

CHRONIK

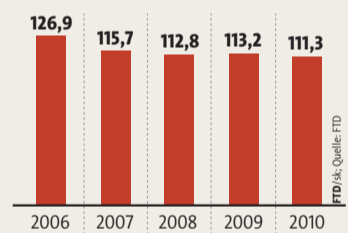
März 2005 Die Charité startet eine europaweite Ausschreibung, um ihr gesamtes Facility-Management mit einem privaten Partner in einer Service-Tochter zu bündeln. Unternehmen und Verbände kritisieren das Vorhaben, das von Roland-Berger-Beratern begleitet wird, als „mittelstandsfeindlich“.



Juni 2005 Es wird öffentlich, dass der zuständige Geschäftsbereichsleiter Technik und Betriebe Stasi-Major war. Der Charité-Vorstand ringt sich zu einer Kündigung durch. Interims-Nachfolger wird der Immobilienmanager Klaus Teichert, der ein halbes Jahr später Staatssekretär und im Frühjahr Aufsichtsratschef der CFM wird. Vorstand **Behrend Behrends** (Foto) gilt nach dem Stasi-Debakel als angeschlagen.

Mehr Effizienz

Gesamtkosten, die die CFM der Charité gemäß Vertrag in Rechnung stellt, in Mio. €



Dezember 2005 Das Konsortium Vamed/Dussmann/Hellmann erhält den Zuschlag – vor den Bietergemeinschaften um Zehnacker und Gegenbauer. Das vierte Konsortium mit der Düsseldorfer Schubert-Gruppe war bereits im Sommer aus dem Verfahren ausgestiegen. VDH bietet die Dienstleistungen 2006 für 126,9 Mio. € an, 2010 sollen nur noch 111 Mio. € anfallen.

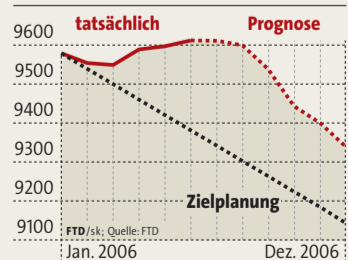


Januar 2006 Die CFM startet ihren Betrieb, die Charité hält in einer Organschaft 51 Prozent der Anteile, das Konsortium 49 Prozent. Ex-Vivantes-Manager Jürgen von Wascinski vertritt die Charité in der Geschäftsführung, Vamed-Manager **Frank-Michael Frede** (Foto) das Konsortium.

April 2006 Die Charité trennt sich von ihrem CFM-Geschäftsführer. Um die Organschaft nicht zu gefährden, übernimmt Vorstand Behrends selbst den Posten; unterstützt wird er vom Düsseldorfer Unternehmensberater und Ex-Dräger-Chef Wolfgang Möller.

Zu viel Personal

Vollzeitstellen der Charité



Juli 2006 Die Skepsis in der Charité gegenüber der CFM ist weiterhin groß. Zudem muss Behrends einräumen, dass die Universitätsklinik beim Personalabbau hinterherhinkt.

Fortsetzung von Seite 25

ressiert. „Wir schauen uns den starken Anstieg der außertariflichen Stellen genau an“, sagt Direktor Christian Koch, der mit seinen Mitarbeitern zurzeit die Akten prüft.

„Sie müssen sich vor Augen führen, was wir hier für eine Aufgabe vor uns haben“, verteidigt sich Charité-Vorstand Behrends. Deshalb sei es ein großer Erfolg, dass auch der Betrieb der CFM planmäßig verlaufe. In den nächsten fünf Jahren sollen rund 170 Mio. € eingespart werden. Etliche Mitarbeiter fürchten, dass diese ambitionierten Pläne auf Kosten der Qualität gehen – auch wenn der spektakuläre Fall des Patienten, der Mitte Juni im Aufzug stecken blieb, nicht allein auf die Kappe der CFM ging: Der Lift war wenige Stunden vor dem Zwischenfall gewartet worden. Dass er dann drei Tage lang nicht funktionierte, war allerdings nicht bemerkt worden.

„Vieles ist schlechter geworden“, sagt der Arzt Oliver Peters, der im Aufsichtsrat der Charité die Interessen der Angestellten vertritt. Die Bürokratie habe zugenommen, auch wenn sich die CFM noch nicht abschließend bewerten lasse. „Es wird der Missstand verwaltet“, sagt ein anderer Mitarbeiter. Schwierig sei zudem, die Qualität der CFM-Leistungen zu kontrollieren. „Die Charité-Leute sind damit einfach überfordert.“

Zahlreichen langjährigen Charité-Mitarbeitern, die zur CFM gewechselt sind, fällt die Umstellung schwer. „Was wir hier erleben, gleicht einer feindlichen Übernahme“, beschwert sich ein Mitarbeiter. Überdies zahlt die CFM bei Neueinstellungen zum Teil deutlich niedrigere Gehälter. Beim Sicherheitsdienst etwa kalkuliert die CFM im Schnitt mit 16 800 € pro Mitarbeiter, Charité-Leute, die in der Regel älter sind, kosten dagegen durchschnittlich 37 800 €. „Charité-Preise im Sinne der Personalkosten kann keiner zahlen“, sagt CFM-Geschäftsführer Frank-Michael Frede. „Dann hätte man die Ausschreibung nicht gebraucht.“

Im April kommt es zum offenen Machtkampf – zwischen dem Geschäftsführer der Charité und dem des privaten Konsortiums

Das Misstrauen ist groß – auch in der Führungsebene. Wie stark die Unruhe zeitweise ist, wird Anfang April klar, als sich die Charité von ihrem Bereichsleiter Technik und Betriebe trennt, der zugleich einer der CFM-Geschäftsführer ist: Jürgen von Wascinski. Die Chemie zwischen ihm und dem Geschäftsführer des Konsortiums habe nicht gestimmt, heißt es. Offiziell will niemand über die Hintergründe reden. Mitarbeiter berichten indes, dem geschassten Manager, der zuvor das Facility-Management der Berliner Vivantes-Kliniken verantwortet hatte, habe es an „sozialer Kompetenz“ gemangelt. Er habe beim Umgang mit Menschen keine glückliche Hand bewiesen und zur Verunsicherung vieler Mitarbeiter beigetragen.

Interne Unterlagen, die der Financial Times Deutschland vorliegen, belegen, dass es bei dem Streit in der CFM um weit mehr ging als um schwierige Umgangsformen oder persönliche Animositäten zweier Manager. Was sich im Frühjahr 2006 hinter den Kulissen abspielt, ist ein unverhohlen ausgetragener Machtkampf.

Bereits im Januar kommt es zu Spannungen. Der Streit entfacht sich am Geschäftsverteilungsplan, in dem die Aufgaben und Kompetenzen der beiden Geschäftsführer festgelegt werden. Wie groß ist die Macht des privaten Konsortiums, das 49 Prozent der Anteile an der Servicetochter hält? Nur wenn die CFM vom Finanzamt als Organschaft anerkannt wird – also klar ist, dass die Charité weiterhin das Sagen hat (siehe Kasten) –, muss sie keine 16 Prozent Umsatzsteuer zahlen. Nur dann hat die Universitätsklinik eine Chance, die ambitionierten Einsparungen zu realisieren.

Über Wochen hinweg wird diskutiert. Soll der Geschäftsverteilungsplan dem Finanzamt vorgelegt werden, damit sicher ist, dass dem Konsortium nicht zu viele Kompetenzen eingeräumt werden? Die Akteure schwanken hin und her, wie sie verfahren sollen. Von Wascinski kann sich mit seiner Forderung, das Finanzamt einzuschalten, nicht durchsetzen. Anfang März wendet

sich der Steuerberater der Charité dennoch ans Finanzamt und erhält eine informelle Auskunft, dass alles in Ordnung sei. „Letztlich kommt es ohnehin auf die gelebte Praxis an“, sagt Braun.

Die wird in jenen Wochen stark geprägt von internen Auseinandersetzungen. Auch die Vergütung des Konsortiums entwickelt sich zu einem Streitpunkt. Im Februar wird ein Vertrag entworfen, der der VDH-Gruppe für so genannte Migrationsleistungen, die den Übergang in die neuen Strukturen beschleunigen sollen, 5,8 Mio. € zuspricht. Von Wascinski hält diese Zahlung für unzulässig. Diese Managementleistungen, argumentiert er laut Protokoll des Steuerungskreises, seien „bereits im Rahmen des Betriebsführungsvertrages abgegolten“ – eine Position, mit der er sich nicht durchsetzen kann. „Die Migrationskosten waren vertraglich vereinbart, nur im Betriebsführungsvertrag nicht vollständig beschrieben“, sagt Behrends. Roland-Berger-Berater Henzelmann räumt einen Fehler ein: „Die Art der Vergütung festzulegen wurde bei der notariellen Beurkundung offensichtlich übersehen.“ Der Vertrag wird schließlich notariell klargestellt. Auswirkungen auf die verhandelte Gesamtsumme ergeben sich nicht, beteuern die Beteiligten. Um eine steuerliche verdeckte Ausschüttung zu vermeiden, wird der Auftragsbeginn allerdings auf den 1. März 2006 gelegt – auch wenn die Migrationsphase zu diesem Zeitpunkt längst begonnen hat.

Die Konflikte reißen nicht ab, das „janusköpfige Auftreten“ der Geschäftsführung müsse irgendwann ein Ende haben, fordert Behrends. Anfang April verlässt von Wascinski die Charité. Behrends steht vor einem Scherbenhaufen.

Schon einmal, im Juni 2005, war der Vorstand in die Defensive geraten – als öffentlich wurde, dass der Bereichsleiter Technik und Betriebe, Lutz R., in dessen Verantwortung die Mammutausschreibung fiel, Stasi-Major gewesen war. Der öffentliche Druck wurde so groß, dass der Vorstand sich zu einer Kündigung durchrang. Der Senat las dem Vorstand öffentlich die Leviten; er sei bei der Einstellung „nicht mit der notwendigen Sensibilität“ vorgegangen, kritisierte damals Wissenschaftssenator und Aufsichtsratschef Flierl. Er prüft inzwischen – wegen einer 200 000-€-Abfindung für den Ex-Stasi-Major – eine Regressforderung gegen den Charité-Vorstand.

Nach dem Abgang des CFM-Geschäftsführers von Wascinski im April übernimmt Behrends, um die Organschaft nicht zu gefährden, zunächst selbst den vakanten Posten – und überlässt das operative Geschäft einem Unternehmensberater aus Düsseldorf, der drei Tage pro Woche in Berlin ist: Wolfgang Möller, dem ehemaligen Deutschlandchef von Dräger, einem Ex-Kollegen des Vamed-Geschäftsführers Dettmann, der das Konsortium vertritt.

Das Konsortium versucht in den ersten Wochen, zusätzliche Dienstleistungen in Rechnung zu stellen. Es gibt Streit

Möller hat einiges zu tun. Denn hinter den Kulissen wird weiter gerungen: um Verträge, Leistungen und Abrechnungen. Was Roland Berger anpreist, nämlich den gesamten Prozess von der Vorbereitung bis zum Vertragsabschluss in der „Rekordzeit“ von zwölf Monaten durchgezogen zu haben, erweist sich als problematisch. Binnen weniger Monate mussten 2005 für die Verträge sämtliche Dienstleistungen der Charité in Leistungsverzeichnisse aufgenommen werden. Teilweise schrieben die Mitarbeiter selbst auf, was sie taten, berichtet Aufsichtsrat Peters. „Dabei wurde einiges vergessen.“ Behrends hält das für normal: „Bei so einem Riesenvorhaben mit 14 Gewerken werden Sie es auch bei Anwendung der allergrößten Sorgfalt nicht schaffen, Grauzonen zu vermeiden.“

Auf eine ursprünglich vorgesehene Vorbereitungsphase, die einen behutsameren Start des neuen Unternehmens ermöglicht hätte, wurde verzichtet. So musste sich die CFM nur wenige Tage nach der Vertragsunterzeichnung bereits seit Jahresbeginn bei laufendem Betrieb neu aufstellen. „Es gab zu keinem Zeitpunkt ein Versorgungsloch“, versichert Dettmann. „Und es gab keine ernsthaften Ausfälle.“

