



## Das SokratesGroup Partner-Interview

“Die Nachhaltigkeit steht immer im Mittelpunkt unserer Entscheidungen.“

### Jürg Rebholz

Leiter Hotellerie bei [Klinik Barmelweid](#)



Jürg Rebholz arbeitet seit über 20 Jahren im Healthcare-Bereich, davon seit 6 Jahren in der Klinik Barmelweid. Als gelernter Koch sammelte er in diversen (Sterne)Küchen im In- und Ausland Erfahrungen. Nach erfolgreich absolvierter Hotelfachschule stieg er zum Eidg. dipl. Küchenchef auf und bereitete sich mit einem CAS in Life Cycle Management und einem DAS in Leadership und Betriebswirtschaft auf seine zukünftige Laufbahn als Leiter Gastronomie in den Hirslanden Kliniken Aarau sowie im Salem Spital Bern vor. Sein Fokus liegt auf dem strategischen Management im Dienstleistungssektor der Klinik Barmelweid, wobei die Zufriedenheit seiner Kundinnen und Kunden stets im Zentrum steht.

***Lieber Jürg, als Leiter Hotellerie führst Du 136 Mitarbeitende. Kannst Du uns einen Überblick darüber geben, was die Hotellerie in einer Klinik mit rund 740 Mitarbeitern und 93'900 Pflagetagen pro Jahr alles umfasst?***

Die Hotellerie umfasst auf der einen Seite die gesamte Reinigung und Wäscheversorgung unserer Häuser. Dazu kommen die Versorgungsbereiche Küche, Restauration und Patientenhotellerie. Die Hotellerie umfasst somit Bereiche, welche nach den medizinischen Leistungen für den erfolgreichen Betrieb einer Klinik zentral sind.

***Welche strategischen Themen stehen in der Hotellerie im Vordergrund?***

Wir beschäftigen uns laufend mit zahlreichen, strategisch bedeutenden Themen. Zu den wichtigsten gehören:

- **Nachhaltigkeit.** Die Nachhaltigkeit ist bei uns ein sehr grosses Thema, welches das gesamte Denken und Handeln beeinflusst. Ob wir neue Lieferanten suchen oder neue Konzepte entwerfen: Das Thema ist auf unserer Strategielandkarte fest verankert und wird im sozialen, ökologischen und ökonomischen Kontext angewendet; in Zeiten einer Energiekrise umso mehr. Als einer der grössten Arbeitgeber in der Umgebung stehen wir hier besonders im Rampenlicht.

Bei der Energieversorgung tendiert der CO<sub>2</sub>-Ausstoss der Barmelweid aktuell gegen null, aber bei sehr kalter Witterung müssten wir immer noch auf Heizöl oder Holzschnitzel ausweichen. In den vergangenen Jahren kam dies jedoch nicht vor. Im Normalfall beziehen wir die meiste Energie aus unseren Wärmepumpen (86 Bohrungen auf einer Tiefe von 130 Metern) sowie aus den Solarzellen auf dem Dach des Hauses B, welche für die Warmwasseraufbereitung verwendet werden. Für eine Klinik in dieser Grössenordnung ist das beachtlich.

- **Fachkräftemangel.** Direkt vom Fachkräftemangel betroffen ist, wie fast überall, die Pflege. Bei der Hotellerie stellt sich dieses Problem fast nur bei der Diätküche. In allen anderen Berufsgruppen der Hotellerie finden wir genügend geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Leider gibt es auf dem Arbeitsmarkt nicht viele Diätköchinnen und -köche, und zudem spielt für diese unser Standort eine Rolle. Wir liegen zwar auf rund 800 Metern über Meer, idyllisch mitten in der Natur. Dies bedeutet jedoch für die meisten Arbeitnehmenden einen Arbeitsweg von 30 bis 60 Minuten. Die geografische Lage unserer Klinik kann da ein Stolperstein sein.



- **Technologie.** Die Technologie beeinflusst die Hotellerie von heute stark. Ein Beispiel ist das Stichwort papierlos: Hier haben wir bereits viel erreicht. Bargeldloses Bezahlen ist heute selbstverständlich. Auch konnten wir bei der digitalen Menübestellung durch den Einsatz von Tablets grosse Fortschritte erzielen.

Über alle Geschäftsfelder gesehen steht die Hotellerie aktuell ungefähr in der Mitte, was das Digitalisierungspotenzial betrifft. Theoretisch kann fast alles digitalisiert werden, aber es gilt, vorsichtig die Kosten/Nutzen-Frage abzuwägen. Als Beispiel dienen hier die sogenannten Sonderkostformen für Patientinnen und Patienten mit verschiedenen Krankheitsbildern. Solche komplexen Bedürfnisse in einem elektronischen System abzubilden, ist sehr aufwendig. Aus diesem Grund ist in diesem Fall die Papierlösung nach wie vor praktischer und kostengünstiger. Oder man könnte zum Beispiel aus technischer Sicht Food Waste mit Kameras detektieren, welche den Inhalt der rücklaufenden Teller auf dem Laufband filmen und dann durch ein gewisses System berechnen. Dieser Aufwand ist jedoch schlicht zu gross.

In der Reinigung wäre der Einsatz von Tablets für die Fachkräfte interessant. Wenn gleich auf dem Zimmer per Tablet mitgeteilt werden könnte, was bereits erledigt ist oder wo es noch Zusatzaufwand gibt, könnten Ressourcen gespart werden. Auf dem Markt werden zwar schon Systeme angeboten, jedoch sind diese für unsere Bedürfnisse noch zu wenig ausgereift. Bei Reinigungsrobotern verhält es sich ähnlich. Wir testeten von rund einem Monat ein Modell. Aus technischer Sicht haben auch diese Geräte noch Verbesserungspotenzial und sind daher momentan auch aus Kostensicht noch nicht interessant. Wir verfolgen die Entwicklung solcher Innovationen jedoch sehr genau und können deren Wirkung auch mit SokratesMaps sichtbar und damit besprechbar machen.

### ***Wie priorisierst Du diese Themen?***

Die oben genannten Themen sind für uns im Grundsatz alle gleich wichtig. Jedoch steht die Nachhaltigkeit immer im Mittelpunkt unserer Entscheidungen. Es kommt manchmal jedoch vor, dass Nachhaltigkeitsthemen aufgrund des personellen oder technischen Aufwands nicht immer so umgesetzt werden können, wie wir uns das vorstellen. In der Praxis sind diese strategischen Themen auch sehr eng miteinander verzahnt und beeinflussen sich fortlaufend gegenseitig, was eine Priorisierung nicht immer einfach macht.

### ***Die hohe Komplexität im modernen Arbeitsumfeld korreliert zusätzlich mit Zeitknappheit, Fachkräftemangel und Nachhaltigkeitsthemen. Wie machst Du das grosse Zusammenspiel sicht- und besprechbar?***

Aktuell sind die SokratesMaps das einzige Instrument, mit welchem wir das grosse Zusammenspiel überhaupt sichtbar machen können. Ich bespreche mich regelmässig anhand der SokratesMaps mit meinem Vorgesetzten, vor allem was strategische Entscheidungen angeht, zum Beispiel im Hinblick auf den Fachkräftemangel oder die Nachhaltigkeit. Auch in der Küche nutzen wir Sokrates OMPs (Operations Master Plans) sowie Sokrates FMPs (Functional Master Plans), mit denen wir erfolgreich unsere Mitarbeitenden besser einbinden, neue Mitarbeitende rekrutieren, einführen und entwickeln. Generell kennen alle Mitarbeitenden unsere SokratesMaps, da diese teilweise auch in die Teamsitzungen einbezogen werden. Mein Ziel ist es, dass in allen Bereichen eine gute Sichtbarkeit der Maps gegeben ist, damit sich die Mitarbeitenden daran gewöhnen und so einfacher und schneller erkennen, wo Handlungsbedarf ist, um ihren Teil zum Gelingen beitragen zu können.

### ***Die Teams der Klinik Barmelweid arbeiten nach den Grundsätzen des Lean Managements. Wie ergänzen und befruchten sich Lean Management und das SokratesMapConcept gegenseitig?***

Die Leiterin des Pflegedienstes der Barmelweid ist gleichzeitig auch unsere Lean-Spezialistin. Ich habe ihr kürzlich zum ersten Mal unsere SokratesMap für die Küche gezeigt. Nach ihrer ersten Einschätzung ergänzen die SokratesMaps die KAIZEN-Boards



sehr gut; die Übersicht, welche die Maps ermöglichen, ist für sie ein grosses Plus, da die Verbesserungsvorschläge des KAIZEN-Boards hier in einen betrieblich aktuellen Kontext gebracht werden können. Die SokratesMaps zeigen die aktuelle Gesamtpformance der Hotellerie und zum Beispiel der Küche im Detail. Diese Informationstiefe, die es zur vorausschauenden Führung braucht, liefert das KAIZEN-Board nicht ausreichend. Hinzu kommt, dass ich mit der Anwendung der SokratesMaps Zeit einspare, denn ich kann mich viel kürzer und prägnanter und gleich im Zusammenhang verständlich machen.

***Die Differenzierung der nicht medizinischen Leistungen bei allgemein-, zusatz- und privatversicherten Patientinnen und Patienten stellt eine Herausforderung dar. Wie meistern Du und Deine Teams diese in der Barmelweid?***

Die Leistungen der Hotellerie und Küche werden durch das gewählte Versicherungsmodell stark beeinflusst. Es gibt diverse Zusatzangebote in den verschiedenen Versicherungs-klassen, wie zum Beispiel à la carte-Angebote, Kaffee- und Kuchenservice, Massagen, Coiffeur-Besuche, gratis Parking und so weiter. Durch solche Dienstleistungen kann sich die Hotellerie einer Klinik von der Konkurrenz unterscheiden sowie ein Benchmarking betreiben. Es ist jedoch gleichzeitig eine spezielle Herausforderung, wenn es um die Kommunikation den Patientinnen und Patienten gegenüber geht, da auf Grund der Differenzierung nicht alle die gleichen Leistungen beziehen können.

Es bieten sich jedoch für alle Versicherungsklassen verschiedene Upgrade-Möglichkeiten an, was das Zimmer und dessen Infrastruktur oder das Angebot der Hotellerie anbelangt. So kann beispielsweise ein zusätzlicher Wäscheservice für die private Kleidung gebucht werden. Alkohol und Süssgetränke sind kein Bestandteil des Upgrade-Angebots. Aus unserer Sicht könnten die in diesen Upgrades beinhalteten Dienstleistungen gerne ein wenig mehr genutzt werden, da sie sehr attraktive Optionen bieten.

***Kosten im Gesundheitswesen sind immer und überall ein Thema. Wo kommen aus dieser Perspektive neue Herausforderungen auf die Hotellerie zu?***

Die Verpflegung von Patientinnen und Patienten mit besonderen Ernährungsbedürfnissen wird immer mehr zum zentralen Faktor, einerseits, damit bestimmte Personen die Klinik überhaupt auswählen und andererseits, weil die Kosten pro Patientin oder Patient enorm hoch sind. Diese Sonderkostformen sind ein noch relativ neues Thema in der Gesundheits-versorgung. Sie verursachen einen sehr grossen Mehraufwand. Innerhalb von fünf Jahren ist die Nachfrage nach Sonderkostformen von 5 % auf 25 % gestiegen. Aktuell ist noch nicht klar, wie mit diesen Mehrkosten umgegangen werden soll. Da wir selbstverständlich auch Sonderkostformen frisch zubereiten, kommt es vor, dass für ein einzelnes Gericht eine Stunde Arbeit anfällt. Die Kosten für diesen Mehraufwand sind nicht gedeckt, daher hat diese Entwicklung eine strategische Bedeutung.

Wir sind in der glücklichen Lage, dass von unseren Patientinnen und Patienten nur sehr wenige Reklamationen eingehen. Daran haben wir in den vergangenen Jahren hart gearbeitet. So erreichen uns zu rund 300'000 servierten Essen pro Jahr rund 20 Reklamationen. Diese Reklamationen nehmen wir sehr ernst. Sie landen direkt bei mir auf dem Tisch und wir ziehen unsere Lehren daraus. Gemeinsam genau hinschauen ist das Wichtigste. Auch in dieser Situation helfen uns die SokratesMaps. Eine gute Fehlerkultur ist mir als Leiter der Hotellerie sehr wichtig. Melden, analysieren und verbessern. Davon profitieren alle, Patientinnen und Patienten und Mitarbeitende.

***Vielen Dank Jürg für Deine sehr spannenden Ausführungen.***

[www.sokratesmapconcept.com](http://www.sokratesmapconcept.com)

Tel.: +41 44 724 26 86