Ausschreibung gewünscht, Eigenreinigung bekommen

Foto: Vileda Professional

Nach Ablauf der Vertragszeit hatte das extern beauftragte Reinigungsunternehmen für die Stiftung „Vereinigte Hospitien" in Trier den Reinigungsauftrag gekündigt und einen wesentlich höheren Preis für seine weiteren Leistungen gefordert. Eine Ausschreibung für Reinigungsleistungen gehört nicht unbedingt zum Tagesgeschäft einer Hauswirtschaftsleitung, also war fachlicher Rat gefragt.

Die Stiftung „Vereinigte Hospitien" in Trier ist ein Verbund von mehreren Sozialeinrichtungen (und einer Weinkellerei). Zu den wichtigen Sozialeinrichtungen gehören unter anderem zwei Seniorenheime und eine geriatrische Klinik.

Preissprung beim Dienstleister als Auslöser

Im Jahr 2012 ergab sich bei den Hospitien ein Problem. Das derzeit beauftragte Reinigungsunternehmen hatte seinen Reinigungsauftrag gekündigt und einen wesentlich höheren Preis für seine weiteren Leistungen gefordert. Bei einem derart hohen Preissprung war Hospitiendirektor Dr. Hubert Schnabel gefordert, zu handeln. Die erste und logische Idee war, eine neue Ausschreibung zu gestalten und die Leistungen dem Wettbewerb im Markt zu unterziehen.

Nun waren die drei Hauswirtschaftsleitungen der Hospitien gefordert, eine Ausschreibung zu gestalten. Als rhw-Abonnentinnen hatten sich die drei Damen an den Expertenrat erinnert und den rhw-Experten Andreas Carl ins Spiel gebracht. Denn eine Ausschreibung für Reinigungsleistungen gehört nicht unbedingt zum Tagesgeschäft einer Hauswirtschaftsleitung, also war fachlicher Rat gefragt. Nach einer Besichtigung stand fest, dass auch von qualitativer Seite ein Handlungsbedarf bestand. Zudem musste der Reinigungsturnus erhöht werden, um auch der Hygiene gerecht zu werden. Unter diesen Gesichtspunkten wurde klar, dass die Leistungsbeschreibung komplett neu erarbeitet werden musste.

Eigenreinigung einmal durchrechnen

Eine Kurzanalyse der Daten und der Besichtigung der Häuser ergab, dass die Kosten tatsächlich wesentlich steigen würden und die zukünftige Qualität bei einer Ausschreibung nicht garantiert gewesen wäre. Daraus ergab sich der Vorschlag, die Eigenreinigung einmal komplett durchzu-

rechnen. Die Eigenreinigung hat immer noch den Ruf, teurer zu sein als Fremdvergabe. Eine ausführliche und belastbare Berechnung ist relativ aufwendig. Dennoch war Dr. Hubert Schnabel überzeugt davon, dass es sinnvoll ist, eine solche Berechnung bzw. Konzepterstellung in Auftrag zu geben.

Faktor Produktivität

Ein wesentlicher Faktor ist dabei die Produktivität. Bei einer gelungenen Umstellung auf Eigenreinigung ist die Produktivität mindestens genauso hoch wie bei einem guten Dienstleister, und der Kostenfaktor ist identisch. Einen weiteren Faktor stellen die Lohnkosten dar. Die Lohnschere zwischen dem Gebäudereinigungstarif und, wie in diesem Fall, dem kirchlichen Lohntarif AVR ist gar nicht mehr so groß. Einen Unterschied machen die zusätzlichen Sozialleistungen wie Weihnachtsgeld und die ZVK (Zusatzversorgungskasse; Altersversorgung). Das bedeutet einen großen sozialen, aber auch einen Kostenunterschied. Was jedoch bei der Eigenreinigung wegfällt, ist die Umsatzsteuer und ein Teil des Deckungsbeitrages, welchen der Gebäudereiniger berechnen muss.

Diese Argumente sind sehr theoretisch und wenig belastbar. Doch angesichts der signalisierten Mitwirkung der drei Hauswirtschaftsleitungen an einem Eigenreinigungskonzept war Dr. Schnabel bereit, es zu versuchen. Wenn die Berechnungen für die Eigenreinigung teurer gekommen wären, dann hätte ja immer noch ausgeschrieben werden können. Und ein Teil der Aufwendungen für das Reinigungskonzept, nämlich das Leistungsverzeichnis, musste ohnehin neu erstellt werden. Somit waren der Aufwand und das Risiko überschaubar.

Zugehörigkeitsgefühl durch Eigenreinigung

Das ausführliche Reinigungskonzept inklusive der neu berechneten Kosten und Inhalte (siehe Kasten unten) hatten erge-

Inhalte des Reinigungskonzeptes

Zunächst muss das neue Leistungsverzeichnis erstellt werden. Hier ist eine Zusammenarbeit mit dem Nutzer (der Pflege) und der zuständigen Hygienefachkraft unabdingbar. Nur wer weiß, wann was und wie oft zu reinigen ist, kann weiter kalkulieren. Das Leistungsverzeichnis wird in Raumgruppen untergliedert, so dass eine Trennung zwischen Turnus und Leistung je Raumart unterschieden werden kann. Bei allem steht die Hygiene im Vordergrund.
Als nächstes ist die Reinigungstechnik und Reinigungsmethode genau zu definieren. Das ist oft ein unterschätzter Punkt. Wesentlich dabei:

- die Reinigungsqualität
- die Vermeidung von möglichen Reinigungsfehlern
- die Wiederbeschaffungskosten
- die Ergonomie.

An dieser Stelle werden die wesentlichen Weichen für die Produktivität und Qualität gestellt. Wer hier zum billigsten Anbieter greift, unterschätzt die wirtschaftliche und qualitative Wirkung.
Wenn klar ist, wie oft und wie gereinigt werden soll, kann mit der Kalkulation der Arbeitsplätze begonnen werden. Wer an dieser Stelle (wie ein Gebäudereiniger) zusammengefasst das gesamte Haus mit Leistungszahlen kalkuliert*, bekommt kein genaues und nachvollziehbares Ergebnis. Wichtig ist eine arbeitsplatzbezogene Kalkulation. Mit einem speziell entwickelten Kalkulations-Tool werden Reinigungszeiten pro Arbeitsplatz und Arbeitstag ermittelt, welche später als konkrete Arbeitszeitvorgaben und zum Controlling dienen.
Bei dieser Kalkulationsform werden Flächen in Reviere aufgeteilt. Anschließend werden, auf der Basis von Leistungszahlen für jede Reinigungsgruppe (Quadratmeterleistung/Stunde), Arbeitszeiten pro Tag und Turnus berechnet. Als Ergebnis kommen immer unrunde Zeiten (Dezimale) mit Kommastellen heraus. Nun werden bereichsbezogen Korrekturen auf Viertelstunden vorgenommen.
Der Vorteil liegt darin, dass keine unrunden „Kommastellenvorgaben“ entstehen und gleichzeitig Besonderheiten ausgeglichen werden, die bei den Leistungszahlen nicht berücksichtigt werden können. So werden sowohl besonders lange Wegzeiten und Arbeitsbehinderungen als auch Erleichterungen ausgeglichen. Das Ziel ist immer, gerecht aufgeteilte Arbeitszeitvorgaben zu erhalten.
Danach wird noch festgelegt, an welchem Tag die Leistung zu erbringen ist. Das führt dazu, dass die Mitarbeiter/-innen unter Umständen unterschiedlich lange Arbeitszeiten an verschiedenen Wochentagen haben können. Doch das ist wichtig, um für alle Arbeiten, auch für die nur wöchentlich anstehenden, genügend Arbeitszeit zur Verfügung zu haben. Eine durchschnittliche Arbeitszeit führt automatisch dazu, dass es Tage mit Stress („Heute muss die Treppe extra noch gemacht werden!“) und Tage mit weniger Stress gibt. Das ist nicht gut für die Motivation und für die Qualität schon gar nicht.
Mit der Kalkulation der Arbeitsplätze ergeben sich auch die Mengen der Mopp und Tücher pro Arbeitsplatz und Tag. So lassen sich gleichzeitig die Beschaffungsmengen ermitteln.
Nach der Kalkulation der Arbeitsplätze, was auch zu Jahresstunden führt, sind die Kosten pro Stunde, also die Stundenverrechnungssätze zu kalkulieren. Diese Kalkulationsform weicht von der sonst üblichen Berechnung nach VK (Vollkräften) und Kosten pro VK ab. Doch das ist wichtig, um alle Faktoren der Kosten pro Stunde zu bestimmen und Weichen fürs Controlling zu stellen. Näheres dazu unter den „Hauptrisiken der Eigenreinigung“ auf Seite 15.
Bei dieser Zuschlagskalkulation sind alle Lohn- und Lohnfolgekosten sowie die Ausfallkosten für Urlaub und Krankheit zu berücksichtigen. Dazu kommen die Material- und Beschaffungskosten.
Mit dem Kalkulations-Tool werden nicht nur die Beschaffungskosten ermittelt, sondern auch die Wiederbeschaffungskosten, welche dann auf die Kosten pro produktive Stunde, also den Stundenverrechnungssatz, berechnet werden.
Nun kommen noch die Management-Kosten: An dieser Stelle kann es zu Synergieeffekten für die Buchhaltung und Lohnbuchhaltung kommen. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass der Stundensatz mit der Fremdreinigung verglichen werden kann. Nur dass bei der Fremdreinigung (bei einem nichtsteuerabzugsfähigen Betrieb) noch die Umsatzsteuer hinzu gerechnet werden muss. Die Multiplikation der Jahresstunden mit den Stundenverrechnungssätzen ergibt die vergleichbaren Jahreskosten.

** Die Gebäudereiniger müssen bei Ausschreibungen zusammengefasst kalkulieren, da die Erstellung eines Angebotes sonst zu teuer wäre und die notwendige genaue Hauskenntnis gar nicht vorhanden ist. Nachdem der Gebäudereiniger einen Auftrag bekommen hat, muss er die kalkulierte Reinigungszeit in Arbeitsplätze umwandeln. Diese Vorgehensweise impliziert das Risiko zu Einsparungen, die zu Lasten der Qualität gehen können.*

Hauptrisiken bei der Eigenreinigung

1. Ungewollte Leistungsausweitung
Durch die Zugehörigkeit der Reinigungskräfte zum Haus werden zusätzliche Arbeitsbereiche geschaffen. Um dies zu verhindern, ist eine eindeutige Leistungsabgrenzung wichtig. Zusätzliche Leistungen können und sollen erbracht werden. Doch das muss kalkuliert (also ein Angebot erstellt) und genehmigt werden.

2. Fehlendes Personal, erhöhte Ausfallquote und mangelnde Flexibilität
Grundsätzlich wichtig ist die wirtschaftliche Betrachtung nach produktiven Stunden und nicht, wie üblich, in VK (Vollkräften). Als Vorgabe zählen die produktiven Stunden. Diese sollten nicht über-, aber auch nicht unterschritten werden. Bei Ausfall können die anderen Mitarbeiter die Leistungen in einer zusätzlichen Zeit übernehmen, denn die Ausfallquote wurde ja im Stundenverrechnungssatz berechnet. Die gesamte produktive Arbeitszeit darf nur nicht überschritten werden. Zusätzliche Leistungen werden dann auf Regie abgerechnet und die Mitarbeiter/innen bekommen diese Zeit zusätzlich bezahlt. So bleibt die Flexibilität erhalten und die Mitarbeiter/innen werden an solchen Tagen nicht überlastet, was sonst zu einer höheren Krankheitsquote führen würde.

3. Fehlendes fachliches Know-how
In der Eigenreinigung müssen die Führungskräfte regelmäßig geschult werden. Die Kosten hierfür müssen unbedingt im Stundensatz eingeplant werden. Genauso verhält es sich mit Treffen von Berufskollegen. Ein regelmäßiger externer Blick ist sowohl bei der Eigen-, als auch bei der Fremdreinigung hilfreich.

ben, dass die Eigenreinigung mit mehr Leistung und wesentlich besseren Sozialleistungen dennoch nicht teurer werden würde als bei einer Vergabe an einen Dienstleister. Die Entscheidung für die Eigenreinigung war unter den Aspekten der in sozialer Hinsicht besseren Beschäftigung und gleichzeitiger Verbesserung der Reinigungsqualität bei gleichen bzw. niedrigeren Kosten nur noch Formsache. Die Kosten waren logisch und nachvollziehbar beschrieben. Die Qualitätssteigerung ließ sich auf der Basis von verbesserter Reinigungstechnik und -methode erwarten. Die in sozialer Hinsicht bessere Beschäftigung ergibt sich schon daraus, dass die Mitarbeiter/-innen zusätzlich zum höheren Lohn noch Weihnachtsgeld und eine betriebliche Altersvorsorge erhalten. Durch die Zugehörigkeit der Reinigungskräfte zu den „Vereinigten Hospitien" ließ sich auch eine Motivationssteigerung erwarten.

Jetzt fängt die Arbeit an ...

Mit der Entscheidung zur Eigenreinigung fängt die Arbeit erst richtig an. Und es war noch viel mehr Arbeit, als sich die drei HWLs vorgestellt hatten. Materialbestellung und Mitarbeitersuche waren noch das Einfachste. Zusätzlich mussten Arbeitsverträge und Dienstpläne erstellt werden. Dabei ist die konstruktive Zusammenarbeit mit der Lohnbuchhaltung sehr wichtig. Denn die neuen Mitarbeiter/innen sollten nicht nur, wie üblich, nach Arbeitsvertrag, sondern auch nach Notwendigkeit beschäftigt werden. Die Berechnungen mussten sowohl auf den tatsächlichen Reinigungsbedarf als auch auf das Bedürfnis der Mitarbeiter/innen nach regelmäßigen Arbeitszeiten abgestimmt werden.

Schulungen, Unterweisung und Einkleiden

Vor dem Tag der Umstellung waren auch Schulungen, Unterweisungen und Einkleiden notwendig. Mit Unterstützung der ausgewählten Lieferanten waren die Schulungen für die Techniken und Methoden der Reinigung schnell organisiert. In Kleingruppen wurde der Umgang mit der Chemie und den Reinigungsmaschinen geschult sowie die verschiedenen Wischverfahren vorgeführt. Nun mussten noch die Waschmaschinen installiert, alle Reinigungstextilien vorgewaschen und die Reinigungstechnik aufgebaut werden. Nicht zu unterschätzen ist auch noch die Schlüsselübergabe vom alten Dienstleister.

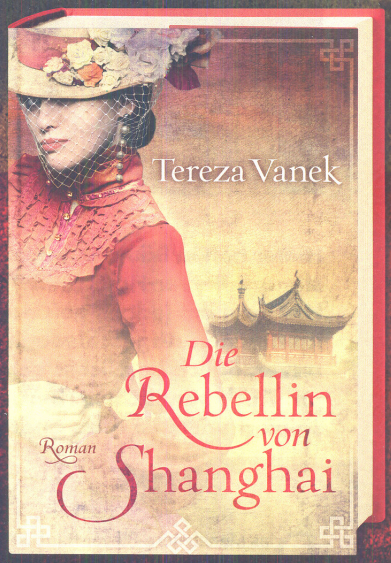
Mit dem Reinigungskonzept wussten die Mitarbeiter/-innen nun, wann, wo und wie zu reinigen ist. Nun musste die Logistik der Moppwäsche – also das Übergießen und Verteilen der Reinigungstextilien – organisiert werden. Für die Installation eines guten Kreislaufs der Reinigungstextilien kann schon mal eine Woche und mehr Zeit vergehen. Am Ende hat sich der Aufwand gelohnt. Nach relativ kurzer Zeit war schon klar, dass sich die Reinigungsqualität wesentlich verbessert hatte. Auch die Stimmung und Motivation der Mitarbeiter/innen hatte sich deutlich gesteigert.

Tipp: Einige Kalkulations-Programme und Excel-Hilfstabellen finden Sie unter carlweb.de ■ *RED*

Tage des Aufruhrs im Land der Mitte

Die mit Spannung erwartete Fortsetzung von Tereza Vaneks exotischem Liebesroman »Das Geheimnis der Jaderinge«!

Peking 1900: Zwei junge Frauen – eine Chinesin und eine Deutsche – geraten in den Sog des Boxeraufstandes und müssen um ihr Leben fürchten.



Die Rebellin von Shanghai
Tereza Vanek
Edition Carat
ISBN 978-3-937357-81-2
688 Seiten, gebunden
17,95 Euro

Bookspot
www.bookspot.de