

Man sollte meinen, dass die Entscheidung eine veraltete Küche neu zu bauen und damit auch die Prozesse zu verbessern großen Beifall beim Küchenteam hervorrufen würde. Doch weit gefehlt.

Der Plan klingt zunächst plausibel: Mit dem Bau einer neuen Zentralküche und der Erweiterung der Versorgung auf drei Kliniken spart man sich die Sanierung von zwei alten Küchen und kann die entstehenden Synergieeffekte im Personalbereich zur Kostensenkung nutzen.

Oder ist das doch nicht so einfach? Jedes Team ist nur so gut wie sein Kapitän. Was also muss man tun, um das Schiff in einen sicheren Hafen zu bringen?



Vorwort

Um es vorweg zu nehmen. Die neue Küche war bereits gebaut. Und wie so oft zwar mit Konzept aber ohne umfassende Einbeziehung der Küchenverantwortlichen. Das rächt sich meist schnell und endet für eine der beiden verantwortlichen Seiten meist unschön. In diesem Fall hat man beschlossen sich die S&F als externe Hilfe zu holen und eine Analyse durchführen zu lassen. So der Plan... Doch von Anfang an.

Analyse

Um den aktuellen IST Stand zu erfassen, war es nötig einige Tage vor Ort zu verbringen und alle Prozesse live zu erleben. Mit Hilfe von Frage- und Auswertungsbögen wurden alle Bereiche unter die Lupe genommen, analysiert und bewertet. Und vorneweg gesagt: Ordnung und Sauberkeit waren nicht das Problem.

TAG 1:

Der erste Eindruck der Küche war überaus positiv. Alles sauber und ordentlich, die Mitarbeiter freundlich und hilfsbereit, die Lager etwas voll mit frischen unverarbeiteten Lebensmitteln. Alles soweit in Ordnung. Doch halt, waren wir nicht in einer Regenerier- und Verteilküche? Was machten hier Kisten mit ganzen Salatköpfen, ungeschälten Kartoffeln, ganze Fleischstück und Käselaibe? Etwas stimmte ganz und gar nicht.



Erst mal weiter, um die anderen Arbeitsbereiche zu sehen. Kalte Küche 6 m² 6 Mitarbeiter und jeder stand jedem auf den Füßen. Es ist halt viel vorzubereiten, so der Küchenleiter. Ok.

Dann in die warme Küche, welche es eigentlich für den geplanten Nutzungszweck der Küche nur in kleiner Form geben sollte. Was sofort auffiel: die Nutzung des keine Firmennamen nennen Kombigeräts als Bain-Marie zur Speisenverteilung?! Nicht wirklich der Nutzen für den das Gerät konzi-

piert wurde. Ebenso sollte man den Chiller nicht als Kühlschrank nutzen, sondern als Möglichkeit Speisen zeitnah herunter zu kühlen, um diese dann punktgenau zur Regeneration zu bringen.

Und so ging es weiter. Fazit nach dem ersten Tag: Wir haben eine geplante und gebaute Cook&Chill- Regenerier- und Verteilküche mit Cook&Hold-Prozessen aus den drei ehemaligen Küchen vorgefunden. Und dies war das größte Problem der Küchenleitung. Der Platz konnte gar nicht reichen, da die Struktur nicht für die alten Prozesse geplant war.



TAG 2:

Am nächsten Tag ging es in die Begutachtung mit den drei Ausgabestellen und der Logistik dorthin weiter. Auf dem (Logistik-)Weg fielen drei Schränke ins Auge, welche auf den (teilweise Patienten-) Gängen standen. Bei näherem Hinsehen entpuppten sich diese als Geschirrlager für aktuell nicht benötigtes Geschirr. Unabgeschlossen und gegen den Zugriff Dritter nicht gesichert. Da geht schnell was verloren.

Doch weiter die Gänge entlang. Nach ca. 150 Meter Gang wurden die Speisen über einen Aufzug in das darüber liegenden Stockwerk gebracht. Dort erfolgte dann die Verteilung der Speisen in eine Büffetausgabe über welche die Speisen angerichtet und Gastgenau durch Mitarbeiter ausgegeben wurden. Die Verteilung der Diätessen erfolgte im Back-Office Bereich der Küche à la Minute. Die

anderen Gäste mussten etwas warten und so kam es zu längeren Warteschlangen. Nicht im Sinne des Erfinders. Wobei man zur Ehrenrettung des Küchenleiters sagen muss, er konnte für diese Situation nun wirklich nichts. Das hatte der Innenausstatter verbrochen.

In der zweiten Ausgabe ein ähnliches Bild. Etwas gereizte Patienten aufgrund der Wartezeiten, Personal, welches sich teilweise selbst im Weg stand und Speisen, welche auch aufgrund der langen Standzeiten schon bessere Tage gesehen hatten.



Die dritte Ausgabe hingegen war besser konzipiert, so dass hier die meisten Abläufe flüssig abliefen. Besser wäre es allerdings gewesen, wenn man wie die Büffetplaner das vorgesehen hatten das Büffet von zwei Seiten stürmt und nicht nur von einer. Doch das war nur eine Kleinigkeit.

TAG 3:

Administrative Prozesse. Wie schon vermutet, auch hier alte Prozesse und Strukturen. Speisenerfassung über Papierformulare, Bestellungen über Fax, HACCP-Dokumentation zu Fuß, Rezepturen nicht vorhanden. Einzig die Erfassung der Temperaturen der Kühlräume erfolgte zentral, auch wenn die Fehlermeldungen regelmäßig ignoriert wurden.

Nach längeren Gesprächen mit der Küchenleitung wurde klar, dass die Einbeziehung in den Neubau der Küche schon stattgefunden hat, aber das Verständnis für ein neues Produktionssystem fehlte und aufgrund des normalen Arbeitsalltages auch einiges unterging bzw. ignoriert wurde. Vor allem wurde in der Vorplanung auf die Erstellung der neuen Prozesse und Abläufe zu wenig Wert gelegt und die Mitarbeiter buchstäblich ins kalte Wasser geworfen. Dass es hier zu Unmut und Reibereien innerhalb der Belegschaft kommt verwundert nicht.



Diese ganzen „Fehler“ wurden schriftlich mit Empfehlungen und Maßnahmen hinterlegt und der Leitung der Einrichtungen vorgestellt. Da man hier schon die Mängel ahnte stießen wir auf offene Ohren.

Nach der Präsentation wurde beschlossen, die Empfehlungen eigenständig im Team umzusetzen. Einen Versuch war es wert. Klappte nur nicht ganz, da einfach das Verständnis für eine Regenerier- und Verteilküche nicht vorhanden war und es am Knowhow fehlte, Projekte parallel zu steuern.

Als nach einem Jahr keine Verbesserung der Situation eingetreten war, wurden wir mit der Umsetzung beauftragt.

Als erstes wurden die umsetzungsrelevanten Punkte erfasst, priorisiert und in einen Projektplan gepackt. Anschließend wurden Projektgruppen zur Bearbeitung und Umsetzung der einzelnen Aufgaben gegründet und während des Prozesses beglei-

tet. Sämtliche Projektgruppen wurden laufend in ihrer Arbeit mit Tipps und Anregungen unterstützt, so dass nach 18 Monaten alle Projektpunkte umgesetzt waren.

Das Ergebnis hat nicht nur die Geschäftsführung überrascht, sondern auch die Küchenleitung, die plötzlich zufriedene Mitarbeiter und Gäste, aber vor allem einen zufriedenen Geschäftsführer hatte. Ein ganz neues Gefühl für die Küchenmannschaft.

Die kommenden Monate werden zeigen, ob die Küchenverantwortlichen den Prozess weiterführen können, um ihren Arbeitsplatz zu sichern. Wir hoffen das Beste für sie.