

## Case Study S&F-Beratung 5 / Analyse

**Endlich:** Eine Küche ohne wirtschaftlichen Druck!

Oder sollte man sagen noch ohne wirtschaftlichen Druck?! Egal. Im Zuge einer krankenhausernen Umstrukturierung wurden die Führungsverantwortlichkeiten und Aufgabenbereiche neu geregelt. Da kommt es schon einmal vor, dass neue Aufgabengebiete nicht gerade die Kernkompetenz einer Führungskraft abbilden.

Eine Beurteilung und Einschätzung der aktuellen Küchensituation inkl. Risikobewertung ist somit nur bedingt möglich und Hilfe eines externen Dienstleisters angesagt.



### Analyse

**A**m Beginn einer Analyse der betrieblichen Abläufe steht immer die Erfassung des IST-Standes mithilfe entsprechender Frage- und Erfassungsbögen. Hieraus lassen dann nach Auswertung schon einmal die ersten Rückschlüsse auf mögliche Probleme ziehen. Hier lassen sich bei der der Einrichtung Begehung und Begutachtung der Prozesse schon erste Schwerpunkte setzen. So lässt zum Beispiel eine Produktivität von 15 BKT pro Mitarbeiter und Tag bei einem angenommen Branchenvergleichswert von 20 BKT pro Mitarbeiter und Tag den Schluss zu, dass entweder die Prozesse nicht optimal laufen oder Mitarbeiter in die Berechnung einfließen welche nicht zum Bereich Speisenproduktion, Speisenverteilung oder Spüle gehören. Ebenso lagen die Gesamtkosten von 15,40 € pro Beköstigungstag über den Branchendurchschnitt von rund 13,70 €. Diese Punkte gilt es dann gezielt unter die Lupe zu nehmen und die Ursachen hierfür darzustellen.

**D**ieses gilt auch für weitere Anhaltszahlen wie Qualifikationskennzahlen, Flexibilitätskennzahlen oder Lebensmittel, Personal und Sachkosten pro Beköstigungstag oder Verpflegungseinheit.



### Vor-Ort

**N**ach Auswertung der gesammelten Daten geht es nun in die Vor-Ort Begutachtung in die Küche. Diese befindet sich, obwohl einer der wichtigsten Bereiche eines Krankenhauses, meistens irgendwo im Keller. Da man aber meistens vom Küchenleiter abgeholt und durch verwinkelte Gänge geführt wird findet man sie dann doch. Manche sagen auch immer der Nase nach.

**N**ach der obligatorischen ersten Tasse Kaffee um 6:00 Uhr morgens startet man in den Küchenrundgang und sammelt erste Eindrücke über Strukturen und Abläufe. Sollte man um diese Zeit schon erste Suppen und Soßen für das Mittagessen köchelnd vorfinden oder Brei für das Abendessen portioniert sein, kann man sicher sein, dass die Abläufe suboptimal gestaltet sind. Ebenso zeugen Modelle von Lastkraftwagen oder Tassen diverser

## Case Study S&F-Beratung 5 / Analyse

Firmen von zu viel Zeit der Küchenverantwortlichen.

**N**ach der obligatorischen zweiten Tasse Kaffee und ersten Fragen zu den auffälligen Sachverhalten aus der Begehung bemerkt man erste Anzeichen von Nervosität bei der Küchenleitung. Wenn man sich dann alleine durch die Räumlichkeiten begibt und mithilfe einer Bewertungsmatrix diverse Sachverhalte bewertet und Gespräche mit den Mitarbeitern führt kann es schon sein, dass der Küchenleiter einem unauffällig folgt.



**E**s wird im Rahmen einer solchen Begehung natürlich nicht nur die Küchenleitung befragt, sondern auch Stimmen der Mitarbeiter, Pflegedienstleitung, Controlling und Geschäftsführung eingefangen und ausgewertet. Es soll sich am Ende der Analyse eine möglichst vielschichtige Sichtweise ohne Schwerpunkte einer Seite ergeben.

**A**uch der Bereich Internetauftritt nimmt in einer Bewertung einen immer größeren Platz in Anspruch. Zumeist findet man über den Verpflegungsbereich relativ wenige Informationen über die aktuelle Speisekarte hinaus. Aber wenn die Speisekarte wie im geprüften Fall von 2013 ist kann man erahnen, dass der Verantwortliche nicht sehr innovativ in der Speisengestaltung ist.

**N**eben den visuellen Eindrücken und den Stimmen aus den Gesprächen fehlt noch der geschmackliche Aspekt. Heißt, schmeckt das was gekocht wurde auch. Die Frage, wie eine Suppe

schmeckt welche um 6:00 Uhr schon vor sich hin geköchelt hat erübrigt sich. Und richtig schwierig wird es, wenn man die Zubereitung mitverfolgte und sich da schon dacht „Das würde ich nicht essen“.

**N**ach Abschluss der Begutachtung sollte man nicht ohne ausgiebige Diskussion mit den Küchenverantwortlichen gehen, sondern erste kritische Sachverhalte diskutieren sowie positive Dinge herausstellen. So war in vorliegendem Fall zwar die Warmhaltezeit der Produkte ein Problem aber die Lagerhaltung dafür umso besser. Dies gleicht sich nicht aus schafft aber eine positivere Stimmung.

**D**en Verantwortlichen der Einrichtung war neben der Begutachtung und Bewertung der Prozesse die Kostenstruktur der externen Belieferung von Kitas, Schulen und Essen auf Rädern wichtig, da man die aktuellen Kalkulationen anzweifelt. Letztendlich stellten sich die Kalkulationen als eine reine Berechnung der Warenkosten (1,20 Euro) heraus auf welche ein prozentualer Aufschlag (200%) erfolgte. Das dies mit der Realität nach exakter Kostenzuordnung nichts zu tun hatte hat sich schnell herausgestellt. So lagen die Kosten für die Verpflegung von Kitas und Schulen inkl. MwSt. bei 4,18 Euro (Alter Verkaufspreis 2,60 Euro) sowie bei Essen auf Rädern bei 4,60 Euro (Verkaufspreis 3,50 Euro). Das hier ein Handlungsbedarf besteht war den beteiligten schnell bewusst.





## Ausarbeitung

**D**er größte Arbeitsaufwand kommt im Anschluss an eine Begehung. Hier werden sämtliche gesammelten Informationen und Bilder gesichtet, bewertet, dokumentiert und in entsprechende Ausarbeitungsdateien, meist MS Word, überführt und ausführlich erläutert. Im Anschluss erfolgt dann die Überführung in ein Präsentationsmedium wie zum Beispiel PowerPoint, Prezi oder Sway.

**W**enn allerdings wie in beschriebenen Fall der Umfang der umsetzungsrelevanten Maßnahmen einen Umfang von 20 PowerPoint Folien annimmt wird es schon etwas kritischer für die Verantwortlichen.

**H**ier wurden hygienerelevanten Bereiche (Kühlhaustemperaturen, Deckenreinigung) über fehlende Speiserückkühlmöglichkeiten und mangelhafte Auftauprozesse aufgeführt. Ebenso Verfehlungen gegen im HACCP-Konzept verankerte Vorgaben wie kein Tragen von Uhren, Ringen und sonstigen Schmuck.

**E**in relativ junger Bereich ist die Pflicht Produkte und deren Zusatzstoffe sowie Allergene zu deklarieren. Auch hier war aufgrund fehlender Rezepturen und Artikelspezifikationen eine Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben nicht ersichtlich.

**I**nnerhalb der Produktion waren die meisten Mängel zu erkennen. Abläufe sind nicht festgelegt, Warmhaltezeiten werden nicht eingehalten, gekocht wird wie es Spaß macht. Die Empfehlung hier lautete alle Prozesse inkl. Rezepturen zu definieren, zu testen und verbindlich festzuschreiben. Auch als Sicherheit für die Küchenleitung falls einmal ein Gast allergisch auf ein Produkt reagiert. Auch die Anpassung des HACCP-Konzeptes gehört zu den wichtigsten Maßnahmen um Sicherheit zu erreichen. Als Nice to Have sollte dann ein QM-System eingeführt und zertifiziert werden. Doch bis dahin werden noch 2 Jahre vergehen.



**D**er Bereich Speiseplanung, welcher bisher eher stiefmütterlich behandelt wurde, bedarf dringend einer Anpassung an aktuelle Food-Trends wie z.B. Vegan und Regional unter Berücksichtigung von gesundheitsfördernden Ernährungstrend wie z.B. Nudging. Auch muss mehr auf saisonale Artikel wert gelegt werden, da ein Sauerbraten bei 35°C (Außentemperatur nicht Speisentemperatur) eher nicht gut ankommt.

## Fazit

**D**as Fazit nach solchen Projekten ist immer zwiespältig. Zum einen möchte man den Küchenverantwortlichen nach Möglichkeit helfen, zum anderen zweifelt man an dem Willen der Verantwortlichen sich entsprechend anzupassen und innovativ zu werden, da auch in den letzten Jahrzehnten nichts passiert ist. Gerade bei der Vielzahl an umsetzungsrelevanten Punkten erfolgt dann schnell eine Verweigerungshaltung und das Gesamtprojekt steht auf der Kippe.

**S**omit ist eine Umsetzung der Maßnahmen im Projektmanagement in einem solchen Fall als schwierig zu bezeichnen und eine Nachhaltigkeit nicht von Anfang an sicherzustellen. Dies den Verantwortlichen zu kommunizieren ist eine Kunst, da immer im ersten Schritt Einsparungen realisiert werden sollen bevor der Gedanke an Qualitätsverbesserungen kommt.

**D**ie kommenden Monate werden zeigen, ob die Küchenverantwortlichen sich in der Lage sehen die angedachten Maßnahmen umzusetzen. Die Alternativen sind als eher unattraktiv zu bezeichnen und den Verantwortlichen hoffentlich bewusst.

