



Fällt von ungefähr ...

... ein fremdes Wort in den Brunnen einer Sprache, so wird es solange darin umgetrieben, bis es ihre Farbe annimmt und seiner fremden Art zum Trotz wie ein heimisches aussieht.

Jacob Grimm (1785 – 1863)

Dreimal Schnee

Le cercle pour flan – Der Kuchenring

Hugo war Koch. Er kam aus Lyon. Daher war sein „u“ ein „ü“ und unbetont. Seinen Beruf hatte er damals gewählt, weil ihm Herd, Pfannen und Messer von klein auf gute Begleiter gewesen waren. Von seiner Großmutter hatte er gelernt, wie wohlschmeckende Gerichte auf Teller zu zaubern waren.

Es war der Erste Advent. Und es war der erste weiße Erste Advent seit Jahren. Die Klimaerwärmung war wohl daran schuld. Es war aber denkbar, dass es die erhitzten Gemüter der Klimaschützer waren, die den Schnee nicht recht bleiben ließen in den letzten Jahren. Sei's drum, der weiße Erste Advent brachte die Gäste in das kleine Bistro in der Stadt am großen Strome, im Land der Äcker und der Dome.

Für Hugo war das die willkommene Gelegenheit, zu zeigen, was er alles konnte. Die Vorbereitung der feinen Saucen und Fonds, der Gewürzmischungen und die Einkäufe hatten seine letzten Novembertage erfüllt. Jetzt flogen die *aiguilles à piquer*, die *bouquets garnis*, die *cassolettes* und *cocottes* Jonglierbällen gleich durch Hugos kleine Küche, die er sich genauso eingerichtet hatte, wie die Küche seiner Großmutter.

Und aus der Küche flogen in elegantem Schwung, denn gelernt ist gelernt, die duftenden Gerichte des *chef de cuisine*: feine *crêpes*, heiße *bouillabaisse*, delikate *pâtés de campagne*, frischer *salade niçoise*, herzhaftes *chateaubriand* und süße *tartes*. Um die Gäste und den Wein kümmerten sich Jean, der wie Hugo auch aus Lyon kam, und Marie, ein freches blondes Geschöpf aus der Provence.

Die Gäste waren selten nur zufrieden. Meistens waren sie begeistert von Hugos Kreationen und der warmen, behaglichen Stimmung, die Jean und Marie verbreiteten. Sie kamen immer wieder und

manche brachten auch ihre besten Freunde mit. Und diese kamen wieder mit ihren besten Freunden und so fort. Hugo musste sich schon lange keine Sorgen um sein Auskommen machen. Er konnte sogar jedes Jahr einen Monat im Sommer in Lyon verbringen. Dann besuchte er immer seine Großmutter am Friedhof und kochte in der Küche seiner Kindheit im alten Haus an der Rue de la Platière für seine ganze französische Familie auf.

Natürlich verfügte Hugos kleines Bistro über viele Erwähnungen in der lokalen Presse und zahlreiche Auszeichnungen. Besonders war er über die 18 Punkte im Gault Millau erfreut. Ja, erfreut, denn Stolz war wohl eine Todsünde, hatte seine Großmutter ihn gelehrt. Die Freude war der 18 Punkte wegen, die schon sehr, sehr gut waren und zugleich zur besten Note von 20 Punkten (wie im französischen Schulnotensystem, in dem Hugo jedoch selten 18 Punkte erreicht hatte) noch genügend Entwicklungsmöglichkeiten offen ließen. Es war auch Brauch bei Gault Millau, die 20 Punkte gar nicht zu vergeben; nur der liebe Gott, aber kein Mensch, könne Vollkommenheit feststellen, wie die Gründer Monsieur Gault und Monsieur Millau vor vierzig Jahren gemeint hatten.

Am Montag nach dem Ersten Advent schlief sich Hugo aus. Das hatte er sich nach diesem arbeitsfrohen Adventwochenende auch ehrlich verdient. Er stand spät auf, holte sich seine Post herein und machte sich eine große Tasse *café au lait*. Er genoss seinen Kaffee und seine Post: Zur großen Freude des Kochs war ja sein Lieblingsjournal über Essen & Trinken in Frankreich mit dabei.

Was gab es da nicht alles zu erfahren! Welcher Kollege hatte welches bekannte Restaurant neu übernommen? Welche neuen Gerichte hatten sich die jungen kreativen Köche einfallen lassen? Wel-

cher Wein ist heuer in aller Munde? Es war ein morgendlicher Ausflug in seine Heimat und mitten hinein in seine große Passion. Er flog über Bilder und Buchstaben.

Bei einem Beitrag über die neue Vorgangsweise für die Beurteilung von Restaurants durch den Gault Millau blieb er hängen. Nachvollziehbarer sollte es werden und objektiver, wie eine Küche ihre Punkte erhält. Hugo vergaß seinen geliebten *café au lait* und versank in diesem Zeitschriftenartikel ...

Die Erfahrungen der letzten Jahre und viele wissenschaftliche Untersuchungen zur Hygiene, zur Zufriedenheit der Gäste und zu manch anderem hätten klar gezeigt, dass es nicht mehr angehe, dass ein erfolgreiches Unternehmen mit der internationalen Bedeutung eines Gault Millau seine Beurteilungen weiterhin auf so wackeligen Beinen wie der subjektiven Beurteilung der Präsentation und des Geschmacks der Speisen stehen lasse.

Auch Hugo hatte sich manchmal darüber geärgert, dass man eigentlich nicht weiß, wer vom Gault Millau als Testesser ins Lokal kommt, was der eigentlich weiß und kann und nach welchen Gesichtspunkten der jeweilige Tester dann sein Urteil abgibt. Er hielt es daher für eine im Grunde gute Idee, mehrere Leute zu befragen und vielleicht auch wirkliche Fachleute, Kochkollegen und Wissenschaftler in die Lokale zu schicken, um die Präsentation und den Geschmack der Speisen zu beurteilen.

Er las weiter.

In Zukunft werde man sich Anleihen aus einer ähnlich kundenorientierten, komplexen und dem Menschen mindestens ebenso verpflichteten Branche, wie die Gastronomie es eben ist, holen: aus dem Gesundheitswesen. Dort sei die Beschäftigung mit der Qualität eine quasi bereits seit Jahrtausenden von Hippokrates auferlegte Verpflichtung, der alle ernsthaften Menschen in Berufen des Gesundheitswesens nachkommen. Auch gebe es seit Jahrzehnten professionelle Qualitätsmanager und Fachleute zu diesem Zwecke der Sicherung und Verbesserung der Qualität.

Hugo war überrascht und neugierig. Es hatte wieder begonnen zu schneien. Sein Kaffee war kalt.



Da es nach den Erfahrungen im Gesundheitswesen, in dem sich weltweit mehrere zehntausend Menschen hauptberuflich mit der Qualität beschäftigen, so ausgezeichnet funktioniere, werde man in allen Gastronomiebetrieben eine Gault Millau-Zertifizierung des Qualitätsmanagements einführen, das die veraltete und subjektive Punktevergabe nach dem französischen Schulnotensystem ersetze und Testesser überflüssig mache.

Vielmehr würden Kriterien zum Einsatz kommen, die Führung und Organisation, Mitarbeiter- und Kundenorientierung, Wertorientierung, Hygiene, Sicherheit und Risikomanagement sowie das Qualitätsmanagement selbst nachvollziehbar bewerten.

Küchenbetriebe müssen in allen Kriterien Ziele formulieren, Maßnahmen zur Zielerreichung setzen, die Zielerreichung dann überprüfen und neue Ziele finden. Es sei wichtiger, dass man in diesen Kriterien eine ständige Verbesserung nachweisen könne, als wie die Qualität des Ergebnisses sei: Die Präsentation der Speisen und der Geschmack seien wissenschaftlich noch nicht verlässlich fassbar. Sie würden von den Gästen national, regional und individuell so unterschiedlich beurteilt, dass man sie ohnehin nicht vergleichen könne; außer vielleicht, dass man die Temperatur beim Anrichten messe oder die Häufigkeit von Fremdkörpern im Essen, wie zum Beispiel Haare oder Zahnersätze, dokumentiere.

Nach einer Selbstbewertung und der Bewerbung für das neue Gault Millau Qualitätszertifikat kämen dann externe Fachleute und würden nach dem Schema der Zertifizierung überprüfen, inwieweit der Küchenbetrieb den Anforderungen des Zertifikats gerecht werde. Dann würden sie darüber entscheiden, ob das Zertifikat und mit welcher Punkteanzahl vergeben werde. Danach gebe es die Möglichkeit, das Zertifikat an Eingangstüren und Briefpapier anzubringen und die Presse von der Zertifikatserlangung zu informieren. Dies führe zu einer wünschenswerten Transparenz und zum Vertrauen der Kunden.

Die Kunden würden den Unterschied, dass nicht mehr die Qualität des Essens, sondern die Qualität des Qualitätsmanagementsystems bewertet werde, ohnehin nicht merken. Schließlich führe

ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem eine Küche mit größerer Wahrscheinlichkeit zu guter Speisenqualität. Dafür stünde zwar noch der wissenschaftliche Nachweis aus, aber es gebe dafür Anzeichen und überhaupt sei es logisch.

Mit den Kollegen vom Guide Michelin habe man schon eine internationale Arbeitsgruppe gegründet, die sich mit der Erarbeitung eines Weißbuches beschäftigen solle, das die neuen QM-Systeme von Gault Millau und Michelin „bridgen“ könne, damit man die Küchenbetriebe nicht verunsichere. Der Wirtschaftsminister Frankreichs habe seine persönliche Unterstützung für mehr Qualität in der *cuisine française* und seine Anwesenheit bei den ersten Zertifikatsverleihungen bereits zugesagt. Gespräche mit dem zuständigen EU-Kommissar seien im Laufen.

Hugo war von dem modernen Ansatz restlos begeistert. Am gleichen Tag forderte er bei der angegebenen Adresse die Formulare an.

Mittlerweile serviert Jean alleine im Bistro. Marie musste Hugo kündigen. Sie arbeitet wieder in der Provence. Das Geld für Marie verwendet Hugo jetzt für einen Berater, der ihm die Dokumentation für sein QM-System zusammenstellt. Die Gäste sind in den letzten Wochen etwas weniger geworden. Das kommt Hugo ganz recht, da er selbst auch mit seiner Zeit und seinem Einsatz sehr gefordert ist durch das neue QM-System. Jedenfalls freut er sich schon auf das Zertifikat. Der Besuch der externen Fachleute wird im kommenden Sommer sein. Da lässt er seinen Besuch in Lyon ausfallen. Er muss sich ja vorbereiten auf die Zertifizierung. Es ist vieles transparenter geworden in dem kleinen Bistro. Die Sachen werden dokumentiert und jeder weiß, was er zu tun hat. Das werden auch die Gäste spüren.

Epilog

Ein paar Tage vor den nächsten Weihnachten hatte Hugo dann von einem treuen Stammgast, der in einem Spital arbeitete, erfahren, dass es nach Meinung der Spitalsmitarbeiter offensichtlich gar nicht so weit her sei mit der Qualität im Gesundheitswesen. Hugos Bistro könne er jederzeit einem guten Freund empfehlen – meinte der Stammgast – und sich sicher sein, dass dieser ebenso begeistert sein werde von den Speisen, den Weinen und

der Gastlichkeit wie er selbst. Wenn aber einer seiner Freunde oder jemand aus der Familie ins Spital müsse, würde er, wie alle seine Kollegen auch, unverzüglich damit beginnen, zu telefonieren. Spitalsmitarbeiter würden Spitalern nicht trauen; unbedeutend wie zertifiziert sie auch seien.

Hugo verstand nicht. Er schaute seinen Gast, den Spitalsmitarbeiter, mit großen Augen an.

Ja, er müsse dann dafür sorgen, setzte der Gast fort, dass sein Freund nicht zu lange und womöglich an der falschen Stelle warte. Er würde sich für ihn erkundigen, welcher Arzt am besten kann, was sein Freund brauchte, und den richtigen Arzt bitten, nach seinem Freund zu sehen, ihn zu untersuchen oder ihn zu operieren. Er würde dafür sorgen, dass er nicht zu lange auf einen Termin für eine Behandlung oder Untersuchung warten müsse und sein Zimmer nicht allzu viele Betten und Patienten beherberge. Er würde jeden auf der Station wissen lassen, dass sein Freund sein Freund sei. Zur Sicherheit; man wisse ja nie. Er würde sich für ihn genau erkundigen für den Fall, dass er etwas nicht verstanden habe, was ihm die Ärzte über seine Krankheit gesagt haben. Für Patienten blieben immer viele Fragen im Spital. Er würde es regeln, dass zu Hause dann alles bereit stehe, wenn er wieder aus dem Spital entlassen werde. Er würde für ihn noch vor dem Wochenende das Rezept vom Arzt und die Medikamente von der Apotheke holen. Das Gesundheitswesen funktioniere am Wochenende fast gar nicht. Und er würde seinem Freund einbläuen, so oft wie möglich seinen Namen zu sagen und zu fragen, was jetzt gerade mit ihm geschehe, denn zu oft würden Verwechslungen von Patienten oder Pillen vorkommen.

Hugo dachte kurz nach. Er empfahl dem Gast, einfach Testpatienten einzusetzen. Und die Mitarbeiter wüssten nach seiner Schilderung doch offensichtlich ganz genau, was alles zu verbessern sei. Früher hätten sie das in der Gastronomie genauso gemacht.

Hugo machte Sperrstunde, schloss das kleine Bistro ab und ging nach Hause. Es schneite wieder und der Schnee blieb nicht liegen. Irgendwie war Hugo an diesem Abend traurig und er konnte nicht sagen, warum.

RS ■

Le jeu – Das Spiel

Hugo, geneigte Leser erinnern sich vielleicht an ihn, also der Hugo mit dem „ü“, weil er aus Lyon stammt, schlenderte allein durch die in diesem Jahr wieder nicht verschneiten Straßen seiner Stadt. Und es war wieder der Erste Advent. Hugo war nicht mehr Koch. Hugo war inzwischen Gastronom.

All die Auflagen, die mit den Qualitätsoffensiven des kleinen Landes und der großen Union auf sein kleines Bistro zugekommen waren, hatten ihm die Freude am Kochen genommen. Wenn schon so viele neue Vorschriften und Dokumentationspflichten in die Gastronomie herüber schwappten, wollte er denn aus dieser Not eine Tugend machen. Hugo war seit knapp zwei Jahren Systemgastronom; so richtig mit Leitbild, Zielvereinbarungen, Organisationshandbuch, Kundenbefragungen, Mitarbeitermotivationsprogrammen und Logo.

Sein Unternehmen hatte in kurzer Zeit Filialen in den wichtigsten Städten des kleinen Landes aufgemacht. Der Name seiner kleinen Bistro-Kette war beim Publikum bekannt und sein Risiko durch das Geschäftsmodell minimal. Den Gästen wurde etwas geboten. Darauf konnten sie sich verlassen. Egal, in welchem der Bistros sie landeten: gleiche Speisekarten, gleiche Preise, gleiche Servietten und das gleiche Showprogramm auf der Bühne. Ja, die Bistros waren groß genug für Can-Can und Reisebusse konzipiert worden. Selbst das Essen schmeckte überall gleich. Hugo garantierte für Qualität.

Für ihn als Chef war das gar nicht so schwierig. Klar, man brauchte in der neuen Firmenzentrale immer mehr Personal. Finanzbuchhaltung, zentraler Einkauf, Personalwirtschaft, Abteilung für Aus-, Fort- und Weiterbildung, Hygiene, Controlling und Qualitätsmanagement waren wirklich von zentraler Bedeutung für den Erfolg von Hugos Kette.

Hugo genoss seinen Erfolg, obwohl ihm beim Gehen inzwischen kalt geworden war. Er ging zurück zu seinem schönen Auto und fuhr heim in seine große, zentral gelegene Wohnung mit dem komfor-

tablesten Bett unter den Sternen. Der *café au lait* in seiner großen Tasse am Morgen war ihm aus der Zeit als Koch geblieben.

Hugo hatte in dieser Nacht schlecht geschlafen. Es waren die Alpträume. Sie kamen in letzter Zeit öfter. Eigentlich war es immer derselbe Traum, der ihn plagte. Seine Großmutter, die ihm einst das Kochen und die Liebe zum Detail beigebracht hatte, Gott hab' sie selig, kam in diesem Traum zu ihm ins Büro. Voller Stolz führte er sie mit seinem schönen Wagen in sein nächstes Restaurant. Er hoffte im Stillen, dass dort alles so klappte, wie es im Organisationshandbuch vorgesehen war. Es klappte besser als erhofft und beim Dessert fragte er schließlich seine liebe Oma, wie es ihr in seinem Reich gefiele. „Beim nächsten Mal gehen wir in unser kleines Bistro an der Ecke. Mir ist es hier zu glatt und unpersönlich. Irgendwie fühle ich mich hier nicht wohl“, meinte sie in ihrer gewohnt direkten Art darauf. Und wie ihr das Essen schmeckte? „Es ist ganz gut.“ Danach erwachte er regelmäßig schweißgebadet und fertig wie zu lange gekochter Spargel.

Hugo spürte, dass er im Sinne seines Erfolges auf dem richtigen Weg war, und zugleich verlor er mit jedem weiteren Schritt in diese Richtung wieder ein Stückchen Freude an seiner Arbeit. Und dann noch die Großmutter im Traum. „Ganz gut“ war das zwar ganz höflich ausgedrückte, aber vernichtende Urteil der alten Dame, wenn es ums Essen ging. Sie hatte ja recht. Es war nicht schlecht. Vor allem aber war es in jedem seiner Restaurants gleich. Das hatte auch eine große Anstrengung aller gebraucht. Die verschiedenen Köche, Rohmaterialien von verschiedenen Händlern und die unterschiedliche Küchenorganisation waren zu Beginn dieses Großprojekts die Feinde der Einheitlichkeit. Das war aber nicht zu tolerieren. Wie kämen die Gäste dazu, sich nicht auf die gleichbleibende Qualität seiner Gastro-Kette verlassen zu können!? Von dem wirtschaftlichen Effizienzvorteil einmal ganz abgesehen.

Außerdem hatten seine Mitarbeiter in der Zentrale ganz klar herausgefunden, dass es viel leichter ist, alle Filialleiter gleich zu behandeln. Es wäre auch gerechter, meinten sie. Gleicher Eierverbrauch im Verhältnis zu den produzierten *crêpes*, das gleiche Fett senkt durch die große Einkaufsmenge die Kosten, der gleiche Küchenplan und die gleichen

Abläufe sorgten für einheitliche, zentrale Einschulungsmöglichkeiten und die universelle Einsetzbarkeit des Personals. Für das Controlling und das Qualitätsmanagement war Einheitlichkeit Aufgabe, Ziel, Vorteil und Lebenszweck in einem. Das hatte er auch so gelernt beim Seminar über das Führen großer Organisationen. Es war ihm daher ein Rätsel, wie es kommen konnte, dass seine Freude, die Begeisterung seiner Köche und der Geschmack des Essens mit jeder so wichtigen neuen, von der Zentrale unterstützten Effizienz- oder Qualitätsverbesserungsaktivität ein bisschen nachließen. Diesen Hinweis seiner Oma hatte er ja schweißgebadet verstanden. Er hatte bloß keine Idee, was er damit machen sollte ...

Hugo musste raus. Er hielt diese Situation nicht mehr aus. Das Glänzen in den Augen seiner Köche war seltsamerweise weg, obwohl sie alle gut bezahlte und sichere Arbeit hatten. Die Gäste waren nach allen Befragungen zwar zu 89,3 % sehr zufrieden, aber Begeisterung lösten seine Bistros wohl keine mehr aus.

Hugo fuhr heim nach Lyon. Er besuchte seine Familie und kochte in der alten Küche seiner Großmutter in der Rue de la Platière. Es war ein Fest! Am Abend traf er sich mit einem alten Freund aus seiner Lehrzeit, der inzwischen den Beruf gewechselt hatte. Pascal war Jockey geworden. Am nächsten Tag nahm er Hugo mit. Sie fuhren raus zum Hippodrome de Parilly und schauten den Galoppieren beim Trainieren zu. Die Einheit von Pferd und Reiter, der entschlossene Eindruck, den sie auf die Zuschauer machten, all das beeindruckte Hugo sehr. Es war eindeutig klar, wozu sie auf dieser Welt und in diesem Hippodrom waren. Sie hatten einen Traum. Das konnte man spüren.

In der einfachen Bar, in der sich das Personal der Pferderennbahn ein Stelldichein gab, fragte Hugo seinen Freund Pascal beim gemeinsamen *pastis*, wie er denn auf die Idee gekommen sei, vom Koch zum Jockey zu werden. Ja, natürlich habe er die Idealmaße für einen Jockey, aber das sei doch kein Grund dafür, sein Leben so grundlegend zu verändern.

Pascal lachte verschmitzt und fragte Hugo, warum er denn mitten im Jahr nach Lyon gekommen sei. Er hätte vor dem Sommer hier nicht mit ihm gerechnet. Hugo verstand die Gegenfrage zwar nicht,

aber sie öffnete die Schleusen und es brach aus ihm heraus. Er erzählte Pascal von seinem Erfolg mit seiner Bistro-Kette, seiner schönen Wohnung, seinen vielen Mitarbeitern, von seinen Alträumen, seiner Großmutter und der verblassenden Freude an seiner Arbeit. Als er geendet hatte, sagte Pascal: „Genau deswegen bin ich Jockey geworden.“

Hugo dachte nach, konnte aber keine Verbindung finden. Was hatte sein Problem mit Pascal und Pferderennen zu tun?

Pascal half ihm auf die Sprünge. „Mir ist es damals irgendwie gleich gegangen wie dir heute. Ich fuhr damals nur nicht nach Lyon, da war ich ja schon. Ich fuhr in die Bretagne und mietete mir ein kleines Haus am Meer. Jeden Tag schaute ich von meinem Fenster den Fischern zu, wie sie mit ihren kleinen Booten und mehr oder weniger gutem Fang wieder in den Hafen einliefen. Ich beneidete sie. Während mir als Koch, von dem sein Chef gleichbleibende Qualität, effizientes Einkaufen und planvolles Arbeiten im Team verlangte, die Freude verloren gegangen war, zogen diese wind- und salzgegerbten bretonischen Fischer jeden Tag in aller Frühe und Kälte wieder hinaus aufs Meer. Zwanzig, dreißig Jahre und kein Tag war gleich. Allen Fischertagen war aber der Traum vom großen Fang, das unablässige Streben nach Erfolg gemein. Nicht ein schneller Erfolg, der darin besteht, andere übers Ohr zu hauen. Sie waren langsam und bedächtig und zugleich begeistert von ihrer Aufgabe. Der Erfolg hing ganz allein von ihnen selbst ab. Keiner von ihnen gab dem Wetter oder der See die Schuld, wenn es nicht so lief, wie sie wollten. Das machte auch keinen Sinn. Das Wetter und die See waren so, wie sie immer waren. Die Unterschiede in den Fangerfolgen lagen nur im Wissen, im Können, im Einfallsreichtum und im Mut des einzelnen Fischers. Ich stand am Fenster und konnte nichts tun, als sie ganz ehrlich zu bewundern.“

Pascal erzählte dann noch, wie plötzlich sein Entschluss feststand, als Jockey zu arbeiten. Er kontaktierte alle möglichen Freunde und Bekannte und Freunde der Freunde und hatte binnen vier Wochen einen Platz als Jockey-Trainee bei einem bekannten Rennstall.

„Und das Kochen, geht dir das gar nicht ab?“, Hugo war sehr nachdenklich. „Kochen ist schön“, erwiderte Pascal, „aber in einer Organisation gefangen

zu sein – und da macht es nicht wirklich einen Unterschied, ob du der bist, der mit dem Chauffeur in die Arbeit fährt, oder der mit dem *moto* – in der du nur mehr funktionieren musst, wo es keinen Unterschied macht, was du tust oder lässt, sondern andere dir vorgeben, was du wie zu tun hast, das macht keine Freude. Das kostet Lebenskraft; mehr Lebenskraft als volle Netze einzuholen oder ungestüme Hengste zu reiten. Es ist diese Vorgabe der Mittelmäßigkeit, die sich kein Mensch gefallen lassen sollte.“

Pascal gab Hugo am weißen Zaun der Pferderennbahn die letzte Lektion: „Sieh dir die Pferde und ihre Reiter an. Wären sie so schnell, so kraftvoll, glücklich und entschlossen, wenn nicht jeder von ihnen der Erste sein wollte? Wie würden Pferderennen und Fischfänge aussehen, wenn es da jemanden gäbe, der ihnen Zeiten oder Fanggewichte vorgeben würde. Was passiert mit Menschen, denen du ein Mindestmaß, einen zu erreichenden Durchschnitt vorgibst? Der Durchschnitt muss mit den Jahren sinken. Besondere Ideen, Können oder Mut werden nicht mehr belohnt, weil sie keinen Sinn mehr machen. Jeder hätte zwar das trügerische Gefühl, auf der sicheren Seite zu sein und die Vorgabe, die ja für alle erreichbar sein müsste, wohl erfüllen zu können. Es gäbe keine neuen Rekorde mehr, keine neuen Erfindungen und keinen persönlichen Erfolg. Am Ende empfiehlt sich die Begeisterung. Die Menschen werden stumpf, traurig oder zynisch; jeder nach seinem Naturell. Minimalvorgaben und Durchschnittsvergleiche sind nicht sozial, sie sind abgrundtief asozial, weil sie den Menschen unbemerkt die Begeisterung rauben. Am Ende ist es auch asozial gegenüber ihren Kunden und Gästen: wenig Fische und langsame Pferderennen.“

Hugo hatte verstanden. Er dankte Pascal für die Zeit und seine Geschichte. Er packte seine Sachen und fuhr zurück in das kleine gebirgige Land, in dem seine Bistro-Ketten-Zentrale stand. Am Wochenende arbeitete er durch, die Alträume waren weg und Hugo konnte es nicht erwarten, dass es Montag wurde ...

Epilog

Am Montag Morgen rief Hugo seine Abteilungsleiter zu einer wichtigen Besprechung zusammen. Er riet ihnen, sich warm anzuziehen. Er führte sie in einen schönen Wald in der Nähe seiner Stadt

und fragte sie, was sie sähen. Bäume würden sie sehen, waren sich alle einig, viele Bäume. Hugo fragte sie, was ihnen an diesen Bäumen auffiele. Die Antworten waren viel an der Zahl. Grün, klein und groß wären sie, alt und jung, breit und schmal, aufrecht und schief, mit Nadeln oder Blättern. Hugo gratulierte zu ihrer Beobachtungsgabe und bat sie, sich den Wald nun mit einheitlich gleichen Bäumen vorzustellen. Das fiel ihnen zwar leicht. Dieser Wald gefiel ihnen aber nicht mehr. Zudem wäre er äußerst empfindlich gegen Schädlinge, anfällig für Wind- und Schneebruch und wohl dauerhaft nicht lebensfähig.

Hugo nahm seine Abteilungsleiter wieder mit in die Zentrale und bat sie, alles zu vergessen, was sie bisher an Spitzfindigkeiten in seiner Bistro-Kette zur Gestaltung eines Waldes mit lauter gleichen Bäumen erfunden hatten; egal ob im Einkauf, im Personalwesen, im Controlling oder im Qualitätsmanagement. Er wolle keine funktionierende, gewinnoptimierte Bistro-Kette mehr, dafür sei er nicht auf der Welt und seine Gäste hätten das auch nicht verdient. Er wolle die beste Bistro-Kette.

Hugo wollte daher kein gleiches Bistro, keinen gleichen Koch und kein gleichschmeckendes Gericht mehr in seinem Unternehmen. Er wollte *chefs de cuisine, sommeliers, chefs de rang* und *garçons*, die jeder auf seine Art die Besten sein wollten und die sich persönlich informierten, ob sie die Gäste gut betreuen, ja begeistern konnten. Die Abteilungsleiter in der Zentrale wurden auf Dienstleister für die Bistros umgeschult soweit es ging. Die Unbelehrbaren schickte er in die Bretagne. Einheitlich ließ er nur die Hygienerichtlinien und die Sturzprävention für angeheiterte Gäste ... die anderen Qualitätsindikatoren waren in der Gastronomie ohnehin immer wenig verlässlich gewesen.

Am Abend ging er heim durch die Straßen seiner Stadt. Es war hell vom Schnee. Er blieb jetzt liegen.

RS ■

La conséquence – Das Ergebnis

Hugo, unser Systemgastronom aus Lyon (der mit seinem „ü“), hatte seine Hausaufgaben gemacht. Einheitlichkeit war kein Kriterium mehr in den Restaurants seiner Bistro-Kette¹. Die besten Küchenchefs des Landes arbeiteten gerne für ihn und kochten, was die Gäste bestellten, was ihnen regional besonders mundete, mit Pfiff und frischen Zutaten aus Feld, Wald und Wasser.

Hugo hatte seinen Lapsus der „Vereinheitlichung der Mittelmäßigkeit“ erkannt und das persönliche Besser-Werden-Wollen seiner Mitarbeiter zu neuem Leben erweckt. Ihr internes Bistro-QM-System und lebendige PDCA-Zyklen mit selbst gewählten Zielen unterstützten dieses Wollen mit Methode. Hugo und seine Kollegen wollten die Besten sein. Das brachte Sinn in die Arbeit, machte großen Spaß und förderte den Einzelnen und das Team durch ständiges Fordern seitens des Marktes. Die Konkurrenz schlief nicht. Das war kein Problem. Es war der Treibstoff für ihre gemeinsame Weiterentwicklung. Hugo sagte immer: *„Ohne diesen Wettbewerb äßen wir heute nicht begeistert Noix de St Jacques au beurre safrané et des éclats de pistaches, sondern säßen zufrieden in den Bäumen und schälten Bananen ...!“*

Die einheitlichen Richtlinien und Qualitätsindikatoren, die Hugo vor Jahren in seinen Bistros wieder abgeschafft hatte, standen aber seit Kurzem wieder vor seiner gastronomischen Tür. Das bereitete Hugo Kopfzerbrechen und unruhigen Schlaf.

Der Nahrungsversorgungs-Wettbewerb war in Hugos schönem Land inzwischen längst abgeschafft. Schließlich waren in der gesamten Menschheitsgeschichte bis heute weltweit vieltausend Mal mehr gesunde Lebensjahre durch mangelnde Ernährung verloren gegangen als zum Beispiel durch fehlende Medizin. Das würde sich wohl auch in Zukunft nicht ändern. Die Regierung hatte es einfach nicht mehr länger in Kauf nehmen wollen, dass mit Hunger und einem wertvollen Gut wie Nahrung Geschäfte gemacht werden. Jeder Bürger und jede Bürgerin sollte den gleichen Zugang zu sicheren und gesunden notwendigen Nahrungsmitteln haben.

Wozu hätte man sich 1789 sonst angetan? Man hatte bereits vor Jahrzehnten herausgefunden, dass sich sozial schwächere Bevölkerungsschichten schlechter ernährten. Reiche hatten leichteren Zugang zu erstklassiger und ständig verfügbarer Nahrung. Das konnte in einem entwickelten westlichen Sozialstaat wie Frankreich nicht mehr so hingenommen werden.

Seinem Einkommen entsprechend zahlte daher mittlerweile jeder Einkommensbezieher einen Ernährungsversicherungsbeitrag an die SEVA (Soziale Ernährungsversicherungsanstalt) und konnte mit seiner E-Card („E“ steht für „Essen“) kostenfrei und ohne Selbstbehalt Nahrungsmittel für sich und seine Familie beziehen. Dafür gab es im ganzen Land leicht erreichbare allgemein öffentliche Lebensmittelgeschäfte (a.ö.LMG).

Für Leute, die zu viel Geld verdienten und glaubten, sie müssten immer etwas Besonderes haben, gab es Sonderlebensmittelgeschäfte (SLMG), auch „Diätorien“ genannt. Die Lebensmittel dort mussten zwar per Gesetz die gleichen sein wie in den a.ö.LMG, sie waren aber aufwändiger und schöner verpackt und ungleich teurer. Sie wurden in einem schöneren Ambiente von besser bezahlten Mitarbeitern, die man sich sogar selbst aussuchen konnte, persönlich gereicht. Gerade dieser letzte Umstand war aber für die in letzter Zeit unter den Kunden dieser SLMG leider stark angestiegenen Magen-Darm-Erkrankungen verantwortlich gemacht worden.

Die neue Soziale Ernährungsversicherung hatte dafür gesorgt, dass es keine Hungernden mehr in seinem Land gab. Das war gut so. Als in Kauf zu nehmende systembedingte Nebeneffekte schmeckten die Nahrungsmittel nicht mehr so wie früher, doch das geriet mehr und mehr in kollektive Vergessenheit. Die Franzosen hatten – wahrscheinlich als Folge des Bewegungsmangels – in den letzten Jahren seit Gründung der SEVA im Durchschnitt zwar um 20% zugenommen und Frankreich verbrauchte rund 50% mehr Nahrungsmittel als der OECD-Schnitt, Krebs war als Todesursache Nummer eins aber erfolgreich besiegt worden. An seine Stelle waren Koronare Herzkrankheit und Schlaganfall getreten. Das Wichtigste war aber, dass soziale Unterschiede keine Auswirkung mehr auf den Ernährungszustand und die Lebenserwartung haben konnten.

Natürlich hatte der fehlende Wettbewerb unter den a.ö.LMG dazu geführt, dass deren Öffnungszeiten eher nach den Wünschen der Mitarbeiter ausgerichtet waren als nach denen der Bezugsberechtigten. Nachmittags wurde schon sehr früh geschlossen. Auch Einkaufssamstage waren auf Wunsch der Gewerkschaften im Sinne der betrieblichen Gesundheitsförderung für die Mitarbeiter schon lange abgeschafft. Kunden gab es ja in diesem Sinne nicht mehr; Bezugsberechtigte waren mehr als Kunden. Mitarbeiter trugen höhere soziale und fachliche Verantwortung. Vor den meisten Geschäften gab es nunmehr reservierte Parkplätze in der ersten Reihe für die Filialeiter, die Abteilungsleiter und die Angestellten, ja sogar für die wichtigsten Lieferanten. Manche hatten sogar Parkhäuser für die Mitarbeiter, während die Bezugsberechtigten parken durften, wo immer sonst sie einen Platz fanden.

Allen a.ö.LMG war die Bezugsberechtigtenorientierung ein echtes Anliegen. Man fand daher kein a.ö.LMG ohne regelmäßige Bezugsberechtigtenbefragung. Die Besten erreichten dabei an die 90% Zufriedenheit. Sie lagen allesamt in ländlichen Gegenden, für die der von der Regierung erlassene und in den nächsten Jahrzehnten umzusetzende „Strukturplan Lebensmittelversorgung“ eine Schließung des örtlichen a.ö.LMG vorsah. In urbanen Gebieten mit der Möglichkeit, zwischen den heute und in Zukunft reichlich vorhandenen a.ö.LMG auszuwählen, erreichten auch die Besten kaum 75% zufriedene Bezugsberechtigte. Das lag offenbar an den selbstbewussteren urbanen Bezugsberechtigten.

Schließlich waren diese Menschen immer anspruchsvoller und fordernder geworden. Es kostete sie ja keinen Cent, sich mit den notwendigen Lebensgrundlagen einzudecken! Manche waren richtig freche Querulanten ohne Verständnis für die wachsende Arbeitsbelastung des gut ausgebildeten und daher gerechtfertigt überdurchschnittlich bezahlten Lebensmittelpersonals. Sie kamen einfach, wenn sie hungrig waren oder gerade Zeit hatten. Das war natürlich mit Vorliebe am Wochenende und abends, just, wenn nur mehr die gesetzlich vorgeschriebene a.ö.LMG-Dienstmannschaft anwesend war. Steigende Krankenstandstage und Frühpensionierungen wegen Burn-Outs gaben von dieser Entwicklung beredtes Zeugnis. Die Arbeitszeiten waren zwar gemäß der neuen europäischen

Rechtslage um bis zu 30 % bei vollem Gehaltsausgleich reduziert worden. Doch die Unzufriedenheit der a.ö.LMG-Mitarbeiter war ins Unermessliche gewachsen, als die Lebensmittelberufe danach keinerlei Gehaltsverbesserung auf ihrem Lohnzettel voranden! Ihre Ständesvertretungen distanzieren sich in der Folge deutlich von den zuvor von ihnen selbst ausverhandelten Gehaltspaketen und wiesen ein weiteres Mal auf die bedrohte Lebensmittelversorgung der wehrlosen Bevölkerung durch den drohenden a.ö.LMG-Mitarbeitermangel hin. Schließlich vertraten sie Sozialberufe!

Die öffentlich bediensteten Mitarbeiter der a.ö.LMG gingen daraufhin, betrogen um ihre versprochene Gehaltserhöhung und von ihrem öffentlichen Dienstgeber so wenig wertgeschätzt, berechtigt in die innere Kündigung und widmeten sich vermehrt ihren privaten Tätigkeiten am eigenen Würstelstand oder in den umliegenden SLMG. Dadurch konnten sie wenigstens die schlimmsten Gehaltseinbußen minimieren. Das neue Europäische Arbeitszeitgesetz ließ diese Kompensationsmöglichkeit konsequenterweise durchaus zu. Die massiven Arbeitszeitreduktionen und die ausstehende Umsetzung der „Regionalen Strukturpläne Lebensmittel“ verschärfte den auch von Medien oft proklamierten „drohenden a.ö.LMG-Mitarbeitermangel“ zusätzlich. Am Ende waren gut eine Milliarde für die Arbeitszeitverkürzung bei vollem Gehaltsausgleich aller Lebensmittelberufe ausgegeben. Neue Mitarbeiter für die vom bestehenden Personal im Gegenzug dafür nicht mehr zu leistenden Arbeitsstunden waren überraschend nicht zu finden. Offenbar waren die Arbeitsbedingungen in der Branche inakzeptabel und einfach nicht mehr zeitgemäß. Alle waren unzufrieden. Vergleiche mit den höheren Gehältern für a.ö.LMG-Mitarbeiter in Lausanne und Genf bewiesen auch, wie Recht sie damit hatten. Selbst die bis dahin so geduldigen Abteilungsleiter in den a.ö.LMG veränderten ihre Rolle im Ernährungssystem über Nacht heimlich aber wirksam von Arbeitgeber- zu Arbeitnehmervertretern. Die Filialleiter blieben zum Teil ihrer unangenehmer werdenden Arbeitgeberrolle treu, zum Teil gingen auch sie in die fremdverschuldete persönliche Immigration.

Hugo hatte von dem Vorhaben der Regierung aus seinem Lieblingsjournal „Essen & Trinken in Frankreich“ erfahren: Nach den Lebensmittelgeschäften sollten bald auch alle Gastronomiebetriebe nicht mehr selbst kassieren, sondern in einem neuen

Tarifrechnungssystem die Konsumation ihrer Gäste lt. Tarifkatalog mit einer regionalen GKK (Gastronomie-Konsumations-Kasse) monatlich abrechnen. Um die Qualität auch ohne Wettbewerb zu gewährleisten, war die Einführung externer Qualitätssicherungsmaßnahmen auf der Basis verpflichtender Ergebnisqualitätsindikatoren bereits in parlamentarischer Begutachtung. Das sollte nachhaltig und national für gleichen Zugang und transparente Qualität sorgen.

Hugo stürzte zum Telefon und rief seinen dem Leser bereits bekannten Stammgast, der in einem Spital arbeitet, an. Er erzählte ihm von diesem Vorhaben der Regierung in der Gastronomiebranche. „Hattet ihr nicht so ein ähnliches System auch im Gesundheitswesen?“, wollte Hugo von ihm wissen. „Ich schick’ dir dazu Unterlagen. Dann weißt du, was auch auf euch zukommt ...“, versprach dieser.

Hugo riss den erwarteten Umschlag auf und fand dort Informationen über Erkenntnisse, wie die Qualität im Gesundheitswesen ohne die Mechanismen des Marktes gesichert werden sollte. Die Lösung nannte sich „Qualitätsmessung und Qualitätsindikatoren“.

„Geleitet von dem parteienübergreifenden gesundheitspolitischen Ziel, einen Qualitätswettbewerb zu initiieren, werden von der Qualitätsmessung Informationen von Relevanz für die Auswahlentscheidungen der Versicherten und für selektivvertragliche Optionen erwartet“, schrieb dort eine systemverantwortliche Expertin².

„Zuerst schaffen sie den Markt ab und dann verordnen sie Wettbewerb!?“ Hugo sinnierte und lernte auch für ihn Neues: Über die Güte vorhandener Qualitätsindikatoren hatten Wissenschaftler im Nachbarland herausgefunden, dass sie derer nunmehr 1667 in ihrem Sprachraum kannten. Für 81 % oder 1346 davon sei die wissenschaftliche Grundlage (Evidenz) unbekannt, nur für 7 % oder 112 von ihnen sei die Evidenz hoch. Selbst bei diesen Indikatoren, deren Evidenz als hoch ausgewiesen sei, wären aber Validität, Reliabilität und Diskriminationsfähigkeit vielfach unbekannt. Sie warnen: „Aus der evidenzbasierten Medizin wissen wir, dass die Verwendung von Messinstrumenten mit unbekannter Güte zu nicht interpretierbaren Ergebnissen führt und der Effekt einer Intervention oder Maßnahme dadurch unterschätzt, überschätzt oder falsch ein-

geschätzt werden kann. Es besteht also ein Risiko, dass durch die Veröffentlichung bzw. Nutzung von Qualitätsergebnissen, die auf Indikatoren unklarer Evidenz und Güte beruhen, die falschen Schlussfolgerungen gezogen werden.“ Am Ende blieben nur 11 von 1667 Indikatoren übrig, die als geeignet für Pay-for-Performance eingestuft werden ...³.

Ein anderer Professor aus dem gleichen Nachbarland hatte mit seinen Kollegen herausgefunden, dass die Qualitäts-Rankings von Spitalsleistungen in drei angesehenen Krankenhausführern wenig bis gar nichts miteinander zu tun hatten. Er kommt zum Ergebnis: „Alle drei Krankenhausführer verwenden unterschiedliche Indikatoren, wobei offen bleibt, was die verschiedenen Indikatoren konkret messen, wie die einzelnen Krankenhäuser hinsichtlich solcher Indikatoren abschneiden und was dies für die Qualität bedeutet.“⁴ Und für Patienten, sprich für Hugos Bezugsberechtigte, hieße das: „... entweder messen die miteinander verglichenen Krankenhausführer verschiedene ‚Qualitäten‘, oder das Messverfahren stimmt höchstens bei einem der Führer. Falls die Krankenhausführer nicht die tatsächliche Qualität korrekt messen, sondern etwas anderes messen und/oder die Messung falsche Ergebnisse liefert, verbessert sich die Situation des Patienten nicht. Eher ist das Gegenteil der Fall: Eine Fehlinformation ist schlechter als gar keine Information.“⁴

Na, Bon Appetit! Hugo musste raus. Er stapfte durch die eiskalten Straßen. Mit dem Frühling war’s wohl noch nichts. Die ersten Vorfrühlingsblüten waren erfroren. Nach diesem Indikator musste man sich wohl auf einen verlängerten Winter einstellen. Dessen war er sich sicher ... **RS** ■

Literatur:

- Schaffler R.: Le jeu – Das Spiel; QUALITAS 04/2012, 4-7
- Klakow-Franck R.: Perspektive: Rolle der Qualitätsmessung aus Sicht des Gemeinsamen Bundesausschusses; Z. Evid. Fortbild. Qual. Gesund. wesen (ZEFG) 2014; 108; 456-464
- Schmitt J., Scriba P.C.: Qualitätsmedizin braucht Qualitätsforschung: Sind wir bereit?, Editorial; Z. Evid. Fortbild. Qual. Gesund. wesen (ZEFG) 2014; 108; 453-455
- Thielscher C., Antoni B., Driedger J., Jacobi S., Krol B.: Geringe Korrelation von Krankenhausführern kann zu verwirrenden Ergebnissen führen; Gesundh ökon Qual manag 2014; 19(2): 65-69 zitiert nach einem Interview mit Thielscher C. geführt von Metzinger B. und Ossen P. in: das Krankenhaus, 2.2015, 166-168