

Entwicklung eines Leitfadens für die Beschaffung von Berufskleidung im Gesundheitswesen aus der Perspektive des Facility Managements (FM)

Noemi Müller und Irina Pericin Häfliger

Kurzfassung

Berufskleidung spielt in Gesundheitsorganisationen eine wesentliche Rolle und deren Beschaffung ist von hoher Komplexität geprägt. Bisher fehlte ein Leitfaden, der diesen Prozess unterstützt. In diesem Artikel wird die Entwicklung eines solchen Leitfadens mithilfe von Literaturrecherche, Experteninterviews und einer Fokusgruppendifkussion beschrieben. Der entstandene Leitfaden stellt einen modellhaften Beschaffungsprozess für Berufskleidung im Gesundheitswesen dar und berücksichtigt wichtige Entscheidungen bezüglich des Produkts und des Wäscheservices. FM-Verantwortliche erhalten damit eine praxisnahe Anleitung, um den spezifischen Anforderungen im Gesundheitswesen gerecht zu werden. Der Leitfaden ist abrufbar unter: <<https://zhaw.ch/ifm/berufskleidung>>.

Schlagworte: Berufskleidung, Beschaffung, Gesundheitsorganisationen, Prozess, Leitfaden

Development of guidelines for the procurement of workwear in the healthcare sector from the perspective of Facility Management (FM)

Abstract

Professional workwear plays a critical role in healthcare organisations, and its procurement is characterised by high complexity. However, until now there has been a lack of guidance within the healthcare sector for an ideal procurement process. The present article describes the development of such a guideline through literature review, expert interviews, and a focus group discussion. The resulting guideline presents a model procurement process of professional workwear in the healthcare sector. These guidelines consider decisions regarding product and laundry services and serve as a practical guide for FM managers to meet the specific requirements in healthcare organisations. The document (available only in German) can be accessed at <https://zhaw.ch/ifm/berufskleidung>.

Keywords: Professional workwear, procurement, health organisations, process, guidelines

Entwicklung eines Leitfadens für die Beschaffung von Berufskleidung im Gesundheitswesen aus der Perspektive des Facility Managements (FM)

Noemi Müller und Irina Pericin Häfliger

Einleitung und Zielsetzung

Einheitliche Berufskleidung ist in Gesundheitsorganisationen unverzichtbar. Sie schützt und unterstützt das medizinische Personal in ihrer täglichen Arbeit und unterscheidet sich von privater Kleidung und persönlicher Schutzausrüstung. Die Gewährleistung von Hygienestandards, die Berücksichtigung von spezifischen sowie individuellen Nutzeranforderungen, vielseitige Stakeholder und einem professionellen Image sind nur einige der Herausforderungen, denen sich Beschaffungsverantwortliche für Berufskleidung im Gesundheitswesen stellen müssen (Hansen et al. 2011: 1157-1159, Böttger 2014: 77-78, Hohenstein Laboratories 2019: 22-63). Der Gesamtumsatz im Berufskleidungsmarkt für alle Branchen in Deutschland ist von 2010 bis 2018 von 810 Mio. Euro auf 1.045 Mrd. Euro (Randler 2020) gestiegen, entsprechend einem Anstieg von 22,5 % in acht Jahren. Der Markt für Berufskleidung ist ein wachsender und bedeutender Wirtschaftszweig. Es wird angenommen, dass das Gesundheits- und Sozialwesen rund 10% der Berufskleiderausstattung ausmacht (Müller et al. 2021: 33). Angesichts der Bedeutung und des Wachstums des Marktes ist es entscheidend, dass Verantwortliche für die Beschaffung von Berufskleidung im Gesundheitswesen die spezifischen und komplexen Anforderungen sowie sich wandelnden Bedingungen dieses Bereichs kennen und gerecht werden (Schlüchtermann 2020:1, Gerber et al. 2016: 116).

Der Beschaffungsprozess von Berufskleidung im Gesundheitswesen ist daher ein komplexer Prozess. Er stellt sicher, dass die notwendige Berufskleidung zur Verfügung steht, um die Kerntätigkeit in den Gesundheitsorganisationen zu gewährleisten. Oft liegt die Verantwortung für die Beschaffung von Berufskleidung beim Facility Management (FM) und ist die Aufgabe nicht alltäglich.

Bisher fehlt jedoch im deutschsprachigen Raum ein spezifisches, auf Berufskleidung ausgerichtetes Hilfsmittel, um den Beschaffungsprozess effektiv zu unterstützen. Obwohl allgemeine Publikationen zur Beschaffung im Gesundheitswesen vorhanden sind, besteht gemäss Aussagen von Schweizer Fachpersonen Bedarf an einem Leitfaden, der den spezifischen Anforderungen der Berufskleiderbeschaffung im Gesundheitswesen gerecht wird.

Im Rahmen der Studie wird untersucht, wie sich ein effizienter und professioneller Beschaffungsprozess aus der FM-Perspektive für Berufskleidung in Betrieben des Gesundheitswesens gestaltet. Um die Verantwortlichen in dieser Aufgabe zu unterstützen, wird ein Leitfaden entwickelt, der den Beschaffungsprozess für Berufskleidung modellhaft beschreibt.

Darüber hinaus wird der Leitfaden einen wertvollen Beitrag zur Fachliteratur leisten und kann aufgrund seines generischen Charakters auf weitere Branchen übertragen werden. Mit einem effektiven Beschaffungsprozess soll sichergestellt werden, dass das Personal in Gesundheitseinrichtungen angemessene Berufskleidung erhält, die den hygienischen Anforderungen und individuellen Bedürfnissen entspricht.

Theoretischer Hintergrund

Im Rahmen des theoretischen Hintergrundes wird untersucht, welche Schritte zu einem erfolgreichen Beschaffungsprozess führen. Dazu werden spezifische FM-Normen in Bezug auf Prozessbeschreibungen für Beschaffungen sowie Fachliteratur in Bezug auf Beschaffungsprozesse im Allgemeinen sowohl als auch Berufskleidung und Textilservices gesichtet. Die FM-Normen beschreiben einerseits den Beschaffungsprozess und andererseits die Textilservices sehr allgemein (SN EN 15221-4:2011: 38-51; GEFMA 100-2:2004-07 2004: B 19-B22, CRB 2007: 33-42).

Einzig in der SN EN ISO 41012:2017 (2017: 12) wird der Beschaffungsprozess für Produkte und Dienstleistungen sehr ausführlich dargelegt. Für den Prozessentwurf im Rahmen dieser Untersuchung werden die Informationen aus der ISO-Norm zusammen mit dem in van Weele und Essig (2017: 22) beschriebenen generischen Beschaffungsprozess eingearbeitet.

Beide Quellen zeigen auf, welche Prozessschritte und Aspekte in einem allgemeinen Beschaffungsprozess von Produkt oder Dienstleistung zu beachten sind. Diese Aspekte werden mit Detailaspekten aus der Branchenliteratur ergänzt. Im Leitfaden des deutschen Textilreinigungsverbandes werden beispielsweise einige Details in Bezug auf die Bedarfspezifikation des Produktes, die Wahl des passenden Unternehmens, der rechtlichen und vertraglichen Aspekte und der Lagersysteme der Berufskleidung erläutert (Cevik et al. 2019: 10-20). Die Empfehlungen der Hohenstein Laboratories GmbH & Co. AG (2019: 55-63) weisen auf die unterschiedlichen Finanzierungsarten hin und zeigen weitere Punkte in Bezug auf die Bedarfspezifikation (Produkt und Service), die Auswahl der Lieferunternehmen und die Prüfung der Angebote auf.

Methodisches Vorgehen

Die Entwicklung des Leitfadens erfolgt in einem iterativen Verfahren unter Verwendung qualitativer Erhebungsmethoden. Ziel ist es, damit detaillierte Informationen von Expert: innen zu erhalten und diese kontinuierlich in den Leitfaden einzuarbeiten (siehe Abb. 1).



Abb. 1: Prozess der Leitfadenentwicklung

Zunächst wird ein initialer Entwurf des Beschaffungsprozesses auf Basis von Normen und Fachliteratur entwickelt. Dieser Entwurf bildet die Grundlage für den weiteren Entwicklungsprozess.

Im zweiten Schritt erfolgt die Überprüfung und Validierung durch neun halbstandardisierte Leitfadeninterviews mit Expert: innen. Die Interviews umfassen offene Fragen zu verschiedenen Themenbereichen wie der Beschaffung Berufskleidung (Produkt und Service), den zuvor identifizierten Prozessschritten (siehe Anhang 1), notwendigen Entscheidungen und Merkmalen eines professionellen Beschaffungsprozesses.

Die Experteninterviews umfassen FM-Verantwortliche, Textilservicedienstleister und Berufskleiderlieferanten im Gesundheitswesen. Die Auswahl der Interviewpartner: innen erfolgt mittels bewusster Stichprobenziehung nach Fallart (Hussy et al. 2010). Die Stichprobe umfasst sechs FM-Verantwortliche für die Beschaffung von Berufskleidung in Deutschschweizer Krankenhäusern, zwei Verantwortliche für die Beschaffung von Berufskleidung in Textilserviceunternehmen und ein Geschäftsführer eines Lieferunternehmens für Berufskleidung. Die Interviews werden aufgezeichnet, transkribiert und anhand von Fragecodes analysiert, um die relevanten Informationen zu identifizieren.

Die Ergebnisse der ersten Datenerhebung fließen in eine überarbeitete Version des Leitfadens ein, die anschliessend in einer Fokusgruppen-Diskussion mit Vertreter:innen der FM-Perspektive besprochen wird. Dabei liegt der Fokus auf dem entstandenen Prozessbeschreibung. Die Diskussion wird aufgenommen, transkribiert und ausgewertet. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen zur finalen Überarbeitung und Fertigstellung des Leitfadens.

Ergebnisse der Experteninterviews zum ersten Entwurf des Leitfadens

In den Experteninterviews wird der erwähnte erste Entwurf des Beschaffungsprozesses in Bezug auf fehlende Prozessschritte und notwendige Ergänzungen besprochen (Anhang 1). Es werden Anpassungen, Ergänzungen und die Plausibilität der Prozessschritte besprochen.

Es zeigt sich, dass der Entscheid, neue Berufskleidung zu beschaffen, dem Beschaffungsprozess vorausgehen sollte. Der Beschaffungsprozess gliedert sich in die Beschaffung der Berufskleidung, und abhängig vom Make-or-Buy Entscheid, auch die Beschaffung des Textilservices. Es wird empfohlen zwischen grossem und kleinem Volumen zu unterscheiden und die Anzahl Wäschelieferungen pro Woche sowie vorhandene Ausgabesysteme bei der Festlegung der zu beschaffenden Menge zu berücksichtigen. Die Entscheidung über das Lagersystem liegt bei den Beschaffenden und hat Auswirkungen auf den weiteren Verlauf des Prozesses, da beispielsweise eine hängende Lagerung von Berufskleidung andere Möglichkeiten zur Stoffwahl bietet als eine gefaltete Lieferung. Weiter sollten Wasch- und Tragetests zwingend im Prozess eingebaut werden.

Die Anforderungen an die Liefer- und Dienstleistungsunternehmen steigen stetig. In der Regel werden für die Beschaffung der Berufskleidung Auftragsbestätigungen anstelle von Verträgen verwendet. Es ist wichtig, besondere Aufmerksamkeit auf mögliche Fehler in Bezug auf die Eigenschaften des Kleidungsstücks und die Aufbereitung zu legen. Die Gestaltung des Artikels, Waschtests und die Zusammenarbeit mit externen Unternehmen spielen dabei eine wichtige Rolle. Referenzen und die eigene Berufserfahrung unterstützen eine erfolgreiche Beschaffung. Für einen erfolgreichen Projektverlauf ist es notwendig, die Tragenden im Prozess mit einzubeziehen und den Einflussgrad der Geschäftsleitung einzuschätzen.

Ergebnisse der Fokusgruppendifkussion zum zweiten Entwurf des Leitfadens

Im Rahmen der Diskussion zum überarbeiteten Prozessbeschrieb (Anhang 2) ergibt sich, dass die Wahl der Finanzierungs- und Aufbereitungsvariante gleich nach dem Entscheid, Berufskleidung zu beschaffen, erfolgen muss. Ebenso ist eine Festlegung des Beschaffungsvolumens zu Beginn des Projektes notwendig. Die Sortimentsgrösse und das Volumen der Beschaffung haben Einfluss auf die Entscheidung zur internen oder externen Aufbereitung. Bei Beschaffungen mit grossem Volumen ist für diese Entscheidung ein Business-Case zu erarbeiten, bei kleinem Beschaffungsvolumen ist kein Business-Case notwendig.

Mit dem Business-Case wird über das Finanzierungssystem und die Art der Aufbereitung (intern/extern) entschieden. Schlussendlich liegt es jedoch in der Hand des Unternehmens, über die Notwendigkeit des Business-Case zu entscheiden. Bei einer bestehenden Partnerschaft mit einer externen Wäscherei kann dieser Schritt übersprungen werden, falls die Zusammenarbeit weiter gewünscht wird.

Es ist zu unterscheiden zwischen dem Tragetest zur Prüfung der Stoffe und des Tragekomforts. Der Tragetest des Kleidungsmodells erfolgt erst, wenn das Modell abschliessend bestimmt ist. In der Projektgruppe müssen Tragende von Berufskleidung einbezogen sein. Die Anzahl der Mitarbeitenden wird bereits als einer der ersten Schritte für die Festlegung des Volumens benötigt. Öffentlich-rechtliche Institutionen müssen zusätzlich die Aspekte des Submissionsgesetzes beachten.

Finaler Prozessbeschreibung

Der Prozess setzt die Bedarfsklärung und somit den Entscheid zur Beschaffung von Berufskleidung voraus. Er startet mit der Definition des Beschaffungsvolumens, das den weiteren Verlauf des Prozesses bestimmt. Weiter wird festgelegt, wie die Aufbereitung vorgenommen und die Berufskleidung finanziert wird. Diese Schritte sind unter dem «Hauptprozess für den Modellentscheid» angesiedelt.

Nach Abschluss dieses ersten Schrittes geht der Prozess entsprechend dem festgelegten Finanzierungs- und Aufbereitungssystem weiter. Bei der Aufbereitung werden die Varianten intern oder extern unterschieden. Beim Finanzierungsmodell geht es um die Festlegung, ob die Berufskleider gekauft, gemietet oder geleast werden sollen. Hier teilt sich der Prozess, abhängig davon, ob es sich um eine «kleine Beschaffung» bzw. eine Teil- oder Nachbeschaffung oder um eine Neuein- kleidung des Personals, also eine «grosse Beschaffung» handelt. Je nach Wahl des Modells wird man dann zu fünf verschiedenen Teilprozessen weitergeleitet:

1. Kauf / Aufbereitung extern
2. Kauf / Aufbereitung intern
3. Miete / Aufbereitung extern
4. Leasing / Aufbereitung extern
5. Aufbereitung extern bestehend

Die Prozesse werden als Flussdiagramme dargestellt und die einzelnen Schritte jeweils verbal erläutert (siehe Beispiel Prozess Kauf / Aufbereitung extern im Anhang).

Im Rahmen der Befragung der Expert:innen werden zusätzlich möglichen Fehlerquellen im Beschaffungsprozess und Erfolgsfaktoren für die Beschaffung von Berufskleidung eruiert. In den erhobenen Erfolgsfaktoren am Schluss des Leitfadens wird zusammengefasst, was den verantwortlichen Personen hilft, den Beschaffungsprozess professionell durchzuführen. Die identifizierten Erfolgsfaktoren sind in Tab. 1 dargestellt.

Tab. 1: Erfolgsfaktoren für die Beschaffung von Berufskleidung

Auf Prozess bezogen	Auf Personen bezogen
Verwendung allgemeingültiger Leitfaden	Nutzung Erfahrung anderer Personen
Führung von Erkenntnisliste vergangener Beschaffungen	Prüfung Vorschläge externer Kooperationspartner
Waschtest	Austausch mit Vorgesetzten, Praxispartnern
Verwendung RFID-Chips	Einholung von Referenzen

Diskussion

Der entstandene Leitfaden stellt das Ergebnis dieser Untersuchung dar und bietet eine empirisch bestätigte sowie strukturierte Anleitung für den Beschaffungsprozess von Berufskleidung im Gesundheitswesen. Die Bearbeitung des Themas verdeutlichte die Komplexität dieser Aufgabe und die damit verbundenen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren. Die Gliederung des Leitfadens in Finanzierungs- und Aufbereitungsarten ist sinnvoll und nachvollziehbar. Weil der Leitfaden einen hohen Detaillierungsgrad aufweist, kann dies beim ersten Gebrauch zu einer gewissen Unübersichtlichkeit führen. Dennoch bietet der Leitfaden einen Mehrwert für FM-Verantwortliche, da er erstmals ein spezifisches Hilfsmittel für diese Aufgabe bereitstellt. Die iterative Vorgehensweise bei der Entwicklung des Leitfadens hat sich bewährt. Allerdings enthielt der Interviewleitfaden eine zu grosse Anzahl von Fragen, was zu einem zeitaufwändigen Transkriptions- und Analyseprozess führte. Es wäre ratsam, die Anzahl und Formulierungen der Fragen zu optimieren, um die Effizienz zu steigern. Darüber hinaus sollte die Stimmigkeit der erhobenen Prozessschritte für die breite Masse der Fachpersonen überprüft werden. Eine ergänzende quantitative Erhebung könnte hierbei sinnvoll sein.

Es wäre auch interessant, die Anwendbarkeit des Leitfadens auf kleinere und mittlere Alters- und Pflegeheime zu untersuchen. In der Schweiz gibt es eine grosse Anzahl solcher Einrichtungen, und es ist wichtig zu prüfen, ob der Leitfaden auch für ihre spezifischen Bedürfnisse geeignet ist.

Schlussbetrachtung und Ausblick

Basierend auf dem iterativen Forschungsprozess und in Zusammenarbeit mit Expert:innen ist ein allgemeiner Prozessbeschreibung für die Beschaffung von Berufskleidung aus der FM-Perspektive im Gesundheitswesen entstanden. Es besteht weiteres Potenzial für die Entwicklung von Arbeits- und Hilfsmittel, wie beispielsweise zur Unterstützung von Beschaffungsentscheidungen und zur Ermittlung des Beschaffungsvolumens Untersuchungen zur Implementierung neuer Berufskleiderkonzepte und zur Auswahl von Textilfasern sowie Förderung einer sozial und ökologisch nachhaltigen Beschaffung sind ebenfalls relevante Aspekte für zukünftige Forschung. Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Leitfadens und die Exploration neuer Konzepte tragen zur Effizienz und Nachhaltigkeit der Berufsbekleidungsbeschaffung bei.

Literaturverzeichnis

- Böttger G (2014). Berufsbekleidungsmarkt grösser als bisher gedacht? WRP, Wäscherei + Reinigungspraxis, 10, S. 76-78.
- Cevik M, Köberlein M, Meier W et al. (2019): Textilversorgung von Krankenhäusern. Deutscher Textilreinigungs-Verband e. V. https://www.dtv-deutschland.org/files/downloads/blaetterkataloge/krankenhaeuser_blaetterkatalog/BI%C3%A4tterkatalog/index.php (zuletzt abgerufen am 10.06.2022).
- CRB (2007): Prozess-/Leistungsmodell im Facility Management. CRB - Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung.
- GEFMA 100-2:2004-07 (2004): Facility Management Leistungsspektrum.
- Gerber N, Honegger F, Züger G & Hofer SP (2016). Nicht-medizinische Supportleistung in Spitälern – ein Bereich im Wandel und ... Das Institut für Facility Management befindet sich mittendrin. Clinicum, S. 116-117.
- Hansen D, Ross B, Hilgenhöner M et al. (2011). Umgang mit Wäsche und Abfall in Alten- und Pflegeheimen: Eine Erfassung in 22 Heimen. Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz, 54(11), S. 1153–1160.
- Hohenstein Laboratories GmbH & Co. KG. (2019): Kriterienkatalog für den Einkauf von Dienstleistungen und Produkten. https://www.waeschereien.de/fileadmin/user_upload/2_GG_Waeschereien/Ratgeber/Kriterienkatalog_zum_Einkauf/downloads/Kriterienkatalog_Gesundheitswesen.pdf (zuletzt abgerufen am 26.11.2021).
- Müller R, Vogel C, Schmidt S et al. (2021): Zirkuläre Bettwäsche und Berufskleidung für Gesundheitswesen und öffentliche Hand – Anforderungen und Nachhaltigkeitseffekte. Integrativer Forschungsbericht 2021 im BMBF Vorhaben DiTex.
- Randler S (2020): Branchen-Report: So entwickelt sich der Markt für Berufskleidung. <https://neuhandeln.de/branchen-report-so-entwickelt-sich-der-markt-fuer-berufsbekleidung/> (zuletzt abgerufen am 10.12.2021).

Schlüchtermann J (2020). Betriebswirtschaft und Management im Krankenhaus. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

SN EN 15221-1.2006: (2006): Facility Management - Teil 1: Begriffe.

SN EN ISO 41012:2017. (2017). Facility Management - Leitfaden zur strategischen Beschaffung und der Entwicklung von Vereinbarungen. doi: <https://dx.doi.org/10.31030/2864629>

van Weele A & Essig M (2017). Strategische Beschaffung - Grundlagen, Planung und Umsetzung eines integrierten Supply Managements. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08491-2>.

WIRTEX, Wirtschaftsverband Textil Service e. V. (2015). Branchenkompendium.

Autorinnen

Noemi Müller und Irina Pericin Häfliger (Korrespondenzautorin), Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, IFM Institut für Facility Management, Dozentin und Beraterin, Campus Grüental RA, Grüentalstr. 14, Postfach, CH-8820 Wädenswil

Kontakt: irina.pericin@zhaw.ch



© I Pericin H

Interessenkonflikt

Die Autorinnen erklären, dass kein Interessenkonflikt besteht. Das Manuskript beruht auf der Bachelorarbeit von Noemi Müller unter dem Titel: «Beschaffung von Berufskleidung im Gesundheitswesen. Leitfaden aus der FM-Perspektive» (2022) im Studiengang Facility Management der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Erstkorrektorin: Irina Pericin Häfliger).

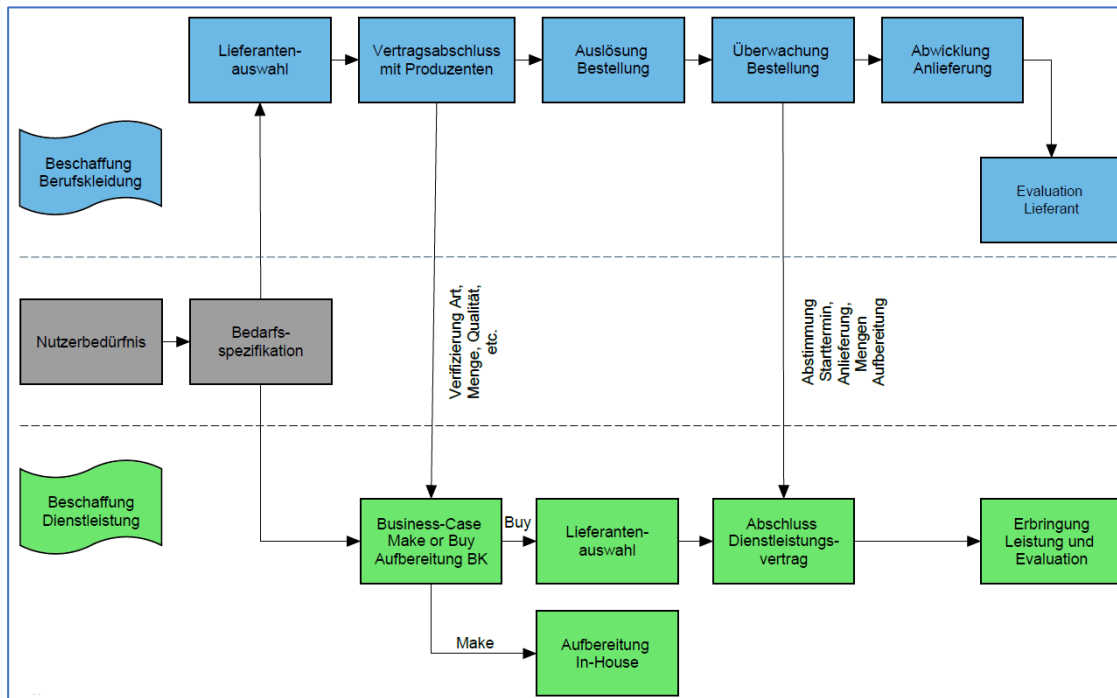
Zitation

Müller N & Pericin Häfliger I (2023): Entwicklung eines Leitfadens für die Beschaffung von Berufskleidung im Gesundheitswesen aus der Perspektive des Facility Managements (FM). Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Facility Management. Wädenswil. Hauswirtschaft und Wissenschaft (71) ISSN online 2626-0913

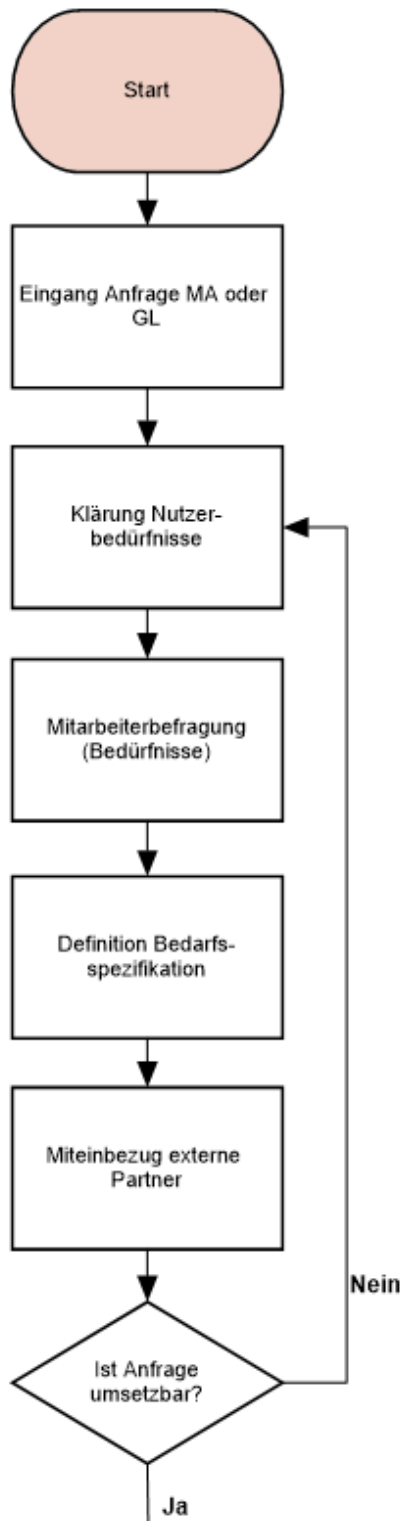
<https://haushalt-wissenschaft.de>

doi: 10.23782/HUW_04_2023

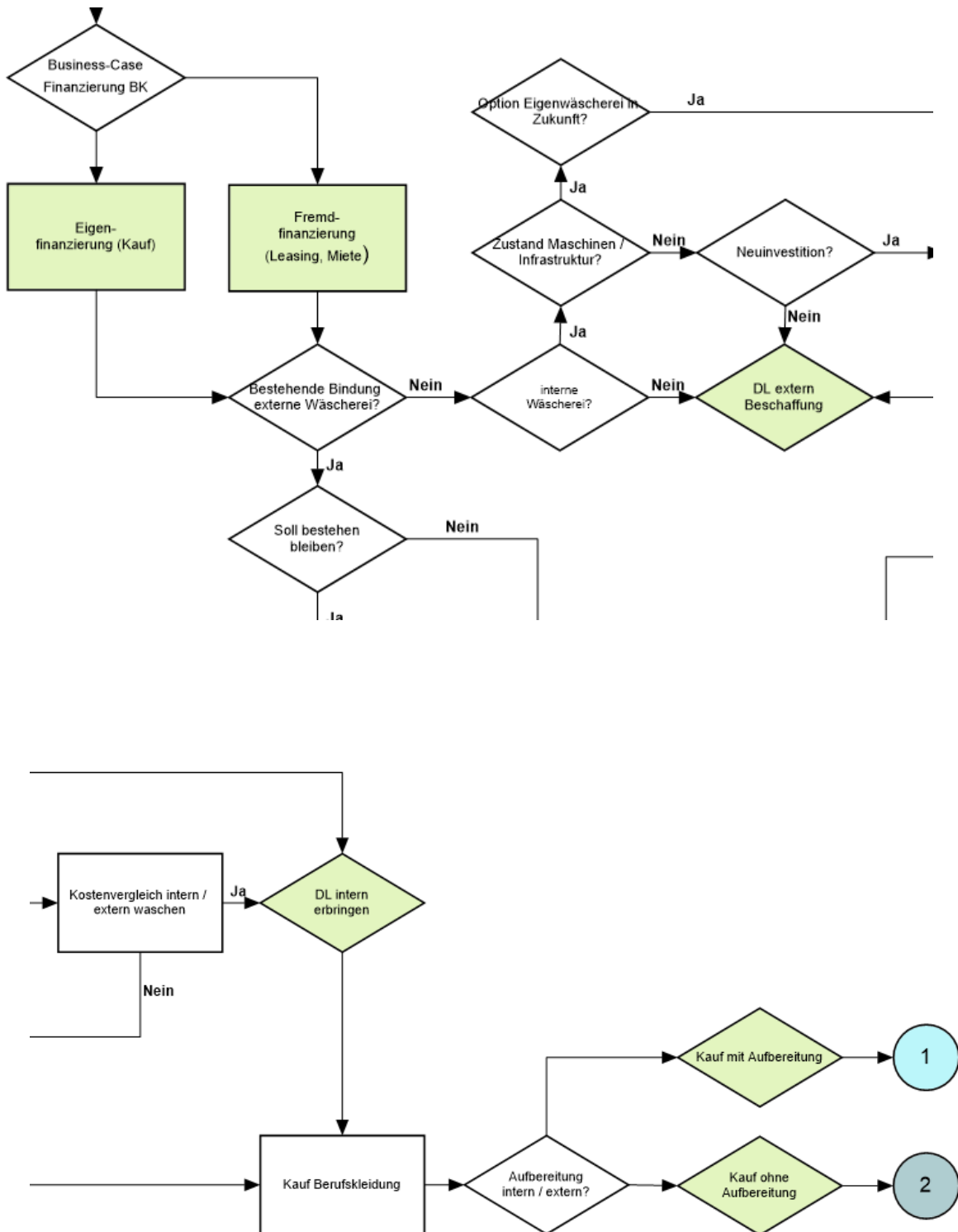
Anhang 1: Erster Entwurf Beschaffungsprozess



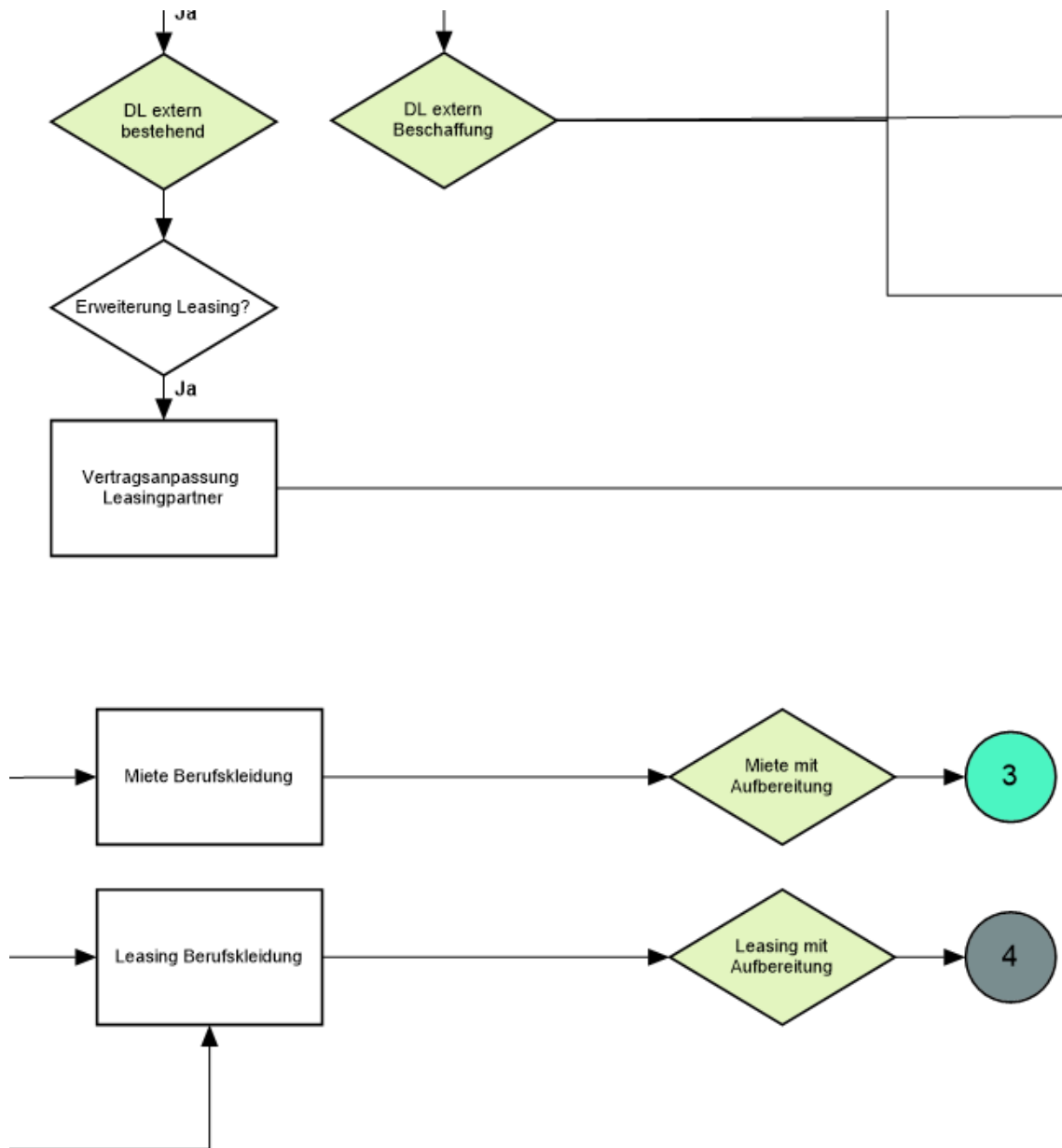
Anhang 2: Zweiter Entwurf Beschaffungsprozess, Teil 1/7



Anhang 2: Zweiter Entwurf Beschaffungsprozess, Teil 2/7



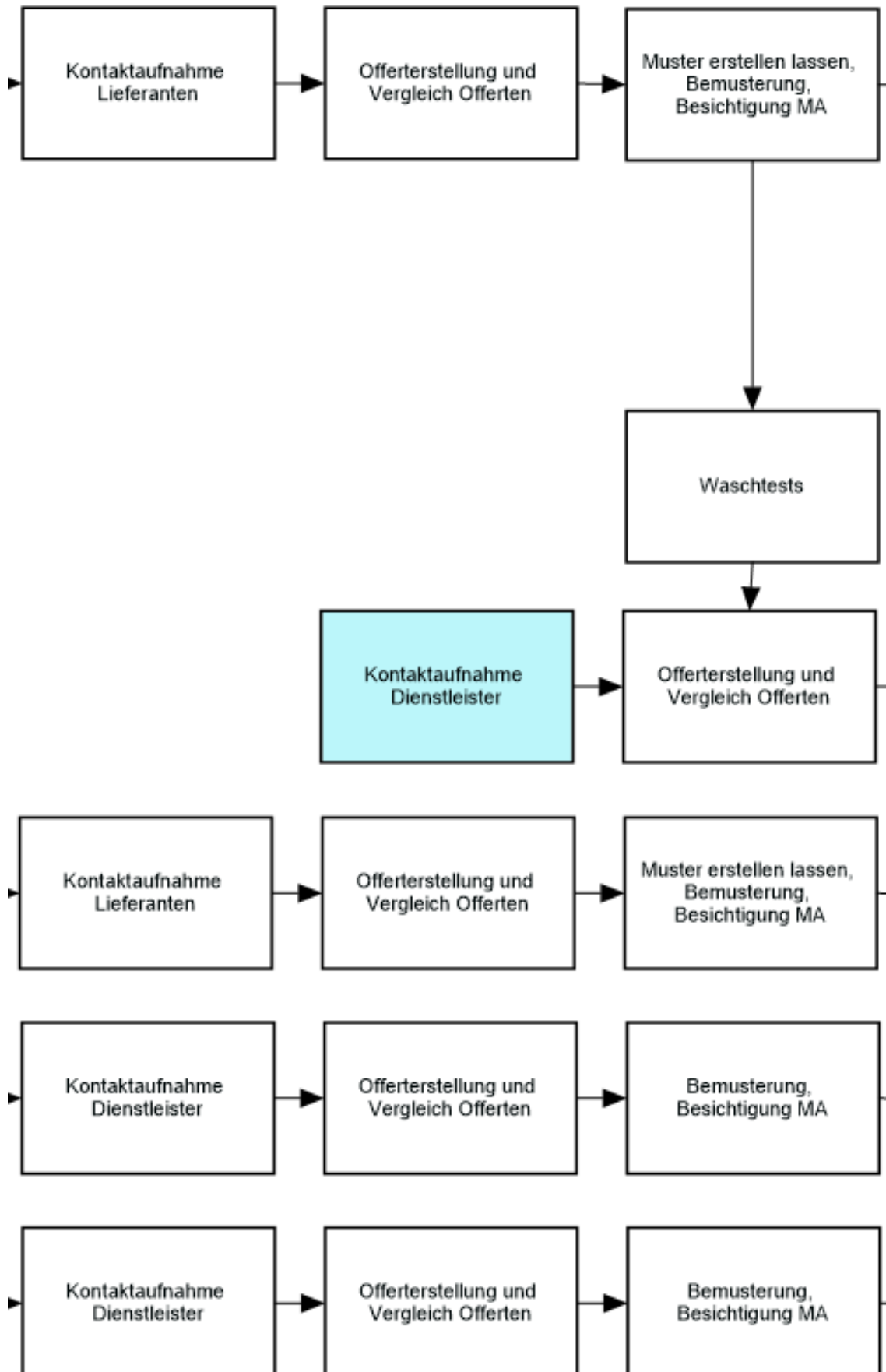
Anhang 2: Zweiter Entwurf Beschaffungsprozess, Teil 3/7



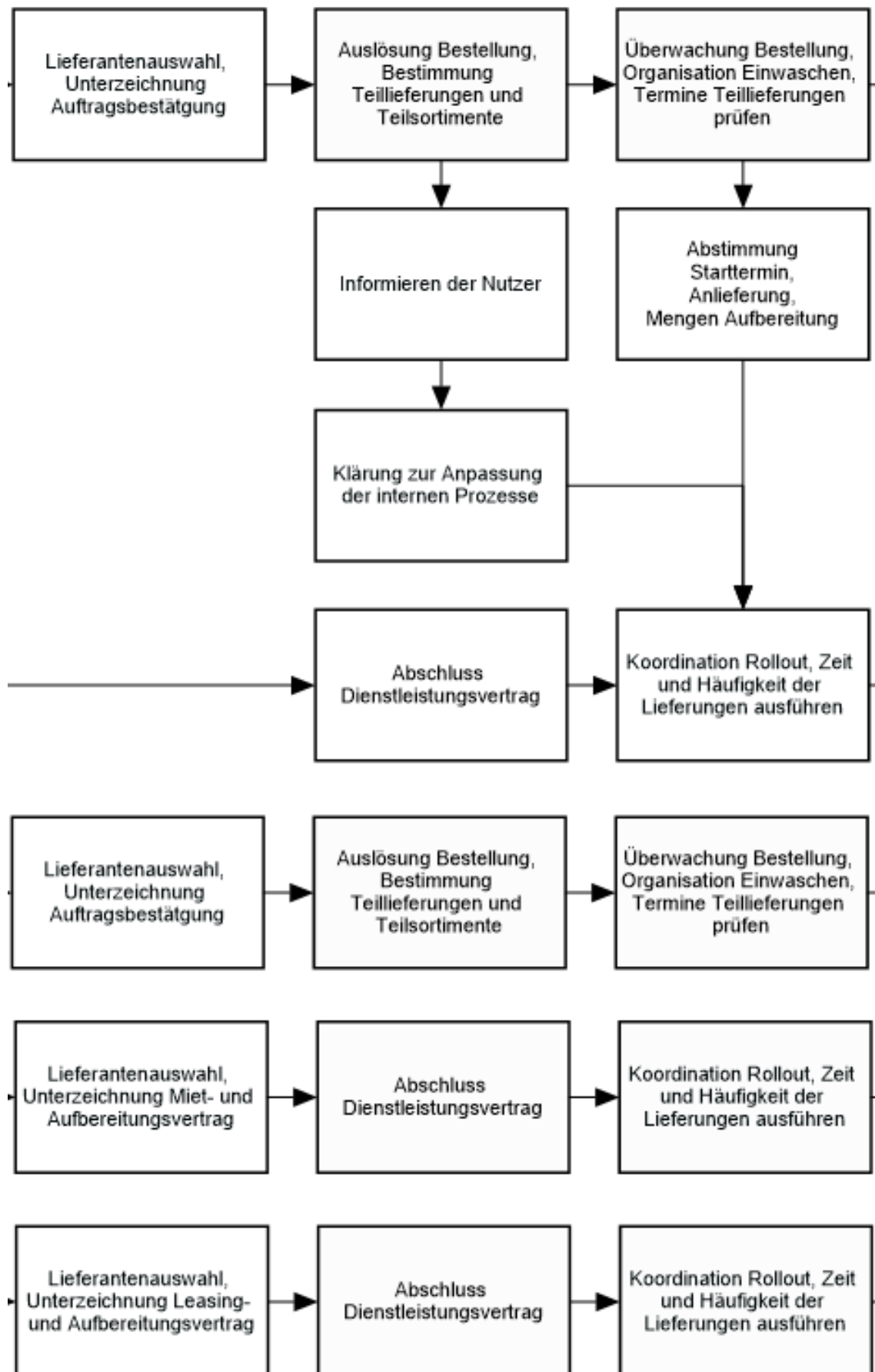
Anhang 2: Zweiter Entwurf Beschaffungsprozess, Teil 4/7



Zweiter Entwurf Beschaffungsprozess, Teil 5/7



Zweiter Entwurf Beschaffungsprozess, Teil 6/7



Zweiter Entwurf Beschaffungsprozess, Teil 7/7

