

Untersuchung zu Organisationsformen für die Dienstleistung „Reinigung“ im Krankenhaus

Begriffe

Zusammenhänge

Bewertungsverfahren

PIETSCHCONSULT GmbH Große Burgstraße 55 - 57

23552 Lübeck

Ansprechpartner: Herr Müller

E-Mail: hendrik.mueller@pietsch-luebeck.de

Fon: 0451 / 7 50 65

Fax: 0451 / 7 50 64



Vorwort

In der vorliegenden Untersuchung wurden die Struktur und die Organisationsformen im Bereich „Reinigung“ untersucht.

Im Verlauf der Untersuchungen wurde immer wieder die Vielfältigkeit der Themen Universitätsklinikum und Unterhaltsreinigung deutlich.

Dabei erwiesen sich einige verwandte Thematiken, wie z.B. die öffentliche Auftragsvergabe, als so umfangreich, dass in dieser Betrachtung nur ein kleiner Einblick in allgemeine und grundlegende Informationen gegeben werden kann.

Lübeck, im Januar 2003

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abkürzungen, Einheiten und Größen	4
1 Einleitung	5
1.1 Aufgabenstellung	6
1.2 Allgemeine Beschreibung eines Universitätsklinikums	7
1.3 Beschreibung der Unterhaltsreinigung	8
1.3.1 Fachstudien	9
1.3.2 Fachbegriffe	10
1.3.3 Öffentliche Auftragsvergabe	11
1.4 Reinigung in Universitätskliniken	14
1.4.1 Ziele der Unterhaltsreinigung	14
1.4.2 Aufgaben des Bereiches „Reinigung“	15
1.5 Zusammenfassung	17
2 Möglichkeiten zur Durchführung der Unterhaltsreinigung	18
2.1 Eigenreinigung	18
2.2 Fremdreinigung	19
2.2.1 Fremdreinigung durch Fremdunternehmen	20
2.2.2 Servicegesellschaften	21
2.3 Bewertung	22
2.3.1 Beschreibung des Bewertungsverfahrens	23
2.3.2 Bewertung der Durchführungsvarianten	24
Literaturverzeichnis	32

Verzeichnis der Abkürzungen, Einheiten und Größen

Abkürzungen

- bzw. beziehungsweise
- ca. circa
- CAFM Computer Aided Facility Management
- d.h. das heißt
- EU Europäische Union
- GEFMA Deutscher Verband für Facility Management e.V.
_____ (German Facility Management Association)
- ggf. gegebenenfalls
- Mio. Millionen
- o.D. ohne Datumsangabe
- u.a. unter anderem
- UKD Universitätsklinikum Düsseldorf
- z.B. zum Beispiel
- z.Zt. zur Zeit

Einheiten und Größen

- € Euro
- m² Quadratmeter
- €/m² Euro pro Quadratmeter
- h Stunden
- Millionen 10⁶

1 Einleitung

Viele tausend Menschen, Patienten und deren Besucher sowie die Mitarbeiter, betreten die Räume eines Universitätsklinikums.

Eingangshallen, Patientenzimmer, Toiletten, Büros und Operationsräume werden täglich benutzt und damit regelmäßig verschmutzt.

Die Nutzer dieser vielen Räume haben die unterschiedlichsten Anforderungen, welche die Unterhaltsreinigung als ein sehr komplexes Thema darstellen.

Die Organisation der Reinigung ist durch die große Anzahl an Räumen und an Tätigkeiten unübersichtlich. Die Reinigungskräfte benötigen die entsprechenden Informationen, welche Räume an bestimmten Tagen gereinigt und was für Tätigkeiten dabei ausgeführt werden müssen.

Der Aufwand zur Reinigung eines Universitätsklinikums lässt sich durch Zahlen, wie z.B. 50.000.000m² Reinigungsfläche pro Jahr, beschreiben und „bildet im Rahmen der Nutzung einen nicht unerheblichen Kostenblock“**[Näv00]** der Betriebskosten von Gebäuden.

Schon nach durchschnittlich sieben Jahren überschreiten die Betriebskosten eines öffentlich genutzten Gebäudes in der Regel die Erbauungskosten. Auf die Unterhaltsreinigung entfallen dabei über 30% dieser Betriebskosten.**[BIV02a]**

Die schwierige Situation der Unterhaltsreinigung zwischen nutzungsspezifischen Anforderungen und finanziellen Möglichkeiten lassen sich auch beim Universitätsklinikum Düsseldorf beobachten.

Das Universitätsklinikum Düsseldorf unterliegt als Einrichtung des Landes Nordrhein-Westfalen dem allgemein hohen Kostendruck durch knappe öffentliche Haushaltsmittel. Dennoch muss das Universitätsklinikum die Anforderungen der Nutzer an die Unterhaltsreinigung hinsichtlich Hygiene und Sauberkeit sicherstellen.

1.1 Aufgabenstellung

Im Rahmen dieser Untersuchung soll die Dienstleistung „Reinigung“ im Universitätsklinikum näher analysiert werden.

Im Vordergrund sollen die einschlägigen Begriffe und die möglichen Organisationsformen für diese Dienstleistungen stehen.

Es gilt ein Bewertungsmodell zu entwickeln, an dem unterschiedliche Organisationsformen für die Dienstleistung Reinigung bewertet werden können. Da Bewertungsverfahren soll geeignet sein, unterschiedlichste Einzelfälle nach einem wissenschaftlichen Ansatz analysieren zu können und so dem Management eine fundierte Entscheidungshilfe bieten zu können.

1.2 Allgemeine Beschreibung eines Universitätsklinikums

In Deutschland leisten Universitätskliniken einen Beitrag zur medizinischen Versorgung, der Krankenpflege sowie der Forschung und Lehre.

Diese Krankenhäuser verfügen häufig über ein überdurchschnittliches oder höchstmögliches Angebot an Methoden, Geräten und Personal zur medizinischen Versorgung sowie über eine Intensiv- und Spezialversorgung in den Bereichen Herztransplantation, Tropenmedizin oder Verbrennungsstationen.

Die Pflege nimmt einen hohen Stellenwert bei der Versorgung der Patienten ein. Darüber hinaus leisten Universitätskliniken mit ihren Schulen einen großen Beitrag bei der Ausbildung von Krankenpflegern/-innen¹ und Krankenpflegerhelfern.


Der Bereich der Forschung und Lehre gehört ebenso zu den Kernbereichen eines Universitätsklinikums. Eine gute Ausbildung der Studenten ist das Ziel eines Fachbereiches Medizin einer Universität. Dieser Fachbereich stellt eine Verbindung zwischen Klinik und Universität dar.

Die Bereiche Medizin, Pflege sowie Forschung und Lehre bilden die Kernbereiche eines Universitätsklinikums.

Zahlreiche Verwaltungs- und Versorgungsaufgaben werden für diese Kernbereiche erbracht, damit diese Leistungen reibungslos und optimal erbracht werden können. So ist es notwendig, dass eine Versorgungsstruktur um diese Kernbereiche herum besteht. Die Versorgungsstruktur setzt sich aus vielen Betrieben oder Teilbetrieben zusammen, die als kleine Wirtschaftseinheiten anzusehen sind. Im Folgenden werden einige ihrer Leistungen aufgezählt:

- Speisenzubereitung durch die zentrale Küche
- Wäscheversorgung durch die zentrale Wäscherei
- Reparaturen durch die Technikabteilungen
- Reinigungsdienste durch die Hausdienstleitung

¹ Im folgenden Text soll sich die Leserin und der Leser die weibliche Form dazudenken. Die weibliche Form wird dann benutzt, wenn es sich in einem abgrenzbaren Kontext direkt um eine oder mehrere Frauen handelt.



Durch diese vielen Betriebe wird ein Universitätsklinikum zu einem vielschichtigen Unternehmen, in dem unterschiedliche Fachqualifikationen benötigt werden.

Teilweise reichen die Qualifikationen oder die Anzahl der eigenen Mitarbeiter nicht aus, so dass einige Aufgaben der Versorgung als Aufträge an spezialisierte Unternehmen übertragen werden.

Das Auftragsvolumen einer Universitätsklinik beträgt mehrere Millionen Euro pro Jahr. Die Vergabe an Dritte lässt sich in Technikabteilungen oder etablierten Dienstleistungsbereichen beobachten.

Die Verwaltungsaufgaben, wie die Arbeit in der Personalabteilung, der Finanzabteilung oder im Rechenzentrum, werden in der Regel vollständig durch eigenes Personal erbracht.

Die Organisation solcher Verwaltungs- und Versorgungsbetriebe und die Steuerung der Dienstleister bedarf umfassender Managementkompetenzen, damit ein effizienter Ablauf gewährleistet werden kann.

Im Allgemeinen lassen sich zwei Arten der Leistungserbringung feststellen:

- originäre Tätigkeiten (die eigentliche Durchführung) und
- derivative Tätigkeiten (Beauftragung, Planung und Kontrolle etc.).

Im Speziellen werden derivative Tätigkeiten in der Regel nur durch die Mitarbeiter der jeweiligen Universitätsklinik erbracht. Die eigentlichen Durchführungen hingegen werden teilweise selbst erbracht oder auch an Dritte vergeben.

Zu den Leistungen der Kernbereiche eines Universitätsklinikums kommen somit die Aufgaben als Arbeit- und Auftraggeber. Dadurch erhält ein Universitätsklinikum zur reinen Bedeutung als medizinischer Versorgungsbetrieb eine starke wirtschaftliche Bedeutung in einer Region.

1.3 Beschreibung der Unterhaltsreinigung

Die Unterhaltsreinigung ist eine Dienstleistung **[BIV02b]** zur regelmäßigen Reinigung der Räume in einem Gebäude.

Unterhaltsreinigung ist ein Teil der Gebäudereinigung, der sich auf die regelmäßige Reinigung der Fußböden, der Wände, der Türen und des Inventars bezieht.**[HIS99, S. 3]**

Der Begriff ‚Unterhaltsreinigung‘ ist hierbei als ein Art Kunstwort zu werten und lässt sich, wie folgt, in die Teile Unterhaltung und Reinigung gliedern:

- Unterhaltung von Gebäuden bedeutet, dass diese in einem dauerhaft gebrauchsfertigen Zustand gehalten werden.
- Reinigung bedeutet, dass Tätigkeiten ausgeführt werden, durch die Verschmutzungen regelmäßig beseitigt werden.

In Kombination ist Unterhaltsreinigung damit die regelmäßige Beseitigung von Verschmutzungen, damit ein dauerhafter Gebrauch sichergestellt werden kann.

1.3.1 Fachstudien

Hamburger Modell

Frau Elisabeth Baumholzer, Geschäftsführerin des REFA-Fachausschusses Gebäudereinigung definiert das Hamburger Modell wie folgt:

„Das Hamburger Modell sind Richtlinien für die Gebäudereinigung in Krankenhäusern. Das Hamburger Modell wurde in den 70er Jahren bei der Neuorganisation (bei) der Reinigung der Krankenhäuser der Freien Hansestadt Hamburg entwickelt. Diese Richtlinien enthalten Regelungen über Reinigungsmethoden, Art und Umfang der Reinigung, Häufigkeit der Reinigung und Abgrenzung der Reinigung zwischen Reinigungs- und Pflegepersonal.“**[Bau02]**

Das Hamburger Modell hat sich seitdem zum Standard-Modell entwickelt um Unterhaltsreinigung zu beschreiben. Die Reinigungsmethoden und -aufgaben haben sich seit den 70er Jahren stark verändert. Es werden laufend neue Reinigungsmethoden entwickelt, die aus Gründen der Arbeitssicherheit, der Ergonomie und der Effizienz eingeführt werden. Die grundlegenden Überlegungen zur Organisation der Reinigung haben immer noch Gültigkeit.

Kienbaum-Studie [BIV99]

Eine Studie der Beratungsgesellschaft Kienbaum & Partner GmbH und der PC Projekt Consult GmbH aus dem Jahr 1993 beschreibt kommunale Gebäudereinigungskosten.

Auftraggeber ist der Gebäudereinigerverband in Nordrhein-Westfalen. Das Ergebnis dieser Studie beziffert die Kosten bei eigener Leistungserbringung als ein Vielfaches höher als bei Leistungserbringung durch einen Dienstleister.

Die Größenordnungen der Abweichung belaufen sich zwischen +30% bis über +100%. Aufgrund der großen Spanne lässt sich folgern, dass die tatsächlichen Kosten vom spezifischen Einzelfall abhängen und eine Verallgemeinerung nicht möglich ist. In dieser Studie werden folgende Empfehlungen zur Kostenreduzierung für Kommunen gegeben:

- Die konsequente Vergabe von Reinigungsleistungen an Reinigungsunternehmen durchführen.
- Die permanente Überprüfung der Leistungsbeschreibungen und der Ausführungszeiten sicherstellen.

1.3.2 Fachbegriffe

Aus der oben genannten Fachstudie, dem Hamburger Modell, lassen sich reinigungsspezifische Begriffe ableiten. Einige Begriffe werden im folgenden erklärt [**BIV96**]:

Reinigungsgruppen

Durch die Zusammenfassung von nutzungsspezifischen Raumgruppen können gleichartig genutzte Räume zu Reinigungsgruppen zusammengefasst werden.

Im Hamburger Modell wird jede Gruppe fortlaufend durch einen Großbuchstaben gekennzeichnet. Die Patientenzimmer sind z.B. der Reinigungsgruppe A zugeordnet und die Büroräume Reinigungsgruppe B.

Ist die Bildung von weiteren Untergruppen, die zur Spezialisierung dienen, notwendig, werden die Buchstaben um fortlaufende Ziffern ergänzt. Als Beispiel lassen sich die Reinigungsgruppen für ‚Patientenzimmer in Stationsbereichen‘ (Reinigungsgruppe A) und ‚Patientenzimmer in Intensivbereichen‘ (Reinigungsgruppe A1) nennen.

Tätigkeitsverzeichnis

Die Reinigungsgruppen bilden das Gerüst für ein Tätigkeitsverzeichnis. Zur Vervollständigung eines Tätigkeitsverzeichnisses müssen Reinigungstätigkeiten den Reinigungsgruppen zugeordnet werden. So entsteht ein funktionales Tätigkeitsverzeichnis.

Werden den Einzeltätigkeiten Ergebnisdefinitionen zugefügt, aus denen der Endzustand nach einer Reinigung hervorgeht, entsteht ein ergebnisorientiertes Tätigkeitsverzeichnis.

Reinigungsturni

Die Reinigungsturni geben an, mit welcher Häufigkeit die im Tätigkeitsverzeichnis beschriebenen Tätigkeiten ausgeführt werden sollen. Mögliche Angaben sind pro Woche, pro Monat oder pro Jahr. Die Reinigungsturni werden in der Regel an die Reinigungsgruppen angehängt, so dass unterschiedliche Kombinationen aus Reinigungsgruppen und Reinigungsturni entstehen können.

Jahresreinigungsfläche

Die Jahresreinigungsfläche gibt an, wie viele Quadratmeter pro Jahr gereinigt werden. Die Berechnung der Jahresreinigungsfläche ergibt sich aus der Multiplikation von Reinigungsfläche und durchschnittlichen Reinigungstagen pro Jahr.

Die Angabe der Jahresreinigungsfläche hat den Vorteil, dass nicht nur die Flächen an sich berücksichtigt werden, sondern auch die Anzahl der Reinigungen. Dadurch wird ein Anhaltspunkt für den jährlichen Aufwand gegeben.

Leistungsvorgaben

Als Leistungsvorgaben bei der Unterhaltsreinigung wird der Wert Quadratmeter pro Stunde (m^2/h) angegeben. Dieser Wert beziffert, welche Fläche eine Reinigungskraft pro Stunde reinigen kann bzw. muss.

Die Leistungskennzahlen werden aus den Anforderungen an die Reinigung ermittelt. Demnach muss z.B. in einem Patientenzimmer pro m^2 mehr Zeit aufgewendet werden als in einem Flur.

1.3.3 Öffentliche Auftragsvergabe

In der oben genannten Kienbaumstudie wird für den öffentlichen Sektor die konsequente Vergabe von Reinigungsleistungen empfohlen.

Da Universitätskliniken Landesbetriebe sind, handelt es sich bei einer Vergabe von Reinigungsleistungen um öffentliche Aufträge.

Öffentliche Aufträge müssen in einem ordentlichen Vergabeverfahren ausgeschrieben werden. Die Vergabeverfahren unterliegen dem europäischen und deutschen Vergaberecht, die in unterschiedlichen Gesetzen und Richtlinien beschrieben sind.

Unter Vergaberecht versteht der Gesetzgeber alle Regeln und Vorschriften, die dem Staat, seinen Behörden und Institutionen festgelegte Vorgehensweisen beim Einkauf von Gütern und Leistungen vorschreiben.


Je nach Auftragssumme ist ein nationales oder EU-weites Vergabeverfahren zu wählen. Unterhalb einer bestimmten Auftragssumme wird nur das nationale Recht angewendet. Ab einer bestimmten Auftragssumme, den sogenannten EU-Schwellenwerten, müssen deutsches und europäisches Recht gleichermaßen berücksichtigt werden.

Für Dienstleistungsaufträge, wie z.B. Reinigungsleistungen, die über eine vertraglich vereinbarte Laufzeit immer wieder erfüllt werden, ist die Auftragssumme für die Vertragslaufzeit als Gesamtbetrag heranzuziehen. Da eine definierte Auftragssumme erst nach einer Ausschreibung festgelegt werden kann, müssen Werte aus der Vergangenheit oder ein auf 48 Monate hochgerechneter Wert herangezogen werden.[VgVO1]

Bei der Ausschreibung von Dienstleistungen zur Unterhaltsreinigung in Universitätskliniken werden die oben aufgeführten Schwellenwerte in der Regel überschritten und somit ist eine EU-weite Vergabe maßgebend.

Zur Vergabe öffentlicher Aufträge gibt es drei unterschiedliche Verfahren[VOL00]. Im deutschen Vergaberecht wird von *öffentlicher Ausschreibung*, *beschränkter Ausschreibung* und *freihändiger Vergabe* gesprochen. Im Europäischen Recht werden *offenes Verfahren*, *nicht offenes Verfahren* und *Verhandlungsverfahren* als Verfahrensbezeichnungen genannt. Die jeweiligen nationalen und europäischen Verfahren sind annähernd gleichwertig zu betrachten. Diese Begriffsbestimmungen sind vom Gesetzgeber dabei bewusst gewählt, damit die nationalen und EU-weiten Ausschreibungsverfahren auf einfache Weise voneinander unterschieden werden können.

Die Vergabeverfahren dürfen nicht frei gewählt werden. Grundsätzlich muss durch eine *öffentliche Ausschreibung* bzw. ein *offenes Verfahren* ausgeschrieben werden. Dies ist in der Regel durch eine Landesverordnung festgelegt. Bei einer öffentlichen Ausschreibung wird eine unbeschränkte Anzahl von Unternehmen aufgefordert, ein Angebot zur Erfüllung der ausgeschrieben Leistungen abzugeben.



Lässt sich eine öffentlichen Ausschreibung bzw. eine offenes Verfahren nicht durchführen, muss dieses ausreichend begründet sein, um die Aufträge im Rahmen einer *beschränkten Ausschreibung* bzw. eines *beschränkten Verfahrens* vergeben zu können. Bei einer beschränkten Ausschreibung wird eine beschränkte Anzahl von Bietern zugelassen. Diese werden in der Regel durch einen vorgeschalteten Teilnahmewettbewerb ermittelt. Der Teilnahmewettbewerb dient zur Erkundung eines möglichen Bieterkreises.

Lässt sich weder eine öffentliche noch eine beschränkte Ausschreibung, bzw. ein offenes oder beschränktes Verfahren, durchführen, darf ein Auftragnehmer durch eine *freihändige Vergabe* bzw. ein *Verhandlungsverfahren* ausgewählt werden. Einer freihändigen Vergabe oder einem Verhandlungsverfahren liegt kein förmliches Verfahren zu Grunde.

Die Vergabe von öffentlichen Aufträgen muss innerhalb der geltenden Vorschriften und Gesetze durchgeführt werden. Für die Vergabe von Reinigungsleistungen ist eine EU-weite Vergabe in einem offenem Verfahren üblich.

1.4 Reinigung in Universitätskliniken

Der Ausspruch „Hier riecht es ja wie im Krankenhaus!“ wird gerne verwendet, wenn besonders „sterile Gerüche“ wahrzunehmen sind.

Dieses ist aber kein Kriterium für eine Krankenhausreinigung und spiegelt nicht die Anforderungen an die Unterhaltsreinigung in Universitätskliniken wider. Aus diesem Grund werden im Folgenden die Ziele der Unterhaltsreinigung näher betrachtet, aus denen Anforderungen und Aufgaben an einen Bereich „Reinigung“ abgeleitet werden können.

Die Bezeichnungen Unterhaltsreinigung und „Bereich „Reinigung““ werden oft als Synonyme verwendet. Im Folgenden soll die Bezeichnung Unterhaltsreinigung als Durchführung der Reinigung und die Bezeichnung Bereich „Reinigung“ als organisatorische Einheit verstanden werden.

1.4.1 Ziele der Unterhaltsreinigung

Das primäre Ziel der Unterhaltsreinigung ist die Sauberkeit von vereinbarten Reinigungsobjekten. Der Begriff Sauberkeit ist dabei aber zunächst subjektiv und kann je nach Standpunkt unterschiedlich ausgelegt werden. Die unterschiedlichen Standpunkte lassen sich wie folgt beschreiben **[HIS99,_S.4]**:

- fürsorglich
Durch eine fürsorgliche Betrachtung rückt der Sicherheitsgedanke in den Mittelpunkt. Die Reinigung bietet im Idealfall einen optimalen Schutz vor Keimen oder Gefahren durch vermindertes Unfallrisiko. Das primäre Ziel, die Sauberkeit, ist also erreicht, wenn die hygienischen Standards und die Sicherheitsauflagen eingehalten werden.
- intuitiv
Bei einer intuitiven Betrachtung der Reinigung wird ein subjektiver Eindruck wiedergegeben, der zum Einen von den Nutzern selbst ermittelt wird und zum Anderen durch die Reaktionen anderer beschrieben wird. Der Nutzer bestimmt also, dass der von ihm genutzte Bereich „sauber“ ist. Das primäre Ziel ist erfüllt, wenn der Nutzer diesbezüglich zufrieden ist.
- substanzuell
Die substanzuelle Betrachtung der Unterhaltsreinigung bezieht sich auf die regelmäßige Pflege zur Werterhaltung der gereinigten Gebäude. Die Reinigung erfüllt dann ihre Ziele, wenn z.B. ein Fußboden durch einen Pflegefilm geringere Verschleißerscheinungen aufweist.

Aus jedem der beschriebenen Standpunkte lassen sich sekundäre Ziele der Gebäudereinigung, wie Hygiene, Sicherheit, Behaglichkeit, Image und Werterhaltung, ableiten.

Die sekundären Ziele geben dabei den Rahmen vor, in dem sich die Qualität der Reinigung bewegen sollte. Je nachdem, welche Anforderungen notwendig sind, ergibt sich eine andere Mischung der sekundären Ziele.

1.4.2 Aufgaben des Bereiches „Reinigung“

Die Hauptaufgabe des Bereiches „Reinigung“ ist die Organisation der Unterhaltsreinigung.

Die Anforderungen zur Unterhaltsreinigung werden aus den in Kapitel 1.4.1 beschriebenen sekundären Zielen ermittelt und in einem Tätigkeitsverzeichnis festgehalten. Zusammen mit den zu reinigenden Flächen ergibt sich ein Leistungsverzeichnis. Dieses Leistungsverzeichnis sollte Grundlage für die Planung, Durchführung und Kontrolle der Unterhaltsreinigung sein.

Die Vorgänge zur Planung, Durchführung und Kontrolle werden im Controlling in einem Regelkreis [Zie01, S. 85] dargestellt.

Die Abbildung 1-1 zeigt einen auf die Unterhaltsreinigung angepassten Regelkreis. Das Leistungsverzeichnis nimmt innerhalb dieses Kreislaufes eine zentrale Bedeutung ein, weil es sowohl für die Planung und Steuerung als auch für die Durchführung maßgebend ist.

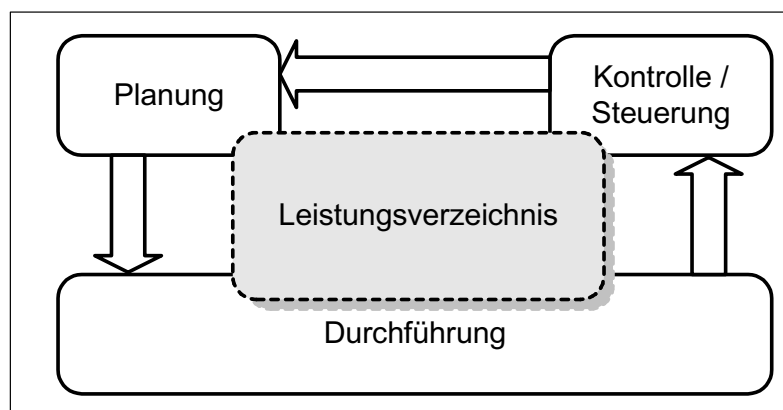


Abbildung 1-1 Regelkreis in der Unterhaltsreinigung

Die Aufgaben des Bereiches „Reinigung“ sind demnach:

- die Erstellung des Leistungsverzeichnisses,
- die Planung der Unterhaltsreinigung,
- die Durchführung der Unterhaltsreinigung,
- die Kontrolle und Steuerung der Unterhaltsreinigung und
- die Anpassung des Leistungsverzeichnisses.

Es wird deutlich, dass die Unterhaltsreinigung nicht nur aus der operativen Tätigkeit, dem eigentlichen Putzen, besteht, sondern von unterschiedlichen abgeleiteten und übergeordneten Managementtätigkeiten umgeben ist.

Der Bereich „Reinigung“ ist für eine tägliche Erfüllung der Unterhaltsreinigung verantwortlich. Damit eine wirtschaftliche Kontrolle und eine ausreichende Transparenz der Leistungserbringung möglich wird, ist es unbedingt notwendig, geeignete Planungs- und Kontrollstrukturen bereitzustellen.

Die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des Bereiches „Reinigung“ sollte nach den benötigten Eingangsgrößen (Input) und den erstellten Ausgangsgrößen (Output) erfolgen.

Die Eingangsgrößen setzen sich aus den anfallenden Kosten für Personal, Material oder Dienstleister zusammen. Die erbrachten Leistungen, u.a. die Sauberkeit der Reinigungsflächen, stellen die Ausgangsgrößen dar.

Aus diesen Größen lässt sich, wie in Abbildung 1-2 dargestellt, die Wirtschaftlichkeit der Unterhaltsreinigung bestimmen.

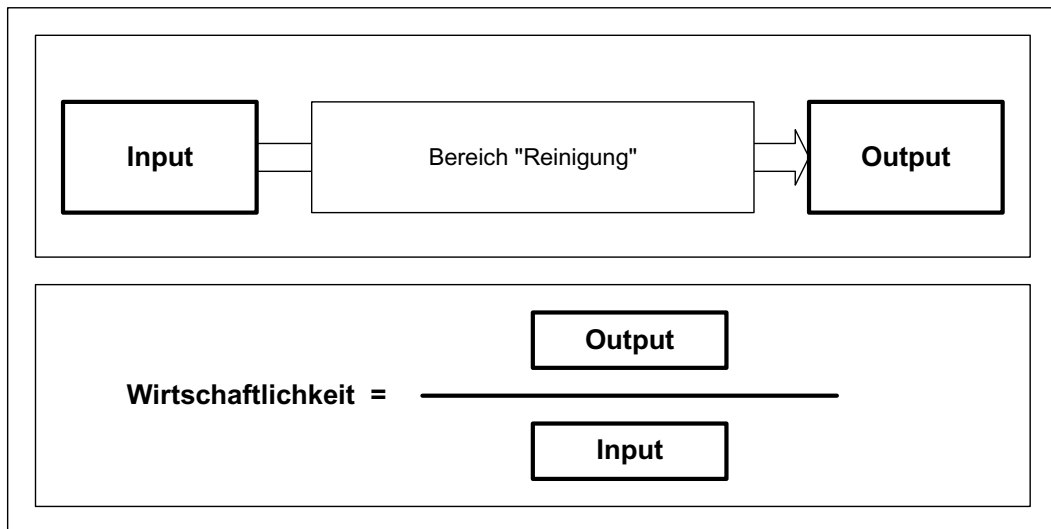


Abbildung 1-2 Wirtschaftlichkeit des Bereiches Reinigung

Der Bereich „Reinigung“ ist für die im Leistungsverzeichnis beschriebenen Anforderungen verantwortlich. Daher ist der maßgebliche Output festgelegt und es wird hier, gemäß des Ökonomischen Prinzips [Wöh00], das Minimalprinzip angewendet. Daraus folgt, dass für definierte Leistungen möglichst geringe Kosten entstehen sollen.

1.5 Zusammenfassung

Universitätskliniken haben als Krankenhäuser der „Maximalversorgung“ eine hohe soziale und wirtschaftliche Bedeutung. In einem Universitätsklinikum gibt es neben hauptsächlich medizinischen und pflegenden Bereichen auch noch viele Verwaltungs- und Versorgungsbereiche.

Der Bereich „Reinigung“ ist ein solcher Versorgungsbereich. Er ist für die Planung, Steuerung und Kontrolle der Unterhaltsreinigung verantwortlich.

Auf Basis eines Leistungsverzeichnisses wird die Durchführung der Unterhaltsreinigung in einem Universitätsklinikum vorgenommen.

2 Möglichkeiten zur Durchführung der Unterhaltsreinigung

Die Durchführung der Unterhaltsreinigung ist die eigentliche Dienstleistung zur Reinigung eines Universitätsklinikums.

Viele unterschiedliche Aufgaben müssen erledigt werden, um die hohen Qualitätsansprüche der Krankenhausnutzer (Mitarbeiter, Patienten und Besucher) zu erfüllen.

Deshalb ist die Durchführung der Reinigung in erster Linie durch einen hohen Personaleinsatz, bzw. durch einen hohen Zeitaufwand für die Reinigung gekennzeichnet. Dieses verursacht wiederum hohe Kosten.

Je nach spezifischer Entwicklung kann es unterschiedliche Möglichkeiten zur Durchführung der Reinigung geben.

Grundsätzlich lassen sich zwei Formen der Unterhaltsreinigung feststellen:

- Eigenreinigung → Reinigung durch eigenes Personal
- Fremdreinigung → Reinigung durch fremdes Personal

2.1 Eigenreinigung

Das grundlegende Kennzeichen der Eigenreinigung ist die Beschäftigung von eigenen Mitarbeitern, welche die Reinigungsarbeiten ausführen.

Die tatsächliche Ausprägung der Eigenreinigung und der Anteil am Gesamtreinigungsaufwand eines Universitätsklinikums lässt sich pauschal nicht benennen, da diese im Einzelfall stark variiert.

Dass eigene Mitarbeiter beschäftigt werden, bedingt eine besondere Führungsstruktur. Der Bereich "Reinigung" trägt die Verantwortung für die Durchführung der Unterhaltsreinigung, deshalb werden von ihm oft auch diese Führungsaufgaben übernommen.

Zu den entsprechenden Führungsaufgaben zählen:

- die Einstellung neuer Mitarbeiter,
- die Genehmigung von Urlaubsanträgen,
- die Führen der Urlaubsstatistik,
- die Entgegennahme der Krankmeldungen,

- das Führen der Krankheitsstatistik,
- die Schulung von Mitarbeitern,
- die Personalplanung und
- die Entlassungen.

Die Leitung des Bereiches „Reinigung“ tritt den Reinigungskräften gegenüber als Vorgesetzter auf. Je nach Größe der Einrichtung und nach Größe des Anteils der Eigenreinigung an der Gesamtreinigung können zwischen der Leitung des Bereiches „Reinigung“ und der einzelnen Reinigungskraft noch weitere Hierarchieebenen, wie z.B. Vorarbeiter oder Bereichsleiter, bestehen. Ein Vorarbeiter oder Bereichsleiter übernimmt dann z.B. die Aufgabe, das Reinigungspersonal einzuteilen und entsprechende Schulungen durchzuführen.

2.2 Fremdreinigung

Die Unterhaltsreinigung durch einen oder mehrere Dienstleister wird als Fremdreinigung bezeichnet.

Ein Dienstleister in diesem Sinne ist ein rechtlich eigenständiges Unternehmen, das eine Fremdreinigung durchführt.

Auf wirtschaftlicher Ebene können unterschiedliche Beteiligungsverhältnisse bestehen, so dass auch ein Universitätsklinikum an einem Dienstleister beteiligt sein könnte.

In der Regel sind Reinigungsunternehmen nicht nur rechtlich, sondern auch zu 100% wirtschaftlich unabhängig von einer Universitätsklinik. Im Folgenden wird dann von Fremdreinigung durch Fremdunternehmen gesprochen.

Besteht in irgendeiner Form ein Beteiligungsverhältnis, wird von Fremdreinigung durch Servicegesellschaften gesprochen. Da Servicegesellschaften trotz der Beteiligung rechtlich eigenständige Unternehmen sind und deren Mitarbeiter nicht beim auftraggebenden Universitätsklinikum beschäftigt sind, gehören Servicegesellschaften genauso wie eigenständige Reinigungsunternehmen zur Fremdreinigung.

In Abbildung 2-1 werden die unterschiedlichen begrifflichen Ebenen grafisch verdeutlicht und voneinander getrennt.

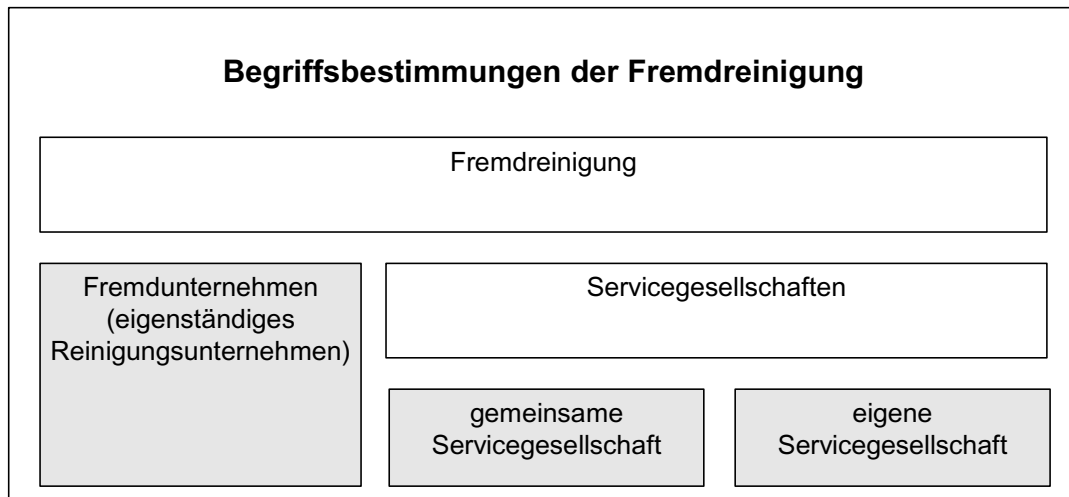


Abbildung 2-1 Begriffsbestimmungen der Fremdreinigung

2.2.1 Fremdreinigung durch Fremdunternehmen

Die Fremdreinigung durch Fremdunternehmen ist die klassische Form der Fremdreinigung.

Dabei ist ein vollständig fremdes Unternehmen rechtlich, finanziell und wirtschaftlich unabhängig.

Diese Unternehmen sind Reinigungsunternehmen und werden beauftragt, die Tätigkeiten der Unterhaltsreinigung zu erfüllen. Eine Auswahl der Reinigungsunternehmen erfolgt, wie in Kapitel 1.3.3 beschrieben, durch ein ordentliches Vergabeverfahren.

Die Reinigungsunternehmen sind in dem zentralen Bundesinnungsverband des Gebäudereiniger-Handwerks organisiert. Für Krankenhausreiniger gibt es darüber hinaus den Arbeitskreis für Dienstleister im Gesundheitswesen, in dem spezielle Anforderungen für Krankenhäuser und Kliniken hinsichtlich Vergabe und Abrechnung von Reinigungsleistungen diskutiert werden.

Die Eigenständigkeit des Fremdunternehmens hat in der Regel zur Folge, dass seine Durchführung der Reinigung organisatorisch vom Bereich „Reinigung“ getrennt ist.

Aufgrund dieser organisatorischen Eigenständigkeit ist die Steuerung des Fremdunternehmens und seiner Mitarbeiter schwierig.

Damit dem Bereich „Reinigung“ die Überprüfung und die Kontrolle des Dienstleisters ermöglicht werden kann, sollte trotz der organisatorischen

Eigenständigkeit eine größtmögliche Integration der Fremdreinigung in die Abläufe des Bereiches „Reinigung“ erfolgen.

Diese Gratwanderung zwischen der organisatorischen Unabhängigkeit eines Fremdunternehmens und der Einbindung in die Abläufe in einem Universitätsklinikum stellt eine hohe Prozessherausforderung dar.

2.2.2 Servicegesellschaften


Die Besonderheit an einer Servicegesellschaft ist das Bestehen einer eigenen Rechtsperson und das Beteiligungsverhältnis eines öffentlichen Trägers. Ein möglicher öffentlicher Träger ist z.B. eine Universitätsklinik.

Eine Servicegesellschaft wird gegründet, um die Aufgaben eines Betriebsteils anstelle einer Abteilung oder eines Bereichs der Universitätsklinik aufzunehmen. Auf die Unterhaltsreinigung bezogen könnte eine Servicegesellschaft die Aufgaben der Eigenreinigung übernehmen. Dieses würde bedeuten, dass die Eigenreinigung durch die neu zu gründende Servicegesellschaft ersetzt wird.

Mit der Gründung einer Servicegesellschaft entsteht eine Durchführungsform der Unterhaltsreinigung, die folgende Faktoren aus Eigen- und Fremdreinigung durch Fremdunternehmen miteinander verbindet:

- Rechtlich entsteht, wie bei der Fremdreinigung durch Fremdunternehmen, ein eigenständiges Unternehmen.
- Finanziell besteht eine starke Abhängigkeit durch das Beteiligungsverhältnis.
- Wirtschaftlich ist die Servicegesellschaft von dem jeweiligen Universitätsklinikum abhängig, weil es alleiniger Auftraggeber ist.
- Organisatorisch ist die Einbindung einer Servicegesellschaft einfacher durchsetzbar als bei der Fremdreinigung durch Fremdunternehmen, weil der Einfluss auf die Geschäftsführung der Servicegesellschaft besteht.

Durch die Unterstützung und die Beteiligung von privatwirtschaftlichen Partnern wird dann von einer gemeinsamen Servicegesellschaft gesprochen. Die Universitätsklinik behält an dieser Konstruktion in der Regel die Mehrheit der Gesellschaftsanteile, damit der Verbund aus Universitätsklinik und Servicegesellschaft als umsatzsteuerliche Organschaft gilt. Es sind nur Beteiligungen über 50% üblich.



Als Partner für eine gemeinsame Servicegesellschaft stehen einem Universitätsklinikum unterschiedliche Unternehmen zur Verfügung. Zum Einen bieten größere Reinigungsunternehmen diese Form der Zusammenarbeit an. Die andere Möglichkeit bietet der Einsatz spezialisierter Beteiligungsgesellschaften. Unabhängig vom gewählten Partner ist die Gründung einer Servicegesellschaft auf eine langfristige Verbindung ausgelegt.

Eine Sonderform der Servicegesellschaft bildet die eigene Servicegesellschaft. Bei einer eigenen Servicegesellschaft besteht ein Beteiligungsgrad von 100%, d.h. die Universitätsklinik ist alleiniger Gesellschafter.

Die eigene Servicegesellschaft kann durch das beschriebene Beteiligungsverhältnis stärker durch den Träger beeinflusst werden. Bei einer gemeinsamen Servicegesellschaft hingegen bringt der Partner sein Fachwissen und seine Erfahrung mit ein.

2.3 Bewertung

Die Durchführung der Unterhaltsreinigung kann auf unterschiedliche Arten erbracht werden. In den Kapiteln 2.1 und 2.2 wurden die derzeit gängigen Möglichkeiten als Varianten vorgestellt.

Zusammengefasst ergeben sich die folgenden vier Möglichkeiten / Varianten:

- Eigenreinigung - Variante 1 -,
- Fremdreinigung durch Fremdunternehmen - Variante 2 -,
- Fremdreinigung durch eigene Servicegesellschaften - Variante 3 - und
- Fremdreinigung durch gemeinsame Servicegesellschaften - Variante 4 -.

Als Bewertungsverfahren soll eine Nutzwertanalyse durchgeführt werden, welche im Folgenden beschrieben wird.

Eine anschließende Bewertung der Reinigungsdurchführung kann hier nur beispielhaft erfolgen, da eine konkrete Datenermittlung nur im Einzelfall vorgenommen werden kann.

2.3.1 Beschreibung des Bewertungsverfahrens

Im Lexikon für Unternehmensfragen wird die Nutzwertanalyse wie folgt definiert:

„Die Nutzwertanalyse ist ein Verfahren zur Alternativbewertung verschiedener Entscheidungen. Aufgrund der Mehrdimensionalität der Entscheidungskriterien können mit dieser Methode qualitative und quantitative Kriterien gleichermaßen bewertet werden. Zweck ist es, im Entscheidungsfall neben der Kostenstruktur eine operationale Nutzenstruktur vorliegen zu haben.“**[LGM02]**

Eine Nutzwertanalyse bietet also eine Möglichkeit, Kriterien, die aus berechneten Zahlenwerten bestehen, mit Kriterien, die z.B. auf einer Einschätzung der Situation beruhen, zu vergleichen und zu bewerten. Die Vorgehensweise wird anhand der folgenden Bearbeitungsschritte verdeutlicht:

- Schritt 1: Benennung der Kriterien
Hier werden die Kriterien, die verglichen werden sollen, beschrieben.
- Schritt 2: Gewichtung der Faktoren
Die beschriebenen Kriterien werden bewertet und durch einen Faktor gewichtet.
- Schritt 3: Festlegung der Punktzahlen
Für die Kriterien wird eine Maximalpunktzahl angegeben, anhand der die Varianten gemessen werden.
- Schritt 4: Bewertung der Varianten je Einzelfaktor
Für jeden Einzelfaktor wird bei jeder Variante die entsprechende Punktzahl ermittelt.
- Schritt 5: Ermittlung der Gesamtpunktzahl
Die Gesamtpunktzahl wird aus den Einzelpunktzahlen und der Gewichtung ermittelt.
- Schritt 6: Beschreibung des Ergebnisses
Zum Abschluss des Bewertungsverfahrens werden die Punktzahlen der Varianten verglichen und das Ergebnis wird interpretiert.

2.3.2 Bewertung der Durchführungsvarianten

Die folgende Bewertung soll das Bewertungsverfahren in einem beispielhaften Durchgang vorstellen. Somit ist das Ergebnis der folgenden Bewertung keine allgemeine Entscheidungsbasis für konkrete Fälle.

Im Speziellen müssen für jeden Einzelfall ggf. zusätzliche Kriterien oder spezifische Sachzwänge berücksichtigt und auf die Gegebenheiten des Einzelfalls angepasst werden.

Schritt 1: Benennung der Faktoren

Eine Bewertung der Durchführungsvarianten wird nach den folgenden Kriterien durchgeführt:

- Kosten
 - Durchführungskosten
 - Materialkosten
 - Steuerungskosten
- Leistungsfähigkeit
 - Leistungsvorgaben
 - Krankenstände
- Reinigungskräfte
 - Einfluss auf Reinigungskräfte
 - Qualifikation der Reinigungskräfte
 - Beständigkeit der Reinigungskräfte

Die Reinigungsqualität ist nicht Bestandteil dieser Bewertung, da angenommen wird, dass die Qualität der Ausführung bei allen Varianten annähernd gleich ist.

Es folgt eine kurze Beschreibung der Kriterien:

- Kosten:

Der Faktor Kosten hat im Gesundheitswesen und in Landeseinrichtungen eine immer stärker werdende Bedeutung. Der allgemeine Kostendruck auf Universitätskliniken ist in den letzten Jahren stark gestiegen. In vielen Bereichen sind deshalb Einsparungen notwendig.

- Leistungsfähigkeit

Die Leistungsfähigkeit des Reinigungspersonals wird hier in Leistungsvorgaben und Krankenstände gegliedert.

Die Leistungsvorgaben geben an, wie viel Fläche in einer Stunde gereinigt werden kann. Dieser Wert drückt aus, mit welcher Leistungsfähigkeit die Reinigungskräfte die Reinigung erbringen können.

Die Krankenstände geben indirekt Aufschluss über die Leistungsfähigkeit, weil krankheitsbedingte Ausfälle von den verbleibenden Reinigungskräften ausgeglichen werden müssen und deshalb deren Leistungsfähigkeit vermindern.

- Reinigungskräfte

Die Reinigungskräfte führen die eigentliche Tätigkeit durch und haben deshalb als alleinige Personen direkten Einfluss auf den Reinigungszustand. Die Teilfaktoren Qualifikation des Reinigungspersonals, Beständigkeit des Reinigungspersonals und Einfluss auf das Reinigungspersonal sind die wesentlichen Elemente zur Sicherstellung der Reinigungsqualität.

Schritt 2: Gewichtung der Kriterien

Die Gewichtung der Kriterien wird hier auf zwei Ebenen durchgeführt.

Auf der ersten Gliederungsebene stehen sich Kosten, Leistung und Reinigungskräfte gegenüber.

Die Abbildung 2-2 zeigt einen paarweisen Vergleich zur Bewertung der Hauptkriterien. Die Bewertung kann von viel weniger wichtig (0) über gleich (2) bis hin zu viel wichtiger (4) variieren. Verglichen werden immer die Kriterien auf der linken Seite mit denen, die oben stehen.

Paarweiser Vergleich der Hauptkriterien

	Kosten	Leistung	Reinigungskräfte
Kosten	X	3	3
Leistung	1	X	2
Reinigungskräfte	1	2	X

Zeilensumme	Gewichtung
6	50%
3	25%
3	25%
12	100%

viel weniger wichtig	0
weniger wichtig	1
gleich	2
wichtiger	3
viel wichtiger	4

Abbildung 2-2 Paarweiser Vergleich der Hauptkriterien

Die Kosten werden wichtiger als die Leistung und die Reinigungskräfte gewertet, weil durch das ergebnisorientierte Tätigkeitsverzeichnis die Leistungsfähigkeit und die Qualifikation der Reinigungskräfte annähernd vorgegeben sind. Wie in Kapitel 1.4.2 beschrieben, ist es auch hier das Ziel, für eine festgelegte Leistung möglichst wenig zu bezahlen.

Aus der Zeilensumme wird die folgende Gewichtung ermittelt:

- Kosten → 50%
- Leistung → 25%
- Reinigungskräfte → 25%

Die Hauptkriterien sind auf einer zweiten Ebene in Unterfaktoren geteilt.

Die einzelnen Unterfaktoren werden im Folgenden gewichtet:

- Kosten

Die Durchführungskosten nehmen den höchsten Anteil an den Kosten ein. Deshalb werden die Durchführungskosten deutlich übergewichtet. Die Steuerungskosten und die Materialkosten spielen eine entsprechend untergeordnete Rolle und sind bei allen Durchführungsvarianten annähernd gleich.

- Durchführungskostenkosten → 80 %
- Materialkosten → 10 %
- Steuerungskosten → 10 %

- Leistungsfähigkeit

Die Leistungsvorgaben werden stärker als die Krankenstände bewertet, weil sie vor der Ausführung festgelegt werden. Daraus ergibt sich ein aktiver Einfluss auf die Reinigung. Die Krankenstände sind nur nachträglich ermittelte Werte und haben einen passiven Charakter.

- Leistungsvorgaben • → • 60%
- Krankenstände • → • 40%

- Reinigungskräfte

Der Faktor Reinigungskräfte wird in die Qualifikation des Reinigungspersonals, die Beständigkeit des Reinigungspersonals und den Einfluss auf das Reinigungspersonal unterteilt. Die Qualifikation wird doppelt so stark gewichtet wie die anderen beiden Faktoren, weil bei der Krankenhausreinigung ein besonderes Wissen der Reinigungskräfte vorausgesetzt wird.

- Qualifikation • → • 50%
- Beständigkeit • → • 25%
- Einfluss • → • 25%

Zusammengefasst ergibt sich ein Gewichtungsschema, das in der Tabelle 2-1 abgebildet ist.

Zusammenfassung der Faktorengewichtung

Ebene 1	Ebene 2	Gewichtung Ebene 1	Gewichtung Ebene 2	Gesamt-gewichtung
Kosten		50%		
	Durchführungskosten		80%	40%
	Materialkosten		10%	5%
	Steuerungskosten		10%	5%
Leistungs-fähigkeit		25%		
	Leistungsvorgaben		60%	15%
	Krankenstände		40%	10%
Reinigungs-kräfte		25%		
	Qualifikation		50%	13%
	Beständigkeit		25%	6%
	Einfluss		25%	6%
Summe		100%		100%

Tabelle 2-1 Zusammenfassung der Faktorengewichtung

Schritt 3: Festlegung der Punktzahlen

Die Festlegung der Punktzahlen in diesem allgemeinen Bewertungsdurchgang ist nicht direkt möglich, weil keine allgemeingültigen Zahlenwerte existieren.

Damit das Bewertungsverfahren an dieser Stelle durchgeführt werden kann, wird es so modifiziert, dass relative Angaben anstelle der absoluten Werte herangezogen werden.

Diese relative Bewertung kann aber keine hinreichende Genauigkeit für einen konkreten Einzelfall ergeben, soll aber an dieser Stelle durch relative Angaben eine allgemeine Tendenz in der Unterhaltsreinigung von Universitätskliniken widerspiegeln.

Für den gesamten Bewertungsdurchgang gilt, dass eine höhere Punktzahl besser ist. Einige Kriterien sind von Vorteil, wenn sie besonders niedrig sind, und andere Faktoren sind vorteilhaft, wenn sie besonders hoch sind. Deshalb werden die beiden Bewertungsrahmen A und B eingeführt, deren Schema in Tabelle 2-2 abgebildet ist. Die Zahlenwerte eins bis fünf werden zum Errechnen der Gesamtpunktzahl benötigt.

Bewertungsrahmen	A	B
hoch	1	5
mittel-hoch	2	4
mittel	3	3
mittel-niedrig	4	2
niedrig	5	1

Tabelle 2-2 Bewertungsrahmen

Da hier nur auf relative Werte zurückgegriffen werden kann, ist der beste oder schlechteste Wert entweder hoch oder niedrig. Die Bewertungsbandbreite der Faktoren ist in Tabelle 2-3 wiedergegeben. Der in der letzten Spalte angegebene Bewertungsrahmen ist für die Bewertung entscheidend.

Bewertungsbandbreite

Ebene 1	Ebene 2	schlechtester Wert	bester Wert	Bewertungsrahmen
Kosten				
	Durchführungskosten	hoch	niedrig	A
	Materialkosten	hoch	niedrig	A
	Steuerungskosten	hoch	niedrig	A
Leistungsfähigkeit				
	Leistungsvorgaben	niedrig	hoch	B
	Krankenstand	hoch	niedrig	A
Reinigungskräfte				
	Qualifikation	niedrig	hoch	B
	Beständigkeit	niedrig	hoch	B
	Einfluss	niedrig	hoch	B

Tabelle 2-3 Bewertungsbandbreite der Kriterien

Schritt 4: Bewertung der Varianten je Kriterium

Die Bewertung der vier Varianten Eigenreinigung, Fremdreinigung durch Fremdunternehmen, Fremdreinigung durch eine eigene Servicegesellschaft und Fremdreinigung durch eine gemeinsame Servicegesellschaft wird für jedes Kriterium vorgenommen. Das Ergebnis wird in Tabelle 2-4 dargestellt.

Ebene 1	Ebene 2	Variante 1	Variante 2	Variante 3	Variante 4
Kosten					
	Durchführungskosten	hoch	niedrig	mittel	mittel
	Materialkosten	mittel	mittel	mittel	mittel
	Steuerungskosten	mittel	mittel	mittel	mittel
Leistungs- fähigkeit					
	Leistungsvorgaben	niedrig	hoch	mittel-niedrig	mittel
	Krankenstand	hoch	niedrig	mittel-hoch	mittel
Reinigungskräfte					
	Qualifikation	mittel	hoch	mittel	mittel-hoch
	Beständigkeit	hoch	mittel-niedrig	mittel-hoch	mittel
	Einfluss	hoch	niedrig	mittel	mittel-niedrig

Tabelle 2-4 Ergebnis der Einzelfaktorenbewertung

Schritt 5: Ermittlung der Gesamtpunktzahl

Aus der Bewertung der Einzelfaktoren werden mit Hilfe des Bewertungsrahmens und der Bewertungsbandbreite die entsprechenden Zahlenwerte übertragen.

Die Zahlenwerte werden mit den in Schritt 2 festgelegten Gewichtungen multipliziert.

Zunächst werden die gewichteten Zahlenwerte für die Ebene 2 ermittelt. Daraus gehen die Bewertungen für die Hauptfaktoren Kosten, Leistung und Reinigungskräfte hervor.

Anschließend werden die gewichteten Zahlenwerte der drei Hauptfaktoren für die Ebene 1 ermittelt.

Alternativ kann direkt die Gesamtgewichtung angewendet werden.

Schritt 6: Beschreibung des Ergebnisses

Die Summe der Teilergebnisse liefert das Gesamtergebnis

Die Tabelle 2-5 zeigt das Ergebnis der Auswertung. Die Variante 4 (eigene Servicegesellschaft) ist hierbei als die günstigste Variante gewertet.

Die Varianten 2 und 4 (Fremdvergabe und Partner-Servicegesellschaften) sind annähernd gleich bewertet und teilen sich damit Platz 2.

Die Variante 1 (Eigenreinigung) ist die ungünstigste Variante.

Variante 1	Variante 2	Variante 3	Variante 4
1,97	3,37	4,82	3,07

Tabelle 2-5 Ergebnis der beispielhaften Bewertung

Diese beispielhafte Auswertung wurde mit teilweise frei festgelegten Werten für die Kriterien „Kosten“, „Leistungsfähigkeit“ und „Reinigungskräfte“ durchgeführt. Das Ergebnis kann nicht für einen konkreten Fall als Maßstab herangezogen werden. Um ein aussagekräftiges Ergebnis zu bekommen, sollte die Bewertung in einem konkreten Einzelfall wiederholt werden.

Das Bewertungsverfahren an sich ist jedoch für beliebige Einzelfälle anwendbar.

Literaturverzeichnis

[Bau02]

Baumholzer, Elisabeth, *Antwort auf die Frage: Was ist das Hamburger Modell?*, Internet-Forum der Verlag Neuer Merkur GmbH, Stand: o.D., Abruf: 04.11.2002

<http://www.vnmonline.de/ZSmanagement/rhw/rhwForum/unGebrein.htm#19>

[BIV96]

Siehe: Arbeitskreis „Dienstleister im Gesundheitswesen“ im Bundesinnungsverband der Gebäudereiniger (Hrsg.), *Ausschreibungsunterlagen für Krankenhäuser und Kliniken*, Bonn, 1996

[BIV99]

Siehe: Bundesinnungsverband der Gebäudereiniger (Hrsg.), *Zusammenfassung des Berichtes zur Analyse der Kommunalen Gebäudereinigungskosten*, Bonn, 1999

[BIV02a]

Siehe: Bundesinnungsverband der Gebäudereiniger (Hrsg.), *Die Kommunale Scheinprivatisierung: „Schlanker Staat“ auf Abwegen oder Allheilmittel für enge Etats?*, Stand: 10.09.2002, Abruf: 05.11.2002

http://www.gebaeudereiniger.de/presse/download/!pm_priv.doc

[BIV02b]

Siehe: Bundesinnungsverband der Gebäudereiniger (Hrsg.), *Deutschlands beschäftigungsstärkstes Handwerk stellt sich vor!*, Stand: 19.08.2002, Abruf: 25.11.2002

<http://www.gebaeudereiniger.de/biv/index.htm>

[HIS99]

Siehe: Tegtmeyer, Ralf, *Gebäudereinigung in Hochschulen und Hochschulkliniken*, HIS GmbH, Hannover, 1999,

[LGM02]

Siehe: Weiss (Hrsg.), Oliver, Friedel (Hrsg.), Angelo, *Legamedia: Network for Information Interchange*, Stand: o.D., Abruf vom 17.12.2002

<http://www.legamedia.net/lx/result/match/aeff3e0b92fe086190350b9af7d78e89/index.php>

[Näv00]

Nävy, Jens, *Facility Management: Grundlagen, Computerunterstützung, Einführungsstrategie, Praxisbeispiele*, zweite Auflage, Springer-Verlag, Berlin 2000, Seite 240.

[Wöh00]

Siehe: Wöhe, Günther, Döhring, Ulrich, *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 20. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München 2000, Seite 1

[VgV01]

Siehe: Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), *Verordnung über die Vergabe öffentlicher Aufträge (Vergabeverordnung –VgV-)*, Stand: 2001, § 3

[VOL00]

Siehe: Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), *Verdingungsordnung für Leistungen Teil A –VOL/A-*, Stand: 2000, § 3 f.

[Zie01]

Siehe: Ziegenbein, Klaus, *Kompakt-Training Controlling*, Friedrich Kiel Verlag, Ludwigshafen 2001