

Vorlage-Nr. 12/2941

öffentlich

Datum: 05.02.2008
Dienststelle: Amt 81
Bearbeitung: Frau Wenzel-Jankowski

Gesundheitsausschuss	<u>18.02.2008</u>	empfehlender Beschluss
Krankenhausausschuss 3	<u>18.02.2008</u>	empfehlender Beschluss
Kommission Zukunftssicherung der Rheinischen Kliniken	<u>18.02.2008</u>	empfehlender Beschluss
Ausschuss für Personal und allgemeine Verwaltung	<u>03.03.2008</u>	empfehlender Beschluss
Landschaftsausschuss	<u>07.03.2008</u>	empfehlender Beschluss
Landschaftsversammlung	<u>10.03.2008</u>	Beschluss

Tagesordnungspunkt:

Konzept zur Neuorganisation des Servicebetriebs Viersen, der Krankenhauszentralwäschereien und der kaufmännischen Direktionen der Rheinischen Kliniken Mönchengladbach, der Rheinischen Kliniken Viersen und der Rheinischen Klinik für Orthopädie Viersen

Beschlussvorschlag:

"Dem in der Vorlage Nr. 12/2941 dargestellten Konzept zur Neuorganisation des Servicebetriebs Viersen sowie der Rheinischen Kliniken Mönchengladbach, der Rheinischen Kliniken Viersen und der Rheinischen Klinik für Orthopädie Viersen wird zugestimmt.

Die Verwaltung wird beauftragt, die organisatorische Umsetzung in die Wege zu leiten."

Finanzielle Auswirkungen auf den Haushalt (lfd. Jahr):

Produktgruppe:			
Erträge:	keine	Aufwendungen:	keine
Veranschlagt im (Teil-)Ergebnisplan	nein	/Wirtschaftsplan	nein
Einzahlungen:	keine	Auszahlungen:	keine
Veranschlagt im (Teil-)Finanzplan	nein	/Wirtschaftsplan	nein
Bei Investitionen: Gesamtkosten der Maßnahme:			keine
Jährliche ergebniswirksame Folgekosten:	keine		
Die gebildeten Budgets werden unter Beachtung der Ziele eingehalten	ja		

Molsberger

Begründung zur Vorlage Nr. 12/2941:

**Konzept zur Neuorganisation
des
Servicebetriebs Viersen,
der Krankenhauszentralwäscherei
und
der kaufmännischen Direktionen der
Rheinischen Kliniken Mönchengladbach,
Rheinischen Kliniken Viersen,
Rheinische Klinik für Orthopädie Viersen**

Gliederung

	Seite:
1. Vorgeschichte	4
1.1 Gründung	
1.2 Umorganisation HPH / Aufhebung Personalunion	
1.3 Profit-Center-Gliederung	
2. Ergebnisse Organisationsuntersuchung ZeQ	5
2.1 Allgemeine Aussagen	
2.2 Verbesserung der Organisations- und Infrastruktur	
3. Aussagen von BDO zum Servicebetrieb	6
4. Management- und Dienstleistungsfunktionen im Servicebetrieb	7
4.1 Status quo	
4.2 Defizitanalyse	
4.3 Zusammenfassung	
5. Vorschlag zur Reorganisation	9
5.1 Auflösung der Personalunion zwischen der kaufmännischen Werkleitung des SBV und den kaufmännischen Direktionen der Rheinischen Kliniken Viersen und Orthopädie Viersen	
5.2 Zusammenführung der kaufmännischen Direktionen der Rheinischen Kliniken Mönchengladbach, Viersen und Orthopädie Viersen	
5.2.1 Steuerungsunterstützender Unterbau für die kaufmännische Direktion	
5.2.2 Einbeziehung der kaufmännischen Direktion der Rheinischen Kliniken Mönchengladbach	
5.2.3 Bündelung des Wirtschafts- und Verwaltungsdienstes	
5.2.4 Einheitliche kaufmännische Leitung mit herausgehobener Stellvertretung	

5.3 Neuorganisation eines Servicebereichs am Standort Viersen

5.3.1 Servicebereich „Krankenhaus- Services“

5.3.2 Integrationsabteilung Wäscherei

6. Weitere Optionen 13

6.1 Eingliederung der Rheinischen Klinik für Orthopädie als
Abteilung in die Rheinischen Kliniken Viersen

6.2 Kooperationsmodelle der RKO am Standort Viersen

6.3 Regionales Planungsverfahren

7. Zusammenfassung und weiteres Verfahren 14

1. Vorgeschichte

1.1 Gründung

Ziel der Gründung des Servicebetriebs Viersen (SBV) zum 01.07.2004 war die effizientere und serviceorientiertere Gestaltung der Verwaltungs- und Infrastrukturprozesse der Rheinischen Kliniken Viersen, der Rheinischen Klinik für Orthopädie Viersen und des damaligen Rheinischen Heilpädagogischen Heims Viersen.

Mit Gründung des Servicebetriebes erfolgte die Überführung des gesamten nicht medizinisch bzw. therapeutisch tätigen Personals der angeschlossenen Einrichtungen in den Servicebetrieb. Dies betraf insbesondere sämtliche Beschäftigten der Finanzabteilungen, Personalabteilungen, technischen Abteilungen sowie der Abteilungen Wirtschaft und Versorgung unterhalb der Ebene der kaufmännischen Direktionen. Diese verfügten damit unterhalb der Betriebsleitungsebene in allen genannten Bereichen über keine eigenen Leistungsstrukturen und keinen eigenen Verwaltungsunterbau mehr. Damit wurden den Dienstleistungsfunktionen auch sämtliche Managementfunktionen durch Beschäftigte des Servicebetriebs wahrgenommen.

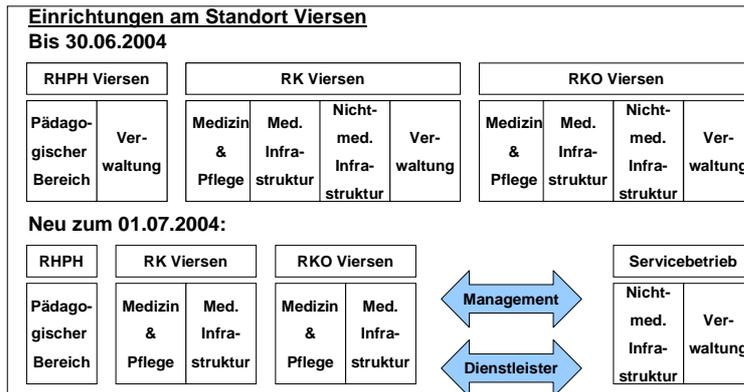


Schaubild 1: Servicebetrieb - Gründung

Dies betraf insbesondere sämtliche Beschäftigten der Finanzabteilungen, Personalabteilungen, technischen Abteilungen sowie der Abteilungen Wirtschaft und Versorgung unterhalb der Ebene der kaufmännischen Direktionen. Diese verfügten damit unterhalb der Betriebsleitungsebene in allen genannten Bereichen über keine eigenen Leistungsstrukturen und keinen eigenen Verwaltungsunterbau mehr. Damit wurden den Dienstleistungsfunktionen auch sämtliche Managementfunktionen durch Beschäftigte des Servicebetriebs wahrgenommen.

1.2 Umorganisation HPH / Aufhebung Personalunion

Mit der Bildung des HPH-Netzes Mittelrhein West wurden zusätzlich Beschäftigte aus dem HPH Düren zum 01.01.2006 in den Servicebetrieb übernommen.

Gleichzeitig wurde beschlossen, die Personalunion zwischen dem Werkleiter des Servicebetriebs Viersen und dem kaufmännischen Werkleiter des HPH-Netzes Mittelrhein West wieder aufzulösen. In der Folge wurde ein selbstständiger kaufmännischer Werkleiter für das HPH-Netz Mittelrhein West bestellt und Beschäftigte des Servicebetriebs aus den Bereichen Controlling, Finanzen und Öffentlichkeitsarbeit wurden in das HPH-Netz zurückgeführt.

Grund für diese Veränderungen war die Vorstellung, dass die kaufmännische Leitung des HPH durch Servicebetrieb unabhängiges und eigenständiges Management mit personellem Unterbau wahrgenommen werden soll.

Die hierdurch hervorgerufenen organisatorischen Veränderungen im Servicebetrieb Viersen und im HPH-Netz Mittelrhein West werden nachfolgend kurz dargestellt:

Im Wesentlichen wurde die kaufmännische Werkleitung im HPH Netz Mittelrhein West neu installiert und mit einem eigenen Unterbau versehen, der es der kaufmännischen Werkleitung ermöglicht, die Leistungs-, Erlös- und Kostensituation eigenständig zu analysieren und Maßnahmen abzuleiten. Strategische Schlüsselfunktionen aus den Bereichen Finanzen, Controlling und Personal wurden mit insgesamt 6 Personen (4,43 Vollkräfte) aus dem SBV in das HPH-Netz Mittelrhein West zurückgeführt.

Daneben wurden einige im SBV verbliebene und dort auch disziplinarisch zurechenbare Beschäftigte ausschließlich mit der Erbringung von Dienstleistungen für das HPH-Netz beauftragt.

Im Ergebnis beinhaltet diese Organisationsänderung die strikte Trennung der strategischen Führung des Unternehmens „HPH-Netz Mittelrhein West“ von der Erbringung von Dienstleistungen i.S.v. Unterstützungsprozessen durch den SBV.

1.3 Profit-Center-Gliederung

Im Servicebetrieb Viersen wurde von Anfang an die Absicht verfolgt, ein echtes Preisabrechnungssystem zu implementieren. Nach der Einführung von SAP im SBV mit der Einrichtung eines Buchungs- und Kostenrechnungskreises, der Finanzbuchhaltung mit Anlagenbuchhaltung nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung (GoB), der Sicherstellung der Zahlungsbereitschaft und der Verbuchung auf Kostenstellen, wurde in einer 2. Phase eine Profit-Center-Rechnung mit einem detaillierten Preissystem eingeführt. Die Abrechnung von erbrachten Leistungen erfolgt mittels SAP-SD und automatischer Verbuchung in HPH-Netz,

RK und RKO. Der gesamte Einkauf erfolgt mittels SAP-MM über den Servicebetrieb.

Die Einführung und konsequente Anwendung einer Profit-Center-Struktur bietet grundsätzlich eine gute Voraussetzung dafür, die Preisabrechnungen in Servicegesellschaften mit einer hohen Transparenz und damit auch Akzeptanz für die Kundenbetriebe zu versehen.

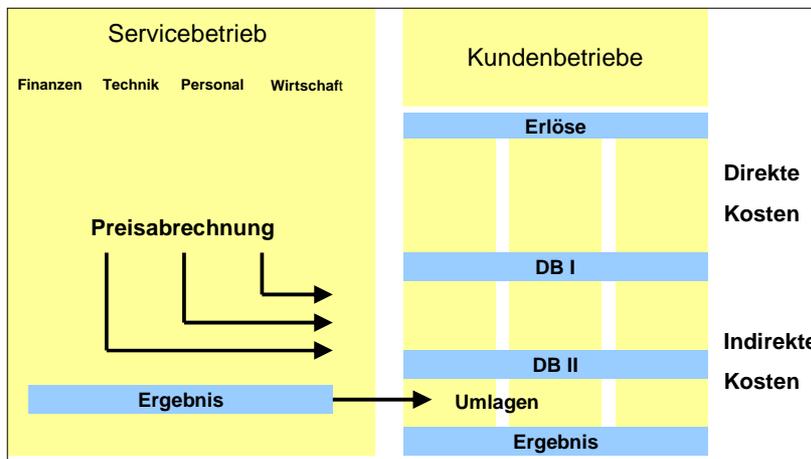


Schaubild 2: Profitcenter SBV

(DB = Deckungsbeitrag)

Die Preisvereinbarung zwischen dem SBV und seinen Kundenbetrieben sollte über den Abschluss von Dienstleistungsvereinbarungen erfolgen. Zwischen dem HPH-Netz und dem SBV konnte eine solche Vereinbarung abgeschlossen werden. Gleichartige Vereinbarungen mit den beiden Kliniken sind bislang nicht erfolgt.

2. Ergebnisse Organisationsuntersuchung ZeQ

2.1 Allgemeine Aussagen

Die Firma „Zentrum für europäisches Qualitätsmanagement (ZeQ)“ hat eine Personalbedarfs- und Prozessanalyse im SBV vorgenommen. Das im Frühjahr 2007 vorgelegte Gutachten gibt einen Überblick über Rationalisierungspotenziale hinsichtlich der Abläufe und des Personals. Zudem wurden Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung der Servicequalität benannt.

Im Ergebnis kommt das Gutachten zu der Bewertung, dass der SBV sinnvolle Ziele verfolgt, jedoch die derzeitigen Strukturen eine Erreichung dieser Ziele behindern.

Verbesserungspotenziale ergeben sich insbesondere aus:

- mangelnder Effizienz aufgrund nicht einheitlicher Vorgehensweisen, tradiert aus der Arbeit für unterschiedliche Kundenbetriebe,
- Doppelarbeiten mangels Abstimmung und Informationsaustausch,
- umständliche und tradierte Arbeitsweisen,
- mangelnde Nutzung der EDV-technischen Möglichkeiten.

Im Fokus des Gutachtens stehen neben einer Reihe von Vorschlägen zur Optimierung der Prozesslandschaft insbesondere eine Verbesserung der Organisationsstruktur und der Infrastruktur.

2.2 Verbesserung der Organisations- und Infrastruktur

ZeQ trifft folgende bewertende Feststellungen:

- Der kaufmännischen Direktion als Teil der Betriebsleitung unterstehen keine Beschäftigten; ihr obliegt keine Führungsverantwortung für die steuerungsunterstützende Aufgaben wahrnehmenden Mitarbeiter/ -innen.
- Durch eine nicht prozessgeleitete Zuordnung des Personals entstehen Ineffizienzen in Steuerung und Führung. Alle Beschäftigten, die ärztliche, therapeutische und pflegerische Tätigkeit unterstützen, nicht aber selbst zur jeweiligen Berufsgruppe zählen, wurden komplett in den SBV überführt. Eine genaue Analyse der vom Gutachter vorgenommenen Personalbedarfsberechnung ergibt bei der disziplinarischen Zuordnung dieser Beschäftigten, dass die Bereiche der ärztlichen Schreibdienste und Sekretariate, der Stationsgehilfen und der Ambulanzen (Arzthelfer/-innen) sehr eng mit den ärztlich und pflegerisch geleiteten Prozessen in den Kundenbetrieben verbunden sind. Für ein effektives Management der Kundenprozesse empfiehlt der Gutachter daher eine disziplinarische und organisatorische Rückführung der genannten Beschäftigten in die Kundenbetriebe und deren disziplinarische Zuordnung zu den jeweiligen Berufsgruppen.
- Ein weiterer Nachteil der derzeitigen Konstruktion ist darin zu sehen, dass die Kunden die vollen Personalkosten des SBV-Personals in den genannten Bereichen refinanzieren. Ein Benchmarking mit den Anhaltszahlen vergleichbarer Einrichtungen findet nicht statt, sodass für den SBV vordergründig keine Notwendigkeit zur Kostenreduzierung besteht. Eine Rückführung des o.g. Personals in die Kundenbetriebe hätte den Vorteil, dass Synergien durch eine straffere Personaleinsatzplanung eindeutig in der Verantwortung der Kundenbetriebe zu realisieren wären.

3. Aussagen von BDO zum Servicebetrieb

Im Rahmen des Gutachtens zur „Zukunftssicherung der Rheinischen Kliniken“ kommt die BDO bei ihrer Betrachtung des SBV zu dem Ergebnis, dass dieser während seines Bestehens nicht den Effekt erbracht hat, der üblicherweise mit der Gründung von Servicebetrieben verbunden ist, nämlich die Einsparung von Personalkosten. Die BDO hat in ihrem Gutachten zur Zukunftssicherung der Rheinischen Kliniken die bewertende Feststellung getroffen, dass der SBV in seiner jetzigen Organisationsform den erklärten Zweck für seine Gründung und Fortführung verfehlt und verbindet dies mit der Empfehlung, zu prüfen, welche strategische Zielsetzung zukünftig noch mit dem SBV verbunden sein soll.

Bei ihrer Betrachtung der Organisation der Serviceleistungen für die Kliniken verweist die BDO zudem darauf, dass sich die Prüfung auch auf die weitere Fortführung der Krankenhauszentralwäscherei (KHZW) als einem weiteren Serviceleister für die Rheinischen Kliniken erstrecken sollte.

4. Management- und Dienstleistungsfunktionen im Servicebetrieb

4.1 Status quo

Üblicher Weise besteht der Geschäftszweck von Servicegesellschaften darin, auf Anforderung der Kunden Servicedienstleistungen zu erbringen, die sich in der Regel auf Ver- und Entsorgungsaufgaben sowie Küche, Reinigung, Wäscherei, Technik oder Gebäudemanagement beziehen.

Teilweise werden auch in den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen oder auch im Personalwesen Servicedienstleistungen erbracht, etwa in den Bereichen Buchhaltung oder auch bei Abrechnung und Zahlbarmachung von Bezügen.

Auch der SBV erbringt z.B. in den Bereichen Wirtschaft, Versorgung und Technik sowie in Teilbereichen der Personal- und Finanzbuchhaltung reine Servicedienstleistungen. Jedoch hat der SBV in seiner jetzigen Konstruktion daneben in den Schlüsselbereichen der Kundenbetriebe eindeutig auch strategisch wirksame Managementfunktionen zu erbringen.

Wie unter Ziffer 1.1. erläutert, ist die Werkleitung des SBV zugleich die kaufmännische Direktion der angeschlossenen Rheinischen Kliniken und ursprünglich auch des HPH Netz Mittelrhein West. Zugleich ist durch die Verlagerung sämtlichen Personals, das in die organisatorische und disziplinarische Zuständigkeit der kaufmännischen Direktion fällt (Ziffer 2.2.), auch die Bearbeitung sämtlicher strategischer Fragestellungen der Kundenbetriebe organisatorisch vollständig in den SBV verlagert worden. Z. B. sind durch die Verlagerung der ehemaligen Finanz- und Personalabteilungsleitungen in den SBV auch die Kompetenzen für strategisches Finanzmanagement und für strategisches Personalmanagement dort angesiedelt worden.

Der Abteilungsleiter Personal bzw. der Werkleiter des SBV organisieren somit nicht nur möglichst kostengünstig und einheitlich die Prozesse in der Personalbuchhaltung. Vielmehr bearbeiten sie auch steuernde und steuerungsunterstützende Aufgaben, wie z. B. das Personalcontrolling, die strategische Personalplanung oder auch die Einführung neuer Führungsinstrumente (Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche). Im Bereich Finanzen und Controlling wird nicht nur die Finanzbuchhaltung organisiert, sondern es findet z. B. die Gestaltung des Jahresabschlusses und damit die Bilanzpolitik der Kundenbetriebe statt.

Damit agiert der SBV nicht als reiner Dienstleister, sondern zu einem erheblichen Teil auch als Manager, der strategische Entscheidungen für die Kliniken prägt und strategische Entwicklungen in den Kliniken anstößt.

Damit werden im Ergebnis Management- und Serviceaufgaben miteinander vermischt, was in der täglichen Arbeitswelt zu erheblichen Kollisionen führt.

In dem nebenstehenden Schaubild werden die Management- und Servicestrukturen sowie personellen Verantwortungsstrukturen in der aktuellen Viersener Konstruktion dargestellt.

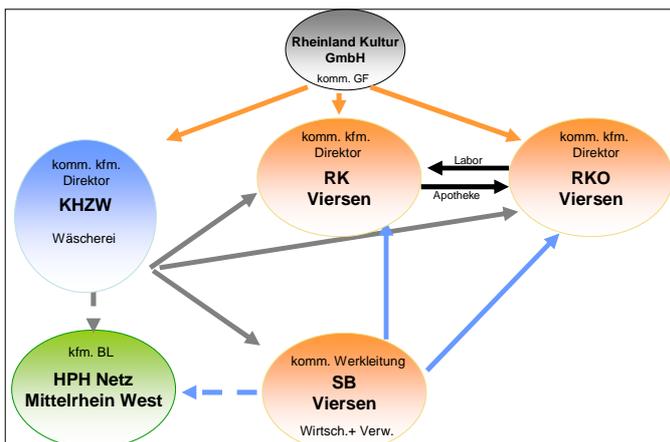


Schaubild 3: Management-, Service- u. personelle Verantwortungsstrukturen

Die einheitlichen personellen Verantwortungsstrukturen in SBV, RK Viersen und RKO Viersen sind farblich einheitlich gekennzeichnet worden. Die gestrichelte Linie zwischen SBV und HPH Netz Mittelrhein West stellt die bereits wieder hergestellte Selbstständigkeit der kaufmännischen Managementfunktionen dar.

4.2 Defizitanalyse

Diese Konstruktion hat in der Praxis des SBV in den vergangenen drei Jahren einige strategische Schwächen offenbart:

- Im SBV werden die strategischen Tätigkeiten für die Kundenbetriebe nicht stringent wahrgenommen (Defizite im Berichtswesen, bei der internen Budgetierung etc.). Die Doppelfunktion aus

- einer optimalen Erfüllung der Kundenwünsche und
- der Verpflichtung zu einem wirtschaftlichen Mitteleinsatz bei den Kunden

führt in vielen Fällen dazu, dass die Managementaufgaben zugunsten der Dienstleistungsorientierung zurücktreten.

- Es fehlt eine klare Kunden – Lieferantenbeziehung zwischen Servicebetrieb und Kundenbetrieben.
- Die Ausbildung eines Selbstverständnisses als „Dienstleister“ wird erschwert, weil die Beschäftigten in ihrem Denken und Handeln ständig zwischen Kundenorientierung auf der einen Seite und Managertätigkeit auf der anderen Seite von Fall zu Fall wechseln müssen, ohne dass es eine Richtschnur für ein „richtiges“ Verhalten bzw. die Priorisierung von Zielen gibt.
- Der Interessenkonflikt zwischen einem Servicebetrieb, der seine Kapazitäten auslasten will, und einem Kundenbetrieb, dessen wirtschaftliches Anforderungsverhalten kritisch gesteuert werden muss, wird institutionell und organisatorisch nicht aufgelöst.
- Diese organisatorisch determinierte Nicht-Auflösung zweier gegenläufiger wirtschaftlicher Interessen führt im Ergebnis dazu, dass wirtschaftliche Synergien nicht ausgeschöpft werden. Beispielsweise ist ein Servicebetrieb nicht zum Abbau von überdimensionierten (Personal-) Kapazitäten gezwungen, wenn er
 - seine Vollkosten auf die Kundenbetriebe umlegen kann und
 - seine Kapazitäten durch überdimensionierte Anforderungen der Kundenbetriebe vordergründig auslasten kann.

Zudem dürfte ein Kundenbetrieb, dessen Anforderungsverhalten nicht wirtschaftlich hinterfragt und gesteuert wird, ebenfalls mögliche Synergien ungenutzt lassen.

4.3 Zusammenfassung

- Ein Betrieb zur Erbringung von Infrastrukturleistungen für Kliniken ist zwingend auf Servicedienstleistungen zu beschränken.
- Beide sich im vergangenen Jahr gutachtlich zu dem SBV positionierten Beratungsunternehmen kommen zu dem Ergebnis, dass der SBV nicht den Effekt erbracht hat, der üblicherweise mit der Gründung von Servicebetrieben verbunden ist. Auch ZeQ weist darauf hin, dass im Fall des SBV Synergieerwartungen in seiner jetzigen Form nicht umgesetzt werden können.

- Die derzeitige Organisationsstruktur ist dadurch geprägt, dass mit dem SBV, der KHZW und der RheinlandKulturGmbH (RKG), die Reinigungsarbeiten verrichtet, ein Nebeneinander von drei Servicebetrieben besteht, die gleichzeitig und unverbunden Krankenhaus-Services für die Rheinischen Kliniken erbringen. Unter dem Aspekt der Steigerung von Qualität und Wirtschaftlichkeit von Serviceleistungen ist eine Zusammenführung und Bündelung dieser Krankenhaus-Services zu prüfen.

5. Vorschlag zur Reorganisation

Ausgehend von der durchgeführten Defizitanalyse zielt die nachfolgend dargestellte Organisationsänderung auf drei wesentliche Bereiche:

- Aufhebung der Personalunion zwischen der kaufmännischen Werkleitung des SBV und der kaufmännischen Direktion der beiden Viersener Kliniken,
- Neuorganisation im Bereich der kaufmännischen Direktionen der Kliniken unter Einbeziehung der Rheinischen Kliniken Mönchengladbach und
- Neuorganisation im Servicebereich unter Einbeziehung von KHZW, SBV und ggfs. RKG.

Vor dem Hintergrund der bestehenden Potenziale und dargelegten Defizite sind damit folgende Maßnahmen verbunden:

5.1 Auflösung der Personalunion zwischen der kaufmännischen Werkleitung des SBV und der kaufmännischen Direktion der Rheinischen Kliniken Viersen und Orthopädie Viersen

Unter Ziffer 4 der Vorlage wurde ausgeführt, dass in einem Servicebetrieb für die Kliniken eine Vermischung zwischen der Erbringung von Servicedienstleistungen und der gleichzeitigen Wahrnehmung strategischer Managementaufgaben für die Kliniken zu vermeiden ist. Eine Trennung der Erbringung der Dienstleistungsfunktionen für die Kliniken von der Wahrnehmung der strategischen Managementfunktionen in den Kliniken erfordert daher zunächst die Aufhebung der Personalunion und die gleichzeitige Schaffung von zwei voneinander unabhängigen kaufmännischen Leitungsfunktionen einerseits im Servicebereich und andererseits in den kaufmännischen Direktionen der beteiligten Kliniken.

5.2 Zusammenführung der kaufmännischen Direktionen der Rheinischen Kliniken Mönchengladbach, Viersen und Orthopädie Viersen

5.2.1 Steuerungsunterstützender Unterbau für die kaufmännische Direktion

Für die verantwortliche und selbstständige Wahrnehmung der Managementfunktion „kaufmännische Direktion“ in den Kliniken ist die unmittelbare organisatorische und disziplinarische Verantwortung für einen eigenen verwaltungsmäßigen Unterbau mit den strategisch relevanten Kernbereichen Personal, Finanzen und Teilen von Wirtschaft/ Versorgung/ Technik unerlässlich. Die kaufmännische Direktion ist mit der erforderlichen organisatorischen und disziplinarischen Weisungsbefugnis gegenüber den nachgeordneten Beschäftigten auszustatten.

5.2.2 Einbeziehung der kaufmännischen Direktion der Rheinischen Kliniken Mönchengladbach

Die BDO kommt in ihrer SWOT - Analyse (Stärken-Schwächen/Chancen-Risiken) zu der Feststellung, dass die Stärke der Rheinischen Kliniken der LVR-Verbund ist. Die wirtschaftliche Bestandsaufnahme zeige eine Klinikette mit hoher Marktdurchdringung im Rheinland, die von einer großen Produktionstiefe geprägt ist. Gleichwohl wird gutachtlich angeregt, die Verbundstärke der Rheinischen Kliniken weiter zu stärken. Insoweit regt die BDO u. a. die Prüfung und Umsetzung von Maßnahmen horizontaler Organisation durch Zusammenfassung und Bündelung gleichartiger Leistungen zur Steigerung von Qualität und/ oder Wirtschaftlichkeit an. In diesen Kontext gehört die Prüfung der Frage, inwieweit mehrere Kliniken des LVR – Verbundes durch ein gemeinsames kaufmännisches Management geführt werden können.

Am Standort Viersen befinden sich in unmittelbarer räumlicher Nachbarschaft zwei Kliniken des LVR, von denen die somatische Klinik für Orthopädie mit planerisch 160 Betten so klein ist, dass die Vorhaltung bzw. Reorganisation einer separaten personellen, vollständigen kaufmännischen Direktion mit dem entsprechenden Verwaltungsunterbau neben dem der Rheinischen Kliniken Viersen aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Lage nicht zu vertreten ist.

Des Weiteren zeichnet sich die Situation am Standort dadurch aus, dass auch die Rheinischen Kliniken Mönchengladbach in unmittelbarer Nähe zu den Viersener Kliniken gelegen sind. Die enge räumliche Nähe der Rheinischen Kliniken Mönchengladbach zu den beiden Viersener Kliniken legt eine Zusammenfassung von kaufmännischen Managementleistungen für alle drei Kliniken in eine Hand nahe.

Trotz der Zusammenfassung von Managementleistungen der drei Kliniken in der Funktion einer personell identischen kaufmännischen Direktion bleiben diese als drei selbstständige und unabhängige Einrichtungen mit jeweils einer eigenen Betriebsleitung in der Rechtsform „wie Eigenbetrieb“ erhalten.

5.2.3 Bündelung des Wirtschafts- und Verwaltungsdienstes

Wie bereits erläutert, hat die BDO in ihrem Gutachten zutreffend ausgeführt, dass gleichartige Leistungen zur Steigerung von Qualität und Wirtschaftlichkeit betriebswirtschaftlich sinnvoll zusammengefasst und gebündelt werden sollten. Dies gilt neben der Zusammenführung von kaufmännischen Direktionen auch für die Zusammenführung von Leistungen des Wirtschafts- und Verwaltungsdienstes mehrerer benachbarter Kliniken in einer gemeinsamen Verwaltungsstruktur unter grundsätzlicher Beibehaltung der betrieblichen Selbstständigkeit der beteiligten Einrichtungen.

Ein wesentliches Element der neuen Organisationsstruktur ist daher die Schaffung einer gemeinsamen Verwaltungsstruktur durch die Bündelung der klassischen Wirtschafts- und Verwaltungsdienste für alle drei Kliniken. Folgerichtig ist daher die gemeinsame kaufmännische Direktion der drei Kliniken auch mit einem gemeinsamen Wirtschafts- und Verwaltungsdienst auszustatten, dessen Struktur sich an der Gliederung in die Abteilungen Personal und allgemeine Verwaltung, Finanzen und Wirtschaft/ Versorgung/ Technik orientieren sollte. Die Funktionen und Beschäftigten der ehemaligen Wirtschafts- und Verwaltungsdienste der Rheinischen Kliniken Viersen und Orthopädie Viersen sind aus dem SBV zurückzuverlagern. Da die Rheinischen Kliniken Mönchengladbach als kleine Klinik mit lediglich 208 Betten/ Plätzen über einen Wirtschafts- und Verwaltungsdienst mit nur 12 Vollkräften verfügen, wird eine Zusammenlegung ihres Wirtschafts- und Verwaltungsdienstes mit dem beiden Viersener Kliniken in der Umsetzung nicht aufwändig und wird mit Blick auf eine gebündelte Verwaltungskraft mittelfristig zu Synergien führen.

5.2.4 Einheitliche kaufmännische Leitung mit herausgehobener Stellvertretung

Aufgrund der engen räumlichen Nähe und der insbesondere zwischen den beiden psychiatrischen Kliniken bestehenden engen kooperativen Beziehungen im Hinblick auf die Versorgung im Kreis Viersen und in der Stadt Mönchengladbach, ist die gebündelte Wahrnehmung der kaufmännischen Verantwortung durch eine kaufmännische Leitung (s. Ziffer 5.2.2) sinnvoll. Die einheitliche kaufmännische Leitung der drei Kliniken ist jeweils Teil der selbstständig nebeneinander bestehen bleibenden Betriebsleitungen der drei Kliniken. Da die quantitativen und qualitativen Anforderungen an die gebündelte Wahrnehmung der kaufmännischen Direktion für letztlich drei Krankenhäuser mit insgesamt ca. 1.100 Betten/ Plätzen und diversen Betriebsbereichen (Psychiatrie, Somatik, Forensik, Soziale Rehabilitation, Pflege und Sonstige) sehr hoch sind, wird die kaufmännische Direktion durch die Schaffung der Position einer ständigen qualifizierten Stellvertretung sinnvoll ergänzt. Durch die Schaffung einer qualifizierten Stellvertretung kann die kaufmännische Gesamt - Managementfunktion in der dezentralen Struktur der drei Kliniken kontinuierlich und qualifiziert an beiden Standorten gut personell unterstützt und ergänzt werden.

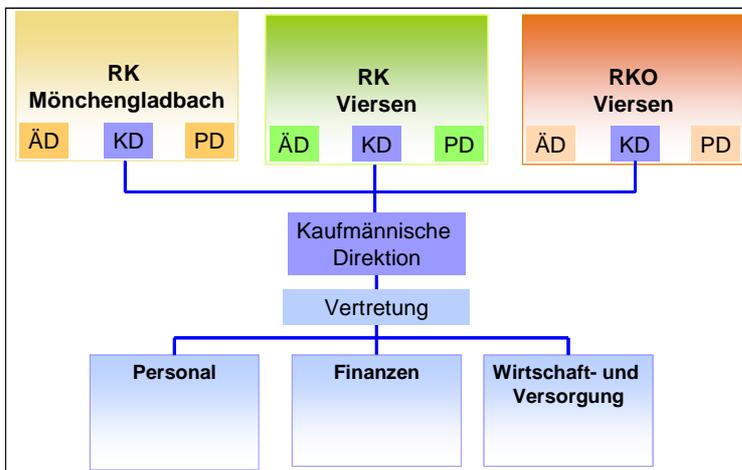


Schaubild 4: Zusammenfassung der kaufm. Direktion

In Schaubild 4 ist die einheitliche kaufmännische Leitung mit dem zusammengefassten Wirtschafts- und Verwaltungsdienst für drei Kliniken grafisch dargestellt worden.

Die weitere Detailorganisation des Wirtschafts- und Verwaltungsdienstes und der kaufmännischen Direktion sowie die Festlegung der endgültigen Vollkräftezahl und deren Verteilung auf die Standorte Viersen und Mönchengladbach werden dem/der zukünftigen Funktionsträger/-in vorbehalten bleiben.

Die Erarbeitung erfolgt gemeinsam mit den Betriebsleitungen und Personalvertretungen der beteiligten Kliniken in einem Projekt unter Beteiligung des Fachdezernats. Eine externe Projektbegleitung ist sinnvoll.

5.3 Neuorganisation eines Servicebereichs am Standort Viersen

Die BDO hat in ihrem Gutachten zutreffend ausgeführt, dass gleichartige Leistungen zur Steigerung von Qualität und Wirtschaftlichkeit zusammengefasst und gebündelt werden sollten. Dies gilt vor allem auch für die Erbringung gleichartiger Dienstleistungen in den Infrastrukturbereichen der Rheinischen Kliniken.

Bezogen auf die anfallenden Infrastrukturdienstleistungen wie z.B. Wäscherei, Speisversorgung, Reinigung, Gärtnerei sowie weiterer möglicher Hilfs- und Unterstützungsleistungen ist die gebündelte Erbringung in einem selbstständigen Servicebereich daher wirtschaftlich sinnvoll. Mit der Einführung einer transparenten Profit-Center- Struktur und eines Kontraktmanagements sind die Voraussetzungen für die Erbringung marktkonformer Serviceleistungen zu festgelegten Qualitätsstandards zu schaffen.

Bei einer Neuorganisation eines Servicebereiches sind neben dem Servicebetrieb Viersen sowohl die KHZW mit der Erbringung ihrer Wäschereileistungen an zwei Betriebsstätten als auch ggfs. die RKG mit der Erbringung von Reinigungsleistungen für die Kliniken in eine gemeinsame Betrachtung einzubeziehen.

5.3.1 Servicebereich „Krankenhaus-Services“

Vorgeschlagen wird:

- die Zusammenführung von KHZW und Rest-SBV zu einem einheitlichen Betrieb „Krankenhaus-Services“,
- die Fortsetzung der Leistungserbringung in der Rechtsform „wie Eigenbetrieb“,
- die Konzentrierung der Tätigkeit auf die Erbringung reiner Infrastrukturserviceleistungen wie z.B. Wäscherei, Speiserversorgung, Reinigung, Gärtnerei, Haumeistertätigkeiten ... für alle Kliniken und weitere Einrichtungen des LVR.

In der nachfolgenden Grafik wird ein Organisationsmodell für den Servicebereich unter Einbeziehung von SBV, RKG und KHZW dargestellt:

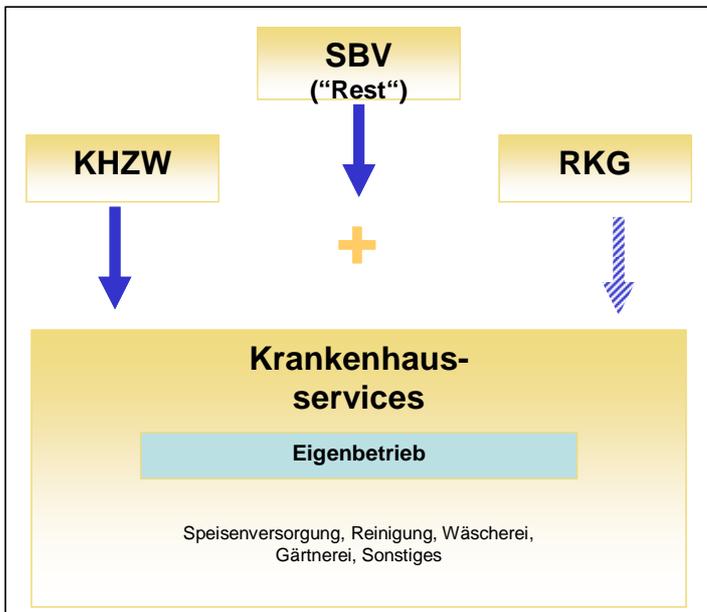


Schaubild 5: Neuorganisation Services

Der Vorschlag geht von einer Verschmelzung der beiden derzeit vorhandenen Servicebetriebe zu einem einheitlichen Betrieb "Krankenhausservices" aus, der in der Rechtsform wie Eigenbetrieb organisiert bleibt. Geschäftsfeld des Betriebes „Krankenhausservices“ ist die Erbringung von Dienstleistungen wie die Sicherstellung der Speiserversorgung, die Erbringung von Wäschereileistungen sowie weiteren unterstützenden Dienstleistungen wie z. B. Grünflächenarbeiten, Hausmeistertätigkeiten, Hol- und Bringdiensten. Die zurzeit praktizierte Erbringung von Reinigungsleistungen durch die RKG ist grafisch mit einem durchbrochenen Pfeil dargestellt

worden. Sollte eine Erbringung von Reinigungsleistungen durch die RKG aufgrund Änderungen in der Geschäftspolitik zukünftig nicht mehr in Betracht kommen, wäre die Sinnhaftigkeit der Erbringung durch den Betrieb „Krankenhaus-Services“ zu prüfen. Die zurzeit der Erstellung der Vorlage noch nicht getroffene Entscheidung über ein neues Geschäftsmodell für die RKG bleibt abzuwarten.

5.3.2 Integrationsabteilung Wäscherei

Die KHZW hat im April 2007 beim Integrationsamt des LVR einen Antrag auf Erweiterung der ursprünglich nur für den Betriebsteil Viersen konzipierten Integrationsabteilung auch auf den Standort Bedburg-Hau gestellt. Eine Genehmigung wurde bislang nicht erteilt, da bezüglich des Nachweises der Nachhaltigkeit des Integrationsprojektes inklusive einer Arbeitsplatzgarantie für die nächsten 5 Jahre noch Angaben durch die KHZW erforderlich sind. Des Weiteren besteht ein Genehmigungsvorbehalt des zuständigen Sozialausschusses.

Die Konzeption zum Integrationsbetrieb könnte nach dem derzeitigen Kenntnisstand ggfls. auch in einem Servicebereich „Krankenhaus-Services“ umgesetzt werden, wenn in einer Produktionsabteilung „Wäscherei“ mindestens 25 % der Stellen mit Schwerbehinderten besetzt sind und die Voraussetzungen einer fünfjährigen Bestandsgarantie erfüllt sind. Diese und weitere Fragen zum Verfahren werden verwaltungsseitig im weiteren Umsetzungsprozess mit den Verfahrensbeteiligten (Integrationsamt, Sozialausschuss, ggfls. Innenministerium wegen des Beibehaltens der anteiligen Fremdkundenversorgung) geklärt werden.

6. Weitere Optionen

6.1 Eingliederung der RKO Viersen in die Rheinischen Kliniken Viersen

Die BDO empfiehlt in ihrem Gutachten im Rahmen der strategischen Überprüfung der Rheinischen Klinik für Orthopädie die ergebnisoffene Prüfung einer Fusionierung der Rheinischen Klinik für Orthopädie mit den Rheinischen Kliniken Viersen zu einem Krankenhaus und begründet dies mit dem Alleinstellungsmerkmal der Orthopädie im bestehenden „psychiatrischen“ Klinikenverbund des LVR.

Stellungnahme der Verwaltung:

Die von der BDO angeführten Argumente für eine Eingliederung der Rheinischen Klinik für Orthopädie in die Rheinischen Kliniken Viersen bedürfen sorgfältiger Überprüfung. Bei dieser Überprüfung müssen sowohl die Ergebnisse der Kooperationsüberlegungen mit weiteren Leistungserbringern am Standort Viersen wie auch der Ausgang des regionalen Planungsverfahrens abgewartet werden. Mit Blick darauf, dass auch eine Fusionierung der Rheinischen Klinik für Orthopädie mit den Rheinischen Kliniken in wirtschaftlicher Hinsicht zunächst mit keinen größeren Synergien verbunden wäre als die jetzt vorgeschlagene Schaffung eines gemeinsamen Wirtschafts- und Verwaltungsdienstes für drei im übrigen selbstständige Kliniken und vor dem Hintergrund des Mitte letzten Jahres durch die politische Vertretung beschlossenen Sanierungskonzepts besteht aktuell keine Veranlassung, ein solches Modell zu verfolgen.

6.2 Kooperationsmodelle der RKO am Standort Viersen

Die Rheinische Klinik für Orthopädie Viersen unterhält seit Jahren gute kooperative Beziehungen auf verschiedenen Feldern mit der „Allgemeines Krankenhaus Viersen GmbH“ und dem St. Irmgardis-Krankenhaus in Süchteln. Zurzeit finden Sondierungsgespräche über mögliche weitere Kooperationsfelder z. B. in den Bereichen Anästhesie, Küchen, Labor und MRT-Betrieb mit den genannten Häusern statt. Darüber hinaus sind im Rahmen der Marketing-Initiative der Klinik als Kompetenzzentrum für Orthopädie weitere Kooperationen mit Anbietern in der Region Viersen denkbar.

6.3 Regionales Planungsverfahren

Die Landesverbände der Krankenkassen und die Verbände der Ersatzkassen in Nordrhein haben nach § 16 Abs. 2 KHG NRW ein Verfahren zur Erarbeitung regionaler Konzepte zur Fortschreibung des Krankenhausplanes eingeleitet. Zur Begründung des Antrages wurde auf die Belegungsentwicklung der betroffenen somatischen Häuser in den Jahren 2002 bis 2005 verwiesen. Das Ergebnis dieses regionalen Planungsverfahrens zur künftigen somatischen Bettenkapazität im Kreis Viersen ist zurzeit völlig offen.

7. Zusammenfassung und weiteres Verfahren

Die Neuorganisation der kaufmännischen Direktion der Rheinischen Kliniken Mönchengladbach, Viersen und der Rheinischen Klinik für Orthopädie Viersen und die Neuorganisation eines Servicebereichs ist durch folgende Eckpunkte gekennzeichnet:

- Die Personalunion zwischen der Betriebsleitung des SBV und der kaufmännischen Direktion der Viersener Kliniken wird aufgelöst. § 5 Absatz 4 der Betriebssatzung ist entsprechend zu ändern. Die Verwaltung der Rheinischen Kliniken Mönchengladbach wird in die Gesamtkonstruktion Viersen einbezogen.
- Der kaufmännischen Direktion wird zur Unterstützung ihrer Managementfunktionen organisatorisch und disziplinarisch ein einheitlicher und schlanker Wirtschafts- und Verwaltungsdienst zugeordnet. Der erforderliche Personalbedarf wird aus einer Rückverlagerung aus dem SBV und aus dem Stellenpool der Rheinischen Kliniken Mönchengladbach gedeckt werden. Die Einzelheiten der Verteilung bleiben dem Ergebnis des konkreten Umsetzungsprojekts vorbehalten.
- Die kaufmännische Direktion der Rheinischen Kliniken Mönchengladbach, Viersen und der Rheinischen Klinik für Orthopädie Viersen wird mit einem gemeinsamen Funktionsträger mit Führungsverantwortung besetzt. Eine formale Fusion der drei Kliniken ist hiermit nicht verbunden, sondern die Eigenständigkeit der wie Eigenbetriebe geführten Einrichtungen bleibt bestehen.
- Die KHZW und der SBV werden zu einem einheitlichen Betrieb "Krankenhaus-Services" verschmolzen, der in der Rechtsform „wie Eigenbetrieb“ organisiert bleibt.
- Der neue Betrieb „Krankenhaus-Services“ wird seine Tätigkeit auf die Erbringung reiner Infrastrukturdienstleistungen wie z.B. Wäscherei, Speiserversorgung, Reinigung, Gärtnerei für die Rheinischen Kliniken und ggfls. weitere Einrichtungen des LVR konzentrieren.

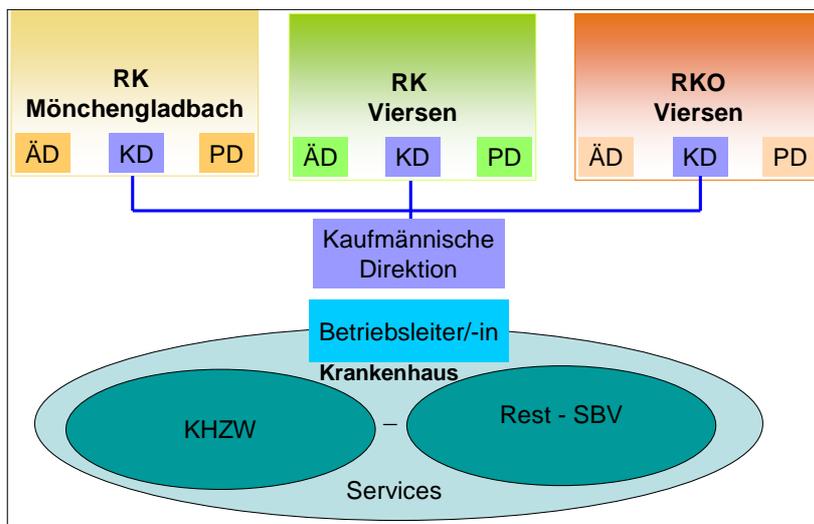


Schaubild 6: Überblick

Die Neuorganisation der kaufmännischen Direktionen der drei Rheinischen Kliniken mit dem unterhalb der personenidentischen kaufmännischen Direktion zusammengefassten, einheitlichen Wirtschafts- und Verwaltungsdienst sowie die Neuorganisation des Bereichs Krankenhaus-Services sind in der nebenstehenden Grafik noch einmal im Überblick dargestellt.

Mit Blick auf die schwierige wirtschaftliche Situation der Viersener Kliniken und die bereits seit dem 15.09.2006 bestehende kommissarische Regelung der kaufmännischen Direktion am Standort Viersen beabsichtigt die Verwaltung eine möglichst kurzfristige Umsetzung der vorgeschlagenen Neuregelungen. Diese sollen in zwei Schritten erfolgen:

1. Schritt: Einheitliche kaufmännische Leitung für die Rheinischen Kliniken Mönchengladbach und Viersen sowie die Rheinische Klinik für Orthopädie Viersen und eigene Betriebsleitung Servicebetrieb Viersen so schnell wie möglich.
2. Schritt: Optimierung der Serviceleistungen mit dem Ziel 01.01.2009.

In Vertretung

L u b e k