bereichs in Form eines Leistungsverzeichnisses (Solldarstellung) mit Angaben zu Quantität (Frequenz und Menge) und Qualität (Leistung, Personal, Geräte usw.) festzulegen. Diese Solldarstellung dient zum Vergleich von Leis-

tungsverzeichnissen möglicher Outsourcing-Anbieter, kann aber auch zur Anfrage beim eigenen Bereich herangezogen werden, ob dieser die Leistung zu den formulierten Anforderungen zukünftig ohne Outsourcing erbringen kann.

Beispiel Leistungsbeschreibung Wäsche (vgl. Helmig, 1994, S. 384)

- **Objektbeschreibung**
(globale Bezeichnung des Objektes, Beispiel: Wäschereidienste)

- **Leistungsbeschreibung**
 - 1) **Örtlichkeit:**
(wo wird die Leistung erbracht: Einrichtung/Abteilung/Standort)
 - 2) **Mengengerüst:**
(exakte Mengenangabe; Beispiel: fünf Tonnen Wäscheanteil pro Werktag)
 - 3) **Zeit:**
(in welchen zeitlichen Intervallen und innerhalb welchen Zeitraums soll die Leistung erbracht werden?)
 - 4) **Laufzeit:**
(vorgesehene Vertragslaufzeit)
 - 5) **Qualität:**
(exakte Qualitätsanforderungen)
 - 6) **Arbeitsmittel:**
(welche Arbeitsmittel/Werkzeuge/Geräte müssen vom Auftragnehmer gestellt werden?)
 - 7) **Beistellungen:**
(welche Hilfsmittel, Energien, Werkzeuge werden von der Einrichtung kostenlos bereitgestellt?)
 - 8) **Besondere Einrichtungen:**
(Übernahme besonderer Einrichtungen wie Maschinen. Werden diese Einrichtungen gemietet, geleast oder gekauft? Wer ist für Wartung verantwortlich? Wer trägt die Kosten?)
 - 9) **Ansprechpartner:**
(für technische, kaufmännische und qualitative Rückfragen)

- **Leistungsverzeichnis:**
 - 1) **Gegenstand/Leistung:**
(exakte Definition der geforderten Leistung)
Beispiel: Waschen der Wäsche, Abholen der Wäsche um X Uhr am Punkt Y; Abtransport und Waschen gemäß den Qualitätsanforderungen; Anlieferung der frischen Wäsche um X Uhr am Punkt Y)
 - 2) **Einheit:**
(messbare Einheiten wie Meter, Tonne, Stück usw.)
 - 3) **Menge:**
(für diese Position)

- **Abrechnung:**
(Angaben über Abrechnungsmodalitäten
Beispiel: Gewicht bzw. Einheitspreis oder Stundennachweis oder Abnahme).

1.2.2 Grundformen des Outsourcing

Outsourcing findet man in der Praxis in unterschiedlichen Ausprägungsformen. Es geht dabei um die Art der institutionellen Einbindung des Outsourcing-Partners und damit um die Stärke der Zusammenarbeit und Abhängigkeit vom externen Dienstleister.

Tabelle 1.2: Übersicht Outsourcing-Formen (vgl. Frosch, 2001, S. 21)

	Eigen- erstellung	Internes Outsourcing				„Gemischtes“ Outsourcing	Externes Outsourcing
Ausgestaltungsform	Eigen- erstellung	Profitcenter- Konzeption	Kooperation	Tochter- gesellschaft	Gemeinschafts- unternehmen	Gemeinsame Service- gesellschaft	Externer Dienstleister
Neue rechtliche Einheit	Nein	Nein	Nein	ja	ja	ja	–
	Inhouse	Inhouse	Koop.	Ausgliederung			Auslagerung

- *Profitcenter-Konzeption*
Bei der Profitcenter-Konzeption wird ein Funktionsbereich mit einer spezifischen Aufgabenerledigung, z. B. den gesamten hauswirtschaftlichen Tätigkeiten, in eine wirtschaftlich selbstständige Organisationseinheit ausgegliedert, ohne dass eine neue rechtliche Einheit geschaffen wird. Das Profitcenter muss bei der Leistungserbringung mit seinen internen Verrechnungspreisen im Vergleich mit externen Anbietern in Wettbewerb treten.

Der Nutzen eines Profitcenters liegt neben der entstehenden Kostentransparenz in der Herausbildung unternehmerischen Denkens und Handelns innerhalb des eigenen Unternehmens.

- *Kooperation*

Die Kooperation ist durch die freiwillige Zusammenarbeit von Organisationen gekennzeichnet, die rechtlich und auch in den nicht der vertraglichen Zusammenarbeit unterworfenen Bereichen wirtschaftlich selbstständig bleiben. Das wesentliche Merkmal liegt in der Zusammenarbeit zur Erreichung gemeinsam geplanter Ziele. Die Vorteile der Kooperation liegen in der gemeinsamen Ressourcennutzung und damit Fixkostenreduzierung sowie in einer stärkeren Marktposition gegenüber Lieferanten, was das Aushandeln von Preisvorteilen ermöglicht. Gemeinsame Nutzung von Diagnostik-Einrichtungen oder gemeinsamer Einkauf sind typische Beispiele.

- *Tochtergesellschaft*

Im Gegensatz zur Profitcenter-Organisation wird hier eine neue rechtliche Einheit geschaffen, und zwar zumeist in der Form der GmbH, häufig auch verbunden mit dem Ziel, auf dem Markt zukünftig selbst Dienstleistungen anbieten zu können. Zum Beispiel wird der Küchenbereich eines Krankenhauses ausgegliedert, der zusätzlich auch benachbarte Altenheime in der Speisenversorgung beliefert.

- *Gemeinsame Servicegesellschaft (Joint Venture)*

Bei dieser Variante wird zwischen der Organisation und einem anderen Dienstleister eine eigene Gesellschaft gegründet. Prägend ist die gemeinsame Führung durch beide beteiligten Unternehmen. Aus umsatzsteuerrechtlichen Gründen findet man in der Praxis Beteiligungsmehrheiten von mindestens 51 % der Organisation am Dienstleistungsunternehmen. Dies ermöglicht eine „umsatzsteuerliche Organschaft“, d. h. Wegfall der Mehrwertsteuer bei Austausch von Leistungen innerhalb der Organschaft.

- *Externer Dienstleister*

Die klassische und überwiegend praktizierte Form des Outsourcing ist das Übertragen von Leistungen an einen rechtlich selbstständigen Dienstleister. Bei dieser Form geht beispielsweise der gesamte Reinigungsbereich oft inklusive der technischen Infrastruktur und der Mitarbeiter an die externe Firma über. Diese Bindung ist grundsätzlich langfristig angelegt und erfordert regelmäßige Abstimmungsgespräche, in denen die erbrachte Leistung beurteilt und erforderliche Aktivitäten geplant sowie detailliert vereinbart werden.

Im Folgenden werden die Chancen und Risiken der verschiedenen Modelle im Vergleich dargestellt:

	Chancen	Risiken
Profitcenter	<ul style="list-style-type: none"> • Kostentransparenz • Effizienzsteigerung • Leichtere Realisierbarkeit, da geringere Widerstände 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalkostenreduzierungen eher nur längerfristig möglich
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Optimale Nutzung von Größenverbundeffekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Beide Partner verfolgen unterschiedliche Ziele und stehen im Wettbewerb zueinander
Tochtergesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung des Bereichs, da durch rechtliche Selbstständigkeit ergebnisverantwortlich agiert wird • Nutzung tarifrechtlicher Vorteile • Nutzung steuerrechtlicher Vorteile (Organschaft) • Erhalt von aufgebautem Wissen einzelner Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkrustete, alte Strukturen werden mit in die Gesellschaft übernommen • Keine klare Abgrenzung in rechtlichen, vertraglichen und bilanztechnischen Fragen, da interner Partner • Abfluss von Kapital in die neue Gesellschaft
Gemeinsame Servicegesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Experten-Know-how steht mit dem Partner zur Verfügung • Einfluss auf die Unternehmenspolitik durch Beteiligung der Organisation • Wegfall der Mehrwertsteuer • Übergang des vorhandenen Mitarbeiterwissens in die Gesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Abfluss von Kapital in die neue Gesellschaft
Externer Dienstleister	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Verhandlungsposition bei Verbesserungswünschen und Mängelrügen • Kein oder geringer Kapitalbedarf für Investitionen • Abbau des Personalbestandes • Fundiertes, spezielles Wissen des Partners im ausgelagerten Bereich 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein oder geringer Einfluss auf die Unternehmenspolitik des Partners • Mangelnde Transparenz des Handelns • Unvollständigkeit der Verträge: nicht festgehaltene Leistungen bedeuten zusätzliche Kosten • Abnutzungserscheinungen, je länger der Vertrag läuft

Bei der Entscheidung für die richtige Outsourcing-Variante sind insbesondere die folgenden Entscheidungskriterien zu berücksichtigen:

- Effizienzsteigerungspotenzial
- Kostenentwicklung
- Managementaufwand
- tarifrechtliche Aspekte.

Die Praxiserfahrung hat gezeigt, dass das Effizienzsteigerungspotenzial umso höher ist, je geringer die Beteiligung des Auftraggeberunternehmens am Outsourcing-Partner ist.



Übung 1.2:

Überlegen Sie sich im zweiten Schritt für Ihre Einrichtung oder Ihr Krankenhaus, welcher der Bereiche, die Sie zum FM zählen, bereits outgesourct ist bzw. welchen Sie für ein Outsourcing für geeignet halten und welche Organisationsform hier sinnvoll wäre.



1.3 Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen

Im Zusammenhang mit Outsourcing spielt der Tatbestand des Betriebsübergangs eine wichtige Rolle.

Definition:

„Ein **Betriebsübergang** liegt vor, wenn eine Organisation eine neue Gesellschaft innerhalb des Organisationsverbundes gründet oder aber ganze Funktionsbereiche an einen Fremdanbieter übergibt.“ (Stasing, 2006, B 2.2, S. 19)

Die mit dem Betriebsübergang verbundene **Personalübernahme** durch den Outsourcing-Dienstleister unterliegt strengen gesetzlichen Vorgaben. Bei der Neufassung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 wurde der **Paragraf § 613 a** in das Bürgerliche Gesetzbuch aufgenommen. Er regelt die Rechte und Pflichten des Betriebserwerbers aus den im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen beim bisherigen Unternehmen. Er wurde 2002 noch um die Absätze 5 und 6 ergänzt.

Auszug aus dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) § 613 a:

„(1) Geht ein Betrieb durch Rechtsgeschäft auf einen anderen Inhaber über, so tritt dieser in die Rechte und Pflichten aus den im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen ein. Sind diese Rechte und Pflichten durch Rechtsnormen eines Tarifvertrages oder durch eine Betriebsvereinbarung geregelt, so werden sie Inhalte des Arbeitsverhält-

nisses zwischen dem neuen Inhaber und dem Arbeitnehmer und dürfen nicht vor Ablauf eines Jahres nach dem Zeitpunkt des Übergangs zum Nachteil des Arbeitnehmers geändert werden.

(4) Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses eines Arbeitnehmers durch den bisherigen Arbeitgeber oder durch den neuen Inhaber wegen des Übergangs eines Betriebs oder Betriebsteils ist unwirksam. Das Recht zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses aus anderen Gründen bleibt unberührt.

(5) Der bisherige Arbeitgeber oder der neue Inhaber hat die von einem Übergang betroffenen Arbeitnehmer vor dem Übergang in Textform zu unterrichten über:

- 1) den Zeitpunkt oder den geplanten Zeitpunkt des Übergangs,
- 2) den Grund für den Übergang,
- 3) die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Übergangs für die Arbeitnehmer und
- 4) die hinsichtlich der Arbeitnehmer in Aussicht genommenen Maßnahmen.

- (6) 1) Der Arbeitnehmer kann dem Übergang des Arbeitsverhältnisses innerhalb eines Monats nach Zugang der Unterrichtung nach Absatz 5 schriftlich widersprechen.
- 2) Der Widerspruch kann gegenüber dem bisherigen Arbeitgeber oder dem neuen Inhaber erklärt werden.“

Was heißt das nun konkret in der Praxis?

- 1) Weder der alte noch der neue Betriebsinhaber darf wegen des Betriebsübergangs **Kündigungen** aussprechen.
- 2) Der neue Betriebsinhaber tritt „in die Rechte und Pflichten aus den zum Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen ein“. Er übernimmt also alle getroffenen **Vereinbarungen des Arbeitsvertrags**, aber auch andere Tatbestandsmerkmale, die für spätere Rechtsfolgen bedeutsam sein können, wie Betriebszugehörigkeit, Kündigungsfristen sowie Ausschluss- und Verjährungsfristen.
- 3) Der Arbeitnehmer kann nicht gezwungen werden, den neuen Arbeitgeber zu akzeptieren. Die Betroffenen können daher dem Übergang innerhalb eines Monats schriftlich **widersprechen**.

Im Falle des Widerspruchs bleibt der Arbeitnehmer zwar beim alten Arbeitgeber beschäftigt; er verliert jedoch seinen Kündigungsschutz nach § 613 a mit der möglichen Folge, dass ihm jetzt betriebsbedingt gekündigt wird, da ja der Betriebsteil wegfällt.

- 4) Der betroffene Arbeitnehmer muss entweder vom alten oder neuen Betriebsinhaber schriftlich über den Zeitpunkt und den Grund des Betriebsübergangs sowie die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen für ihn **informiert werden**.

Erst ab dem Zugang dieser Unterrichtung rechnet die einmonatige Widerspruchsfrist des Arbeitnehmers.

Ergänzend zu den Regelungen des § 613 a müssen die **Mitbestimmungsrechte** des Betriebsverfassungsgesetzes respektiert werden, wenn die Organisation einen Betriebsrat hat. So muss nach § 90 und § 111 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) der Betriebsrat bei Betriebsänderungen oder -übergängen rechtzeitig informiert und mit ihm beraten werden.

Der Betriebsrat kann nach § 112 BetrVG beim Betriebsübergang einen Interessenausgleich, möglicherweise auch einen Sozialplan fordern.

Zusammenfassung

Da die Aufgabenfelder, die unter das Facility-Management gerechnet werden können, sehr vielfältig sind, gibt es keine vorgegebenen Personalzuordnungsmodelle. Abhängig von der Größe des Unternehmens und der gewachsenen Struktur muss jede Unternehmensleitung für ihre Organisation selbst entscheiden, wie die Funktionsbereiche sinnvollerweise zugeordnet werden sollten.

Im Zusammenhang mit der Organisation der FM-Leistungen stellt sich die Frage, ob die Leistung im jeweiligen Bereich besser selbst oder durch eine Fremdvergabe erbracht werden kann. Es gibt dazu verschiedene Outsourcing-Varianten, die von der eigenen Profitcenter-Konzeption über Modelle der Ausgliederung bis zur kompletten Auslagerung reichen. Eine Entscheidung für ein Modell sollte nicht ausschließlich unter finanziellen Gesichtspunkten getroffen werden, sondern es sollten auch die Chancen und Risiken in den Bereichen Managementaufwand, Wissenstransfer und Tarifrecht bedacht werden.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 1.1 Benennen Sie die drei Prozesskategorien mit Beispielen aus einem Behindertenheim und zeigen Sie auf, zu welchen Kategorien Facility-Management personell und organisatorisch zugeordnet werden kann.
- 1.2 Was versteht man unter Outsourcing?
- 1.3 Welche drei Kriterien müssen erfüllt sein, damit man von Outsourcing sprechen kann?
- 1.4 Welche Ziele werden mit Outsourcing verfolgt?
- 1.5 Welche Formen des Outsourcing kennen Sie, die den drei Kriterien entsprechen?

- 1.6 Was ist ein Betriebsübergang nach § 613 BGB und was muss dabei beachtet werden?