

Ergebnisorientierte Reinigung in der Theorie

Alternative für Qualitätsbewusste

Gereinigt wird nicht in festgelegten Abständen, sondern erst, wenn der gewünschte Zustand nicht mehr vorliegt: Die Orientierung am Bedarf gehört zu den Kernelementen der ergebnisorientierten Reinigung. Ziel ist es, die Qualität zu optimieren und dem Nutzerbedarf anzupassen.

Die Ursprünge der ergebnisorientierten Reinigung, kurz EOR, liegen in den 90er Jahren. Zu dieser Zeit veränderte sich der Wettbewerb in der Branche. Zum einen wurden immer mehr Gebäudereinigungsunternehmen gegründet und der Wettbewerb verschärfte sich, zum anderen erhöhte sich auch bei den Auftraggebern der Kostendruck. Die Vergabe wurde zunehmend über den Preis geregelt; ob der Dienstleister über effektive und qualitätsorientierte Reinigungsmethoden verfügte, ging oft unter. Trotz der klassischen Vorgaben der Auftraggeber, wie häufig die Reinigung durchzuführen war, fand oftmals eine bedarfsorientierte Organisation der Reinigung statt. In dieser Situation überlegte man beim Bundesinnungsverband des Gebäudereiniger-Handwerks (BIV), wie mit neuen Leistungsmodellen die Qualität der Reinigung wieder in den Vordergrund gerückt werden könnte. Das Ergebnis der Leistung sollte in den Mittelpunkt gestellt werden, die Reinigungsqualität, nicht die pure Einhaltung von Stunden, sollte Priorität haben. Dieser Weg konnte nur über eine ergebnisorientierte Vertragsstruktur besprochen werden. Dazu wurde beim BIV die Arbeitsgruppe „Vertragsgestaltung und Qualitätsüberwachung“ gegründet, deren Vorsitz in der ersten Phase der Autor dieses Beitrags übernommen hatte. Ziel war es, die Reinigungsqualität zu steigern und eine systematische Qualitätsüberwachung zu installieren. Hierzu wurde das Basismodell eines ergebnisorientierten Leistungsverzeichnisses und der korrespondierenden Qualitätsüberwachung geschaffen. In den klassischen, konstruktiven Leistungsverzeichnissen wird die Häufigkeit der Reinigung mit hoher Qualität gleichgesetzt, also quasi nach dem Motto „Viel hilft viel“ konzipiert. Bei der Reinigung sind aber nicht allein die Häufigkeiten, sondern vor allem die Qualität der Durchführung und die Orientierung am Kundenbedarf ausschlaggebend für ein nutzergerechtes Ergebnis.

Der Anspruch des Nutzers ist entscheidend

Aus diesen Überlegungen entstanden die ersten Ansätze zur ergebnisorientierten Reinigung mit den Kernelementen Bedarfsorientierung, keine vorgeschriebenen Häufigkeiten, Definieren der gewünschten Ergebnisse und Berücksichtigung der Anschmutzung. Der Nutzer wird in den Fokus genommen. Wie sollen die Räume in Bezug auf Sauberkeit aussehen? Was stört ihn besonders? Wo erwartet er besonders gute hygienische Bedingungen? Danach wird festgelegt, welches Qualitätsniveau man sich wo vorstellt. Dies entspricht quasi dem Anspruchsniveau des Auftraggebers. Synonym wird der Begriff Servicelevel verwendet.



Bei der ergebnisorientierten Reinigung geht es nicht um Häufigkeiten, sondern um das Reinigungsergebnis, das den Nutzer zufrieden stellt. Dabei ist eigenverantwortliches Handeln der Reinigungskräfte gefragt.

Bild: rationell reinigen

Häufigkeitsangaben gibt es nicht

Da es keine Häufigkeitsangaben gibt, muss für die Ermittlung des Reinigungsaufwands der Verschmutzungsgrad der einzelnen Bereiche pro Objekt eingeschätzt werden. Er ist von drei Faktoren abhängig. Sie bestimmen im Wesentlichen Art und Umfang der Verschmutzung, also Aufwändigkeit der Reinigung.

- ▶ Personenabhängige Faktoren (Belegungsdichte, Nutzungsfrequenz, Publikumsverkehr etc.). Es gilt: Je mehr Menschen, umso höher die Verschmutzung.
- ▶ Infrastrukturelle Faktoren (Objektlage, Baumaßnahmen, Umgebung).
- ▶ Elementarfaktoren (Jahreszeit, Wetter, Wochentag).

Für die Einführung einer ergebnisorientierten Reinigung ist eine Datenstruktur erforderlich, bei der das Leistungsverzeichnis in Komponenten, also Raumgruppen und Reinigungsgegenstände, unterteilt wird, welche je nach Typ, Nutzungsintensität und Anspruch der Nutzer in verschiedene Gruppen zusammengefasst werden. Als sinnvoll erwies sich folgende Unterscheidung:

- ▶ B Boden: Bodenbeläge und sonstige Bodenelemente einschließlich Schmutzfangmatten, Gullys etc.
- ▶ HNK Hauptnutzungskomponenten: Raumelemente, die am intensivsten genutzt werden – Tische, Stühle, Telefone, Griffbereiche sowie Raumelemente, an die hohe hygienische Anforderungen gestellt werden (WC-Schüsseln).

- ▶ NNK Nebennutzungskomponenten: Raumelemente, die weniger intensiv oder nur selten genutzt werden, beispielsweise Sideboards, Garderoben oder Regale.
- ▶ WD Wand-/Deckenbereiche: Raumelemente an Wänden/Decken wie Heizkörper, Fensterbank, Hinweisschilder und sonstige Wandelemente.

Gereinigt wird, wenn der Zustand es erfordert

Damit ergebnisorientiert gereinigt werden kann, ist die genaue Definition des gewünschten Zustandes pro Element festzulegen. Ein Beispiel: Im EOR-Leistungsverzeichnis heißt es: „Tische müssen frei sein von haftenden und nicht haftenden Verschmutzungen, Griffspuren, Staub und Schlieren.“ In einem klassischen (konstruktiven) Leistungsverzeichnis wird in diesem Fall nur bestimmt, dass die freien Tischflächen beispielweise täglich gereinigt werden müssen. Beim funktionalen, das heißt ergebnisorientierten Leistungsverzeichnis geht man von der anderen Seite heran: Ist der Tisch frei von oben genannten Verschmutzungen, ist er im gewünschten Zustand, er muss dann nicht gereinigt werden, auch wenn die letzte Reinigung schon ein paar Tage her ist. Sobald der gewünschte Zustand nicht mehr vorliegt, muss gereinigt werden, unter Umständen auch jeden Tag. Dem Dienstleister wird grundsätzlich (Ausnahmen: hygienisch sensible Bereiche oder spezielle Oberflächen) weder ein Verfahren noch eine Häufigkeit vorgegeben. Das Wie der Ergebnisrealisierung bleibt ihm – unter Beachtung der Werterhaltung und Berücksichtigung von Pflegeanleitungen – überlassen. Dadurch, dass jedes Raumelement nach Bedarf gereinigt wird, wird im Ergebnis eine gleichbleibende Reinigungsqualität bei variierendem Zeitaufwand je nach Verschmutzungsgrad und Servicelevel erreicht. Bei richtiger Umsetzung des EOR-Konzepts erhält man ein kontinuierlich und rundum sauberes Haus.

Die Sauberkeit wird durch das Reinigungsteam kontinuierlich auf gewünschtem Niveau gehalten. Das heißt, dass Verschmutzungen auch erkannt werden müssen. Es geht nicht mehr um Häufigkeit,

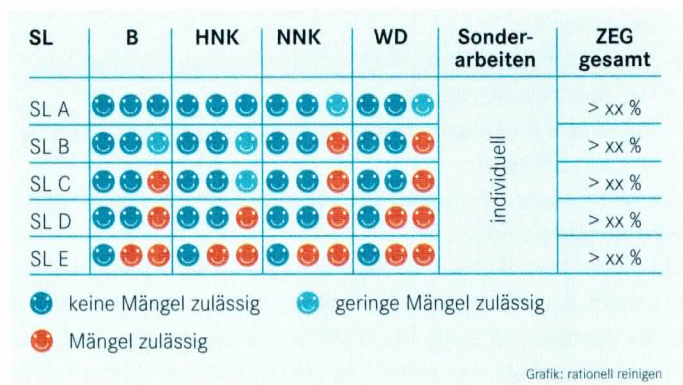
sondern um ein Reinigungsergebnis, das den Nutzer zufrieden stellt. Daraus resultiert ein eigenverantwortliches Handeln der Reinigungskräfte und eine konsequente Schulungsphilosophie. Um ein Gebäude nutzer- und verschmutzungsgerecht zu reinigen, sollte man es in Raumgruppen/Raumkategorien einteilen, die eine ähnliche Nutzung und Verschmutzung aufweisen. Die Anforderungen unterscheiden sich: Der Unternehmenseingang muss einen anderen Eindruck machen als ein Büro ohne Publikumsverkehr oder ein Lager. Bereiche wie sanitäre Anlagen und Küchen müssen nicht nur sauber aussehen, sondern auch hygienisch einwandfrei sein. Nötig ist die Strukturierung des Raumverzeichnisses zu Raumgruppen/Raumkategorien mit identischem Qualitätsanspruch (Servicelevel/Qualitätsniveau) in Dateiformat. Dies beinhaltet:

- ▶ Ein aktuelles Raumverzeichnis,
- ▶ alle leistungsrelevanten Informationen pro Raum,
- ▶ Bildung von Raumgruppen/Raumkategorien,
- ▶ Musterstruktur der Raumelemente pro Raumgruppe/Raumkategorie (Inventarisierung von Musterräumen),
- ▶ Ermittlung von Zeitwerten für die einzelnen Raumelemente – beispielsweise durch Heranziehen von Vergleichsobjekten oder Durchführung von Probereinigungen und Zeitstudien zur Konkretisierung des Reinigungsaufwandes,
- ▶ Festlegung von Ergebnisdefinitionen,
- ▶ Festlegung von Servicelevels/Qualitätsniveaus,
- ▶ Festlegung von Zielerreichungsgraden je Servicelevel und Raumgruppe/Raumkategorie,
- ▶ systematische Qualitätskontrolle.

Die Festlegung von Qualitätsniveaus und Zielerreichungsgraden bedeutet, dass man einen Mindeststandard definieren muss, den die Reinigungsqualität zu erreichen hat. Man kann nach folgendem Schema vorgehen: Als Erstes erfolgt die Einteilung aller Räume in Raumgruppen/Raumkategorien mit gleicher bzw. sehr ähnlicher Nutzungsstruktur – Büroräume, Besprechungsräume, Teeküchen etc. Anschließend werden die Ergebnisse definiert, die zu erreichen

Unterschiedliches Anspruchsniveau und Schmutzaufkommen je Raumkategorie!		
Raumkategorie 1	Raumkategorie 2	Raumkategorie 3
Hygienebereiche	Kunden-/GF-Bereiche	Mitarbeiterbereiche
WC-Anlagen Duschen Arzt- und Liegeräume Teeküchen Espressobars	GF-Etage Besprechungsräume Empfang/Mall, Flure Treppenhäuser Aufzüge Pausenräume, u.Ä.	Büros Serviceflächen Aufenthaltsräume Garderoben Sporträume Schleusen, Terrassen Parkgarage
Alles muss immer besonders sauber sein!	Alles muss immer sauber sein!	Alles muss sauber sein!

Tabelle: rationell reinigen



Oben: Mit der Definition von Servicelevels bestimmt man das Anspruchsniveau im Objekt und hält fest, ob, wie viele und welche Verschmutzungen wo auftreten dürfen.

Links: Um ein Gebäude nutzer- und verschmutzungsgerecht zu reinigen, sollte man es in Raumgruppen/Raumkategorien einteilen, die eine ähnliche Nutzung und Verschmutzung aufweisen. Grafiken: rationell reinigen/Quelle: Josef Stadler

sind, das heißt die Beschreibung des gewünschten Reinigungszustandes pro Raumelement. Danach inventarisiert man die ausgewählten Musterräume je Raumgruppe/Raumkategorie. Man listet alle Einrichtungsgegenstände mit Art und Anzahl auf. Die Schmutzarten sollte man zusätzlich unterscheiden, wenn das Modell nicht nur den Reinigungszustand abbilden soll, sondern auch Konsequenzen für den Dienstleister (z. B. Schulungsmaßnahmen) ableitbar sein sollen. Dabei genügt meist eine Unterscheidung in nicht haftende Verschmutzungen und haftende Verschmutzungen.

Definition von Servicelevels

Schließlich ist die Definition von Servicelevels/Qualitätsniveaus erforderlich. Damit bestimmt man das Anspruchsniveau im Objekt, hält fest, wie viele beziehungsweise welche Verschmutzungen wo auftreten dürfen. Es erfolgt also eine Definition von tolerierten Verschmutzungen. Grundsätzlich muss damit eine Bewertung die Zustände der einzelnen Raumelemente und Raumgruppen/-Raumkategorien einhergehen. Dafür gibt es verschiedene Bewertungsmethoden: Wählt man die Schwarz-Weiß-Methode (ein Element wird entweder als ganz in Ordnung oder gar nicht in Ordnung bewertet), muss man pro Servicelevel/Qualitätsniveau die maximal zulässige Zahl an Mängeln pro Raumgruppe/Raumkategorie festlegen. Je höher das Servicelevel/Qualitätsniveau, desto niedriger die tolerierte Anzahl an Mängeln. Diese Philosophie liegt dem „Qualitätsmesssystem für ergebnisorientierte Reinigungsleistungen des BIV“ zugrunde. Liegt die Summe der Mängel bei einem Check über der tolerierten Anzahl, fällt der Raum durch. Damit das Objekt die Prüfung besteht, darf die zulässige Zahl an Mängeln und/oder (je nach System) in durchgefallenen Räumen nicht überschritten werden. Grundlage sollte die DIN EN 13549 und die enthaltene ISO 2859 sein. Wenn in mehr als zwei Stufen bewertet wird, muss man den unterschiedlichen Zuständen eine Quantität zuordnen. Hierfür bietet sich die Transformation in eine Prozent- oder Punktzahl an. Die Bewertung kann in drei Stufen erfolgen:

- ▶ Ergebnis erreicht: Codierung = 1, Multiplikation mit Gewichtung des Elements,
- ▶ Ergebnis teilweise erreicht bei erfolgter Reinigung: Codierung = 0,5, Multiplikation analog,
- ▶ Ergebnis nicht erreicht oder keine Reinigung erfolgt: Codierung = 0, keine Punkte.

Alternativ könnte die Bewertung nach Schulnoten in sechs Stufen vorgenommen werden.

Ein großer Vorteil dieser Variante ist, dass man die Raumelemente entsprechend ihrer Bedeutung für den Nutzer gewichten kann. Es ist durchaus sinnvoll, beispielsweise Waschbecken- und WC-Einheiten ein höheres Gewicht zu geben als Fensterbrettern. Für dieses Modell braucht man als Messlatte Zielerreichungsgrade, um die erreichten Prozente/Punkte mit den maximal erreichbaren Prozenten/Punkten zu vergleichen und zu entscheiden, ob das gewünschte Ergebnis erreicht wurde. Die Zielerreichungsgrade kann man auf allen Hierarchieebenen (Raumkomponenten, Raumgruppen, Leistungsbündel etc.) bilden, um die unterschiedliche Bedeu-

tung abzubilden, oder für das ganze Objekt. Mit dem Modell muss ein verlässliches Qualitätssystem eingeführt werden, um die Bewertungen bei den Qualitätsprüfungen vornehmen zu können.

Kalkulation der Leistungswerte

Die Basis der klassischen Leistungswertermittlung sind herkömmliche Leistungsverzeichnisse mit Reinigungshäufigkeiten je Raumelement. Der Leistungswert wird meist auf Basis der Bodenhäufigkeit gebildet. Die ergebnisorientierte Leistungswertermittlung läuft anders ab. Da keine Reinigungsturnusse vorgegeben werden, sollte der Kalkulation der Leistungswerte Folgendes zugrunde gelegt werden: eine möglichst praxiserprobte, vom Dienstleister vorzunehmende Schätzung der Reinigungsintensität und -frequenzen (= Service-Index) je Raumelement. Das heißt, er muss abschätzen, wie oft und wie intensiv er welches Raumelement pro Raumkategorie reinigen muss und hieraus seine Leistungswerte bilden.

Ein Nachteil der ergebnisorientierten Reinigung: Nicht jede Reinigungskraft ist geeignet, diese differenzierte und eigenverantwortliche Reinigung durchzuführen. Bei der Einstellung muss hinsichtlich Erfahrung und Motivation genauer hingesehen werden und in jedem Fall ist eine sehr gute Schulung notwendig. Ein weiterer Problempunkt ist die kompliziertere Organisation der flexiblen Arbeitszeiten. Womöglich sind mehr Springer nötig, auf jeden Fall ist ein gutes Personalmanagement erforderlich. Der Einsatz eines elektronischen Qualitätsmanagementsystems ist ein zusätzlicher Organisations-, Zeit- und Kostenfaktor, denn normale Checklisten in Papierform reichen für die geforderte Dokumentation nicht mehr aus.

Qualität und Nutzerzufriedenheit steigern

Zu den Vorteilen: Qualität und Nutzerzufriedenheit steigen, wenn bedarfsorientiert gereinigt wird. Jedes Objekt wird genauer beleuchtet und differenzierter in Bereiche mit verschiedenen Anforderungen unterteilt. Tiefergehende und häufigere Schulungen führen dazu, dass Reinigungskräfte das Mehr an Verantwortung gut umsetzen können und sich wohl dabei fühlen, freier handeln zu können. Die EOR ist eigentlich eine natürlichere, passgenauere Art der Reinigung. Der deutlichste Vorteil dieses Ansatzes ist, dass die handwerkliche Qualität wieder in den Vordergrund rückt.

Die ergebnisorientierte Reinigung ist aus meiner Sicht eine echte Alternative für qualitätsorientierte Anbieter und Kunden. Sie ist nicht geeignet für Auftraggeber, die nach Billigpreisen schießen, und auch nicht für Auftragnehmer, die nur wenig in Schulung und Qualitätsmanagement investieren wollen. Ergebnisorientierte Reinigung ist kein Modell um Kosten zu sparen, sondern um die Qualität zu optimieren und dem Nutzerbedarf anzupassen.

Josef Stadler | heike.holland@holzmann-medien.de



Josef Stadler

ist Unternehmensberater im Bereich der infrastrukturellen Gebäudedienste und Inhaber der Firma IDM. Der frühere Geschäftsführer verschiedener Gebäudedienstleistungsunternehmen war an der Entwicklung der ergebnisorientierten Reinigung beteiligt und zeitweilig Vorsitzender der entsprechenden BIV-Arbeitsgruppe | www.idm-stadler.de