

FH Oberösterreich

Studiengang: Sozial- und Verwaltungsmanagement, Linz

Studienzweig Sozialmanagement

# Optimierung des Reinigungsprozesses in der Senioren Residenz Mirabell

Bachelorarbeit zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Arts in Business

Verfasserin: Monika Leyendecker  
Gutachter: Prof. (FH) Dr. Paul Brandl  
Salzburg, Mai 2012

## Eidesstattliche Erklärung der Verfasserin

Ich, Monika Leyendecker, erkläre an Eides statt, dass ich die Bachelorarbeit mit dem Titel „Optimierung des Reinigungsprozess in der Senioren Residenz Mirabell“ selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und alle den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Salzburg, Mai 2012

Monika Leyendecker

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird aufgrund der besseren Lesbarkeit auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, z. B.: BewohnerInnen verzichtet. Keinesfalls bedeutet dies eine Benachteiligung oder Diskriminierung des anderen Geschlechts, sondern dient lediglich zur besseren Lesbarkeit. Natürlich sind bei allen in Betracht kommenden Wörtern sowohl die weibliche als auch die männliche Form gemeint.

## Kurzfassung

In der vorliegenden Bachelorarbeit steht die Auseinandersetzung mit dem Thema Prozessoptimierung im Eigenreinigungsbereich in einer Senioren Residenz im Vordergrund. Steigende Kundenerwartungen sowie die Sicherung der Unternehmensziele sind gute Gründe um Prozesse zu optimieren. Dazu kommt noch die Herausforderung qualifizierte Mitarbeiter zu finden die die Anforderungen umsetzen können. Dazu bedarf es einer intensiven Einschulung mittels eines gut funktionierenden Prozesses.

Nach einer kurzen Einführung in die Thematik vermittelt der umfangreiche wissenschaftliche Teil ein solides Basiswissen zu dem Bereich Qualitätsmanagement und dem Hauptthemenbereich Prozessorganisation. Im Anschluss daran wird der Projektgeber kurz dargestellt sowie die Dienstleistung Reinigung näher beschrieben.

Anschließend macht ein Referenzbeispiel mit einer externen Reinigungsfirma, welche vor einigen Jahren in der Senioren Residenz Mirabell gereinigt hat, die zur Verfügung stehenden Zeitunterschiede zwischen Eigen- und Fremdreinigung sichtbar.

Im abschließenden Praxisteil ist der Forschungsprozess mit dem ausgearbeiteten Ergebnis übersichtlich dargestellt.

## Abstract

This bachelor thesis looks at process enhancements for the cleaning strategy of a retirement home. Increasing customer expectations as well as the achievement of company goals are strong motives for process optimization. Moreover, the challenge of finding well-qualified staff who can implement cleaning standards has to be considered. To achieve high standards new staff has to go through an intensive training process.

The thesis starts with a brief introduction into the topic which is followed by a comprehensive theoretical part covering the basics of quality management. The theoretical part continues with a detailed discussion of process organisation. After that the project owner is introduced briefly and cleaning as a form of service provision is described in more detail.

Subsequently, a practical example about a cleaning company which used to provide services to Senioren Residenz Mirabell is presented to show cleaning time differences between an in-house cleaning squad and an outsourced cleaning solution.

The following part discusses and presents the research process as well as the findings.

# Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung.....	I
Abstract .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	V
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Ziel- bzw. Forschungsfrage.....	2
1.3. Methodik.....	2
1.4. Aufbau der Arbeit.....	3
2. Definition Qualitätsmanagement.....	4
3. Qualitätsmanagement für Dienstleistungen .....	4
3.1. Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses .....	5
3.2. Integrativität des Dienstleistungserstellungsprozesses .....	5
3.3. Absatz vor Produktion.....	6
3.4. Mehrstufiger Produktionsprozess.....	6
3.5. Zeitraum- und zeitpunktbezogene Produktion.....	6
4. Aufgaben Qualitätsmanagement.....	7
4.1. Qualitätsplanung.....	8
4.2. Qualitätslenkung.....	9
4.3. Qualitätssicherung.....	10
4.4. Qualitätsverbesserung.....	11
5. Prozessorganisation .....	11
5.1. Definition Prozessmanagement .....	11
5.2. Merkmale von Prozessen .....	12
5.3. Prozessebenen.....	13
5.3.1. Managementprozesse .....	14
5.3.2. Hauptprozesse .....	14
5.3.3. Unterstützungsprozesse .....	15
5.3.4. Unterscheidung in primäre und sekundäre Prozesse.....	15
5.4. Aufgaben der Prozessorganisation.....	16
5.5. Ziele der Prozessoptimierung .....	16
5.5.1. Minimierung der Durchlaufzeiten .....	17
5.5.2. Minimierung der Prozesskosten.....	17
5.5.3. Sicherstellung der Qualität.....	18
5.5.4. Steigerung der Innovation.....	18
5.6. Prozessgestaltung .....	19
5.6.1. Prozessanalyse .....	19
5.6.2. Prozessstrukturierung.....	22
5.6.3. Prozesseinführung.....	24

5.6.4.	Prozessoptimierung und Methoden .....	25
6.	Projektgeber Senioren Residenz .....	30
6.1.	Firmenhistorie.....	30
6.2.	Leistungsangebot Senioren Residenz Mirabell .....	31
6.3.	Organigramm Senioren Residenz Mirabell .....	33
7.	Definition Reinigung.....	35
8.	Dienstleistung Reinigung .....	35
8.1.	Reinigungsarten .....	36
8.2.	Reinigungssystem .....	37
8.3.	Arbeitsschritte.....	39
8.3.1.	Erstellen eines Leistungskatalogs.....	39
8.3.2.	Erstellung eines Reinigungsplanes in Excel.....	41
8.3.4.	Berechnung der benötigten Mitarbeiter .....	51
8.3.5.	Erstellen eines Reinigungsplanes B.....	53
9.	Conclusio.....	54
10.	Umsetzungsschritte.....	54
10.1.	Anpassung der Datei Raumdaten .....	54
10.2.	Aktualisieren der Dienstpläne.....	54
10.3.	Aufnahme eines neuen Mitarbeiters .....	55
10.4.	Kauf der nötigen Reinigungsutensilien .....	55
10.5.	Bewohnerinformation .....	55
11.	Erkenntnisse für die Praxis / Schlussbemerkungen.....	55

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Deming Kreis .....	8
Abbildung 2: Grundstruktur Prozess .....	11
Abbildung 3: Prozesslandkarte Senioren Residenzen.....	13
Abbildung 4: Möglicher Detaillierungsgrad eines Prozesses .....	20
Abbildung 5: Organigramm der Senioren Residenz Mirabell.....	35
Abbildung 6: Ausschnitt Leistungsverzeichnis.....	40
Abbildung 7: Einsatzplan .....	49
Abbildung 8: Berechnung der tgl. Ist- bzw. Nettoarbeitszeit .....	51
Abbildung 9: Berechnung der vollzeitäquivalenten Mitarbeiter .....	52

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Raumdaten Teil 1 .....	41
Tabelle 2: Raumdaten Teil 2.....	44
Tabelle 3: Berechnungsmodell Fremdreinigung.....	46
Tabelle 4: Berechnungsmodell Eigenreinigung .....	46
Tabelle 5: Revierübersicht Teil 1.....	49
Tabelle 6: Revierübersicht Teil 2.....	50

# 1. Einleitung

Prozesse zu optimieren ist immer ein heikles Thema, das Unsicherheiten und Ängste bei den Mitarbeitern auslöst. Im Kern geht es dabei meist um bestehende Strukturen aufzulösen, neu zu formen und wieder zu festigen. Den Prozess der Reinigungsabläufe neu zu überarbeiten war nötig, da die Senioren Residenz Ende 2009 das Team der Fremdreinigung in das hauseigene Team integriert hat und somit seitdem an einer Eigenreinigung festhält.

Der Wechsel von der Eigen- zur Selbstreinigung wurde unumgänglich da die Bewohnerzufriedenheit in diesem Bereich auf ein Rekordtief sank und die Beschwerden massiv zunahmen. Auslöser dieser Beschwerden war, dass das Personal der Fremdreinigungsfirma ständig wechselte und es deshalb für die Bewohner nicht möglich war einen Bezug zum Reinigungsmitarbeiter aufzubauen. Gerade im Bereich des aktiven Wohnens, was den größten Teil der Bewohner ausmacht, ist der Reinigungsmitarbeiter eine wichtige Bezugs- und Vertrauensperson. Stabilität im Reinigungsteam und ein optimal abgestimmter Reinigungsablauf runden somit den Prozess Reinigung ab.

## 1.1. Problemstellung

Die Problemstellung war, dass der Reinigungsprozess nach Übernahme der Fremdfirma wegen fehlender Ressourcen nicht überarbeitet wurde. Deshalb gab es bis Juni 2011 keinen ganzheitlichen Reinigungsplan für das gesamte Haus, in dem genau definiert war, was wann wie oft zu reinigen ist. Jeden Mitarbeiter war zwar ein Stockwerk zugeteilt, aber die öffentlichen Flächen usw. wurden teilweise vernachlässigt. Ebenso war nicht klar geregelt, was bei einem unterbesetzten Mitarbeiterstand bis zu 3 Tagen vernachlässigt werden kann. Dies führte in erster Linie zu einer Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern, welche sich in einer hohen Fluktuation und in überdurchschnittlichen Krankheitstagen, die im Jahre 2011 mit 304 Tage besonders hoch waren, widerspiegelte. Dieses Problem stellte die Hausdame immer wieder vor neue organisatorische Herausforderungen, da sie bei einem Ausfall eines Mitarbeiters einen enormen Umplanungsaufwand hatte.



## 1.2. Ziel- bzw. Forschungsfrage

Zielsetzung dieser Bachelorarbeit ist die Optimierung des Reinigungsprozesses in einer Senioren Residenz und die notwendigen Schritte dafür aufzuzeigen. Im Vordergrund stehen dabei die Berechnung der notwendigen Personaleinheiten, eine effiziente Dienstplangestaltung und eine transparente Aufgabenliste für die Mitarbeiter. Dadurch soll ein optimaler Prozess erreicht werden.

Mit der vorliegenden Bachelorarbeit sollen somit folgende Fragestellungen beantwortet werden:

- Welche Schritte sind notwendig zur Berechnung der benötigten Mitarbeiter
- Wie erfolgt eine Neustrukturierung der Reinigungseinteilung
- Wie werden dadurch Einsatzpläne für Mitarbeiter erstellt
- Wie soll die gewünschte Qualität gewährleistet werden

Zwei weitere Nebenziele die sich indirekt durch die Optimierung des Reinigungsprozesses auswirken sollen, sind die Mitarbeiter- und die Bewohnerzufriedenheit in diesem Bereich zu erhöhen, auf die aber in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen wird.

## 1.3. Methodik

Als Basis für die systematische Aufarbeitung der Forschungsfrage dient die Arbeit des Berufsprojektes welche von Juli 2011 bis Dezember 2011 im Rahmen des Fachhochschulstudiums Sozial- und Verwaltungsmanagement für die Senioren Residenz Mirabell in Salzburg durchgeführt wurde. Wichtige Arbeitsschritte des Projekts waren unter anderem die Prozessanalyse mit den angeführten Punkten sowie die Prozesseinführung.

- Prozessanalyse
  - Führen von Interviews
  - Erstellen der Aufgabenkette
  - Berechnung der Abfolge und Häufigkeit
  - Zuordnung der Prozessschritte
  - Bestimmen der Reihenfolge
  - Berechnung der Durchlaufzeit
  - Berechnung der personellen Ressourcen

Die Stärkung der Teamkohärenz durch die Unterstützung der hauseigenen Psychologin in den monatlichen Teambesprechungen rundet die Vorgehensweise ab und begleitete die Maßnahmenumsetzung.

#### 1.4. Aufbau der Arbeit

Im Anschluss an Kapitel 1 beschäftigt sich diese Bachelorarbeit mit den theoretischen Grundlagen des Qualitätsmanagement und der Besonderheit der Dienstleistung. Des Weiteren werden die Aufgaben des Qualitätsmanagements beschrieben.

Danach folgt der Schwerpunkt Prozessorganisation. Hier erfolgen die literarische Aufarbeitung der Prozessebenen, die Aufgaben der Prozessorganisation, die Ziele der Prozessoptimierung, die Prozessgestaltung sowie die Methoden zur Prozessoptimierung.

Im Anschluss werden der Projektgeber, die Senioren Residenzen und der Projektbereich vorgestellt.

Danach folgt eine detaillierte Einführung in den Bereich Reinigung. Darunter fallen die Auflistung der verschiedenen Reinigungsarten sowie die Beschreibung der Dienstleistung Reinigung.

Im nächsten Abschnitt wird ein Referenzbeispiel mit einer externen Reinigungsfirma näher erläutert. Dieser Vergleich diene als Ausgangspunkt für die interne Erstellung des Reinigungsplanes.

Im Praxisteil sind die Umsetzungsschritte der Forschungsfrage im Detail erklärt. Sie geben Aufklärung darüber, wie das Ergebnis zustande kam.

Mit den Erkenntnissen für die Praxis und den Umsetzungsschritten schließt diese Bachelorarbeit ab.

## 2. Definition Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement umfasst „Alle Tätigkeiten des Gesamtmanagements, die im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems die Qualitätspolitik, die Ziele und Verantwortlichkeiten festlegen, sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung verwirklichen.“<sup>1</sup>

Oder vereinfacht definiert und den Kunden dabei explizit integrierend: „Qualitätsmanagement (QM, quality management) ist ein auf die gesamte Organisation bezogenes Verfahren, das sich im Bemühen um ständige Verbesserung an den legitimen Bedürfnissen der Bürger/Kunden orientiert.“<sup>2</sup>

Ein Qualitätsmanagement hat also die Aufgabe eine Organisation so zu strukturieren, damit Ressourcen bestmöglich, d.h. gewinnbringend und zufriedenstellend eingesetzt werden können.

## 3. Qualitätsmanagement für Dienstleistungen

In den letzten Jahren hat eine immer bessere werdende Dienstleistungsqualität ständig mehr an Bedeutung gewonnen. Die Ausrichtung des Dienstleistungsangebotes orientiert sich immer mehr an den Kundenwünschen und in der Qualitätsorientierung. Deshalb ist die wachsende Bedeutung des tertiären Sektors unumgänglich.<sup>3</sup> Bezogen auf Österreich kommt diesem Sektor, gemessen an der Bruttowertschöpfung zu Herstellungspreisen eine immer größer werdende Bedeutung zu. Lag sie 2007 noch bei € 168.120, betrug sie 2009 immerhin schon € 174.506.<sup>4</sup> Für die Entwicklung des Dienstleistungssektors sind verschiedenste Entwicklungen verantwortlich. So führt der ständig wachsende Marktanteil von neuen Anbietern in allen Bereichen zu einer deutlichen Zunahme des Wettbewerbs. Ein weiterer Punkt ist, dass Dienstleistungen aufgrund ihrer Immaterialität ziemlich einfach imitiert werden können. Dies bewirkt wiederum eine Homogenisierung des Angebots, wodurch es aber vielen Unternehmen zusehends schwerer fällt, sich gegenüber konkurrierenden Unternehmen abzuheben. Ebenso spielt die dynamische Entwicklung der Technologie eine Rolle. Sie ermöglicht den Kunden, Angebote wie Weblogs oder Kundenforen über das Internet zu nutzen. Dadurch ist es für viele Anbieter immer schwerer Kunden an sich zu binden, da der persönliche Kontakt wegfällt. Grundsätzlich erwarten

---

<sup>1</sup> Qualitätsmanagement (2012).

<sup>2</sup> Quality Datenbank (2012).

<sup>3</sup> vgl. Bruhn (2008),3.

<sup>4</sup> Statistik Austria (2012).

die Kunden von Dienstleistungen eine Steigerung der Bequemlichkeit und des Komforts. Sie wollen durch das breit gefächerte Leistungsangebot eine höhere Lebensqualität erreichen. Um diese Wünsche der Kunden bestmöglich zu erreichen und in weiterer Folge an das eigene Unternehmen zu binden trägt das Qualitätsmanagement für Dienstleistungen bei.<sup>5</sup>

Dienstleistungen unterscheiden sich gegenüber anderen Produkten wesentlich. Dazu zählen unter anderem insbesondere Immaterialität, Flüchtigkeit, fehlende Eigentumsübertragung, mangelnde Lagerfähigkeit, Individualität und Heterogenität.<sup>6</sup>

### 3.1. Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses

Darunter versteht man, dass Dienstleistungen materiell nicht greifbar sind. Dies kann wiederum eine Unsicherheit bei den Kunden bezüglich der Qualität ausmachen. Zum Abbau dieser Unsicherheiten suchen Kunden nach Zeichen, die Rückschlüsse über die Qualität aussagen. Dem Kunden muss der Nutzen der Dienstleistung glaubwürdig gemacht werden und einen Beweis dafür liefern dass der erwartete Nutzen auch tatsächlich eintritt.<sup>7</sup>

Die Immaterialität von Dienstleistungen bewirkt wiederum eine Nichtlagerfähigkeit und eine Nichttransportfähigkeit. Nichtlagerfähigkeit bedeutet, dass die Dienstleistung nur in dem Moment in Anspruch genommen werden kann in dem sie produziert wird. Da dadurch eine Lagerfähigkeit nicht möglich ist, können starke Schwankungen in der Nachfrage auftreten, auf die wiederum flexibel reagiert werden muss. Nichttransportfähig meint, dass die Dienstleistung nur am Ort ihrer Erstellung produziert werden kann.

### 3.2. Integrativität des Dienstleistungserstellungsprozesses

Darunter wird das Mitwirken des Kunden im Leistungserstellungsprozess verstanden. Die Integrativität gilt im Dienstleistungsbereich als unverzichtbar; da der Kunde entweder sich selbst oder Sachgüter von ihm zur Erbringung bzw. Erstellung einer Dienstleistung zur Verfügung stellt. Somit ist das Mitwirken des Kunden immer un-

---

<sup>5</sup> vgl. Bruhn (2008), 4f.

<sup>6</sup> vgl. Fließ (2009), 9.

<sup>7</sup> vgl. Zerres/Zerres (2006), 231.

entbehrlich, da sonst die Dienstleistung auf keinem Fall erbracht werden kann. Deshalb kann nur durch das gemeinsame Zusammenwirken von Kunde und Dienstleister die Dienstleistung erbracht werden; es findet somit also ein gemeinsamer Wertschöpfungsprozess statt an dem der Kunde in unterschiedlichem Umfang mitwirken kann.<sup>8</sup>

### 3.3. Absatz vor Produktion

Bei der Produktion von Dienstleistungen sind häufig externe Produktionsfaktoren nötig, die erst vom Kunden in den Produktionsprozess eingebracht werden müssen. Deshalb müssen viele Dienstleistungen schon vorher verkauft worden sein, um einen externen Faktor zu bekommen. Hinzu kommt noch das Leistungsversprechen. Der Produzent einer Dienstleistung verkauft das Versprechen die Leistung auch durchzuführen. Da die Durchführung der Leistung erst nach Vertragsabschluss des Kunden durchführbar ist, ist dies mit einem Risiko für den Kunden verbunden. Fakt ist, das zur Durchführung der Dienstleistung interne und externe Produktionsfaktoren zusammenfallen.<sup>9</sup>

### 3.4. Mehrstufiger Produktionsprozess

Da Dienstleistungen vor ihrer Produktion erst abgesetzt werden müssen, verläuft der Produktionsprozess in mehreren Stufen. Es ist nicht möglich, die Absatzmenge zu bestimmen, lediglich die Dienstleistungskapazität ist kalkulierbar. Trotzdem ist es nicht möglich, Dienstleistungen auf Lager zu erstellen. Dies hängt mit dem externen Faktor und mit der Nichtlagerfähigkeit von Dienstleistungen zusammen. Ebenso besteht in der Regel kein Drittverwendungsgebot, da die Dienstleistung meist individuell erstellt wird.<sup>10</sup>

### 3.5. Zeitraum- und zeitpunktbezogene Produktion

Die zeitraum- und zeitpunktbezogene Produktion von Dienstleistungen stellt eine weitere Besonderheit dar. Diese Besonderheit ist bei der Erstellung von Sachleistungen nicht üblich. Die zeitpunktbezogene Produktion ist bei der Dienstleistung in

---

<sup>8</sup> vgl. Fließ (2009), 11f.

<sup>9</sup> vgl. Picot/Dietl/Franck (2008), 388f.

<sup>10</sup> vgl. Picot/Dietl/Franck (2008), 389.

dem Augenblick abgeschlossen sobald sie durchgeführt wurde. Dies wären im Fall einer Reinigungstätigkeit z. B. die sauber geputzten Fenster. Bei der zeitraumbezogener Produktion dagegen ist die erbringende Dienstleistung offen. Ein Beispiel wäre hierfür die Versicherungsbranche. Man erhält erst eine Leistung nach einem Schadenseintritt, es kann aber nicht im Vorhinein bestimmt werden ob und wann der Schaden eintritt.<sup>11</sup>

## 4. Aufgaben Qualitätsmanagement

Durch seine Aktivitäten gestaltet, produziert und vertreibt ein Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen. Diese Aktivitäten sind miteinander verknüpft und ergeben somit einen Prozess. Qualitätsmanagement ist damit nicht auf Funktionen sondern auf Prozesse ausgerichtet. Dies ist zur Erreichung der Qualität von Bedeutung, da meist Qualitätsprobleme bei den Schnittstellen der Prozesse entstehen. Qualitätsmanagement soll diese Schnittstellen zu Nahtstellen machen und Qualitätsprobleme mindern. Alle Prozesse sind also miteinzubeziehen, die Hauptprozesse stehen dabei natürlich im Vordergrund.<sup>12</sup>

Sämtliche Prozesse wirken sich deshalb indirekt auf die Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität aus. Somit gliedern sich für das Qualitätsmanagement vier Aufgabenbereiche heraus: Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung. Diese Aufgabenbereiche laufen immer wieder von neuem ab, darum eignet sich der Deming-Kreis gut zur Darstellung wie die folgende Abbildung zeigt.

---

<sup>11</sup> vgl. Picot/Dietl/Franck, 389.

<sup>12</sup> vgl. Seghezzi/Fahrni/Herrmann (2007), 135f.

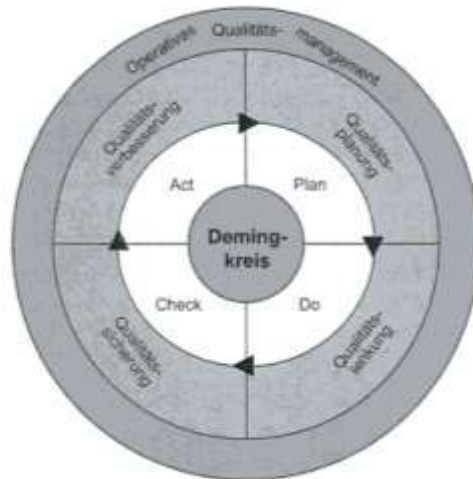


Abbildung 1: Deming Kreis<sup>13</sup>

Qualitätsmanagement ist somit ein laufender Auseinandersetzungsprozess zwischen dem, wie es ist und dem, wie es sein soll. Damit ist ein kontinuierlicher Reflektionsprozess mit dem Ziel, sich zu verbessern, verbunden.

#### 4.1. Qualitätsplanung

In der Qualitätsplanung werden die Qualitätsmerkmale sowie ihre geforderten und zulässigen Ausprägungen für ein Produkt oder eine Dienstleistung festgelegt. Dies geschieht im Hinblick auf die gegebenen Voraussetzungen und deren Realisierbarkeit.<sup>14</sup>

Um eine Übersicht zu bekommen ist es zuerst sinnvoll sich einen Überblick über alle qualitätsrelevanten Prozesse zu verschaffen. Dies funktioniert am allerbesten anhand einer grafischen Anordnung.<sup>15</sup> Danach sollen die zu erreichenden Ziele und Standards festgelegt werden. Als nächsten Schritt sollen die Mitarbeiter miteingebunden werden. Außerdem sollen die Ziele für alle Mitarbeiter zugänglich und verständlich sein. Ebenso sind Ziele stufenweise zu konkretisieren, es muss immer von Richt- bzw. Oberzielen ausgegangen werden. Danach müssen sie für alle Ebenen abgeleitet werden. Ebenso sind Rückinformationen sicherzustellen.<sup>16</sup>

Standards werden auf Basis der Qualitätsziele festgelegt und beschreiben das gewünschte Qualitätsniveau. Sie sollen Risiken verhindern und sind somit ein wichtiger

<sup>13</sup> Abb. entnommen aus: Seghezzi/Fahrni/Herrmann (2007), 137.

<sup>14</sup> vgl. Voigt (2012)

<sup>15</sup> vgl. Cassel (2007), 79.

<sup>16</sup> vgl. Arenz-Azevedo/Huth/Lichtenberg (2001), 16.

Teil der Prozesse. Merkmale sind die messbaren Elemente, die häufig auch als Indikatoren bezeichnet werden. Qualitätsindikatoren sind Hilfsgrößen, die die Überprüfung von Standards ermöglichen. Sie sind entweder struktur-, prozess- oder produktbezogen. Standards sollten außerdem spezifisch, messbar, akzeptabel, realisierbar und terminisiert sein.

Qualität kann dabei nach Donabedian in drei Dimensionen unterteilt werden: in

- die Struktur-,
- die Prozess- und in
- die Ergebnisqualität.

Unter Strukturqualität werden alle notwendigen Fähigkeiten zur Produkt- bzw. Dienstleistungserstellung verstanden. Darunter fallen die Institution und deren Mitarbeiter, die technische Ausrüstung und die physischen und organisatorischen Arbeitsbedingungen. Prozessqualität ist somit die Gesamtheit aller Aktivitäten, die im Verlauf der tatsächlichen Erstellung des Produkts vollzogen werden. Die Ergebnisqualität wiederum ist die Differenz zwischen dem Eingangszustand und dem Ausgangszustand.<sup>17</sup>

Die Prozess- und somit auch die Ergebnisqualität sind deshalb abhängig von der Strukturqualität.

## 4.2. Qualitätslenkung

Unter Qualitätslenkung werden vorbeugende, überwachende und korrigierende Aufgaben, um die Qualitätsforderung zu erfüllen verstanden. Dabei analysiert die Qualitätslenkung meist die Ergebnisse der Qualitätsprüfung und korrigiert Prozesse.<sup>18</sup>

Diese Phase des Qualitätsmanagement beinhaltet sämtliche Tätigkeiten, die der Realisierbarkeit der Anforderungen der Dienstleistungen aus Kunden- und Unternehmenssicht dienen. Darunter fallen unter anderem **mitarbeiterbezogene** Tätigkeiten. Es umfasst die richtige Personalauswahl, die Personalentwicklung, sowie die Schaffung von Anreizsystemen für die Mitarbeiter.

Ein weiterer Punkt sind **kulturbezogene** Aktivitäten. Hier spielt das Klima der Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern eine wichtige Rolle. Notwendig dazu ist eine

---

<sup>17</sup> vgl. Zollondz (2006), 161f.

<sup>18</sup> vgl. Wirtschaftslexikon (2012).



gemeinsame Werte- und Normenkultur in dem Sinn, dass geteilte Verhaltensmuster, Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten die Mitarbeiter prägen und damit eine stärkere Kunden- und Serviceorientierung entwickelt wird. Nur wenn sämtliche Mitarbeiter im Kundenkontakt zum einen eine gute Dienstleistungsqualität schätzen und zum anderen interne und externe Kundenorientierung als selbstverständlich ansehen, kann eine übergreifende Dienstleistungskultur entstehen.

**Organisationsbezogenen** Tätigkeiten runden diesen Punkt wiederum ab. Darunter fällt die organisatorische Verankerung des Qualitätsmanagements in der Organisation. Hierbei ist wichtig, die Qualitätsverantwortung auf das Linienmanagement zu übertragen, d.h. die Aufgabe der Führungskraft ist es bei den unterstellten Mitarbeitern eine Qualitäts- und Kundenorientierung sicherzustellen.

Ebenso ist es zweckmäßig eine Stabstelle für Qualität einzurichten, um die Koordinations- und Kommunikationsfunktionen auszuüben.<sup>19</sup>

### 4.3. Qualitätssicherung

In dieser Phase findet die Prüfung statt, ob die festgelegten Qualitätsmerkmale auch tatsächlich erfüllt werden. Dazu gibt es geeignete Verfahren mittels derer überprüft werden kann, inwieweit die Anforderungen an die Dienstleistungsqualität, die im Rahmen der Dienstleistungs- und Dienstleistungslieferungsspezifikation festgelegt wurden, in der Realität umgesetzt werden. Dabei unterscheidet man zwischen **internen** und **externen** Qualitätsprüfungen.

Unter die Instrumente der **internen** Qualitätssicherung fallen die Dienstaufsichtskontrollen, die Mitarbeiterbeobachtung, die Mitarbeitergespräche, die **externe** Qualitätsmessung durch Mitarbeiterbefragungen und die interne Qualitätsmessung. Damit werden die internen Kundenanforderungen ermittelt.

Instrumente der **externen** Qualitätsmessung sind merkmalsorientierte Ansätze. Unter diesen Ansatz fallen regelmäßige Kundenbefragungen. Hiermit ist es möglich, Vergleichsdaten zu gewinnen und positive wie negative Veränderungen aufzuzeigen. Ein weiterer Ansatz ist der problemorientierte. Darunter fällt der gesamte Prozess des Beschwerdemanagements. Er unterteilt sich in die Beschwerdesimulation, die Beschwerdeannahme, die Beschwerdebearbeitung bzw. Beschwerdereaktion und die Beschwerdeanalyse. Die Informationen des Kunden können mögliche

---

<sup>19</sup> vgl. Bruhn (2008), 307ff.

Qualitätsdefizite bei der Leistungserstellung und Verbesserungspotenziale für zukünftige Leistungen aufzeigen.<sup>20</sup>

#### 4.4. Qualitätsverbesserung

Unter Qualitätsverbesserung versteht man ergriffene Maßnahmen zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz von Tätigkeiten und Prozessen, um zusätzlichen Nutzen sowohl für die Organisation als auch für ihre Kunden zu erzielen.<sup>21</sup> Zur Qualitätsverbesserung zählen Instrumente wie Qualitätsmanagementbücher, Qualitätsstatistiken, Qualitätsaudits und Zertifizierungen.<sup>22</sup>

### 5. Prozessorganisation

Ein Prozess besteht aus mehreren Schritten, die in einer bestimmten Reihenfolge durchzuführen sind. Dadurch soll das gewünschte Ergebnis erreicht werden, damit Unternehmen Kunden Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten können. Kennzeichnend für einen Prozess ist, dass er immer einen Input und einen Output besitzt. Der Prozess wird durch ein Ergebnis ausgelöst und der Input wird im Prozess in den Output umgewandelt, wie nachstehende Abbildung zeigt.<sup>23</sup>

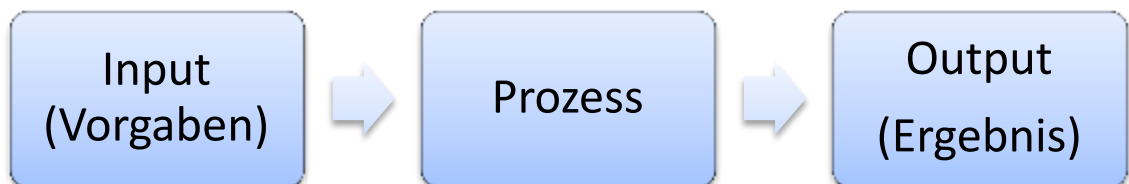


Abbildung 2: Grundstruktur Prozess<sup>24</sup>

#### 5.1. Definition Prozessmanagement

„Ein Prozess ist eine Struktur, deren Elemente Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel und Informationen sind, die durch logische Folgebeziehungen verknüpft sind.“

<sup>20</sup> vgl. Bruhn (2008), 340ff.

<sup>21</sup> vgl. QM-Lexikon (2012).

<sup>22</sup> vgl. Bruhn (2008), 359.

<sup>23</sup> vgl. Wilhelm (2007) 1.

<sup>24</sup> Abb. verändert entnommen aus: Wilhelm (2007), 1.

Darüber hinaus werden zeitliche, räumliche und mengenmäßige Dimensionen konkretisiert. Ein Prozess hat ein definiertes Starterereignis (Input) und Ergebnis (Output) und dient dazu, einen Wert für einen Kunden zu schaffen.<sup>25</sup> D.h. ein Prozess gibt eine definierte und strukturierte Handlungsabfolge vor.

## 5.2. Merkmale von Prozessen

Prozesse besitzen eine Reihe von Merkmalen, an denen sich klar erkennen lässt, dass es sich um einen Prozess handeln muss.<sup>26</sup>

### **Zielausrichtung**

Prozesse sind da um Aufgaben zu erfüllen und damit ein Ziel zu erreichen. Das Ergebnis des Ziels wird in der Regel vorher zwischen dem Leistungserbringer und dem Leistungsempfänger fixiert.

### **Anfang und Ende**

Ein Prozess hat immer einen Anfang und ein Ende. Beides wird im Vorfeld fixiert. Außerdem ist es möglich, dass durch Erreichen eines bestimmten Zustandes ein neuer Prozess ausgelöst wird.

### **Umwandlung von Ressourcen zu Ergebnissen**

Die Ressourcen oder auch Inputs genannt werden durch den Prozess in Ergebnisse oder auch Outputs verwandelt. Ressourcen können Rohstoffe aber auch Informationen sein. Ergebnisse wiederum sind Waren oder Dienstleistungen.

### **Aktivitätenreihenfolge**

Um die Umwandlung von Ressourcen zu Ergebnissen durchführen zu können, müssen inhaltlich miteinander verknüpfte Aktivitäten ausgelöst werden. Sie kommen entweder nacheinander oder zeitgleich zum Einsatz.

### **Lieferung und Empfänger**

Die Ressourcenlieferung erfolgt meist von einem Lieferanten und der Output wird in der Regel an einen Empfänger weitergegeben.

---

<sup>25</sup> Fischermans (2006), 12.

<sup>26</sup> vgl. Klimmer (2007), 78f.

## Ressourceneinsatz

Um die erforderlichen Tätigkeiten zur Umwandlung von Inputs zu Outputs durchführen zu können, müssen Ressourcen eingesetzt werden. Dies können Arbeitskräfte oder Sachmittel sein, die entweder allein oder mit anderen Ressourcen kombiniert zum Einsatz kommen. Die Inputs dienen dazu aufgrund von Arbeitsvorgängen die Tätigkeiten durchzuführen.

## Zeitfaktor

Die Abfolge von Aktivitäten ist zeitlich befristet. Die Spanne vom Beginn bis zum Ende eines Prozesses wird als Durchlaufzeit bezeichnet.<sup>27</sup>

### 5.3. Prozessebenen

Prozesse lassen sich in verschiedene Ebenen teilen. Da sie keine losgelösten, unabhängigen Einzelemente darstellen, sind sie in ein hierarchisch aufgebautes Gesamtmodell mit unterschiedlichen Ebenen eingebettet. Die Reihung erfolgt nach ihrem Schwerpunkt in Managementprozesse, in Haupt- oder Kernprozesse sowie in Supportprozesse.<sup>28</sup> In der nachstehenden Abbildung sind die Prozessebenen der Senioren Residenzen ersichtlich.

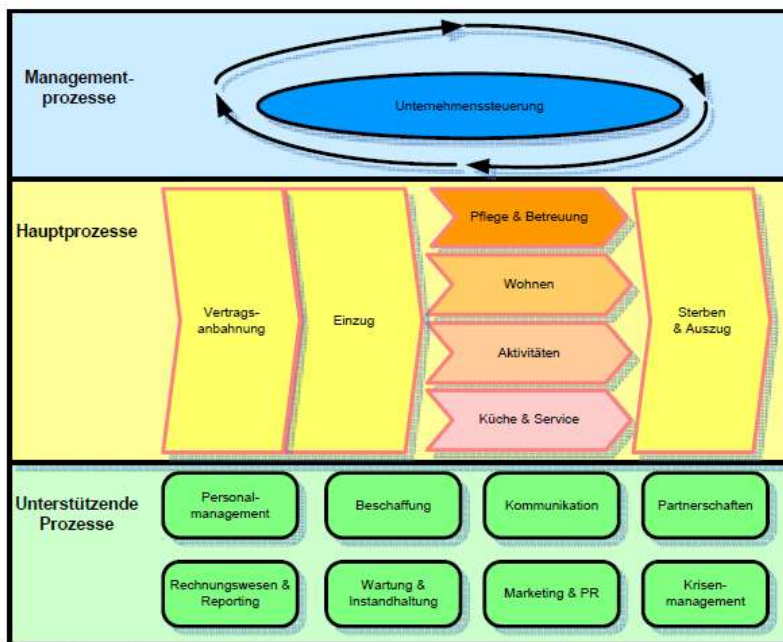


Abbildung 3: Prozesslandkarte Senioren Residenzen<sup>29</sup>

<sup>27</sup> Vgl. Klimmer (2007), 79.

<sup>28</sup> Vgl. Feldmayer/Seidenschwarz (2005), 18.

<sup>29</sup> Abb. entnommen aus: Organisationshandbuch Senioren Residenzen (2011) 37.

Wie in der Abbildung ersichtlich ist, gliedern sich die Prozesse der Senioren Residenzen in 3 Ebenen. In eine Managementprozessebene, in eine Hauptprozessebene und die Ebene der Unterstützungsprozesse. Die Managementprozessebene beinhaltet den Prozess der Unternehmenssteuerung, der sich in die Prozesse Unternehmenssteuerung, Risk Management, Finanzen, Controlling und Zufriedenheitsermittlung gliedert.

### 5.3.1. Managementprozesse

Sie bilden den Rahmen für die wertschöpfenden Prozesse des Unternehmens. Sie richten sich unmittelbar nach den definierten Unternehmenszielen und dienen der Steuerung der Kern- und Supportprozesse. Sie sind über Schnittstellen sowie durch Inputs und Outputs mit den Haupt- und Unterstützungsprozessen verknüpft.<sup>30</sup>

### 5.3.2. Hauptprozesse

Die Hauptprozesse sind verantwortlich für den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens. Sie bestehen aus Verknüpfungen von zusammenhängenden Aktivitäten, Entscheidungen, Informationen und Ressourcen. Sie sind auf die strategischen Ziele ausgerichtet, die für das Unternehmen von Bedeutung sind bzw. deren Überleben sichert. Bei der Auswahl der Hauptprozesse sollte man sich auf einige wenige beschränken, die Anzahl sollte sich zwischen fünf und acht befinden. Hauptprozesse erkennt man an folgenden Kriterien:<sup>31</sup>

#### **Wahrnehmbarer Kundennutzen**

Der Prozess muss dem Kunden so viel Wert sein, um den Preis dafür zu zahlen.

#### **Unternehmensspezifität**

Der Prozess muss durch die unternehmensspezifische Nutzung von Ressourcen einmalig sein.

#### **Einzigartigkeit**

Die Prozesse dürfen nicht leicht zu imitieren sein.

---

<sup>30</sup> Vgl. Feldmayer/Seidenschwarz, 18.

<sup>31</sup> Vgl. Osterloh/Frost (2006), 36.

### **Nicht ersetzbar**

Der Prozess darf nicht durch Problemlösungen ersetzbar sein.

Werden diese Kriterien von den Prozessen erfüllt, so dienen sie nachweislich dem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil des Unternehmens und müssen innerhalb des Unternehmens ausgeführt werden und sollten auf gar keinen Fall im Wege des Outsourcings ausgelagert werden.

#### 5.3.3. Unterstützungsprozesse

Sie dienen nur dazu, dass die Management- und Hauptprozesse erbracht werden können. Sie erstrecken sich meist auf folgende Funktionen:<sup>32</sup>

- Qualitätsmanagement
- Wissensmanagement
- Personalmanagement
- Finanzen
- Beschaffung
- Instandhaltung
- Kommunikation

#### 5.3.4. Unterscheidung in primäre und sekundäre Prozesse

Eine weitere Einteilung der Prozessebenen ist die Prozesse danach zu unterscheiden ob und wie sie sich auf den Kundennutzen und Unternehmenserfolg auswirken. Porter hat in den 80er Jahren die Unterscheidung in primäre und sekundäre Prozesse eingeführt. In den primären Prozessen findet die ursprüngliche Wertschöpfung statt. Das heißt, die Prozesse dienen unmittelbar zur Erstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen für die Kunden. Die primären Prozesse brauchen Unterstützung in Form von den sekundären Prozessen. Diese werden auch häufig Unterstützungs- oder Supportprozesse genannt. Die Trennung ist fließend. Je nach Art und Weise des Unternehmens, kann ein vergleichbarer Prozess in dem einen Unternehmen ein Primär- und in einem anderen Unternehmen ein Sekundärprozess sein.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> vgl. Feldmayer/Seidenschwarz (2005), 21.

<sup>33</sup> vgl. Schmelzer/Sesselmann (2002), 47.

## 5.4. Aufgaben der Prozessorganisation

Prozessorganisation hat in erster Linie dafür zu sorgen, dass die Prozesse so festgelegt sind, um die gewünschten Ergebnisse erreichen zu können. Unter die Festlegung der Prozesse fällt die Frage, welche Prozesse überhaupt benötigt werden, um die gewünschten Produkte bzw. Dienstleistungen herzustellen zu können. Nach Beantwortung dieser Frage muss überlegt werden zu welchem Ereignis die Prozesse führen sollen. Die Schritte müssen in der richtigen Reihenfolge ausgearbeitet werden, um das angestrebte Ergebnis auf dem effektivsten Wege zu erreichen. Ferner ist noch zu überlegen, welche Abteilungen bei der Ausführung des Prozesses eine Rolle spielen. Vor allem die Vorgänge zwischen den Abteilungen müssen bestens geregelt sein. Dadurch dass Prozesse durch verschiedene Abteilungen fließen, ist es besonders wichtig, dass die Prozessschritte richtig abgestimmt sind, um ein gutes Zusammenspiel zu ermöglichen. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die Ergebnisse sicher, schnell und kostengünstig erreicht werden. Die gewünschten Ergebnisse sollen durch die Organisation sichergestellt werden und nicht davon abhängen wie engagiert die Mitarbeiter sind oder ob sie durch glückliche Umstände erreicht werden.<sup>34</sup>

Der zweite Punkt besteht darin, dass die Prozesse ständig überarbeitet werden. Nur dadurch ist sichergestellt dass sich die Leistungsfähigkeit erhöhen kann. Es kann sich nämlich kein Unternehmen leisten, sich mit der erreichten Leistung zufriedengeben. Währenddessen müssen wegen des starken Wettbewerbsdrucks immer wieder Möglichkeiten gefunden werden, die Produkte bzw. Dienstleistungen in besserer Qualität bei schnellerer und kostengünstigerer Herstellung produzieren zu können. Dadurch besteht die zweite Aufgabe darin eine ständige Verbesserung der Prozesse zu garantieren.

## 5.5. Ziele der Prozessoptimierung

Die Gestaltung der optimalen Ziele wird auch magisches Viereck genannt. Der Minimierung der Durchlaufzeiten und der Prozesskosten, sowie der Sicherstellung der Qualität und der Steigerung der Innovation werden eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Öfters kommt es auch zwischen den Zielen zu einer Konkurrenz. Dies kann dadurch entstehen, da die Erhöhung des Zielerreichungsgrades eines Zieles zwangsläufig zur Verringerung bei den anderen Zielen führt. So können zum Beispiel

---

<sup>34</sup> vgl. Rudolf (2007), 2f.

bei dem Ziel „Minimierung der Durchlaufzeiten“ oft kurzfristig die Prozesskosten steigen, weil neue Maschinen angeschafft werden müssen bzw. Mitarbeiter dafür eingeschult werden. Auf lange Sicht sollte aber Zielharmonie hergestellt werden. Bei der Prozessoptimierung geht es aber nicht alleine darum, wie Prozesse gestaltet werden, sondern auch ob sie im Unternehmen erstellt werden sollen oder outgesourct werden sollen. Dies ist nur dann sinnvoll, wenn Externe den Prozess schneller und kostengünstiger, aber in gleichbleibender Qualität produzieren können.<sup>35</sup>

#### 5.5.1. Minimierung der Durchlaufzeiten

Unter Durchlaufzeit versteht man die gesamte Zeit, die ein Prozess vom Beginn bis zur Fertigstellung benötigt. Sie endet mit der Übergabe an den Kunden. An der Berechnung der Durchlaufzeit sind 3 Faktoren beteiligt. Zuerst die benötigte Zeit zur Durchführung des Prozesses. Dies ist die Zeit, um Ressourcen in Ergebnisse zu formieren. Sie teilt sich wiederum in Bearbeitungszeit, welche zur eigentlichen Durchführung benötigt wird, sowie in die Rüstzeit, die lediglich zur Vorbereitung der einzelnen Arbeitsschritte dient. Die zweite Komponente ist die Zeit, die für den Transport benötigt wird. Sie wird auch Transferzeit genannt und umfasst die Zeit, die gebraucht wird, um das Prozessprodukt an interne Prozesskunden zu überbringen. Der dritte Aspekt ist die Liegezeit. Wenn Objekte weder bearbeitet noch transportiert werden, wird dies als Liegezeit bezeichnet.<sup>36</sup>

#### 5.5.2. Minimierung der Prozesskosten

Prozesskosten setzen sich aus den Rüstzeiten, den Ausführungskosten, den Transportkosten und den Lagerkosten zusammen. Dazu kommen noch die Kosten für die Ablaufkoordination, sowie Kosten, die aus Fehlern entstehen. Um die Prozesskosten zu verringern, tragen eine kurze Durchlaufzeit und eine hohe Prozessqualität bei. Um diese Größen ermitteln zu können, wird ein Kennzahlensystem benötigt. Mittels Kennzahlensystem werden die Herstellkosten, das Verhältnis zwischen den Einzel- und Gemeinkosten, der Anteil an fixen und variablen Kosten sowie die gesamten Prozesskosten gemessen. Anhand dieser Informationen ist dafür zu sorgen die Prozesskosten so niedrig wie möglich zu halten. Ein Instrument dazu ist die Pro-

---

<sup>35</sup> vgl. Nicolai (2009), 196.

<sup>36</sup> vgl. Nicolai (2009), 197.



zesskostenrechnung, die zur genauen Analyse mit der Kostenrechnung ergänzt werden soll.<sup>37</sup>

### 5.5.3. Sicherstellung der Qualität

Darunter ist die Übereinstimmung der Qualität des Produkts mit den Erwartungen des Kunden zu verstehen. Die Qualität ist in den letzten Jahren ein immer wichtigeres Ziel geworden. Der Trend dazu zeigte sich ab Mitte der neunziger Jahren in dem verstärkten Bemühen vieler Unternehmen eine Zertifizierung nach DIN ISO 9000ff. zu erreichen. Denn ein zentraler Ansatz des Qualitätsmanagements ist, Qualität nicht erst am Ende der Wertschöpfungskette zu überprüfen, sondern Qualität muss bei der Erstellung des Produkts bzw. der Dienstleistung direkt im Prozess entstehen. Darum erstreckt sich die Sicherstellung des Prozesses direkt auf die Prozessqualität. Sie wird durch einen fehlerfreien Ablauf der Prozesse beeinflusst und somit auch als Prozesssicherheit bezeichnet. So weisen hochwertige Prozesse nur wenige oder keine Wiederholungen um ein bestimmtes Ergebnis zu erhalten auf, was sich wiederum auf die Durchlaufzeit positiv auswirkt. Schlussendlich kommt in der Sicherstellung der Qualität das Streben nach Fehlerfreiheit zum Ausdruck, das sich auf die gesamte Leistungserstellung ausdehnen soll. Eine hohe Prozessqualität ist letztendlich verantwortlich für eine hohe Produktqualität und diese wiederum für geringe Kosten.<sup>38</sup>

### 5.5.4. Steigerung der Innovation

Die Steigerung der Innovation bezieht sich auf die Produkt-, die Prozess- und die Strukturinnovation. Durch die Prozessausrichtung in diesen Bereichen können Neuerungen schneller, effizienter und flexibler umgesetzt werden. Ein wesentlicher Teil der Umsetzung trägt auch die aktive Einbindung der Mitarbeiter bei. Sie haben in der Ebene der Prozessgestaltung und Prozessdurchführung Erfahrungswerte auf die das Unternehmen zurückgreifen soll. Außerdem soll ihr Wissen zur potentiellen Ideenfindung klug genutzt werden.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> vgl. Nicolai (2009), 119.

<sup>38</sup> vgl. Vahs (2005), 221f.

<sup>39</sup> vgl. Vahs (2005), 223.

## 5.6. Prozessgestaltung

Die Prozessgestaltung dient dazu, Prozesse verbindlich festzulegen sowie regelmäßig zu überprüfen und weiterzuentwickeln sobald neue Erkenntnisse vorliegen. Schlecht gestaltete Prozesse gefährden die Unternehmensziele. Folgende Indikatoren weisen darauf hin:<sup>40</sup>

- unzureichende Bearbeitungsmenge pro Einheit
- Nichtbeachtung der Kundenwünsche was Unzufriedenheit auslöst
- massive Fehlerquote im Prozess
- nicht zufriedenstellende Produktqualität
- häufiger Umstellungsbedarf
- hohe Kosten
- lange Durchlaufzeiten
- mangelnde Kommunikation
- fehlende Transparenz
- fehlende Flexibilität
- brach liegende Potentiale
- unmotivierte Mitarbeiter

Die Prozessgestaltung gliedert sich in 4 Phasen welche nachfolgend beschrieben werden.

### 5.6.1. Prozessanalyse

Sie stellt eine der aufwändigsten Schritte dar und zudem einen der kritischsten. Die Prozessanalyse schafft Transparenz über die betrachteten Prozesse und die beteiligten Organisationseinheiten, legt zudem Schnittstellen zu anderen Prozessen offen und misst prozessrelevante Führungsgrößen, wie beispielsweise Zeiten, Kosten und Qualitätsparameter. Außerdem bildet die Prozessanalyse die Grundlage für eine planmäßige Diagnose der Problemursachen, die ihrerseits die Basis für die Formulierung der weiteren Ziele und aller nächsten Projektschritte ist. Folgende Schritte fallen deshalb in den Punkt Prozessanalyse.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> vgl. Nicolai (2009), 203f.

<sup>41</sup> vgl. Best/Weth (2009), 62.

## Erstellung einer Prozesslandkarte

Die Prozesslandkarte zeigt auf, wo der gewünschte Prozess eingebettet ist und wie er mit den anderen Prozessen verbunden ist. Dies ist wichtig, um die Schnittstellen aufzuzeigen und die Grenzen des Prozesses klar abzustecken.<sup>42</sup>

## Prozessausgrenzung

Der Prozess welcher optimiert werden muss, muss zunächst ausgegrenzt werden. Dazu muss der Startpunkt des Prozesses sowie der Endpunkt exakt festgelegt werden. Der Endpunkt kann natürlich wiederum einen neuen Prozess auslösen.<sup>43</sup>

## Definition des Detaillierungsgrads

Mit dem Detaillierungsgrad werden der Informationsgehalt und der erforderliche Aufwand festgelegt. Der Ausgangspunkt muss deshalb immer die Frage nach dem benötigten Informationsbedarf sein. Ein zu feiner Detaillierungsgrad verschlingt zu viel Zeit, während ein zu grober Detaillierungsgrad keine ausreichende Transparenz über den Prozess darstellt. Ebenso soll die Prozessebene klar definiert werden, um Missverständnissen vorzubeugen.<sup>44</sup>

grob	<b>1 Prozesslandkarte</b> Einzelne Prozesse • beteiligte Organisationseinheiten • wesentliche Leistungsbeziehungen
<b>Detaillierungsgrad</b>	<b>2 Geschäftsprozesse</b> Übergeordnete Teilprozesse • ausführende organisatorische Einheiten • Verknüpfung zwischen Teilprozessen
	<b>3 Teilprozesse</b> Einzelne Bearbeitungsvorgänge • Start- und Endpunkt • Input und Output • ausführende Teams oder Stellen • Prozessvarianten und Verzweigungen
fein	<b>4 Technische Details</b> Zusätzliche Detailinformationen: Bearbeitungsaufwand • Materialeinsatz • Informationsfluss • Menüzugriffe • eingesetzte Maschinen • Hilfsmittel • Hard- und Software • Fehlerquellen • Risiken • statistische Verteilung der Prozessvarianten

Abbildung 4: Möglicher Detaillierungsgrad eines Prozesses<sup>45</sup>

Einige Faktoren helfen bei der Festlegung des Detaillierungsgrads. Sie müssen natürlich gegeneinander abgewogen werden. Der Einflussgrad der **Zielsetzung** spielt wahrscheinlich die größte Rolle. Es soll deshalb sehr präzise formuliert werden, was mit der Prozessanalyse erreicht werden soll. Einwirkungen auf die Zielsetzung haben natürlich arbeitsrechtliche Vorschriften, Know-how Transfer, Optimierung, Outsourcing versus Insourcing sowie die Systementwicklung zur Einführung eines IT-Systems und die Leistungsmessung. Letztere ist vor allem wichtig wenn der Pro-

<sup>42</sup> vgl. Best/Weth (2009), 63f.

<sup>43</sup> vgl. Best/Weth (2009), 64.

<sup>44</sup> vgl. Best/Weth (2009), 65ff.

<sup>45</sup> Abb. entnommen aus: Best/Weth (2010), 67

zess häufig eingesetzt wird, da bereits kleine Abweichungen in der Durchlaufzeit oder in den Prozesskosten größere Folgen haben können. Ein weiterer Punkt ist der **Standardisierungsgrad**. Umso mehr Produkte und Leistungen standardisiert sind, umso höher soll der Detaillierungsgrad gewählt werden, um auch in den Prozessen eine entsprechende Standardisierung zu erreichen. Ebenso spielt die **Häufigkeit** eine Rolle. Wenn der Prozess nur sehr selten zur Anwendung kommt, lohnt sich eine hohe Detaillierung nicht, außer es ist ein extrem wichtiger Prozess, wie etwa die Evaluierung der Notstromanlage eines Altenheimes. Die Bindung von **Ressourcen** spielt auch eine wichtige Rolle und erfordert meist einen hohen Detaillierungsgrad, da sie meist die Tendenz einer Standardisierung nach sich ziehen. Das **Wettbewerbsumfeld** nimmt ebenso Einfluss. Während sich ein statisches Umfeld in langen Produktlebenszyklen niederschlägt und dadurch die Prozesse sehr detailliert beschrieben werden können, ist es umso aufwändiger die Prozesse bei einem dynamischen Umfeld auf dem aktuellsten Stand zu halten. Je mehr die Organisation an den Prozessen ausgerichtet wurde, umso höher ist die **Prozessorientierung** der Mitarbeiter. Umso geringer ist auch die Notwendigkeit Prozesse umfassend zu beschreiben.<sup>46</sup>

### **Identifikation der prozessrelevanten Organisationseinheiten**

Sämtliche Organisationseinheiten, die der Prozess durchläuft, müssen bei diesem Punkt berücksichtigt werden. Das gilt auch für diejenigen Bereiche, bei denen keine direkte Wertschöpfung erzielt wird, da hier erhebliche Verbesserungspotentiale schlummern.<sup>47</sup>

### **Definition des Analyseverfahrens**

Zur Prozessanalyse sind besonders zwei Verfahren besonders geeignet. Strukturierte Interviews und Workshops. Der Workshop bietet sich dann besonders an, wenn im Prozess eine hohe Anzahl von Wiederholungsschleifen gegeben sind und wenn das Wissen der Beteiligten ungefähr gleich ist. Sollte dies nicht der Fall sein, können Teilprozesse soweit voneinander abweichen, dass der Korrekturbedarf zu einem hohen Aufwand führt. Ein Vorteil des Workshops ist, dass alle Teilnehmer danach den gleichen Wissensstand besitzen. Interviews sind ideal, um Experten mit verschiedenen Sichtweisen zu einem Prozess zu befragen. Der Vorteil liegt darin, dass Interviews schneller detaillierte Ergebnisse liefern können als Workshops. Egal

---

<sup>46</sup> vgl. Best/Weth (2009), 65ff.

<sup>47</sup> vgl. Best/Weth (2009), 69.

ob ein Interview oder ein Workshop durchgeführt wird, folgende Fragen müssen abgedeckt werden.<sup>48</sup>

- Voraussetzungen damit der Prozess vom Input bis zum Output durchlaufen werden kann?
- Welche Aufgaben werden in welcher Reihenfolge von wem durchgeführt?
- Wo befinden sich Schnittstellen?
- Abfolge und Häufigkeit
- Verzweigungen bei bestimmten Stellen
- Wie wirken sich die Informationssysteme auf den Prozess aus
- Kennzahlen zur Errechnung des Zeitbedarfs

### 5.6.2. Prozessstrukturierung

Nachdem die Prozessanalyse abgeschlossen wurde, folgt die Prozessstrukturierung. Es wird unterschieden in eine Einzelprozessorganisation, in eine Gruppenprozessorganisation, in eine Bereichsprozessorganisation und in eine Unternehmensprozessorganisation.<sup>49</sup>

#### **Einzelprozessorganisation**

Dies ist der Teil der Prozessorganisation, der den vom jeweiligen Mitarbeiter zu bearbeitende Prozess betrifft. Er bezieht sich nur auf einzelne Arbeitsvorgänge. Der Einzelprozess ist eine Kette mit aneinanderfügenden Aktivitäten mit einem festgelegten Beginn und Ende. Unter den Bereich Einzelprozessorganisation fällt zuerst die Prozessstrukturierung. Nachdem im Analyseverfahren Aufgaben, Schnittstellen, Abfolge und Häufigkeit festgelegt wurden, müssen aus diesen Erkenntnissen Elementaraufgaben abgeleitet werden. Die Prozessstrukturierung ist somit die Fortsetzung der Aufgabenanalyse. Das Ergebnis muss die Gesamtheit aller Elementaraufgaben sein, um die Gesamtheit für das Systemkonzept zu erfüllen.

Danach folgt die **Arbeitssynthese**, die sich in verschiedene Bereiche teilt. Die personelle Synthese beantwortet alle Fragen, die mit der Leistungszuweisung an Personen verbunden sind. Sie wird auch Aufgabenverteilung genannt und ist dazu da, damit jeder Aufgabenträger mit der Menge an Arbeitsvorgängen bedacht wird, dass

---

<sup>48</sup> vgl. Best/Weth (2009), 70ff.

<sup>49</sup> vgl. Olfert/Steinbuch (2003), 384ff.

er während eines gewissen Zeitraums voll beschäftigt ist. Die zeitliche Synthese wiederum betrachtet den Vollzug einzelner, verschiedener oder gleicher Arbeitsschritte durch ein Subjekt. Falls eine zeitliche Aneinanderreihung folgt, spricht man von einer Arbeitsgangfolge. Diese wiederum ist organisatorisch zu gestalten und mit anderen Arbeitsschritten abzustimmen. Die lokale Synthese ist zur Bestimmung der optimalen Durchlaufzeitgeschwindigkeit aller Objekte durch die Organisation erforderlich. Sie umfasst ebenso die räumliche Anordnung der Arbeitsplätze und die Arbeitsplatzgestaltung.

### **Einzelarbeitsprozess**

In der Einzelprozessorganisation werden die einzelnen Arbeitsschritte erfasst und in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht. Die einzelnen Arbeitsgänge sind möglichst effektiv und effizient zusammzusetzen und zu einem Prozess zu formen.<sup>50</sup>

### **Gruppenprozessorganisation**

Sie baut auf den Einzelprozessen auf und ist wie der Name schon beinhaltet auf Gruppen bezogen. Als Gruppenprozesse werden Vorgänge bezeichnet, die innerhalb eines Bereiches einzelne Arbeitsgruppen betreffen. Es wird in wirtschaftliche und soziale Gruppenprozesse unterschieden. Als wirtschaftliche Gruppenprozesse werden Vorgänge bezeichnet, die von ökonomischer Bedeutung sind. Es werden Mitarbeiter und Betriebsmittel zu Gruppen zusammengefasst. Somit entstehen teilautonome Arbeitsgruppen bei einer Entscheidungsfreiheit eines einzelnen Mitarbeiters.<sup>51</sup>

Im Gegensatz dazu versteht man unter sozialen Gruppenprozessen Vorgänge in Gruppen bei denen die Mitglieder gemeinsame Entscheidungen treffen müssen. Dies läuft so ab das nach einer Gruppendiskussion abzustimmen ist und somit eine Entscheidung gefällt werden kann.

### **Bereichsprozessorganisation**

Sie ist auf Abläufe in Abteilungen ausgerichtet und befasst sich mit Abläufen die in den funktionalen Bereichen einer Organisation vorkommen. Darunter zählen der Marketing-, der Fertigungs-, der Material-, der Personal-, der Finanz-, der Rechnungswesen-, sowie der Informationsbereichsprozess.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> vgl. Olfert/Steinbuch (2003), 386.

<sup>51</sup> vgl. Olfert/Rahn (2005), 170.

<sup>52</sup> vgl. Olfert/Rahn (2005), 172.

## **Unternehmensprozessorganisation**

Nachdem die vorher beschriebenen Prozesse aufgenommen wurden, ist der Organisator somit in der Lage den Unternehmensgesamtprozess zu strukturieren.<sup>53</sup>

### **5.6.3. Prozesseinführung**

Diese Phase ist die letzte vor der Umsetzung. Sie wird des Öfteren unter Zeitdruck durchgeführt. Deshalb wird diese Phase oftmals nicht ausreichend vorbereitet, nicht mit genügend personellen Ressourcen ausgestattet und in einer nicht geeigneten Form durchgeführt. Einsparungen rächen sich in dieser Phase oft. Fehler, sowie mehrere Rückfragen kosten Geld, Zeit und Nerven. Dies kann auch dazu führen, dass die Akzeptanz eines neuen Prozesses von vornherein sinkt.<sup>54</sup>

### **Planung**

Ein wichtiger Schritt bei der Einführung ist die Planung. Sie beantwortet Fragen nach den Adressaten des neuen Prozesses, wer welche Informationen in welcher Form erhält, sowie nach den Trägern des Prozesses und nach der Zeit der Einführung. Es sind deshalb Überlegungen zu treffen wer über die Prozessneugestaltung informiert werden muss. Selbstverständlich zählen die betroffenen Mitarbeiter des Prozesses zu den wichtigsten Adressaten. Nicht übersehen werden dürfen die Mitarbeiter die keine Berührungspunkte mehr mit dem Prozess haben, weil sich durch die Reorganisation nicht mehr zuständig sind. Eine andere Möglichkeit ist nicht die Mitarbeiter, sondern nur die direkten Prozessverantwortlichen zu informieren. Falls die Prozessoptimierung über die internen Organisationsgrenzen hinweg geht, sind auch Stakeholder, wie Kunden und Lieferanten zu informieren.

### **Informationsbedürfnis abwägen**

Ebenso ist das Informationsbedürfnis abzuwägen. Es muss nicht für alle Adressaten das gleiche Informationsbedürfnis herrschen. Für die einen ist es nur wichtig was sich ändert, und für die anderen Adressaten warum sich etwas ändert, damit sie das Ergebnis auch akzeptieren können. Weiteres gibt es Adressaten die wissen müssen, wie im neuen Prozess gearbeitet werden muss.

---

<sup>53</sup> vgl. Olfert/Rahn (2005), 181.

<sup>54</sup> vgl. Fischermanns (2006), 351ff.

### **Einführungsart**

Hier wird zwischen der mündlichen Einführung in Form einer Präsentation oder Schulung, einer schriftlichen Einführung in Form einer Arbeitsanweisung, sowie einer Mischform unterschieden. Die Mischform teilt sich in eine Dokumentation und eine persönliche Maßnahme. Empfehlenswert ist aber nach einer mündlichen Einführung eine schriftliche Fixierung.

### **Prozessträger**

Die Mitarbeiter des Optimierungsprozesses kommen zuallererst als Träger für die Einführung in Frage. Sie sind hochmotiviert und haben eine hohe Fachkompetenz. Dadurch dass sie oft schwer verfügbar sind, ist es optimal wenn die Prozessverantwortlichen als Multiplikatoren für den neuen Prozess eingesetzt werden. Der Vorteil ist, dass die Prozessverantwortlichen ein hohes Interesse davon haben, dass alle Beteiligten die neu erarbeiteten Maßnahmen umsetzen.

### **Zeitbezug**

Hier unterscheidet man zwischen der schlagartigen und der stufenweisen Einführung. Erstere bedeutet, dass der neue Prozess bei allen Mitarbeitern zeitgleich eingeführt wird. Im Gegensatz dazu werden bei der stufenweisen Einführung Teile des Prozesses nacheinander eingeführt. Eine andere Alternative ist die parallele Einführung. Hier wird die neue Anwendung eingeführt und die bisherige ebenfalls weitergeführt. Dies ist eher selten, da dies zu einer Doppelbelastung führt.<sup>55</sup>

#### **5.6.4. Prozessoptimierung und Methoden**

Da ein Prozess immer wieder den unterschiedlichsten Einflussfaktoren ausgesetzt ist, ist die Prozessgestaltung kein einmaliger Schritt. Einflussfaktoren sind Kundenwünsche, Markverhalten, Lieferanten usw. Eine Art Prozessoptimierung ist die Durchführung von regelmäßigen Audits. Solche Überprüfungen orientieren sich insbesondere an den Fragen, ob die zuvor definierten Prozesse eingehalten wurden und ob sich die Vorgaben auch dazu eignen, das gewünschte Ergebnis zu erreichen.<sup>56</sup>

Die Erstellung eines Auditprogramms mit allen zu überprüfenden Prozessen inklusive Zeitfenster erweist sich als sinnvoll. Es wird empfohlen sämtliche Prozesse ein-

---

<sup>55</sup> vgl. Fischermanns (2006), 354.

<sup>56</sup> vgl. Nicolai (2009), 212f.



mal jährlich zu auditieren. In der Praxis orientiert man sich aber meist an der Zeitspanne bis zur nächsten Rezertifizierung. Falls Abweichungen festgestellt werden, sollen nach der Ursachenfindung Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden. Dazu gibt es zwei unterschiedliche Vorgehensweisen.

### **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess**

Bei dieser Vorgehensweise geht man davon aus, dass die Prozessleistung auf der Ausführungsebene ständig gesteigert werden kann. Die Steigerung erfolgt in kleinen Schritten und kann von allen Beteiligten mitumgesetzt werden. Hinter dieser Methode steht das japanische Kaizen, das davon ausgeht, dass kein Prozess so gut ist, dass er nicht weiter verbessert werden könne. Aufgrund der Verbesserung in kleinen Schritten gibt es keine festen Zielvorgaben. Damit ist es möglich Prozessschritte zu tauschen, Dokumente zu adaptieren oder Arbeitsschritte zu vereinfachen.

Der Schwerpunkt liegt in der Eliminierung der Tätigkeiten, die keine Wertschöpfung erzielen. Da aber die Ressourcen in der Regel begrenzt sind und nicht alle denkbaren Verbesserungsmöglichkeiten umgesetzt werden können, müssen jene vom Prozessmanager ausgewählt werden, die den größten Erfolg versprechen.

### **Prozessreengineering**

Hier wird der Prozess nicht durch kleine Schritte, sondern abrupt umgestellt. Es geht nicht darum die Leistungsfähigkeit eines Prozesses langsam zu vermehren, sondern sie sofort und plötzlich zu steigern, um sich damit deutlich von der Konkurrenz abzuheben. Dadurch werden sämtliche Aktivitäten des Prozesses neu durchlaufen. Diese Vorgehensweise wird meist nur bei Prozessen angewendet, die für den Organisationserfolg von hoher Bedeutung sind. Dieser Vorgang ist allerdings mit einem hohen Risiko verbunden, da sich erst danach herausstellt, ob die Neugestaltung den gewünschten Erfolg gebracht hat.<sup>57</sup>

### **Methoden zur Prozessoptimierung**

Einige Methoden zur Prozessverbesserung mit den unterschiedlichsten Zielen haben sich in den letzten Jahren entwickelt. In diesem Abschnitt werden die am meisten verbreiteten vorgestellt. Manche Unternehmen kombinieren auch mehrere Methoden, um noch bessere Ergebnisse zu erhalten.

---

<sup>57</sup> vgl. Nicolai (2009), 212f.

## **Business-Process-Reengineering**

Bei dieser Methode handelt es sich um eine radikale Prozess- und Organisationsumgestaltung. Es geht um die Frage des Warum. Warum tun wir die Dinge, die wir tun? Dieser Frage sollte radikal auf den Grund gegangen werden. Außerdem werden Verbesserungen in den Größenordnungen und die Unternehmensprozessorientiertheit hinterfragt. Das Ziel ist eine völlige Neugestaltung des Unternehmens und nicht nur einzelner Prozesse. Es sollen dadurch altbekannte Abläufe, Vorgehensweisen und Aufgaben durch einen anderen Blickwinkel betrachtet werden und somit einen neuen Nutzen für den Kunden ergeben. Damit wird eine Reduzierung der Durchlaufzeit um 90 Prozent und eine 100fache Verbesserung der Produktivität angestrebt. Das Kernstück von Business-Process-Reengineering ist demnach ein aufeinanderfolgendes Denken, das überkommene Regeln erkennt und sich von ihnen abwendet. Business-Process-Reengineering kann nur auf die gesamte Organisation angewendet werden. Konzentriert es sich nur auf einen Bereich ist es zum Scheitern verurteilt.<sup>58</sup>

## **Total Quality Management**

Damit eine umfassende Unternehmensqualität geboten werden kann, ist ein umfassender Ansatz unabdingbar. Der Ansatz soll durch die Rahmenbedingungen und Vorgaben geschaffen werden und wird allgemein als Total Quality Management Strategie bezeichnet. Diese Methode ist Bestandteil eines ganzheitlichen Führungskonzeptes. Die Erreichung der vorgegebenen Ziele stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Bei dieser Methode wird der Mitarbeiter als Qualitätsmitarbeiter gesehen, der den Kundenorientierungsgedanken verstanden hat und ihn auch eigenständig umsetzen kann. Im Total Quality Management muss dem Kunden eine Qualität geboten werden, die weit über den eigentlichen Standard hinausgeht. Um Fehler zu vermeiden wird eine Fehlerverhütungsstrategie erarbeitet. Die Endkontrollen werden von prozessbegleitenden Prüfungen ersetzt, mit dem Ziel eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung zu erreichen.<sup>59</sup>

## **Kaizen**

Kaizen ist ein japanischer Management Ansatz und kann wörtlich mit Verbesserung übersetzt werden. Im Kern geht es um eine kontinuierliche Verbesserung in die neben den Führungskräften auch die Mitarbeiter einbezogen werden. Kaizen sucht eine schrittweise Perfektionierung und Optimierung des Bewährten. Im Vordergrund

---

<sup>58</sup> vgl. Binner (2008), 60f.

<sup>59</sup> vgl. Binner (2008), 79f.

steht dabei die stetige Verbesserung der Qualität von Produkten. Diese Verbesserung umfasst fünf Ausprägungen.<sup>60</sup>

#### Prozessorientiert

Bei Kaizen stehen nicht die Ergebnisse sondern die Prozesse an erster Stelle. Sämtliche Prozesse müssen erhoben und ausgearbeitet werden. Die Hingabe zur Prozessorientierung muss von den Führungskräften vorgelebt werden, um von den Mitarbeitern nachgeahmt werden können. Nur so kann sichergestellt werden, dass alle Mitarbeiter diejenigen Prozesse mit denen sie in Kontakt sind selbstständig auf Fehler überwachen und Verbesserungen vorbringen. Dieser Prozess muss sich wie in einem Kreislauf wiederholen, um systematisch mit kleinen Schritten immer näher an das Ziel zu kommen.

#### Kundenbeziehungen

Kaizen unterscheidet zwischen internen und externen Kunden. Der externe Kunde ist in der Regel der Endverbraucher, während der interne Kunde eine andere Abteilung im Unternehmen sein kann. Diese Kundenbeziehungen dienen dazu, dass Mängel sofort behoben werden. Falls zum Beispiel ein interner Kunde einen Mangel am Produkt erkennt, ist er verpflichtet dieses Produkt an die zuständige Abteilung zurückzugeben, und zwar so lange bis sich das Produkt in einem fehlerfreien Zustand befindet. Diese Methode bezeichnet man auch als upstreaming, da die Suche nach Problemen stromaufwärts erfolgt.

#### Umfassendes Qualitätsmanagement

Die Qualitätskontrolle muss in jeder Situation kontrolliert werden. Um dies umsetzen zu können sind geeignete Messverfahren, mit denen auch Kleinstabweichungen zu messen sind, einzusetzen.

#### Kritik ist Pflicht

Verbesserungsvorschläge zählen im Kaizen zum positiven Grundgedanken und sind absolut wünschenswert. Die Vorschläge werden auf Nutzbarkeit und Umsetzbarkeit geprüft und bei positiver Beurteilung in das Unternehmenskonzept aufgenommen. Um die Mitarbeiter zu Verbesserungsvorschlägen zu animieren sind Qualität und Anzahl der eingebrachten Verbesserungen ein Bestandteil vom Gehalt.

---

<sup>60</sup> vgl. Fischermanns (2006), 391ff.

## Standardisierung

Standardisierungen tragen dazu bei, um Verbesserungen so effizient und effektiv wie möglich zu gestalten. Das bezieht sich einerseits auf die Verbesserungsvorschläge und andererseits auf die zu erarbeiteten Verbesserungen, die schnellstmöglich standardisiert werden sollen.

## Lean Management

Strategie des Lean Managements ist eine schlanke Organisationsstruktur. Als Grundlage ist neben der Einführung von Prozessen ein straff organisierter Ablauf der Wertschöpfungskette. Ziele sind die schon bekannten Ausprägungen wie Schonung von Ressourcen, Vermeidung von Fehlern und Kosten, bestmögliche Kommunikation und Kundenorientierung. Das Lean Management konzentriert sich auf folgende Merkmale.<sup>61</sup>

- Strategischer Kapitaleinsatz für Unternehmenszuwächse
- Flotte und sichere Einführung neuer Produkte
- Kundenorientierte Bearbeitung durch Just in Time Lieferung
- Umfassendes Qualitätsmanagement
- Professionelles Marketing um Kunden zu halten und Neukunden zu gewinnen
- Organisation in die Gesellschaft bestmöglich eingliedern

Wie die Prozessoptimierung in der Praxis tatsächlich umgesetzt wird zeigt sich im nächsten Kapitel.

---

<sup>61</sup> vgl. Benes/Groh (2011), 197f.

## 6. Projektgeber Senioren Residenz

Projektgeber war die Senioren Residenz Mirabell in Salzburg, im folgenden kurz Senioren Residenz genannt. Sie ist neben der Senioren Residenz am Kurpark Wien Oberlaa, der Senioren Residenz Veldidenapark in Innsbruck und der Senioren Residenz Martinbrunnen in Dornbirn eine von vier Senioren Residenzen in Österreich.

### 6.1. Firmenhistorie

Zusammen mit der „Wiener Städtische Versicherung AG - Vienna Insurance Group“ als Investor wurde die Senioren Residenz Mirabell in Salzburg als erstes rein österreichisches Projekt im Segment der Senioren Residenzen mit der Humanocare entwickelt und errichtet. Die Humanocare Betriebs GmbH wurde 1993 als ein Tochterunternehmen der Humanomed-Gruppe (seit 2009 PremiQamed) gegründet, mit dem Ziel, Senioreneinrichtungen zu entwickeln und zu betreiben.

Im November 1996 wurde die **Senioren Residenz Mirabell** in Betrieb genommen. Sie bietet insgesamt 92 Apartments und seit 2007 auch 24 Betreuungs- und Pflegeplätze speziell für demenziell erkrankte Personen.

Im Dezember 1996 wurde die **Senioren Residenz Veldidenapark** in Innsbruck aus einer schwierigen finanziellen Situation von einem Mitbewerber ebenfalls ins Management übernommen. Die Senioren Residenz Veldidenapark hat 94 Apartments mit 37 Pflegeeinheiten.

Gleichzeitig wurde das Pre-Opening für die **Senioren Residenz Martinsbrunnen** in Dornbirn übernommen und damit die geplante Eröffnung im September 1997 ermöglicht. In der Senioren Residenz Martinsbrunnen stehen Ein- bis Drei- Zimmer-Apartments mit einer Größe zwischen 29 und 65 m<sup>2</sup> zur Verfügung. Für alle drei Senioren Residenzen wurde die Humanocare Betriebs GmbH mit dem Management beauftragt.

Am 1.1.2001 wurde als vierte Senioren Residenz das ehemalige Wohnstift Augustinum in Wien-Oberlaa von der Collegium Augustinum gemeinnützige GmbH übernommen und als **Senioren Residenz Am Kurpark Oberlaa** weitergeführt. Im Herbst 2001 wurde die Planung für einen eigenen Gesundheits- und Betreuungsbereich in der Senioren Residenz Am Kurpark Oberlaa begonnen. Nach nur 6-

monatiger Umbauphase konnte der neue Bereich im Juni 2002 in Betrieb genommen werden. Insgesamt werden 283 Apartments angeboten, von denen 50 für die Vollpflege zur Verfügung stehen.

Mit dem Jahr 2008 wurde die Betriebsführung durch die Humanocare Management-Consult GmbH beendet, und seit Oktober 2010 firmiert das Unternehmen unter der neuen Bezeichnung SENIOREN RESIDENZEN gemeinnützige Betriebsgesellschaft mbH.

Es wird somit in allen vier Senioren Residenzen ein umfassendes Angebot vom aktiven Wohnen bis hin zur Vollpflege angeboten, wobei die SENIOREN RESIDENZEN als einziger Anbieter in Österreich konsequent die Betreuung auch schwer pflegebedürftiger Bewohner im eigenen Apartment ermöglicht und damit ihrer Philosophie

***„So viel Eigenständigkeit wie möglich, so viel Betreuung wie gewünscht“***

gerecht wird.

## 6.2. Leistungsangebot Senioren Residenz Mirabell

Das Leistungsangebot der Senioren Residenz Mirabell erstreckt sich vom aktiven Wohnen im Apartment bis zur Vollpflege. Nachfolgend ist ein Überblick über das Angebot gegeben.

### **Aktives Wohnen**

Beim aktiven Wohnen im Apartment ist standardmäßig eine Notrufanbindung in den Pflegebereich vorhanden. Die Ein- und Mehrzimmerapartments werden von Ehepaaren und alleinstehenden Personen gemietet, welche die Sicherheit, die das Wohnen im Apartment bietet, sehr schätzen. Die unterschiedlichen Apartmentpreise richten sich nach der jeweiligen Größe. Natürlich können die Apartments nach den eigenen Wünschen und Vorstellungen eingerichtet und gestaltet werden.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Organisationshandbuch SRgB 9 (im Archiv der Verfasserin)

### **Pflege im Apartment**

Dies ist für Bewohner möglich, die dauerhaft Pflege und Betreuung in ihrem eigenen Apartment wünschen. Der Umfang der pflegerischen Leistungen richtet sich nach den persönlichen Bedürfnissen und nach der Pflegebedarfseinstufung. Diese wiederum erfolgt nach definierten Kriterien in einer Einstufung. Sie wird mit dem Bewohner und der Bereichsleitung gemeinsam durchgeführt. Bei Änderung des Bedarfs oder in der Regel alle 3 Monate erfolgt eine Überprüfung und bei Notwendigkeit eine Neueinstufung. Dem monatlichen Mietpreis des Apartments wird der Tagsatz der jeweiligen Betreuungs-/Pflegestufe hinzugerechnet.

### **Kurzzeitpflege**

Die Kurzzeitpflege wird nach einem Krankenhausaufenthalt, wenn durch eine Erkrankung die Haushaltsführung kurzfristig beeinträchtigt ist oder wenn die häusliche Betreuung auf Urlaub ist angeboten. Sie wird für maximal 6 Wochen in einem möblierten Gäste- oder Kurzzeitpflegeapartment angeboten. In Einzelfällen kann sich der Kurzzeitpflegeaufenthalt erweitern, gerade, wenn es um die Übergangsphase hin zu einem Einzug ins Haus geht. Hier versucht die Senioren Residenz sehr individuell und situationsangepasst zu reagieren und adäquate Angebote zu stellen, um diese herausfordernde Lebensphase auch diesbezüglich gut zu begleiten. Grundsätzlich erhalten die Klienten bei der Kurzzeitpflege dieselben Annehmlichkeiten wie bei der Pflege im Apartment oder im Wohnbereich für demenziell erkrankte Menschen. In beiden Bereichen ist eine Kurzzeitpflege möglich.

### **Tagesbetreuung**

Die Tagesbetreuung stellt eine professionelle Form der Altenbetreuung dar und bietet neben einer Unterstützung und Entlastung für pflegende Angehörige, eine umfassende und tagesstrukturierende Betreuung für Senioren. Die Tagesbetreuung sichert den älteren Menschen mit unterschiedlichem Unterstützungs- und Pflegebedarf eine therapeutische und abwechslungsreiche Betreuung. Das Angebot der Tagesbetreuung steht sowohl den Bewohnern der Senioren Residenzen, als auch allen interessierten Personen offen.

### **Wohnbereich für demenziell erkrankte Menschen**

Um dem steigenden Bedarf an demenzgerechten Lebensumfeldern gerecht zu werden, hat die Senioren Residenz einen eigenen Bereich für Menschen mit Demenz geschaffen. Der Schwerpunkt wird hier auf Betreuung, Begleitung und Anleitung gelegt. Speziell geschulte Mitarbeiter gestalten gemeinsam mit den Bewohnern den

Alltag. Unterstützt wird dies durch eigens angepasste Beschäftigungstherapien, individuelle Tagesstrukturierungen, sowie durch die Anwendung von unserem Pflegeleitbild, der Integrationsbegleitenden Altenbetreuung und Interventionen der Validation. Hierfür haben alle Mitarbeiter in diesem Bereich eigene Schulungen. Bei Abschluss eines Vertrages kann zwischen einem Einzel- oder Kombizimmer in unserem Wohnbereich für demenziell erkrankte Bewohner gewählt werden.

Jeder Bewohner hat die Möglichkeit mit eigenen Möbeln den Raum zusätzlich zu ergänzen, um im vertrauten Ambiente leben zu können, was im Falle einer demenziellen Erkrankung besonders wichtig ist. Die Mitarbeiter des Hauses unterstützen die Familien und Bewohner dabei, sich einen individuell abgestimmten Lebensraum zu schaffen.

### **Gäste- und Probewohnen**

Ein Extraservice der Senioren Residenz Mirabell ist, Gästezimmer anzubieten. Es stehen sowohl Einzel- als auch Doppelzimmer zur Verfügung. Dieses Angebot steht in erster Linie unseren Angehörigen und bei freien Kapazitäten auch externen Gästen zur Verfügung. Manchmal wird das Angebot auch von zukünftigen Bewohnern vor einem Fixeinzug genutzt. Somit können nochmals alle Vor- und Nachteile vor einem so wichtigen Schritt abgewogen werden. Parallel stehen die Mitarbeiter des Hauses beratend zur Seite. Da die Übersiedelung zumeist in einem herausfordernden Lebensmoment passiert und dieser Schritt oft aufgrund äußere Bedingungen nötig wird, d.h. nicht immer aus freien Stücken gewählt wird, wird dieses Probewohnen bei Bedarf psychosozial begleitet. Zusätzlich zur Übernachtung kann Frühstück, Mittagessen oder Abendessen gewählt werden. Selbstverständlich können unsere Gäste auch die verschiedensten Freizeiteinrichtungen wie Schwimmbad, Sauna, Fitnessraum benützen.

## **6.3. Organigramm Senioren Residenz Mirabell**

Das Organigramm der Senioren Residenz Mirabell besteht aus einem operativen Geschäftsführer dem direkt die Direktion unterstellt ist. Die Position der Verfasserin ist die der Direktionsassistentin und gleich neben der Direktion angesiedelt. Die Direktion ist zugleich auch Pflegedirektion und somit für das ganze Unternehmen zuständig.



Der Betreuungsbereich teilt sich in 3 Bereiche, nämlich in die Soziale Begleitung, den Betreuungsbereich Carpe Diem, in dem ausschließlich dementiell erkrankten Bewohner leben, und den Bereich Larimar, in dem Pflege im Apartment und Aktives Wohnen angeboten wird. Ebenso fällt die hauseigene Psychologin in diesen Bereich.

Die Soziale Begleitung bietet regelmäßige Besuche, Gesprächsbetreuung sowie Hilfestellung bei der Bewältigung täglicher Belange an. Sie unterstützt ein möglichst autonomes Leben für unsere Bewohner. Hinzukommt eine psychologische Begleitung, um die jeweiligen Lebensphasen, wie auch mögliche Krisen, die das Alter mit sich bringen kann, gut zu meistern bzw. präventiv zu erfassen.

Die Funktionsbereiche teilen sich in die der Interessentenberatung, Rezeption, Buchhaltung, Sekretariat, Veranstaltungen, Gastronomie, Haustechnik und Hauswirtschaft. In diesem Bereich fand auch das Projekt statt. Seit Oktober 2009 hat die Senioren Residenz Mirabell eine Eigenreinigung. Die Mitarbeiter und die Reinigungseinteilung wurden damals von der Fremdreinigung übernommen. Das Reinigungsteam bestand in der Projektphase aus 6 Mitarbeiterinnen, die insgesamt 6,00 Personaleinheiten, gerechnet auf Vollzeitäquivalente, bildeten. Die organisatorische Aufsicht, wie Dienstplangestaltung, Qualitätskontrollen, Ansprechpartner für die Bewohner obliegt der Hausdame.

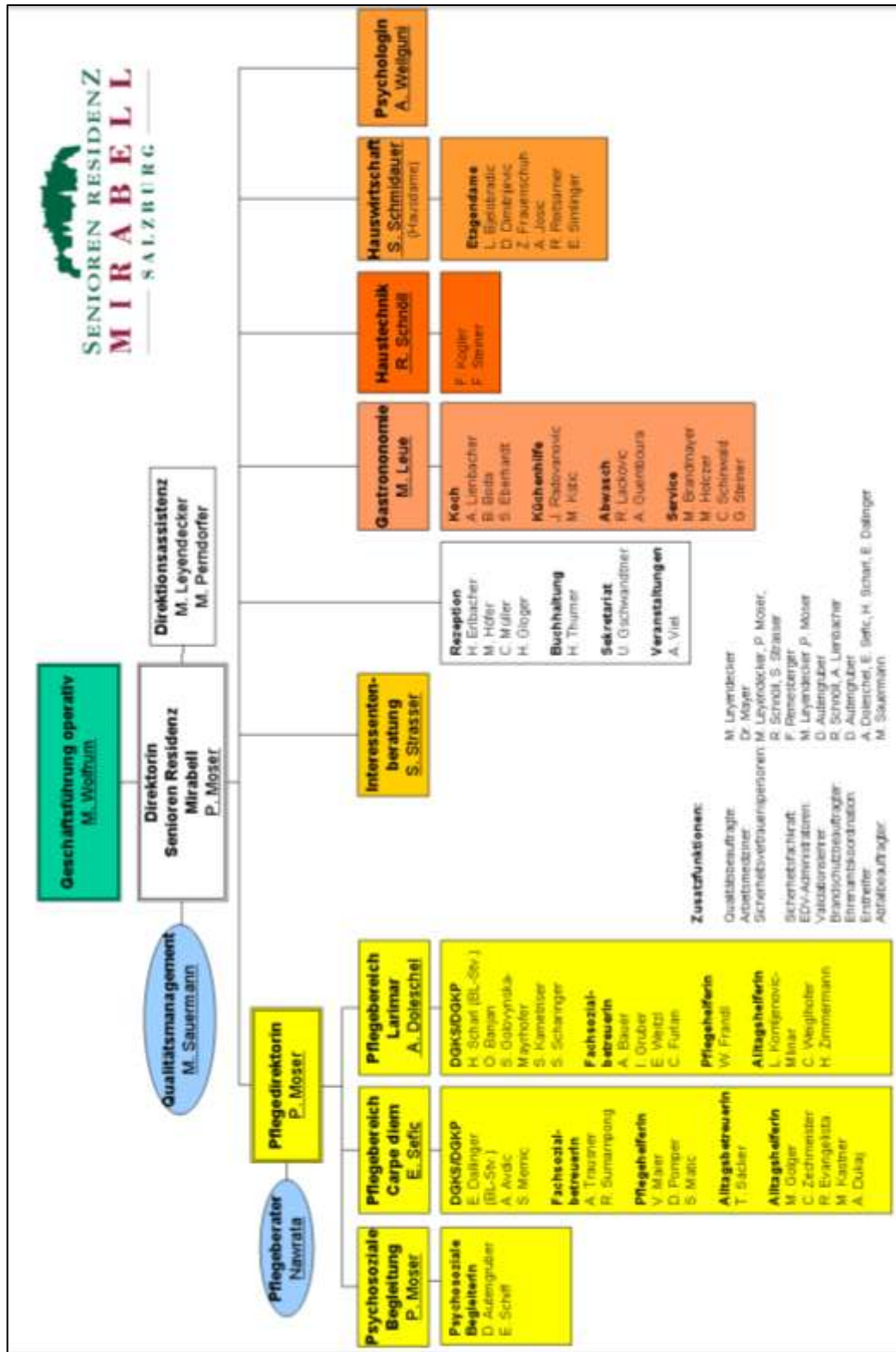


Abbildung 5: Organigramm der Senioren Residenz Mirabell<sup>63</sup>

<sup>63</sup> Abb. entnommen aus: Senioren Residenz (2011).

## 7. Definition Reinigung

„Reinigung ist die Entfernung von unerwünschten Fremdstoffen bzw. die Entfernung von Materie am falschen Platz. Bei der Reinigung werden Substanzen entfernt die die Optik, das Aussehen, die Hygiene, die Funktion, den Werterhalt von Gegenständen vermindern bzw. beeinträchtigen. Bei der Bewertung des Ergebnisses spielen jedoch viele Faktoren mit hinein. Dazu zählen unter anderem die persönliche Anforderung an Sauberkeit, unterschiedliche Interessenslagen, Machbarkeit etc.“<sup>64</sup>

## 8. Dienstleistung Reinigung

Diese Dienstleistung ist fixer Bestandteil des Leistungskataloges der Senioren Residenz und bei Mietung eines Apartments im Vertrag geregelt. Hierbei gibt es unterschiedliche Regelungen.

Bei **aktiven** und **betreuten** Wohnen im Apartment erfolgt die Reinigung einmal wöchentlich. Dies beinhaltet neben der Reinigung der Räumlichkeiten des Apartments laut Leistungsverzeichnis auch den Wechsel der Bettwäsche und der Hand- und Badetücher.

Bei einer **Voll-** und **Kurzzeitpflege** erhöhen sich die oben genannten Leistungen auf die werktägliche Reinigung und Bereitstellung der Bettwäsche und Hand- bzw. Badetücher nach Bedarf.

Ebenso inkludiert in diesem Dienstleistungspaket ist die Fensterreinigung, die 2-mal jährlich erfolgt.

Neben den Standardleistungen können gerne Extraleistungen individuell nach den Wünschen der Bewohner ausgeführt werden.

In diesem Zusammenhang sollte auch erwähnt werden, dass das Reinigungssetting in einer Senioreneinrichtung eine große Rolle spielt. Handelt es sich um einen öffentlichen Raum, um Büroräumlichkeiten oder private Räume; ist der „Rauminhaber“ während der Reinigung vor Ort oder nicht; ist der „Rauminhaber“ z.B. an einer Demenz erkrankt; wird während der Reinigung parallel ein Gespräch geführt, d.h. die

---

<sup>64</sup> Reinigungslexikon (2012).

Mitarbeiter der Reinigung werden oftmals zu Vertrauten etc. All das, um nur einige Beispiele zu nennen, macht Reinigung in einer Senioreneinrichtung zu einem komplexen Geschehen.

## 8.1. Reinigungsarten

Für unterschiedliche Reinigungsabläufe gibt es unterschiedliche Reinigungsarten. Es erfolgt eine Unterteilung in die nachfolgenden Reinigungsarten.

### **Grundreinigung**

Die Grundreinigung ist ein sehr gründliches Säubern, bei der auch alle Ecken und Nischen geputzt werden. Ebenso werden jegliche Verschmutzungen, die das Aussehen des Bodens beeinträchtigen mit Grundreinigern und Reinigungsmaschinen entfernt. Das Ziel der Grundreinigung ist, haftende Verschmutzungen sowie Beschichtungen oder anderen Rückstände vollends zu entfernen. Unter anderem sollen die Oberflächen nach einer Grundreinigung schlieren- und fleckenfrei sein.<sup>65</sup> In der Senioren Residenz wird sie nach jedem Auszug durchgeführt. Außerdem werden auch alle öffentlichen Räume mindestens 1x pro Jahr grundgereinigt.

### **Vollreinigung bzw. Unterhaltsreinigung**

Diese Reinigung wird am öftesten durchgeführt. Sie erhält den gewünschten Zustand des Objektes. Unter eine Vollreinigung fallen Tätigkeiten wie Staubwischen, Staubsaugen, Fußboden wischen, Nassreinigung der Sanitärobjekte und Abfallbeseitigung.<sup>66</sup>

Das Intervall der Vollreinigung richtet sich in der Senioren Residenz nach dem Vertrag. Anbei ein Auszug über die verschiedenen Intervalle:

- Wohnbereich und Büros 1 x in der Woche
- Gänge und Stiegenhäuser 2 x wöchentlich
- Wellnessbereich 5 x wöchentlich.
- Demenzbereich täglich.
- Aufenthaltsräume teilweise 2 x täglich

---

<sup>65</sup> Vgl. Reinigungsforum (2012)

<sup>66</sup> Vgl. Reinigungsforum (2012)

### **Zwischenreinigung**

Diese Reinigungsart wird zusätzlich zur Vollreinigung durchgeführt. Sie dient dazu die Grundreinigung möglichst lange hinauszuschieben. Somit werden die Intervalle der Grundreinigung verlängert.<sup>67</sup>

In der Senioren Residenz erfolgt die Zwischenreinigung nach Bedarf. Im Falle einer Zwischenreinigung muss das Apartment mindestens gewischt und der Müll entleert werden.

### **Sichtreinigung**

Hierbei handelt es sich um eine schnelle Reinigung, bei der lediglich sichtbare, oberflächige Verschmutzungen entfernt werden.

## **8.2. Reinigungssystem**

So wie es im Küchenbereich die HACCP- Richtlinien gibt um eine hygienischen Umgang mit Lebensmitteln zu gewährleisten, gibt es auch im Reinigungsbereich folgende Hygieneanforderungen um eventuelle Keime, die durch Verunreinigung und Krankheiten entstehen können, nicht durch das ganze Haus zu verteilen. Folgende Anforderungen finden in der Senioren Residenz Anwendung.

### **Mopp-Box-System**

Die Art der Reinigung erfolgt mittels Mopp-Box-System. Somit ist diese auf effektive und umweltbewusste Weise durchzuführen. Das System ist so entwickelt dass die vorgetränkten Moppbezüge in den Moppboxen mitgeführt werden können. Dadurch bleibt das Mitführen von Wischwasser und das Auspressen der Moppe erspart. Durch das eigebaute Rinnensystem wird eine gleichmäßige Tränkung erreicht. Der Mopp wird nach einmaligem Gebrauch durch einen neuen ersetzt.

### **Dosieranlagen**

Damit das Reinigungsmittel passend dosiert ist, steht hierfür eine Dosieranlage zur Verfügung. Diese dient dazu um die Moppboxen zu füllen. Hier kann zwischen einem Laminatreiniger für die Bewohnerapartments, einem Reiniger für die Gänge sowie einem Reiniger für die Stiegenhäuser unterschieden werden. Die richtige Benutzung der Dosieranlagen ist ebenso dort ersichtlich.

---

<sup>67</sup> Vgl. Reinigungsforum (2012)

### **Reinigung der Moppe und Microfasertücher**

Die Reinigung der benützten Wischmopps und Microfasertücher, die natürlich getrennt zu waschen sind, erfolgt mittels eigener Moppwaschmaschine. Um eine Keimfreiheit sicherzustellen wird ein keimfreies Waschmittel dazu verwendet.

### **Bestückung der Reinigungswägen**

Sämtliche Reinigungswägen sind gleich bestückt. Neben den Mopp-Box System wird der Reinigungswagen mit einem Glasreiniger, einem Sanitärreiniger, einem Edelstahlreiniger, einem Duftöl und einem Oberflächenreiniger bestückt. Neben den Reinigungsmitteln ist der Wagen auch mit gelben, blauen, rosanen und grünen Microfasertücher ausgestattet. Sämtliche Farben sind nur für gewisse Reinigungsgegenstände zu verwenden, wie zum Beispiel das gelbe Tuch zur Reinigung aller Glasflächen. Ebenso werden die Wischmoppstange, ein Staubsauger, Einmalhandschuhe sowie Müllsäcke für die Apartments mitgeführt. Am Reinigungswagen sind auch 2 größere Müllsäcke angebracht, in denen der angesammelte Müll mitgeführt wird. Hierbei erfolgt eine erstmalige Trennung zwischen Restmüll und Papier. Verpackungs- und Biomüll muss im großen Müllraum im Keller nachsortiert werden.

Ebenso Platz auf dem Reinigungswagen findet eine kleine Arbeitsmappe im A4 Format. Darin sind neben den Reinigungseinsatzplänen auch das Leistungsverzeichnis, sowie eine Liste mit den Putzmitteln und wofür sie Anwendung finden, enthalten.

### **Grundreiniger**

Die Reinigungsmittel für die Grundreinigung werden bei Bedarf mitgeführt. Hierbei stehen im Lager sämtliche Grundreiniger für Bäder, Laminatböden usw. zur Verfügung.

### **Mitarbeitereinschulung**

Jeder neue Mitarbeiter erhält eine umfassende Einschulung. Neben der Willkommensmappe wo alle wichtigen Informationen schriftlich enthalten sind, erfolgt eine intensive Einschulung durch Begleitung eines erfahrenen Mitarbeiters im Ausmaß von mindestens 40 Stunden.

### **Qualitätssicherung**

Um die gewünschte Qualität sicherzustellen, bieten sich mehrere Möglichkeiten an. Um einerseits Fragen, Anregungen sowie Wünschen genügend Raum zu geben, findet einmal im Monat eine Teamsitzung statt. Diese Sitzung wird gleich bei der

Dienstplangestaltung berücksichtigt und geplant. Diese Sitzungen werden durch die hauseigene Psychologin begleitet, wenn es Erlebnisse mit Bewohnern zu bewältigen gibt. Dies können zum Beispiel Erlebnisse durch eine fortgeschrittene Demenz sein. Den Mitarbeitern wird das Krankheitsbild näher gebracht. Dies soll ihnen helfen, um die Bewohner in dieser Situation besser zu verstehen, und dadurch Ängste abzubauen. Natürlich werden bei der Teamsitzung auch eventuelle Beschwerden oder Anregungen seitens der Bewohner besprochen um die Qualität auf hohem Niveau zu halten.

Ebenso findet 1 x jährlich eine verpflichtende Hygieneschulung durch unseren Qualitätsmanager statt.

Genauso führt die Hausdame mehrmals wöchentlich Kontrollen durch. Einerseits werden die öffentlichen Räume regelmäßig kontrolliert, andererseits werden täglich 2 Bewohner, wo gerade die Reinigung durchgeführt wurde gefragt ob diese auch zufriedenstellend war.

### **Kontrolllisten**

Eine weitere Maßnahme zur Sicherstellung der Qualität ist die Abzeichnung der Kontrolllisten. Sie ist in den öffentlichen Bereichen wie zum Beispiel in den Toiletteanlagen und im Wellnessbereich zu führen. Anhand der Kontrolllisten ist ersichtlich, wann und von wem und in welcher Zeitspanne die Reinigung durchgeführt wurde.

## **8.3. Arbeitsschritte**

Um die Problemstellung, die bei Beginn der Arbeit beschrieben wurde sowie die Forschungsfragen zu beantworten waren folgende Schritte zur Aufarbeitung nötig. Diese werden jetzt chronologisch beschrieben.

### **8.3.1. Erstellen eines Leistungskatalogs**

Die Erstellung eines Leistungskataloges stellte den ersten Punkt dar. Dazu wurden alle Räumlichkeiten des Hauses in Gruppen und bei Bedarf in Untergruppen unterteilt. Die Hauptgruppen teilen sich wie folgt auf:

- Selbständiger Wohnbereich / Wöchentliche Reinigung.  
Badezimmer, Garderobe, Küche, Wohn- / Schlafraum
- Sichtreinigung in Apartments

- Gästeapartments / Vollreinigung
  - Badezimmer, Garderobe, Küche, Wohn- / Schlafraum
- Sichtreinigung in Gästeapartments
- Grundreinigung – nach Auszug
- Carpe Diem 2. Stock / täglich
- Clubraum / täglich
- Restaurant / täglich
- Aufenthaltsräume 3. Stock / 2x täglich
- Lifte / wöchentlich
- Wellness / 5x wöchentlich
- Gänge 2 x wöchentlich
- Stiegenhäuser / 2x wöchentlich
- Büros und BackOffice / 1 x wöchentlich
- Öffentliche Räume / 1 x wöchentlich und nach Bedarf

Somit beinhaltet das Leistungsverzeichnis alle verschiedenen Raumgruppen der Senioren Residenz Mirabell. Neben dem Reinigungsintervall ist außerdem eine detaillierte Anleitung der zu reinigenden Gegenstände ersichtlich, wie die unten stehende Abbildung zeigt. Das Leistungsverzeichnis dient einerseits als Leistungsnachweis gegenüber den Bewohnern, welches jeder Bewohner bei einem Neueinzug erhält. Andererseits dient es den neuen Mitarbeitern im Bereich Reinigung als Hilfestellung in der Arbeit.

<p><b>2.2. Garderobe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kästen außen und oben abstauben und pflegen</li> <li>❖ Falls vorhanden Teppich saugen, sonst Boden wischen</li> <li>❖ Fußmatten und Abstreifer müssen gesaugt und gereinigt werden</li> </ul> <p><b>2.3. Küche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kühlschrank außen reinigen, auf Wunsch auch innen 1 x monatlich</li> <li>❖ Küchenblock und Anrichte wischen und pflegen, bei der ersten Reinigung im Monat auch oben</li> <li>❖ Kochplatte und Spüle reinigen</li> <li>❖ Mülleimer entleeren (Plastiksack darf nicht herausschauen) und reinigen, falls notwendig</li> <li>❖ Boden wischen</li> </ul> <p><b>2.4. Wohn- / Schlafraum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ (Tür)griffe, Türen, Lichtschalter, Bilder, Schilder, Lampen, Steckdosen, Bodenleisten, Infotaschen, Feuerlöscher, Stühle samt Lehnen abwischen</li> <li>❖ Alle Teppiche saugen, (unter Couchen und Stühle auch)</li> <li>❖ Alle Schränke bzw. Möbel außen abstauben</li> <li>❖ Tische abwischen</li> <li>❖ Dekorationsgegenstände abstauben</li> <li>❖ Spinnweben entfernen</li> </ul>
---

Abbildung 6: Ausschnitt Leistungsverzeichnis<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Abb. entnommen aus: Leistungsverzeichnis Senioren Residenz (2012)



### 8.3.2. Erstellung eines Reinigungsplanes in Excel

Als nächstes wurde ein Reinigungsplan in Excel erstellt. Dieser Reinigungsplan beinhaltet alle Räumlichkeiten des Hauses, die zu reinigen sind. Jede Spalte erfüllt einen bestimmten Zweck, der nachstehend beschrieben wird. Die nachstehende Abbildung dient zum besseren Verständnis des Reinigungsplans.

Laufende Nummer	Raumkürzel		Etage	Reinigungsbereich		Grundfläche	Häufigkeit pro Woche	Häufigkeit pro Woche	Häufigkeit pro Woche	Monatsfaktor
	Stockwerke			VR	ZR		SR			
1	TE	6	6	OG	Bauteil B	Terrasse SRM	102,52	0,00		
2	WB	6	6	OG	Bauteil B	Wohnbereich 600	85,53	1,00		4,33
3	NR	6	6	OG	Bauteil B	WC Dusche 600	6,61	1,00		4,33
4	TE	6	6	OG	Bauteil B	Terrasse Zr:600	30,26	0,00		0,00
5	TE	6	6	OG	Bauteil B	Terrasse Zr:600	29,04	0,00		0,00
6	GA	5	5	OG	Bauteil B	Gang	100,76	2,00		8,66
7	WC	5	5	OG	Bauteil B	Pers.WC / derzeit zu Apt. 501	2,43	0,00		0,00
8	WB	5	5	OG	Bauteil B	WB 501	35,76	1,00		4,33
9	NR	5	5	OG	Bauteil B	WC Dusche 501	4,25	1,00		4,33
10	WB	5	5	OG	Bauteil B	WB 502	46,68	1,00		4,33
11	NR	5	5	OG	Bauteil B	WC Dusche 502	4,25	1,00		4,33
12	WB	5	5	OG	Bauteil B	WB 503	41,84	1,00		4,33
13	NR	5	5	OG	Bauteil B	WC Dusche 503	4,25	1,00		4,33
14	WB	5	5	OG	Bauteil B	WB 504	40,65	1,00		4,33
15	NR	5	5	OG	Bauteil B	WC Dusche 504	4,25	1,00		4,33
16	WB	5	5	OG	Bauteil B	WB 505	39,27	1,00		4,33
17	NR	5	5	OG	Bauteil B	WC Dusche 505	4,25	1,00		4,33
18	WB	5	5	OG	Bauteil B	WB 506	47,04	1,00		4,33
19	NR	5	5	OG	Bauteil B	WC Dusche 506	4,25	1,00		4,33
20	WB	5	5	OG	Bauteil B	WB 507	27,09	1,00		4,33
21	NR	5	5	OG	Bauteil B	WC Dusche 507	4,25	1,00		4,33
22	BG	5	5	OG	Bauteil B	Bad Gang	5,99	1,00		4,33
23	WB	5	5	OG	Bauteil B	WB 508	58,96	1,00		4,33
24	NR	5	5	OG	Bauteil B	WC Dusche 508	4,25	1,00		4,33
25	WB	5	5	OG	Bauteil B	WB 509	34,63	1,00		4,33
26	NR	5	5	OG	Bauteil B	WC Dusche 509	4,25	1,00		4,33
27	MÜ	5	5	OG	Bauteil B	Müllraum 5. Stock	2,00	3,00		12,99
27	MÜ	5	5	OG	Bauteil B	Müllraum 5. Stock	2,00	1,00		4,33
27	MÜ	5	5	OG	Bauteil B	Müllraum 5. Stock	2,00	1,00		4,33
28	WB	5	5	OG	Bauteil B	WB 510	35,81	1,00		4,33
29	NR	5	5	OG	Bauteil B	WC Dusche 510	4,25	1,00		4,33
30	WB	5	5	OG	Bauteil B	WB 511	29,75	1,00		4,33
31	NR	5	5	OG	Bauteil B	WC Dusche 511	4,25	1,00		4,33
30	WB	5	5	OG	Bauteil B	WB 511	29,75	0,00	1,00	4,33
32	WB	5	5	OG	Bauteil B	WB 512	31,09	1,00		4,33
33	NR	5	5	OG	Bauteil B	WC Dusche 512	4,25	1,00		4,33
34	WB	5	5	OG	Bauteil B	WB 513	31,03	1,00		4,33
35	NR	5	5	OG	Bauteil B	WC Dusche 513	4,25	1,00		4,33

Tabelle 1: Raumdaten Teil 1<sup>69</sup>

<sup>69</sup> Tab. verändert entnommen aus: Reinigungsplan Senioren Residenz (2012)

## Laufende Nummer

In diese Spalte wurde einfach die laufende Nummer eingefügt. Sie gibt eine Übersicht wie viele Räume es insgesamt zu reinigen gibt. Sie dient zur Übersicht und zur Information.

## Raumkürzel

Jedem Raum wurde ein Kürzel vorangestellt. Dadurch gewinnt man schnell einen Überblick, wie viele verschiedene Raumarten es zu reinigen gibt und wie viel die Gesamtreinigungsfläche eine bestimmte Gruppe beträgt. Außerdem können die Gruppen beliebig gefiltert werden. Dies wäre dann sinnvoll, wenn die Dienste nicht nach Stockwerken, sondern nach Gruppen eingeteilt werden würden. Folgende Kürzel wurden verwendet:

WB	Wohnbereich	NR	Nassraum
TE	Terrasse	BG	Bad Gang
LI	Lift	GA	Gang
ST	Stiegenhaus	AU	Aufenthaltsraum
BV	Büro Verwaltung	BB	Büro Betreuung
WE	Wellness	ÖR	Öffentliche Räume
EB	Eingangsbereich / Rezeption	KE	Keller
ÖW	Öffentliches WC	GF	Glasflächen Treppenhaus
MR	Müllraum	WK	Wäschekammer

## Stockwerk

Die Spalte Stockwerk zeigt an in welchem Stock sich das zu reinigende Objekt befindet. Die Senioren Residenz Mirabell hat 6. Obergeschoße, ein Erdgeschoß und 3 Untergeschoße. Somit ist eine Reinigung auf 10 Stockwerken nötig. Die Anzahl des Stockwerkes dient somit zur Orientierung und Erleichterung der Mitarbeiter, denn nicht alle Räumlichkeiten weisen im Namen auf das Stockwerk hin, wie zum Beispiel der Clubraum, der Wintergarten oder die Bibliothek.

## Etage

Da sich die Senioren Residenz Mirabell in einen Alt- und einen Neubau teilt, wurde in dieser Spalte vermerkt, ob sich das zu reinigende Objekt im Altbau – hier wurde das Kürzel A angehängt – oder im Neubau – hier wurde das Kürzel B verwendet –

befindet. Diese Hilfestellung dient ebenso wie das Stockwerk zur Orientierung und Erleichterung der Mitarbeiter.

### Reinigungsbereich

In der Spalte Reinigungsbereich ist nun genau ersichtlich, um welches Reinigungsobjekt es sich handelt, da es mit der Apartmentnummer bzw. mit dem Raumnamen versehen ist.

### Grundfläche

Die Grundfläche gibt an welche Größe das zu reinigende Objekt hat. Die Daten dafür wurden aus den Bestandsplänen genommen.

### Häufigkeit pro Woche VR / ZR / SR

Hier wurde die Häufigkeit der Voll-, Zwischen- oder Sichtreinigung pro Woche eingetragen. Die Art der Reinigung unterscheidet sich nach der Intensität. So ist bei einer Vollreinigung der gesamte Reinigungsbereich laut Leistungsverzeichnis komplett zu reinigen.

### Monatsfaktor

Der Monatsfaktor wird benötigt zur Berechnung der monatlich benötigten Reinigungszeit. Wird einmal in der Woche eine Reinigung benötigt beträgt der Monatsfaktor 4,33.

Dieser wird wie folgt berechnet.

Anzahl der Wochen im Jahr \* Anzahl der Reinigungen pro Woche

12 Monate

Benötigt man zweimal in der Woche eine Reinigung beträgt der Monatsfaktor 8,66, bei drei Reinigungen pro Woche 12,99 usw. Der Monatsfaktor wird benötigt, um die monatliche Gesamtreinigungszeit zu berechnen.

Reinigungs-zeit	Uhrzeit	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag	Bemerkungen	Dienste
70,00	10:30			VR						Reinigung 5. Stock
15,00	10:30			VR						Reinigung 5. Stock
0,00										
0,00										
45,00	07:05	VR				VR				Reinigung 5. Stock
0,00										
40,00	10:10		VR							Reinigung 5. Stock
15,00	10:10		VR							Reinigung 5. Stock
40,00	08:00	VR								Reinigung 5. Stock
15,00	08:00	VR								Reinigung 5. Stock
40,00	11:10				VR					Reinigung 5. Stock
15,00	11:10				VR					Reinigung 5. Stock
40,00	09:00			VR						Reinigung 5. Stock
15,00	09:00			VR						Reinigung 5. Stock
40,00	10:10					VR				Reinigung 5. Stock
15,00	10:10					VR				Reinigung 5. Stock
40,00	09:00	VR								Reinigung 5. Stock
15,00	09:00	VR								Reinigung 5. Stock
30,00										Reinigung 5. Stock
15,00	07:05		VR							Reinigung 5. Stock
30,00										Reinigung 5. Stock
40,00										Reinigung 5. Stock
15,00										Reinigung 5. Stock
40,00	10:00	VR								Reinigung 5. Stock
15,00	10:00	VR								Reinigung 5. Stock
5,00	07:00	SR								Reinigung 5. Stock
5,00	10:15			VR						Reinigung 5. Stock
5,00	12:05				SR					Reinigung 5. Stock
40,00	11:10		VR							Reinigung 5. Stock
15,00	11:10		VR							Reinigung 5. Stock
30,00	11:00	VR								Reinigung 5. Stock
15,00	11:00	VR								Reinigung 5. Stock
30,00	09:40									Reinigung 5. Stock
30,00										Reinigung 5. Stock
15,00										Reinigung 5. Stock
30,00	08:30		VR							Reinigung 5. Stock
15,00	08:30		VR							Reinigung 5. Stock

Tabelle 2: Raumdaten Teil 2<sup>70</sup>

## Reinigungszeit

Die Reinigungszeit wurde durch Erfassen der hausinternen Erfahrungswerte berechnet. Es wurden die Mitarbeiter der Reinigung befragt und es flossen die Erfahrungswerte der Hausdame mit ein. Außerdem wurden die Reinigungszeiten mit dem

<sup>70</sup> Tab. verändert entnommen aus: Reinigungsplan Senioren Residenz (2012)

Vorgängermodell der externen Reinigungsfirma vergleichen. Da es seitens der Bewohner immer wieder Beschwerden gab, dass die Mitarbeiter zu wenig Zeit zum Reinigen hätten, wurden diese Zeiten nach hausinternen Erfahrungswerten neu berechnet und folgende Zeitdaten ermittelt:

- 70 Minuten für Apartments über 70 m<sup>2</sup>
- 60 Minuten für Apartments bis 70 m<sup>2</sup>
- 45 Minuten für Gänge, öffentliche Räume und Kühl- und Lagerräume
- 40 Minuten für Apartments bis 50 m<sup>2</sup> und das Restaurant sowie
- 30 Minuten für Apartments bis 30 m<sup>2</sup>
- 15 Minuten für das Badezimmer

Die Zeitberechnung für das Badezimmer ist je Apartment gleich, da dieses unabhängig von der Apartmentgröße immer gleich groß ist.

Außerdem gibt es noch Reinigungszeiten von 10, 8, 7 und 5 Minuten für weniger aufwendige Reinigungsarbeiten wie Müllräume, Lifte und Wäschekammern.

Um die berechneten hausinternen Zeiten zu untermauern, werden diese mit den Zeiten einer externen Reinigungsfirma, welche vor Jahren in der Senioren Residenz Mirabell die Dienstleistung Reinigung erbrachte, verglichen. Der Vergleich wird anhand eines Apartments inklusive Nassraum sowie der Reinigung eines Stiegenhauses zugrunde gelegt.

In der folgenden Tabelle ist ersichtlich, dass für den Wohnbereich 600 mit einer Größe von 82,39 m<sup>2</sup> für eine Vollreinigung einmal wöchentlich eine monatlicher Zeitrahmen von 2,97 Stunden zur Verfügung stand. Für die Reinigung des Nassraumes standen 0,48 Stunden monatlich zur Verfügung. Sowie für die werktägliche (Montag bis Freitag) Reinigung des Stiegenhauses 1,99 Stunden.

Die Berechnung erfolgte mittels Leistungskennzahlen. Laut deren Kennzahlensystem wurde festgelegt, dass eine Reinigung von 120 m<sup>2</sup> Wohnfläche, 90 m<sup>2</sup> Nassräume und 180 m<sup>2</sup> Stiegenhausfläche pro Stunde möglich ist.

Wohnbereich 600	82,39	1,00	4,33	356,75	120	2,97
Naßraum	10,00	1,00	4,33	43,30	90	0,48
5.OG - 4.OG	16,50	5,00	21,67	357,56	180	1,99

Tabelle 3: Berechnungsmodell Fremdreinigung<sup>71</sup>

Um auf das errechnete Ergebnis zu kommen wird die Quadratmeteranzahl von 82,39 mit dem Monatsfaktor von 4,33 (dieser ergibt sich bei 52 Jahreswochen mit einer wöchentlichen Reinigung, dafür steht die eins, bei einer fünfmaligen Reinigung in der Woche die fünf) multipliziert. Dies ergibt eine Gesamtreinigungsfläche von 356,75 qm<sup>2</sup> im Monat. Diese Gesamtquadratmeter dividiert man durch die Leistungskennzahl von 120 und erhält die verfügbaren Monatsstunden von 2,97.

Dass in dieser vorgegebenen Zeit eine zufriedenstellende Reinigung nicht möglich ist, haben die massiven Beschwerden in dieser Zeit bewiesen.

Im Vergleich dazu zeigt die nächste Tabelle die hausinterne Berechnung der Senioren Residenz Mirabell

Wohnbereich 600	82,39	1,00	4,33	70,00	307,43	5,12
WC Dusche 600	10,00	1,00	4,33	15,00	69,28	1,15
5.OG - 4.OG	16,50	5,00	21,67	15,00	346,72	5,78

Tabelle 4: Berechnungsmodell Eigenreinigung<sup>72</sup>

Die interne Berechnung unterscheidet sich von der Fremdreinigung wesentlich. Zur Berechnung der Zeit wurden, wie vorhin beschrieben, nicht mehr Leistungskennzahlen, sondern hausinterne Erfahrungswerte zugrunde gelegt.

Somit beträgt jetzt die Reinigungszeit für das gleiche Apartment 70 Minuten pro Reinigung. Dies ergibt bei einer Reinigung 1xwöchentlich eine Gesamtminutenzahl von 307,43 oder in Summe 5,12 Monatsstunden. Dadurch ergibt sich alleine beim Wohnbereich eine Differenz von 2,15 Stunden im Monat. Für den Nassbereich beträgt die Differenz ebenso 0,67 Stunden im Monat.

Bei der Stiegenhausreinigung verhält es sich ähnlich. Hier ist auch ein beträchtlicher Unterschied von 3,79 Stunden im Monat entstanden.

Nur mit einem ausreichenden Zeitbudget ist es auch möglich, eine zufriedenstellende Reinigung für Bewohner, Gäste und Mitarbeiter durchzuführen.

<sup>71</sup> Tab. verändert entnommen aus: Revierplan externe Reinigungsfirma (2009)

<sup>72</sup> Tab. verändert entnommen aus: Reinigungsplan Senioren Residenz (2012)

### Zeitaufwand gesamt

In der Spalte Zeitaufwand gesamt wird der Monatsfaktor mit der benötigten Reinigungszeit multipliziert. Dies ergibt dann die benötigten Reinigungsminuten für diesen Reinigungsbereich pro Monat.

### Stunden Monat

In dieser Spalte wird der Zeitaufwand gesamt der vorherigen Spalte durch 60 dividiert um die monatliche benötigte Stundenanzahl anzuzeigen. Zählt man diese Stunden zusammen erhält man die benötigten Gesamtreinigungsstunden pro Monat für diesen Reinigungsbereich.

### Uhrzeit

Die Spalte Uhrzeit gibt an ab welcher Zeit die Reinigung zu erfolgen hat. Der nächstmögliche Reinigungstermin ist somit erst nach Ende der veranschlagten Reinigungszeit möglich.

### Montag bis Sonntag

Diese Spalte dient dazu, den Wochentag der Reinigung zu fixieren. In die gewünschte Spalte wird entweder VR für Vollreinigung, ZR für Zwischenreinigung oder SR für Sichtreinigung eingetragen.

### Bemerkungen

Hier können wichtige Infos für den Reinigungsbereich eingetragen werden. Dies können entweder bewohnerbezogene oder reinigungsbezogene Bemerkungen, wie z.B. „Bewohner hat eigene Bettwäsche“ sein. Die Bemerkungen werden auf den Dienstplänen angezeigt und dienen zur Arbeitserleichterung der Mitarbeiter.

### Dienste

Hier wird der gewünschte Dienst der die Reinigung durchführen soll eingetragen. Um einen strukturierten und effizienten Ablauf zu gewährleisten wurden folgende Dienste geschaffen.

- R1 Reinigung 1. Stock und Mithilfe im 2. Stock
- R2 Reinigung 2. Stock
- R3 Reinigung 3. Stock
- R4 Reinigung 4. Stock

- R5 Reinigung 5. und 6. Stock
- NR Reinigung für alle öffentliche Räume und den Wellnessbereich
- WO Wochenendreinigung

So sind täglich an Werktagen 6 Mitarbeiter im Einsatz, wobei jeder immer für seinen eigenen Bereich zuständig ist. Am Wochenende und an Feiertagen ist ein Mitarbeiter eingeteilt.

### 8.3.3. Erstellen der gewünschten Einsatzpläne für die Mitarbeiter

Nach Fertigstellung des Tabellenblattes Raumdaten, das den Kern der Reinigungsplanung ausmacht, ist es nun möglich die Einsatzpläne für die Mitarbeiterinnen zu erstellen.

Dazu muss für jeden Dienst pro Tag ein Excel-Datenblatt erstellt werden. Die einzelnen leeren Datenblätter wurden nach dem Dienst pro Tag benannt, zum Beispiel R1 Montag. Dies wird zum Beispiel der Dienstplan für den 1. Stock am Montag.

Die gewünschten Informationen für den Dienstplan erhält man aus dem Plan Raumdaten. Mittels Pivot – Table ist es möglich nur die gewünschten Zeilen bzw. Spalten abzufragen. Für den Dienstplan R1 Montag wurden deshalb folgende Punkte gefiltert und werden nun angezeigt.

An erster Stelle steht die Uhrzeit, danach die Etage, der Reinigungsbereich, die Reinigungszeit, der Wochentag und der Dienst. In der Spalte des Wochentags wird die Art der Reinigung, entweder VR für Vollreinigung, ZR für Zwischenreinigung und SR für Sichtreinigung angezeigt. Soll der Plan erweitert werden, ist es kein Problem zusätzliche Spalten anzuzeigen. Falls im Tabellenblatt Änderungen vorzunehmen sind, müssen die einzelnen Dienstpläne nur „aktualisiert“ werden. Somit werden sofort alle Änderungen übernommen und angezeigt.



Uhrzeit	Etage	Reinigungsbereich	Reinigungszeit	Montag	Dienstag
06:40	1.OG Bauteil B	WC Damen	8 VR	Reinigung 1. Stock	
		WC Herren	8 VR	Reinigung 1. Stock	
		WC-Behinderte	8 VR	Reinigung 1. Stock	
07:00	EG	Duplexlift 1	6 VR	Reinigung 1. Stock	
07:05	EG	Duplexlift 2	6 VR	Reinigung 1. Stock	
07:10	1.OG Bauteil B	Wintergarten	45 VR	Reinigung 1. Stock	
07:55	1.OG Bauteil B	Gang Wintergarten	15 VR	Reinigung 1. Stock	
08:10	1.OG Bauteil A	WB 112	60 VR	Reinigung 1. Stock	
09:10	1.OG Bauteil A	WB 113	60 VR	Reinigung 1. Stock	
10:10	1.OG Bauteil A	Gang Altbau	15 VR	Reinigung 1. Stock	
10:25	1.OG Bauteil B	Gang Büros	10 VR	Reinigung 1. Stock	
12:00	1.OG Bauteil B	WC Dusche 101	15 VR	Reinigung 1. Stock	
		Gang 104 und WC	15 VR	Reinigung 1. Stock	
			311	5,18	

Abbildung 7: Einsatzplan<sup>73</sup>

Mit diesem Prozedere fährt man so lange fort bis es für alle Dienste und für jeden Tag einen Dienstplan gibt. Die benötigten Reinigungszeiten werden am Ende des Dienstplans addiert. In diesem Fall betragen sie für den Reinigungsdienst R1 am Montag 311 Minuten bzw. 5,18 Stunden am Tag. Diese Werte sind die Nettoreinigungszeit. Diese Werte wiederum werden automatisch in die Tabelle Revierübersicht übertragen, wie in der nachstehenden Abbildung ersichtlich ist.

A	B	C	D	E	F	G	H
Dienste	Mo.	Di.	Mi.	Do.	Fr.	Sa.	So.
Reinigung 1. Stock	5,18 Std.	4,60 Std.	4,52 Std.	4,60 Std.	4,60 Std.	0,00 Std.	0,00 Std.
Reinigung 2. Stock	9,67 Std.	9,75 Std.	10,67 Std.	8,92 Std.	9,58 Std.	0,00 Std.	0,00 Std.
Reinigung 3. Stock	5,17 Std.	4,83 Std.	5,07 Std.	4,78 Std.	5,20 Std.	0,00 Std.	0,00 Std.
Reinigung 4. Stock	4,78 Std.	5,08 Std.	5,12 Std.	5,03 Std.	5,28 Std.	0,00 Std.	0,00 Std.
Reinigung 5. Stock	4,92 Std.	5,17 Std.	3,25 Std.	3,83 Std.	4,58 Std.	0,00 Std.	0,00 Std.
Reinigung Nachmittag	7,08 Std.	7,00 Std.	6,83 Std.	7,08 Std.	7,00 Std.	0,00 Std.	0,00 Std.
Reinigung Wochenende	0,00 Std.	0,00 Std.	0,00 Std.	0,00 Std.	0,00 Std.	8,13 Std.	8,13 Std.
<b>SUMME</b>	<b>36,80 Std.</b>	<b>36,43 Std.</b>	<b>35,45 Std.</b>	<b>34,25 Std.</b>	<b>36,25 Std.</b>	<b>8,13 Std.</b>	<b>8,13 Std.</b>

Tabelle 5: Revierübersicht Teil 1<sup>74</sup>

Die täglichen Nettoarbeitszeiten pro Dienst und Tag werden danach addiert und man erhält die benötigten Wochenstunden, wie in der nachstehenden Abbildung in der Spalte I angezeigt. Für die gesamte Reinigung im 1. Stock von Montag bis Freitag benötigt man somit 23,50 Stunden pro Woche. In der nächsten Spalte erhält man eine Übersicht über die benötigten Monatsstunden. Diese belaufen sich für den 1. Stock bei 101,76 Stunden. Die Monatsstunden erhält man indem die Wochenstunden mit dem Monatsfaktor von 4,33 multipliziert werden. In der Spalte K wird

<sup>73</sup> Abb. entnommen aus: Reinigungsplan Senioren Residenz (2012)

<sup>74</sup> Tab. entnommen aus: Reinigungsplan Senioren Residenz (2012)

der Mittelwert der Spalten B bis H angezeigt. Daraus bringt man in Erfahrung, wie lang der Dienst pro Tag sein soll, um von Montag bis Freitag einen gleich langen Dienst planen zu können. Im Bereich des 1. Stockes wären dies 4,70 Stunden am Tag.

Zu dem durchschnittlichen Arbeitseinsatz pro Tag werden noch 15 % für Weg- und Rüstzeiten hinzugerechnet. Dies ist nötig, da in der Tabelle Raumdaten nur die Reinigungszeit berücksichtigt wurde. Die Wegzeit berücksichtigt den Anfahrtsweg zum Bewohner, sowie das herrichten und wegräumen der Reinigungsutensilien. Die Summe in Spalte L ergibt dann die Gesamtarbeitsstunden pro Tag inklusive Wegzeit.

I	J	K	L	M	N
Wochenstunden	Monatsstunden	Tagesstunden	15 % Wegzeit	Dienstzeiten	Einsatzort
23,50 Std.	101,76 Std.	4,70 Std.	5,41	8,00	1. und 2. Stock
48,58 Std.	210,37 Std.	9,72 Std.	11,17	8,00	2. Stock
25,05 Std.	108,47 Std.	5,01 Std.	5,76	6,00	3. Stock
25,30 Std.	109,55 Std.	5,06 Std.	5,82	6,00	4. Stock
21,75 Std.	94,18 Std.	4,35 Std.	5,00	6,00	5. Stock
35,00 Std.	151,55 Std.	7,00 Std.	8,05	8,00	Öffentliche Räume
16,27 Std.	70,43 Std.	8,13 Std.	9,35	9,00	Wochenende
<b>195,45 Std.</b>	<b>846,30 Std.</b>	<b>43,97 Std.</b>	<b>50,56</b>	<b>51,00</b>	

Tabelle 6: Revierübersicht Teil 2<sup>75</sup>

Daraus wurde ersichtlich dass der Dienst für den 2. Stock mit einer Tagesleistung von 11,17 Stunden nicht möglich ist. Da aber im 1. Stock noch Ressourcen sind, wurde der Dienst vom 1. Stock auf 8 Stunden erweitert und der Dienst vom 2. Stock auf 8 Stunden reduziert. Somit ergibt sich für beide Dienste je ein Arbeitstag zu 8 Stunden. Bei den anderen Diensten wurde entweder auf- bzw. abgerundet, um volle Stunden zu erhalten. Die Lücke von einer Stunde im 5. Stock wird für extra Grundreinigungen bzw. zur Vertretung bei Krankenständen genutzt.

Somit sind die Gesamtarbeitsstunden pro Tag berechnet. Der nächste Schritt ist somit die Berechnung der benötigten Mitarbeiter.

<sup>75</sup> Tab. entnommen aus: Reinigungsplan Senioren Residenz (2012)

### 8.3.4. Berechnung der benötigten Mitarbeiter

Zur Berechnung der benötigten Personaleinheiten gibt es eine interne Vorlage, die aus zwei Excel-Berechnungstabellen besteht. In der ersten Tabelle wird, wie die nachstehende Abbildung zeigt, die tägliche Ist-Arbeitszeit berechnet.

<b>Berechnung Tgl.-Ist-Arbeitszeit 2012</b>				
Reinigungspersonal				
	Kalendertage			366,00
-	Samstage/Sonntage			105,00
-	Feiertage (Hl.Abend+Silvester = 1Tag)			11,00
=	Arbeitstage			250,00
*	8	Std.		
=	Jahressollstunden			2000,00
-	Summe der Ausfallzeiten		16,50%	330,00
	Urlaub	25 Tage		200,00
	Krankheit	14 Tage		112,00
	Sonstiges / Fortbildung	2,25 Tage		18,00
=	Jahres-Ist-Stunden			1670,00
./.	366,00	*60		
=	tgl. Ist-Arbeitszeit pro Arbeitskraft in min.			273,77

Abbildung 8: Berechnung der tgl. Ist- bzw. Nettoarbeitszeit<sup>76</sup>

Ausgehend von den Kalendertagen im Jahr 2012 werden die Wochenenden (Samstag und Sonntag) sowie die Feiertage abgezogen. Die übrig gebliebenen Arbeitstage multipliziert man mit 8 Stunden und erhält somit 2000 Jahressollstunden. Von diesen Jahressollstunden werden die Ausfallzeiten (Urlaub, Krankheit und sonstiges) subtrahiert. Die tatsächlichen Jahres-Ist-Stunden werden durch die Kalendertage dividiert und mal 60 multipliziert. Somit erhält man die tatsächlich verfügbare Ist-Arbeitszeit pro Arbeitskraft in Minuten. Diese werden benötigt, um die tatsächlich benötigten vollzeitäquivalenten Mitarbeiter zu berechnen.

Im zweiten Excel Berechnungsblatt müssen nur mehr die Stunden der gewünschten Dienste eingetragen werden. Es wird unterschieden für Dienste von Montag bis Freitag sowie für Dienste am Wochenende. Wie die unten stehende Abbildung zeigt, ist ersichtlich, dass je Wochentag ein R1 Dienst und ein R2 Dienst zu je 8 Stunden, ein R3 Dienst und ein R4 Dienst zu je 6 Stunden, sowie ein R5 und ein Nachmittagsdienst für die öffentlichen Räume wiederum zu je 8 Stunden benötigt wird. Dies

<sup>76</sup> Abb. entnommen aus: Berechnungsmodell Arbeitszeit Senioren Residenz (2012)

ergibt von Montag bis Freitag eine benötigte Tagesstundenanzahl von 42 Stunden. Weiteres wird an den Wochenenden und Feiertagen ein Dienst zu je 9 Stunden benötigt.

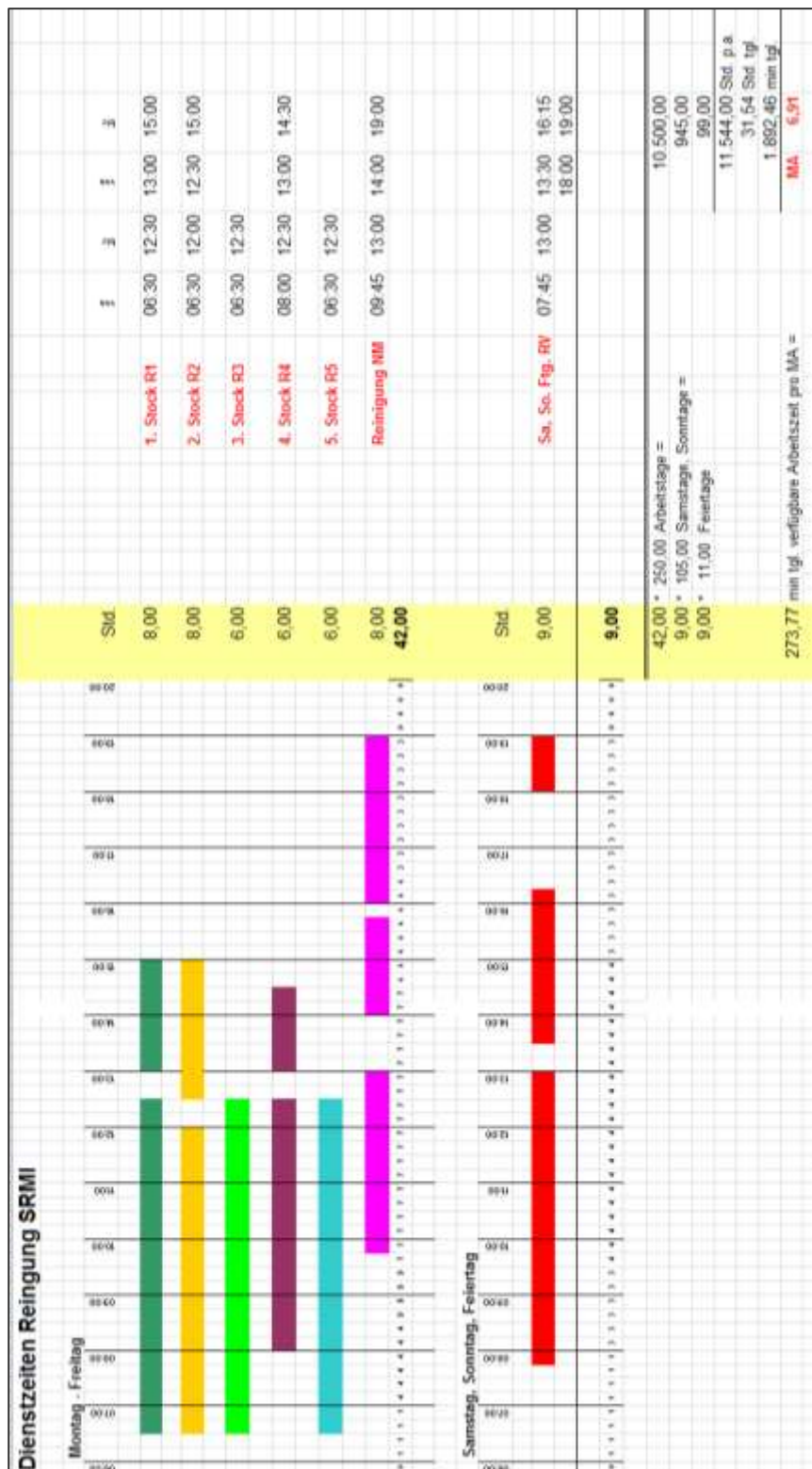


Abbildung 9: Berechnung der vollzeitäquivalenten Mitarbeiter<sup>77</sup>

<sup>77</sup> Abb. entnommen aus: Berechnungsmodell Arbeitszeit Senioren Residenz (2012)

Anhand der eingetragenen Dienste werden nun die benötigten Gesamtstunden pro Jahr berechnet. Diese werden zuerst durch 366 Tage dividiert, um die benötigten Stunden pro Tag zu berechnen. Diese wiederum werden mit 60 multipliziert um die benötigten Minuten pro Tag zu berechnen. Werden die benötigten Minuten pro Tag, in Bereich Reinigung sind es 1892,46, durch die täglich verfügbare Nettoarbeitszeit von 273,77 dividiert, erhält man die benötigten Mitarbeiter bzw. Personaleinheiten. In unserem Fall sind es 6,91 vollzeitäquivalente Mitarbeiter um den Reinigungsplan wie geplant umzusetzen. Dies bedeutet eine Aufstockung um 0,91 Personaleinheiten und ergibt ein Gesamtbeschäftigungsausmaß von 6,91 bzw. gerundet 7,0 Personaleinheiten basierend auf Vollzeitäquivalenz. Die gewünschten 7 Personaleinheiten wurden bei der Geschäftsführung beantragt.

### 8.3.5. Erstellen eines Reinigungsplanes B

Zusätzlich zum normalen Reinigungsplan wurden noch Überlegungen getroffen, wie bei einem nicht ausreichendem Mitarbeiterstand vorzugehen ist. Es wurde klar definiert, welche Bereiche vorübergehend nicht gereinigt werden müssen. Vorübergehend ist bis zu fünf Werktagen.

Da die Apartments der Bewohner immer gereinigt werden müssen, ist in diesem Bereich eine Nichtreinigung nicht möglich. Das heißt, eine vorübergehende Nichtreinigung ist nur in den öffentlichen Räumen wie den Büros, Gängen oder Stiegenhäusern möglich.

Es wurde vereinbart zuerst die Büros einmal nicht zu reinigen, da sich in diesem Räumlichkeiten vorwiegend nur Mitarbeiter aufhalten. An zweiter Stelle kommen die Stiegenhäuser, die nur von den Mitarbeitern benutzt werden. Diese werden statt 2 x in der Woche nur mehr 1 x in der Woche gereinigt. An der nächsten Stelle kann der Intervall der Gänge von 3 x in der Woche auf 2 x in der Woche verkürzt werden.

Sind all diese Maßnahmen nicht mehr ausreichend muss auf Leihpersonal zurückgegriffen werden. Durch diese Strukturierung erfolgte eine klare Setzung von Prioritäten und in weiterer Folge eine Stärkung der Handlungssicherheit der einzelnen Mitarbeiter im Falle eines spontanen Mitarbeiterausfalles, z.B. durch einen Krankenstand.

## 9. Conclusio

Den gewünschten 6,91 bzw. 7,0 Personaleinheiten wurde nur teilweise nachgekommen. Von der Geschäftsführung und den Eigentümern wurden für das Budget 2012 6,63 Vollzeitäquivalente freigegeben. Begründet wurde der Schritt damit, dass aufgrund von Todesfällen (im Jahr durchschnittlich 8), Krankenhausaufenthalten oder dergleichen auch laufend zu reinigende Apartments vorübergehend entfallen. Meiner Berechnung zur Basis lag mit Absicht (verhandlungstaktischen Gründen) eine durchgehende 100%ige Auslastung des Hauses; somit ist die Kürzung des berechneten Bedarfs nachvollziehbar. Selbstverständlich können auch 7 Mitarbeiter eingestellt werden, wenn die Mehrkosten anderswo eingespart werden können.

## 10. Umsetzungsschritte

Um das erarbeitete Ergebnis in die Praxis umzusetzen waren noch folgende Schritte nötig. Seit April 2012 sind alle angeführten nachstehenden Schritte erfolgreich umgesetzt.

### 10.1. Anpassung der Datei Raumdaten

Die Datei Raumdaten musste nun im folgenden Schritt derart angepasst werden, dass nicht mehr als 6,63 Mitarbeiter zur Reinigung benötigt werden. Das heißt, es müssen 10 Wochenstunden im gesamten Bereich eingespart werden, was ein nicht allzu großes Problem darstellt. Hierzu wurde die Reinigungszeit bei allen Räumen geringfügig nach unten korrigiert.

### 10.2. Aktualisieren der Dienstpläne

Nach Anpassung der Datei Raumdaten musste ebenfalls eine Aktualisierung der Dienstpläne vorgenommen werden. Erst danach konnten sie verwendet und an die Mitarbeiter weitergegeben werden.

### 10.3. Aufnahme eines neuen Mitarbeiters

Weiteres musste noch ein Teilzeitmitarbeiter für die freien 0,63 Personaleinheiten gefunden werden. Erst danach konnte mit der Umsetzung des neuen Planes begonnen werden. Dafür erfolgte eine Mitarbeiterausschreibung mit dem dazugehörigen Prozedere. Bei der Mitarbeiterauswahl wird aufgrund des Settings „Senioreneinrichtung“ besonders auf kommunikative Kompetenzen der Bewerber im Allgemeinen und insbesondere in Zusammenhang mit unserem Klientel, denn wir beherbergen von fitten bis hin zu multimorbiden Senioren, geachtet.

### 10.4. Kauf der nötigen Reinigungsutensilien

Um den neuen Mitarbeiter erst die Arbeit zu ermöglichen, musste ein neuer Reinigungswagen angeschafft werden. Da die Lieferung ein paar Wochen dauerte, war auf eine fristgerechte Bestellung zu achten. Der Ankauf lief parallel zur Mitarbeiterfindung.

### 10.5. Bewohnerinformation

Sobald die vorigen Punkte erfüllt wurden, wurden die Bewohner informiert. Das Mitinbeziehen der Bewohner ist deswegen von großer Bedeutung, weil die Umstrukturierung der Reinigung unmittelbar auch einen Eingriff in ihren gewohnten Lebensablauf darstellt, da einige Terminänderungen durchgeführt werden mussten, um einen effizienten Ablauf für die Reinigungsdamen zu erstellen. In einer Bewohnerinformationsveranstaltung wurden die Veränderungen besprochen und in einzelnen persönlichen Gesprächen, wenn nötig, nachbesprochen. Weiteres wurden die Bewohner über unser Reinigungssystem mit den dazugehörigen Unterpunkten wie im Kapitel 8.2. beschrieben informiert.

## 11. Erkenntnisse für die Praxis / Schlussbemerkungen

Da die Verfasserin schon sehr lange in der Organisation beschäftigt ist, war die Kommunikation zwischen der Verfasserin und der Hausdame sehr offen und von gegenseitiger Wertschätzung geprägt. Dies half der Verfasserin sehr, die nötigen Informationen einzuholen und das Projekt gut umzusetzen.

Besonders bei der Erhebung des Soll-Prozesses war die Verfasserin überrascht, wie offen die Mitarbeiter vom Bereich Reinigung ihre Arbeit beschrieben und von den Problemfeldern berichtet haben.

Bei der Aufarbeitung des Projekts konnte die Verfasserin einerseits ihre Kenntnisse vom Prozessmanagement sowie vom Controlling einsetzen und vertiefen. Weiters konnte die Verfasserin dabei lernen, welche Schritte in einer Organisation notwendig sind, um Abläufe umzustrukturieren und dabei die Akzeptanz von den Mitarbeitern zu gewährleisten. D.h. es handelt sich dabei immer um einen wechselseitigen Kommunikationsprozess, der glücken muss, um den nächsten Schritt, gut umsetzen zu können. Ergo, neben der fachlichen Kompetenz, kamen die kommunikativen Fertigkeiten zum Einsatz.

Die größte Herausforderung war, sowohl die individuellen Wünsche der Bewohner, wie auch die der Mitarbeiter zu berücksichtigen, - mit einem Wort, alle Anliegen unter einen Hut zu bringen. Wünsche der Mitarbeiter können zum Beispiel sein, nur eine gewisse Stundenanzahl arbeiten zu wollen. Dieser Wunsch muss mit den Dienstplänen und den Stockeinteilungen wieder abgestimmt werden, - zuweilen eine Bastelarbeit. Wünsche seitens der Bewohner sind, dass die Reinigung an einem bestimmten Tag, zu einer bestimmten Uhrzeit oder nur von einer bestimmten Reinigungsdame durchgeführt werden soll. Es sind somit sehr viele menschliche Faktoren und Bedürfnisse zu berücksichtigen, die in so mancher Hinsicht fordern können.

Zusammenfassend möchte die Verfasserin feststellen, dass die Zeit des Projekts viele neue und interessante Herausforderungen und Erfahrungen im eigenen Unternehmen gebracht hat. Vor allem war sehr aufschlussreich, wie vernetzt die einzelnen Bereiche innerhalb einer Institution interagieren und wie stark Interdependenzen zu berücksichtigen sind, gerade, wenn es um Organisationsentwicklungsprozesse geht.

Ebenso hat sich bestätigt, wie wichtig der psychosoziale Aspekt in der Arbeit ist. Mitarbeiter sind mehr als Personaleinheiten und Bewohner sind mehr als Klienten oder Kunden. In der Berücksichtigung beider Interessen im Rahmen des Möglichen kann Entwicklung und in weitere Folge beiderseitige Zufriedenheit erarbeitet werden. Zufriedenheit ist aber auch kein beständiges Gut, das heißt es muss immer daran gearbeitet werden.



Damit die Zufriedenheit, vor allem auch bei den Bewohnern bleibt, wird an einer Eigenreinigung festgehalten, auch wenn sie vordergründig mehr kostet als eine Fremdreinigung.

Folgende zwei Punkte sprechen vor allem dafür:

- Die Mitarbeiter fühlen sich dem Unternehmen mehr verbunden, als wenn sie im Auftrag eines anderen Unternehmens tätig wären. Dadurch sind sie flexibler einsetzbar und es kann bei Bedarf leichter umstrukturiert werden, weil die Identifikation mit dem Unternehmen gegeben ist.
- Die Stabilität des Teams der Reinigung ist ebenfalls größer. Die Bewohner haben dadurch nicht ständig das Gefühl, dass dauernd fremde Personen im Haus sind; es entstehen vertraute Bezugspersonen.

Die zuvor angesprochenen Mehrkosten, die in dieser Arbeit nicht berücksichtigt wurden, rechnen sich aber in kurzer Zeit aufgrund einer gesunkenen Mitarbeiterfluktuation, geringeren Krankenständen und einer insgesamt spürbaren Qualitätssteigerung durch die gestiegene Zufriedenheit auf der Ebene der Bewohner, der Angehörigen und der Mitarbeiter.

Es war für die Verfasserin sehr spannend, eigenständig ein Projekt vom Anliegen bis hin zur Evaluation umzusetzen und an der Verbesserung der Qualität der Reinigung beizutragen. Die Verfasserin hatte viele Möglichkeiten, die im Studium erworbenen Kenntnisse einzusetzen und dabei gleichzeitig in der Praxis Neues zu lernen – es ging sozusagen Hand in Hand.

Ziel dieser Arbeit war einerseits einen Einblick in die praktische Durchführung einer Prozessoptimierung zu geben. Andererseits wurden die wichtigsten literarischen Schritte der Prozessorganisation, welches ein Teil vom Qualitätsmanagement ist, beschrieben.

## Literaturverzeichnis

### Bücher

Arenz-Azevedo, Ulrike/Huth, Elke/Lichtenberg, Wolfhart: Hauswirtschaftliche Dienstleistungen in Pflegeeinrichtungen. Qualitätsmanagement – Schnittstellenproblematik, 1. Auflage, Hannover 2001

Benes, Georg M.E./Groh, Peter E.: Grundlagen des Qualitätsmanagements, 1. Auflage, München 2011

Best, Eva/Weth Martin: Geschäftsprozesse optimieren, Der Praxisfaden für eine erfolgreiche Reorganisation, 3. Auflage, Wiesbaden 2009

Best, Eva/Weth Martin: Process Excellence. Praxisleitfaden für erfolgreiches Prozessmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden 2010

Binner, Hartmut F.: Handbuch der prozessorganisierten Arbeitsorganisation, 3. Auflage, Weinheim 2008

Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 7. Auflage, Heidelberg 2008

Cassel, Michael: ISO 9001. Qualitätsmanagement prozessorientiert umsetzen, 1. Auflage, München Wien 2007

Feldmayer, Johannes/Seidenschwarz, Werner: Marktorientiertes Prozessmanagement. Kundenorientierung und Prozesstandardisierung integriert, München 2005

Fischermanns, Guido: Praxishandbuch Prozessmanagement, 6. Auflage, Gießen 2006

Fließ, Sabine: Dienstleistungsmanagement. Kundenintegration gestalten und steuern, 1. Auflage, Wiesbaden 2009

Kern, Norbert: Qualitätsmanagement. Organisation und Betriebsführung in der Altenpflege, 1. Auflage, München 2004

Klimmer, Matthias: Unternehmensorganisation. Eine kompakte und praxisnahe Einführung, 1. Auflage, Rheinbreitbach 2007

Nicolai, Christina: Betriebliche Organisation, 1. Auflage, Stuttgart 2009

Olbert, Klaus/Steinbuch, Pitter A.: Organisation, Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 13.Auflage, Hemsbach 2003

Osterloh, Margit/Jetta, Frost: Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 5. Auflage, Wiesbaden 2006

Pict, Arnold/Dietl, Helmut/Franck, Egon: Organisation. Eine ökonomische Perspektive, 5. Auflage, Stuttgart 2008

Schmelzer, Hermann J./Sesselmann, Wolfgang: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen: 2. Auflage, München Wien 2002

Seghezzi, Hans Dieter/Fahrni, Fritz/Herrmann, Frank: Integriertes Qualitätsmanagement. Der St. Galler Ansatz, 3. München, München 2007

Wilhelm, Rudolf: Prozessorganisation, 2. Auflage, München 2007

Zerres, Christopher/Zerres, Michael P.: Handbuch Marketing-Controlling, 3. Auflage, Berlin Heidelberg 2006

Zollondz, Hans-Dieter, Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte, 2. Auflage, Oldenburg 2006

## Internetquellen

Die Quality Datenbank, [www.quality.de/cms/lexikon/lexikon-q/qualitaetsmanagement.html](http://www.quality.de/cms/lexikon/lexikon-q/qualitaetsmanagement.html) (Stand 28.04.2012)

EZB-Beratungszentrum, [www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/efqm.html](http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/efqm.html) (Stand 25.04.2012)

Reinigungsforum – die Reinigungswelt im Internet, [www.reinigungsforum.de/include.php?path=article&contentid=571](http://www.reinigungsforum.de/include.php?path=article&contentid=571) (Stand 20.05.2012)

Reinigungslexikon – Lexikon der Gebäudereinigung, [www.reinigungslexikon.de/definition-reinigung/](http://www.reinigungslexikon.de/definition-reinigung/) (Stand 25.04.2012)

Verein Netzwerk Logistik, [www.vnl.at/EFQM-Modell.207.0.html](http://www.vnl.at/EFQM-Modell.207.0.html) (Stand 22.04.2012)

Wirtschaftslexikon, [www.wirtschaftslexikon24.net/d/qualitaetslenkung/qualitaetslenkung.htm](http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/qualitaetslenkung/qualitaetslenkung.htm) (Stand 17.4.2012)

Qualitätsmanagement, [www.quality.kenline.de/seiten\\_d/qm\\_definition.htm](http://www.quality.kenline.de/seiten_d/qm_definition.htm) (Stand 15.04.2012)

Quality Austria, [www.qualityaustria.com/index.php?id=2270](http://www.qualityaustria.com/index.php?id=2270) (Stand 22.04.2012)

QM-Lexikon, <http://www.quality.de/lexikon/qualitaetsverbesserung.htm> (Stand 22.04.2012)

Statistik Austria, [www.statistik.at/web\\_de/statistiken/volkswirtschaftliche\\_gesamtrechnungen/regional\\_e\\_gesamtrechnungen/nuts2-regionales\\_bip\\_und\\_hauptaggregate/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/volkswirtschaftliche_gesamtrechnungen/regional_e_gesamtrechnungen/nuts2-regionales_bip_und_hauptaggregate/index.html) (Stand 15.04.2012)

Voigt, Kai-Ingo: Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57713/qualitaetssicherung-v5.html](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57713/qualitaetssicherung-v5.html) (Stand: 16.04.2012)

## **Sonstige Quellen**

Berechnungsmodell Arbeitszeit Senioren Residenz, 2012, im Archiv der Verfasserin

Organigramm Senioren Residenz, 2012, im Archiv der Verfasserin

Organisationshandbuch der Senioren Residenzen, 9. Version, 2011 (im Archiv der Verfasserin)

Reinigungsplan der Senioren Residenz, 2012, (im Archiv der Verfasserin)