ÖSTERREICHS MAGAZIN FÜR REINIGUNG UND FACILITY DIENSTLEISTUNGEN

reinigung aktuell

November 2012 | € 2,50

TANK- & SILOREINIGUNG
NORMGERECHT
UND EFFIZIENT

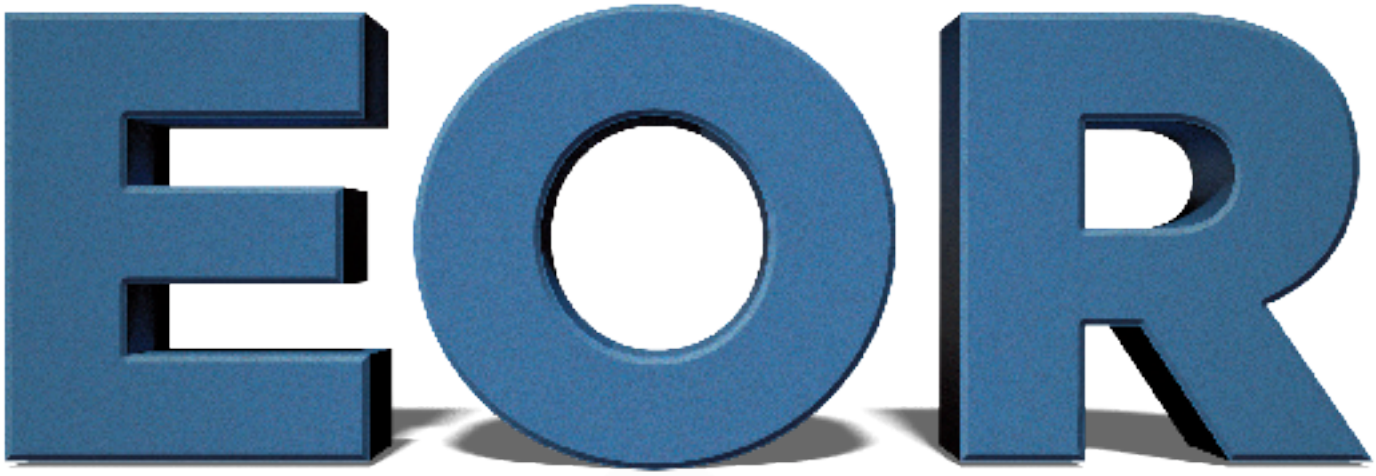
BERUFSBEKLEIDUNG
HIGHTECH-MATERIALIEN
STATT BLAUMANN

EOR

Neuer oder alter Hut?

Diskussion über die ergebnisorientierte Reinigung

P.b.b. 03Z035294 M, Erscheinungsort Wien, Verlagspostamt 1010



WAS IST NEU?

In Deutschland beschäftigt man sich schon seit 10 Jahren mit „Ergebnisorientierter Reinigung" (EOR). In Österreich steckt dieses Thema noch in der Anfangsphase der Polarisierung. Jedenfalls aber soll EOR nun in einer ÖNORM definiert werden. Reinigung aktuell lud EOR-Anhänger und Skeptiker zu einem Roundtable-Gespräch: Mag. Astrid Steiner, TU Wien – Gebäude und Technik – Facility Management, KommR Andreas Ubl, Geschäftsführer Gebäudeservice W.FACH, Mag. Sebastian Wilken, Geschäftsführer da-ka Hausbetreuung, und Christian Höger, Höger Consulting. Moderation: Christian Wolfsberg, Herausgeber Reinigung aktuell.

Was ist Ergebnisorientierte Reinigung (EOR)?

Astrid Steiner: Ergebnisorientierte Reinigung heißt, für das Ergebnis zahlen, nicht für das Bemühen. Zahlen für eine auftragskonforme Durchführung der Leistung und nicht für eine Anwesenheitszeit ohne zufriedenstellendes Ergebnis.

Christian Höger: EOR bedeutet für mich, dass für einen Reinigungsunternehmer und für den Kunden schon vor der Reinigung ganz klar ist, welches Ergebnis man zu erwarten hat beziehungsweise welches Ergebnis man bekommen wird. Das zu erzielende Ergebnis der Reinigung ist definiert, ohne fixen Stundenaufwand, das schafft Klarheit für alle Beteiligten.

Andreas Ubl: Auch für mich bedeutet EOR eine reine Leistungsdefinition. Dass also nicht wie bei klassischen Ausschrei-

bungen eine bestimmte Stundenanzahl einen Pauschalbetrag kostet, sondern dass das Leistungspaket, das – in welchem Zeitraum auch immer – zu erfüllen ist, ausgeschrieben wird.

Sebastian Wilken: Ich kann mich dem zwar insofern anschließen, als bei EOR eben die Leistung zählt und nicht die Stundenanzahl, zum Unterschied von der klassischen Ausschreibung. Es kommen aber noch ein paar Faktoren hinzu, die eine Rolle spielen. Und zwar, dass es Pönalen gibt, wenn man diese Leistung nicht erbringt, dass es ein gewisses Kontrollsystem gibt, das auch vom Dienstleister ausgeht, sprich: dass ein Objektleiter qualifiziert ist, das Leistungsergebnis zu kontrollieren und es eventuell auch EDV-mäßig zu erfassen. Aber das sind eigentlich alles Dinge, die zum Beispiel bei den Wiener Linien schon seit einem Jahrzehnt praktiziert werden. Auch bei der BBG wird es im Wesentlichen schon seit einem Jahrzehnt so praktiziert, mit entsprechenden Steigerungen. Insofern sind das Konzepte, die schon längst existent sind und nicht wirklich etwas grundlegend Neues darstellen.

Ubl: EOR ist doch insofern etwas Neues, als hier gewisse Grundkriterien erfüllt, gewisse Spielregeln eingehalten werden müssen. Was schmutzig und was sauber ist, muss klar definiert sein, sonst funktioniert EOR nicht. Ein zweiter wesentlicher Punkt ist die Schulung der Mitarbeiter vor Ort, denn letztendlich soll ja die Reinigungskraft entscheiden, ob sie einen Schreibtisch wischen muss oder nicht. Dazu ist meiner Meinung nach ein massiver Schulungsbedarf bei den Reinigungskräften gegeben. Aber auch beim Vorarbeiter respektive beim Objektleiter ist ein wesentlich erhöhter Kontroll- und Schulungsaufwand gegeben, um EOR richtig anzuwenden.

Christian Wolfsberg: Frau Steiner, Sie haben an der TU Wien Ergebnisorientierte Reinigung ausgeschrieben und praktizieren es jetzt dort. Ist nicht jede Reinigung ergebnisorientiert, indem es nachher eben sauber sein muss?

Steiner: Die alten Verträge haben eine Häufigkeit bestimmter Tätigkeiten und Intervalle vorgegeben. Der Beweis für die Erfüllung der Leistung waren Stundenlisten und nicht die Zufriedenheit der Nutzer. Durch die Umstellung auf EOR bekommen wir positive Rückmeldungen der TU-Angehörigen, d.h. sie sehen ein gutes Ergebnis und fühlen sich betreut. Die Dienstleister berichten von höherer Mitarbeiterzufriedenheit und geringerer Fluktuation, weil ihre Mitarbeiter merken, dass sie mehr Spielraum haben und eigenständige Entscheidungen treffen dürfen.

Wilken: Aus meiner Sicht gibt es schon seit langem zwei Bereiche. Es gibt die klassische Magistratsausschreibung, wo zum Beispiel genau vorgeschrieben ist: viermal 5 Stunden, 21 Tage im Monat, Stundensatz nach KV – alles genau aufgeschlüsselt. Und dahinter eben ein Lei-

Astrid Steiner

stungsverzeichnis, wo steht, fünfmal die Woche wischen. Das gibt es nach wie vor. Die Firmen wollen an diesen Ausschreibungen aber nicht teilnehmen, weil es auf den billigsten Stundensatz hinausläuft. Die renommierten Firmen versuchen alle, ein Ergebnis zu verkaufen, um mit dem Stundensatz nach oben zu kommen. Das gibt es seit Jahren. Beispiel BBG, klassische Ausschreibung. Zwar steht auch dort vereinzelt drinnen, fünfmal pro Woche reinigen, aber der Faktor Sichtreinigung ist genau definiert: frei von Griffspuren, frei von lose aufliegendem Grobschmutz – das ist für mich Ergebnis. Die ganzen Intervalle, die Sichtreinigung – das ist bei der BBG alles ergebnisorientiert. Und damit das auch eingehalten wird, muss man einen qualifizierten Objektleiter haben und einen Objektauditor, der den Objektleiter kontrolliert. Und dann kann einer noch festsetzen, wie viel Strafe er zahlt, wenn er dazu nicht in der Lage ist. Das sind eigentlich genau die Komponenten, die ich auch bei dem Workshop von Herrn Höger gehört habe: dass ein Ergebnis festgelegt wird, der Dienstleister selber kontrolliert, entsprechend qualifiziertes Personal hat und eine Strafe zahlt, wenn er dazu nicht in der Lage ist.

Steiner: Der TU ist es wichtig, die zu erbringende Leistung dahingehend zu differenzieren, dass alle davon profitieren können. Als öffentlicher Auftraggeber hat man einen engeren Rahmen, man muss neben dem Bundesvergabegesetz auch die Einhaltung aller gültigen Normen, Kollektivverträge und Gesetze prüfen. Schreibe ich nach Stunden aus, erhalte ich den Mindestkollektivvertragswert multipliziert mit den Quadratmeter-Werten des Kollektivvertrages, also lauter gleichlautende Angebote. In der Umsetzung muss man den Firmen Möglichkeiten geben ihre Stärken auszuleben. EOR heißt keinesfalls „billigster Preis“ sondern optimales Preis-Leistungsverhältnis für beide Seiten.

> EOR heißt keinesfalls „billigster Preis“, sondern optimales Preis-Leistungs-Verhältnis für beide Seiten.
>
> ASTRID STEINER

Wolfsberg: Vielfach hört man, die Ergebnisorientierte Reinigung wäre letztlich nur ein neues Kleid, um die Dienstleister zu nötigen, noch billiger anzubieten …

Höger: Es geht um die Unterscheidung zwischen einer leistungsverzeichnisorientierten Reinigung und einer ergebnisorientierten Reinigung (EOR). Erstere basiert auf Stunden, die von den Reinigungsfirmen zu leisten sind. Bei der EOR wird das zu erzielende Ergebnis vorher genau definiert und anhand des tatsächlichen Ergebnisses gemessen.
Im Zuge meiner aktuellen Masterarbeit habe ich eine Vielzahl an Interviews mit Entscheidern und Mitarbeitern sowie praktische Feldbeobachtungen durchgeführt, um die tatsächlichen „Für und Wieder“ herauszufinden. Das Ergebnis daraus ist, dass die Kunden und die Mitarbeiter Klarheit wollen. Klarheit darüber, was sie als Kunde zu erwarten haben bzw. was von Ihnen als Mitarbeitern erwartet wird. EOR bietet diese Klarheit für beide Seiten und somit die Basis für eine vertrauensvolle Partnerschaft. Beide Seiten haben das gleiche Ziel, dadurch ist kein Platz mehr für „subjektive“ Interpretationen.
EOR ist sicher keine Wunderwaffe, soll aber auch kein alter Wein in neuen Schläuchen sein. Aus meiner Sicht ist wesentlich zu erwähnen, dass auf Grund des multikulturellen Hintergrundes und der Kommunikationsschwierigkeiten auch sprachlicher Natur die Mitarbeiter der Reinigungsfirma fallweise willkürlich oder fälschlicher Weise auf die Qualität der Reinigung angesprochen werden. Bei einer Reinigung nach Stundenaufwand fehlt es an sachlicher Argumentationsmöglichkeit im Sinne eines kundenorientierten Beschwerdemanagements. Da bietet die EOR insofern große Vorteile, weil das Erscheinungsbild als vorher definiertes Ergebnis, welches nach der Reinigung einer Oberfläche zu herrschen hat, ganz klar beschrieben ist und die Reinigungskraft zwar die Verantwortung dafür übernimmt, aber dafür auch Lob bekommt. Zeigen Sie mir heute ein Objekt, wo die Reinigungskräfte regelmäßig Lob

Christian Höger

bekommen?! Das ist – Frau Steiner wird das bestätigen können – in der TU Wien der Fall. Das heißt, EOR ist nicht nur ein Thema der Definition von Verunreinigungen, sondern hauptsächlich ein Kommunikationsthema, sprich: es geht um das Miteinander, um die Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen, unternehmensintern zum Vorarbeiter und Objektleiter bis hin zur Reinigungskraft. Eine Kette von Details, die hier zum Erfolg führt.

Und wenn Sie, Herr Wilken, sagen, die BBG mache das ohnehin schon so, dann mag das durchaus sein, aber der Begriff Sichtreinigung hat aus meiner Sicht mit einer EOR wenig zu tun, wenn sie nicht mit einer strukturierten Qualitätssicherung unterstützt wird. Das ist, da gebe ich Ihnen recht, ein wesentlicher Faktor, aber es soll eine Qualitätssicherung nicht nur vorgegeben werden, sondern klar definiert werden, wie sie das Erreichen der vorgegebenen Ziele und Ergebnisse unterstützen soll. Die Qualitätssicherung in der TU Wien ist nicht ausschließlich dazu da, um Fehler aufzudecken, sondern um die Mitarbeiter zu führen UND zu fördern, um immer besser zu werden, um diesen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang zu bekommen. Denn wenn die Unternehmen aus der Qualitätssicherung regelmäßig Informationen beziehen und sie als Feedbackschleife in die Schulungssysteme zurückzuspielen, können sich die Mitarbeiter daran orientieren und sich ständig verbessern. Verbessern schafft Vertrauen. Vertrauen schafft loyale Kunden und Mitarbeiter. Dass das Vertrauen ein großes Manko in der Reinigung ist und einer massiven Verbesserung bedarf, wissen wir alle.

Ubl: Das die Kunden und die Mitarbeiter vorher Klarheit haben, ist ein begrüßenswertes Ziel. Mir als Vertreter der Gebäudereiniger ist es wichtig, dass die geleistete Arbeit auch als solche erkannt und gewürdigt wird, egal ob es sich jetzt um eine leistungsverzeichnisorientierte oder eine ergebnisorientierte Reinigung handelt. Das ist das eine. Das zweite ist: Die Flächen, die früher nicht gereinigt wurden, sind bei öffentlichen Auftraggebern immer gut geschrieben worden. Zum Qualitätssystem bietet die EOR sicher ein gutes Instrument, aber es gibt auch bei der klassischen Reinigung schon Qualitätsmesssysteme, die greifen. Das heißt, der Vorarbeiter oder Objektleiter hat das Leistungsverzeichnis in seinem PDA, er geht durch und hakt es ab, und dann gibt es noch eine gemeinsame Begehung mit dem Kunden. Das gibt es alles schon und ist im Zuge der EDVisierung gewachsen.

Bei der EOR sind grundsätzlich ein paar Hürden zu nehmen, welche die rechtliche Basis betreffen. Das eine ist der Kollektivvertrag bzw. die Quadratmeterleistungen, die genauso anzuwenden sind. Ob einmal oder fünfmal die Woche gereinigt wird – es bleiben die 195 Quadratmeter im Büroobjekt. Das ändert sich nicht. Weiters – eine Norm für die EOR gibt es nicht. In Deutschland, wo man sich seit 2002 damit beschäftigt, gibt es dafür ein dickes

Konvolut. Deshalb ist die Landesinnung Wien zu dem Entschluss gekommen, das ganze Thema EOR in eine ÖNORM zu packen. Damit beide, Auftraggeber und Auftragnehmer, etwas in der Hand haben, an dem sie sich anhalten können. Geplant ist, dass von einer Arbeitsgruppe unter meiner Leitung ein entsprechender ÖNORM-Entwurf erstellt wird, der bis Ende 2013 fertig sein sollte. Dabei gibt es noch viele Hürden zu nehmen, sowohl auftraggeberseitig als auch auftragnehmerseitig, wo man sich zusammenreden muss, wie man das in eine konstruktive Form bringen kann, die keine der beiden benachteiligt oder bevorteilt.

Wolfsberg: Wenn ich dieses Büro hier (im Verlag) nach ergebnisorientierter Maßgabe gereinigt haben möchte, inwiefern unterscheidet sich die Kalkulation des Dienstleisters gegenüber einer Reinigung nach Leistungsverzeichnis?

Wilken: Gar nicht. Was soll ich anders machen als zu rechnen, wie viel Stunden man dafür braucht, welchen Aufwand ich für die Manipulation habe, sprich: wenn eine Vertretung eingesetzt werden muss, welchen Aufwand man hat, wenn ein Objektleiter herkommt und schaut, ob alles in Ordnung ist? Auch auf Basis von Stunden oder Leistungsverzeichnis muss kontrolliert werden, ob es in Ordnung ist. Und auch Begehungen habe ich bereits vor Jahren – mit der von Herrn

Andreas Ubl

Ubl schon angesprochenen EDVisierung – durchgeführt. Wenn ein Kunde sagt, dass es irgendein Problem gibt, ist es doch das Einfachste, intervallmäßig, monatlich oder 14-tägig, mit ihm Begehungen zu vereinbaren.

Wolfsberg: Herr Höger, wie würden Sie das hier kalkulieren?

Höger: Dieses Büro, mit wahrscheinlich weniger als 200 Quadratmeter,, ist für eine ergebnisorientierte Reinigung einfach zu klein.

> Es gibt noch viele Hürden zu nehmen, sowohl auftraggeberseitig als auch auftragnehmerseitig.
>
> ANDREAS UBL

Wolfsberg: Dann ein anderes Beispiel. Wir haben einmal eine Fallstudie zur Ergebnisorientierten Reinigung mit dem ÖAMTC in Oberösterreich gemacht. Das Objekt besteht aus einem Schulungszentrum, einer Werkstätte und Büroräumlichkeiten. Wie schaut da eine Ausschreibung mit Leistungsverzeichnis aus, wie eine mit Ergebnisorientierter Reinigung?

Höger: In einem größeren Objekt wie dem eben erwähnten vom ÖAMTC – vermutlich mit 5-6 Reinigungsdamen oder mehr – schafft man bei der ergebnisorientierten Reinigung Qualitätsbereiche: A, B, C und D. Wobei die A- und B-Bereiche auf jeden Fall immer gereinigt werden. Wenn die Räume voll belegt sind, ist es eine Vollreinigung, sonst eine EOR. Die Bereiche C und D werden bei einer Vollreinigung hintangestellt. Sollte aus den Bereichen A und B eine freie Zeit entstehen, sprich: wenn das Schulungszentrum – um bei Ihrem ÖAMTC-Beispiel zu bleiben – oder andere Bereiche nicht regelmäßig benützt werden, dann wird in den Bereichen C und D gereinigt, womit man eine relativ kontinuierliche Personalauslastung hat. Oder zum Beispiel in einer Universität mit großen Bereichen wie Gängen, Hörsälen und Aufenthaltsbereichen, die zum Teil bis zu drei Monaten im Jahr nicht genutzt werden, hat man dann mehr Zeit, die anderen Bereiche wieder aufzuholen. Das ist der grobe Unterschied zwischen leistungsverzeichnisorientierter und ergebnisorientierter Reinigung.

Ubl: Grundsätzlich ist die EOR nur unter gewissen Voraussetzungen anwendbar. Im Krankenhausbereich kann ich es mir grundsätzlich nicht vorstellen. Bei einer Werkstätte wird es auch schwierig sein, in einem Büro- oder im Schulbereich wie einer Universität dagegen kann ich es mir gut vorstellen. Aber auch da müssen gewisse Rahmenbedingungen geschaffen werden. Erstens einmal ist die Größe entscheidend, ich würde sagen, unter 20.000 Quadratmeter rentiert sich EOR nicht. Und dann muss man, wie schon erwähnt, auch viel in den Schulungsbereich inve-

stieren sowie auch relativ viel in die EDV. Sehr gut gefällt mir auch, dass die Kundenbeziehung zwischen Objektleiter oder Vorarbeiter und Kunden intensiver wird.

Wolfsberg: Man hört auch den Kritikpunkt, es gehe bei EOR nur um noch geringere Kosten für die Auftraggeber, ergo noch weniger Verdienst für die Auftragnehmer und somit noch schlechter ausgebildetes Personal ...

Steiner: Ganz im Gegenteil. Zunächst einmal sind drei Punkte wichtig, damit EOR überhaupt funktioniert: Erstens die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer; es muss beiden bewußt sein, dass sie dasselbe Ziel verfolgen.. Der zweite Punkte sind gut geschulte Mitarbeiter, vom Projektleiter, Objektleiter bis zu den Mitarbeitern vor Ort. Drittens muss es gelingen, dass sich die Mitarbeiter mit ihrem Objekt identifizieren, Verantwortung übernehmen und eigenständige Entscheidungen treffen.
Wenn sinnlose Arbeiten wegfallen, wie z.B. saubere Flächen putzen weil es am Plan steht, verringern sich die Kosten für den Auftraggeber. Da ein Teil der Arbeitszeit wegfällt, kann der Dienstleister weniger Personal einsetzen und profitiert ebenfalls. Die eingesetzten Arbeitskräften verdienen gleich viel wie vorher und sind zufriedener.
In der Mehrzahl unserer Lose sind nicht nur wir zufrieden, sondern auch der Auftragnehmer, weil er nachweislich weniger Fluktuation hat und die Arbeitnehmer, weil sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren. Leistungskontrollen werden vom Dienstleister eigenverantwortlich durchgeführt, wir kommen stichprobenartig und unangekündigt dazu und sind mit den Ergebnissen fast immer einverstanden. Wichtig ist uns, mit den beauftragten Firmen ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.

Wilken: Was, Frau Steiner, wurde bei Ihrem Auftrag bezüglich Ausbildung konkret getan? Wie anders sind diese Reinigungskräfte ausgebildet worden? Ich habe nämlich etwas den Eindruck, dass das auch wieder so eine Methode ist, es der Reinigungskraft zuzuschieben, ob sich die Kalkulation, die Stunden ausgehen, nach dem Motto: „Musst halt schauen, dass alles sauber ist.“ Wie unterstützt man die Reinigungskräfte dabei?

Steiner: In der Ausschreibung ist bereits das Mindestmaß der Schulungen der einzusetzenden Mitarbeiter festgelegt, diese beinhalten auch das Konzept einer EOR und deren Umsetzung, insbesondere die Eigenverantwortung des/der einzelnen Mitarbeiter/in. Wann ist etwas sauber? Nur wenn die Mitarbeiter den Vertrag kennen, kennnen sie auch ihre Verantwortung.

Wilken: Aber was sind konkret die Maßnahmen, um den Damen, die dort reinigen, zu helfen? Was ist konkret anders an der jetzigen Situation? Es gibt Leistungsintervalle, die Mitarbeiterin ist auch in dem gleichen Rayon seit 5 Jahren in dem Stock, weiß, der Herr Professor ist auf Urlaub, und freut sich, dass sie sich dieses Zimmer sparen kann – wo ist der Unterschied?

Höger: In der Ausschreibung der TU wurde die genaue Definition der Schulungsmaßnahmen und der Schulungsinhalte abverlangt. Alle Firmen haben diese Unterlagen geliefert. Es wurde kontrolliert, ob die Angaben eingehalten, sprich: ob auch tatsächlich entsprechend geschult und auch trainiert wurde. Bei zwei Firmen wurden die Schulungsinhalte noch nachgefordert, weil die Inhalte zu wenig konkret waren. Somit hat jeder, der einen Auftrag erhalten hat, sein Schulungspaket neben der klassischen anwendungstechnischen Schulung, die vorausgesetzt war, zusätzlich ausgeführt. Somit haben auch die Reinigungskräfte gelernt, was es überhaupt bedeutet zu „entscheiden", ob ein Tisch, ein Spiegel oder was auch immer diesem vorher vereinbarten Ergebnis entspricht oder nicht.

Ubl: Aus Unternehmenssicht sehe ich, beim Beispiel Universität bzw. Hörsäle bleibend, bei EOR eine Problematik bezüglich Mehrarbeitszeitzuschlag. Denn wenn die Reinigungskraft heute drei Stunden braucht und morgen vier, weil morgen alle Hörsäle voll belegt sind, muss ich ja die eine Stunde mit 25% mehr Arbeitszeitzuschlag abgelten. Oder ihr bis zum nächsten Quartal einen Zeitausgleich geben, was auch nicht immer geht, denn es gibt Krankenstände, es gibt Urlaube usw. Hier sehe ich einen der wesentlichen Knackpunkte bei einer EOR.

Höger: Deswegen habe ich anfangs erwähnt, dass wir vier Qualitätsbereiche haben – A, B, C und D. Hörsaal ist A- oder B-Bereich, je nachdem. Wenn er voll belegt ist, brauche ich deswegen nicht mehr Kräfte, sondern der C und D Bereich wird an dem Tag nicht gereinigt.

Ubl: Das heißt, man verschiebt das Ganze?

Höger: Genau, aber „verschieben" im positiven Sinn. Die Erfahrungswerte, die aus der TU Wien herrühren – und von den Unternehmen selbst –, sind durchgehend positiv. Sie haben fast keine Fluktuation mehr, weil die Mitarbeiter genau wissen, was von ihnen verlangt wird, sie konkrete Ziele haben, die Sie erreichen, und dafür Lob bekommen. Reinigung ist ja ein sehr emotionales Thema. Wenn der Kunde im Rahmen eines klassischen Reinigungskonzepts darauf besteht, dass die für den Hörsaal kalkulierte Stunde zu leisten ist, unabhängig vom tatsächlichen Erscheinungsbild, dann ist das, glaube ich, nicht mehr zeitgemäß.
Wenn die EOR in einer ÖNORM definiert wird, was für Ende 2013 geplant ist, dann wird das Kommunikationsumfeld, das aktiv und bewusst von beiden Seiten gefordert wird, tatsächlich gelebt und es unterstützt diese partnerschaftlichen Ansätze und das kundenorientierte Beschwerdemanagement. Wenn es nur ums „Kostendrücken" ginge, hätten beide, Dienstleister und Kunde, nicht mehr das gleiche Ziel.

Ubl: Aber die Gefahr besteht schon, dass beide Seiten nicht das gleiche Ziel haben, dass der Gebäudereiniger „ausgenutzt" bzw. beim Preis gedrückt wird und trotzdem die volle Leistung erbringen muss.

Sebastian Wilken

> Auch auf Basis von Stunden oder Leistungsverzeichnis muss kontrolliert werden, ob es in Ordnung ist.
>
> SEBASTIAN WILKEN

Höger: Woher kann diese Gefahr kommen? Was momentan verstärkt am Markt anzufinden ist, sind Berater, die beim Kunden eine Erwartungshaltung generieren, die dann ein anderer – nämlich der Gebäudereiniger – zu erfüllen hat. Der Berater kassiert sein Honorar und ist weg. Wie kann man das verhindern? Daraus entstand die Idee, einen Arbeitskreis der Landesinnung zu bilden und mit der ÖNORM Spielregeln/Rahmenbedingungen auf beiden Seiten zu schaffen. Mein Ansatz ging sogar soweit, dass sich auch die Auftraggeber evaluieren lassen sollten, ob sie mit ihrer Organisation in der Lage sind, eine EOR in dieser Form durchzuführen. Denn wenn der Auftraggeber einen starken Abteilungsleiter etc. im System hat, der trotz EOR will, dass in seiner Abteilung vier Stunden lang am Tag alles gereinigt wird, wird EOR nicht funktionieren. Wenn aber beide das gleiche Ziel haben, entwickelt sich eine nachhaltige Positivspirale. Um diese Frage systematisch zu hinterfragen, steht uns eine äußerst effektive Potenzialanalyse zur Verfügung, die von Beginn an Klarheit schafft. Die Reinigungskraft weiß von Beginn an, was von ihr erwartet wird, und hat klare Ziele, die sie erreichen kann. Der Kunde weiß, was er zu erwarten hat, und bekommt dieses nachvollziehbar dokumentiert. Durch die proaktive Kommunikation wird die Kundenbindung erhöht, was die Vertrauensbasis erhöht. Zu Beginn hatten die Unternehmen Angst, dass der erhöhte Aufwand an Schulungen und Qualitätssicherung ihren Deckungsbeitrag schmälert. Nach einem dreiviertel Jahr Praxis sehen wir, dass die Firmen einen höheren Deckungsbeitrag erzielen als bei vergleichbaren Objekten. Aufgrund wesentlich geringerer Fluktuation, mehr Lob als Beschwerden, daher kaum Nachreinigungen, weniger Krankenstände, etc. Das heißt, es schlägt sich auch wirtschaft-

Wir unterstützen Ihre Produktivität mit unserem zuverlässigen Produkt- bzw. Kundendienst, die Sie mehr als nur begeistern. Unser Engagement endet nicht mit der Lieferung. Als Ihr Geschäftspartner helfen wir Ihnen dabei, Ihre Ressourcen bestmöglich zu nutzen.

Kontaktieren Sie uns, wir beraten Sie gerne!

Nilfisk-Advance GmbH
Metzgerstraße 68
5101 Bergheim/Salzburg
Tel. +43(0)662 45 64 00 90
mail: info.at@nilfisk.com
web: www.nilfisk.at

Nilfisk
trusted since 1906

lich positiv nieder und die Kundenzufriedenheit steigt, die Mitarbeiter sind zufrieden.

Steiner: Ich möchte noch einmal zurückkommen auf die Gefahr, die Herr Ubl angesprochen hat. Es kann natürlich nur funktionieren, wenn eine partnerschaftliche Lösung angestrebt wird. Andernfalls besteht tatsächlich die Gefahr dass je nach Vertragsgestaltung nur einer der beiden Partner profitiert. In unserem Vertrag bestehen die Konsequenzen für den Dienstleister bei Schlechterfüllung in erster Linie aus nachweislicher Nachschulung der Mitarbeiter. Pönalen sind für uns erst dann ein Thema, wenn wir sehen, dass der Dienstleister gar nicht gewillt ist, an diesem Konzept mitzuarbeiten, obwohl er es vorher zugesagt hat. Das Wichtigste für uns sind die Mitarbeiter, nämlich, dass die nachgeschult werden und ihre Leistung erfüllen können.

Wilken: Das mit den Schulungen finde ich ja eine wunderbare Sache. Darum auch meine Frage vorhin, was konkret anders geschult wird. Dass die Reinigungsdame weiß, ob ein Büroleiter auf Urlaub ist oder nicht? Wie hilft man ihr, damit sie weiß, ob der Uni-Professor X eine Schnarchnase ist und keiner in seine Vorlesung geht oder ob er der Star der Universität ist und den Hörsaal regelmäßig füllt? Was passiert da konkret an Schulung bzw. Hilfe? Ich kann nur sagen, die normalen Schulungen, die es gibt, zum Beispiel die Grundschulungen der Innung im Rahmen des Qualifizierungsverbundes, sind zwar gut besucht, aber in Relation zu den Hunderten oder Tausenden Mitarbeitern in unserer Branche schaut es schon anders aus. Wie ich höre, sind es eher nur Klein- und Kleinstunternehmen, die Mitarbeiter zu diesen Schulungen hinschicken.

Steiner: Wir haben vorab im Vertrag unsere Qualitätskriterien nachvollziehbar definiert. Wann ist eine Oberfläche für uns sauber, wann liegen leichte Verschmutzungen vor und wann grobe Verschmutzungen. In der Anfangszeit wurden die Kontrollen und Begehungen von unseren eigenen Mitarbeitern begleitet und den Vorarbeiter/innen und Objektleitern gezeigt, wie wir den Zustand haben möchten und was die Firma laut Vertrag umsetzen muss. Es liegt nun an den Führungskräften der Dienstleister ihre eigenen Mitarbeiter zu schulen. Die Einlernphase ohne Pönalen war mit 6 Monaten länger als vertraglich vorgesehen. Die Umsetzung der EOR hat auch die Firmen zum Umdenken und zur Anwendung innovativer Ansätze gezwungen. In dieser Zeit ist es vor allem um Nachschulungen gegangen. Uns war eine korrekte Leistungserfüllung wichtiger als die Pönalen die wir hätten verhängen können.

Wilken: Dieses gemeinsame Erarbeiten, mit dem Objektleiter durchgehen, sagen, diesen Standard wollen wir haben oder das ist uns zu wenig – wäre das mit vorgegebenen Leistungsintervallen nicht genauso?

Steiner: Vorgegebene Intervalle würden viel überflüssige Arbeit bedeuten. Wir haben vorlesungsfreie Zeiten, viele Professoren sind auf Dienstreisen, Mitarbeiter auf Urlaub – da macht es keinen Sinn, dass eine Reinigungskraft bedarfsunabhängig Leistungsintervalle erfüllt. Bei der Größe der TU sehen wir die Chance, die Arbeiten zeitsparend nur dann zu machen, wenn sie notwendig sind.

Wolfsberg: Aber ist es nicht auch ein großer Organisationsaufwand, immer zu checken, wer wann da ist und wer nicht. Steht das überhaupt dafür?

Steiner: Die Organisation wird durch die Reinigungsfirma selbst durchgeführt. Der Objektleiter nimmt seine Einteilungen vor – solange alles funktioniert mischen wir uns nicht ein.

Höger: Sie sehen es ja an den Oberflächen, die zu reinigen sind. Das ist eben diese spezielle Schulung und das Bewusstmachen auch für die Reinigungskraft. Die Letztverantwortung wird bis an die ausführende Spitze geschoben. Das ist, zugegeben, kein einfacher Prozess, speziell in den ersten drei Monaten war es für die Firmen eine große Herausforderung. Wir wissen aus den anwendungstechnischen Schulungen, dass es nicht einfach ist, die vier Bereichsfarben und die anderen anwendungstechnischen Themen nachhaltig zu vermitteln, damit diese konsequent in den Objekten umgesetzt werden. Wenn EOR aber verstanden, im Objekt gelebt und das entsprechende Vertrauen daraus gefasst wird, haben Sie wirklich eine Win-Win-Win Situation – für die Mitarbeiter, für die Unternehmer und für den Kunden.

Ubl: Das kann ich mir gut vorstellen, wenn man es gemeinsam erarbeitet. Ich sehe aber ein Problem im Kalkulationsbereich. Womit kalkuliere ich? Mit einmal, zweimal oder dreimal in der Woche? Die Firma A zum Beispiel sagt, auf Grund der Definition genügt einmal in der Woche, die Firma B meint, zweimal, und Firma C sagt, das müssen wir dreimal in der Woche machen. Da geht dann die Bietergleichheit verloren.

Steiner: Die Frage, wie ein Bieter kalkulieren kann, haben wir uns natürlich auch gestellt. Wir stellen die Quadratmeter zur Verfügung, wir haben jeden einzelnen Raum einer Kategorie zugeordnet, das heißt, der Verwendungszweck jedes Raumes war bekannt. Zusätzlich haben wir die Kontrollhäufigkeit vorgegeben. Denn bei all meiner positiven Einstellung kann mir nicht vorstellen, dass Firmen sehr intensiv reinigen, wenn sie wissen, dass es bei Schlechterfüllung wenig Konsequenzen gibt. Wir sind also davon ausgegangen, dass die Firmen analog zu den Kontrollhäufigkeiten auch reinigen werden. Insofern haben wir ein Mengengerüst vorgegeben, mit dem auch wir sehr gut leben können. Dem Dienstleister bietet dieses Mengengerüst einen Ansatz für seine Kalkulation. Und ob sie es glauben oder nicht – wir haben sehr viele Angebote ausgeschieden, weil sie zu niedrig waren. Diese Angebote waren unplausibel, wir konnten uns nicht vorstellen dass mit diesem Preis eine zufriedenstellende Leistung erbracht werden kann.

Ubl: Aber dann schreibt man halt nicht mehr offiziell den Faktor, wie oft man gereinigt haben will, hinein, sondern die Kontrolltermine, zum Beispiel dreimal in der Woche. Bedeutet das indirekt nicht wiederum, dass dreimal in der Woche sauber gemacht werden muss?

Steiner: Nein, es ist ein Anhaltspunkt, ein Gerüst, aber nicht der absolute Rechenfaktor. Ich habe ja das Recht, auch zwischen den Kontrollzyklen zwischenzeitlich verschmutze Flächen reinigen zu lassen. Das Ergebnis ist immer Sauberkeit, dieses Ergebnis kann ich einfordern. Punkteabzug für Schlechterfüllung gibt es jedoch nur bei den offiziellen Kontrollgängen, nicht zwischendurch.

Höger: Man darf auch nicht vergessen, dass die TU Wien die erste EOR Ausschreibung in dieser Form erfolgreich umgesetzt hat. Es hat keine Benchmarks gegeben. Jetzt haben wir welche.

Steiner: Für einen öffentlichen Auftraggeber wie uns ist es schwieriger, denn wir müssen uns an das Bundesvergabegesetz halten. Ein privater Auftraggeber hat einen größeren Gestaltungsspielraum.

Höger: Da hat sich dann auf Grund der Erfahrungswerte und Angebote ein ganz klarer Korridor herausgebildet....

Steiner: ... den wir vorher schon berechnet haben und auf Plausibilität geprüft haben.

Höger: Das wurde bestätigt.

Ubl: Auf Grund der Kontrollen habt ihr das einfach hochgerechnet?

Höger: Nicht nur. Wir hatten die Erfahrungswerte, unsere eigenen Forschungen und natürlich die Kontrollen. Aber die Mehrzahl der Angebote, die eingegangen sind, war in diesem Korridor. Die Angebote wurden mit dem Konzept der 100-Punkte Ausschreibung bewertet und daher transparent nachvollziehbar. Wobei wir nicht nur, wie am Markt üblich, nachfragten, Qualitätssicherung ja oder nein, und dafür Punkte vergaben, sondern wir fragten: Wie ist dein konkretes Leistungsversprechen? Wie kann damit die Leistung verbessert werden und wo ist der Nutzen für den Kunden? Diese Punkte hinterfragen wir sehr wohl, denn im Mittelpunkt steht immer der Mitarbeiter mit dem entsprechenden Kundennutzen.

Steiner: Wir haben 30 Prozent der Punkte für Qualität vergeben, nur 70 Prozent der Punkte für den Preis. Auch das soll zeigen, dass wir nicht den Preis drücken, sondern qualitativ eine bessere Reinigung bekommen wollten.

Ubl: Da gibt es auch generell am Markt, speziell bei den öffentlichen Auftraggebern, ein bisschen ein Umdenken dahingehend (aber leider sehr langsam), dass nicht nur der Billigstbieter zum Zug kommt, sondern dass man doch auch auf Qualität setzt.

Wilken: Auch das ist mit einer Ausschreibung auf Leistungsverzeichnis-Basis möglich.

Steiner: Ein Leistungsverzeichnis ist starr.

Wolfsberg: Zum Abschluss – wie viel Prozent werden wir da, wo Ergebnisorientierte Reinigung möglich ist, in fünf Jahren auch als EOR haben und wie viel Prozent als Leistungsverzeichnis orientierte Reinigung?

Ubl: Ich kenne die Zahlen aus Deutschland, und dort ist der Anteil von EOR im öffentlichen Bereich fast null, im privaten Bereich ca. 60 Prozent. In Österreich wird sich dieser Anteil meiner Meinung nach in fünf Jahren zwischen 15 und 20 Prozent bewegen – im privaten Bereich, wenn überhaupt.

Wilken: Im Wesentlichen bleibe ich bei meiner Meinung vom Anfang und glaube, dass viele Ausschreibungen schon ergebnisorientiert sind . Es gibt große Firmen, die in Wahrheit schon die Hälfte ihres Umsatzes mit ergebnisorientierten Modellen, mehr oder weniger stark ausgeprägt, machen. Und vielleicht wird das noch ein bisschen stärker.

Höger: Ich sehe in der EOR eine Chance für die gesamte Branche. Ich bin bei Ihnen, Herr Wilken, wenn Sie sagen, viele Firmen machen das schon. In dem Arbeitskreis und auch mit dem Normenausschuss versuchen wir, EOR auf eine breite „geregelte" Basis zu stellen, damit eine Orientierung für alle Beteiligten möglich wird. Der Markt bzw. die Kunden und die Mitarbeiter verändern sich, bzw. haben sich schon verändert. Die Bedürfnisse werden andere und die Kommunikation wird immer wichtiger. Durch die EOR hat man die Möglichkeit, eine aktive Kommunikation in einem geregelten Umfeld, in geregelten Rahmenbedingungen aktiv zu leben und Vorteile zu nutzen. Und das soll nicht nur zufällig, sondern gezielt und fokussiert passieren, um diese Win-Win-Win Situation zu erzielen. Kunden kaufen Lösungen UND gute Gefühle!

> EOR bietet die Möglichkeit, aktive Kommunikation in geregelten Rahmenbedingungen zu leben und Vorteile zu nutzen.
>
> CHRISTIAN HÖGER

Steiner: Ich kann nur für unseren Bereich sprechen. Nach unseren Erfahrungen und auf Grund dessen, dass wir damit sehr zufrieden sind, wird es sicher weitere EOR-Ausschreibungen geben. Daher begrüßen wir als öffentlicher Auftraggeber, dass Standards geschaffen werden, im Konkreten meine ich die ÖNORM an der gerade gearbeitet wird. Normen geben sowohl Auftraggeber als auch Auftragnehmer Sicherheit.