



Michael Cirkel / Elke Dahlbeck

Handlungsleitfaden für eine
Dienstleistungsagentur

Institut Arbeit und Technik
Gelsenkirchen, Oktober 2003

Vorwort

Der vorliegende Handlungsleitfaden wurde im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative Equal der Europäischen Union für die Entwicklungspartnerschaft (EP) „Offensive für Ältere“ angefertigt. Die Entwicklungspartnerschaft wird getragen von der Landesarbeitsgemeinschaft Freie Wohlfahrtspflege in Nordrhein-Westfalen und vereinigt Verbände, Unternehmen, Wissenschaftliche Institute sowie Betroffene. Zum Abbau von Diskriminierungen aufgrund des Alters verfolgt die EP drei wesentliche Ziele:

- die Beschäftigungsfähigkeit Ältere zu erhöhen
- die Erschließung neuer Beschäftigungsfelder für Ältere
- die Entwicklung von Förderinstrumenten Ältere Arbeitslose.

Das IAT übernimmt innerhalb der Partnerschaft die Aufgabe, neue Beschäftigungsfelder für Ältere zu identifizieren. Auf Wunsch der in der EP vertretenen Qualifizierungs- und Beschäftigungsträger ist dieser praxisorientierte Handlungsleitfaden entstanden.

Da sich die Integration Älterer in den ersten Arbeitsmarkt nach wie vor als sehr schwierig gestaltet - primär bedingt durch die schwierige wirtschaftliche Situation, aber nach wie vor auch aufgrund von Vorurteilen der Arbeitgeber gegenüber Älteren – verfolgen einige der Qualifizierungsträger innerhalb der EP eine offensive Strategie und streben – als eine Möglichkeit der Beschäftigung älterer Arbeitsloser und ein Instrument der Integration - den Aufbau von Dienstleistungsagenturen im haushaltsnahen Bereich an. Ein Gesichtspunkt stellt dabei die Integration Älterer zur Erschließung des zukünftig weiter anwachsenden Seniorenmarktes dar. Dieser Leitfaden soll hierbei als Hilfestellung dienen und Anregungen für eine positive nachhaltige Festigung auf dem Arbeitsmarkt geben.

Zur Erstellung des Leitfadens wurde auf die Ergebnisse der Projektes „Dienstleistungspools“ des Instituts Arbeit und Technik zurückgegriffen, dass zwischen 1996-2000 unter der Projektleitung von Dr. Claudia Weinkopf in der ehemali-

gen Abteilung Arbeitsmarkt bearbeitet wurden. Neben den Ergebnissen aus einer bundesweiten Befragung von Dienstleistungspools (**Bittner, S./ Strauf, S./ Weinkopf, C.**, 1999: Erfahrungen von Dienstleistungspools und Vermittlungsagenturen: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Nr. 1999-05), stützt sich der Leitfaden auf die Ergebnissen der wissenschaftlichen Evaluation von drei Modellprojekten in Nordrhein-Westfalen (**Bittner, S./ Weinkopf, C.**, 2002: Dienstleistungspools NRW: Haushaltshilfe als professionelle Dienstleistung - Erfahrungen und Perspektiven; Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung zu den Modellprojekten "Dienstleistungspools NRW". Stand: 31. Dezember 2000. Düsseldorf: Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalens)

Die vorliegenden Erkenntnisse sollen hier weiterverbreitet und als praxisnahe Umsetzungshilfe aufbereitet werden. Der Leitfaden will damit zum Transfer der bisherigen Erfahrungen und Ergebnisse beitragen, Hinweise für Umsetzungsschritte liefern und auf Problembereiche hinweisen, die mit dem Aufbau und dem Betrieb von Dienstleistungsagenturen verbunden sind. Damit soll den in der EP beteiligten Partnern und anderen interessierten Akteuren in der Beschäftigungspolitik ein Instrument zur Entscheidungsfindung ebenso wie zum Aufbau von Dienstleistungsagenturen als Mittel zur Integration – vor allem älterer - Arbeitsloser in den Arbeitsmarkt an die Hand gegeben werden.

1	Einleitung	7
2	Dienstleistungsagenturen	8
2.1	Dienstleistungsagenturen: Was ist das eigentlich?	8
2.2	Wem nützt eine Dienstleistungsagentur?	8
2.2.1	ArbeitnehmerInnen	9
2.2.2	Kunden	10
2.2.3	Öffentliche Hand	11
3	Aufbau und Funktion des Overheads	12
3.1	Der Aufbau des Overheads	12
3.2	Kundenbezogene Aufgaben	13
3.2.1	Regionale Marktanalyse	13
3.2.2	Kundenakquise	14
3.2.3	Kundenbindung	16
3.3	Mitarbeiterorientierte Aufgaben	17
3.3.1	Rekrutierung	17
3.3.2	Qualifizierung	18
3.3.3	Entlohnung	20
3.3.4	Mitarbeiterzufriedenheit	20
3.4	Arbeitsplanung: Zeit ist Geld	21
4	Wer nimmt Haushaltsnahe Dienstleistungen in Anspruch?	24
4.1	Allgemeine Nachfrage nach Haushaltsbezogenen Dienstleistungen	24
4.2	Kunden von Dienstleistungsagenturen	25
4.2.1	Struktur der Kunden	25
4.2.2	Kundenorientierung	26

5	Der Preis bestimmt den Markt: Die Finanzierung....	27
5.1	Preisgestaltung.....	28
5.2	Kostenaufstellung.....	29
5.3	Wege der Kostenminimierung	32
5.3.1	Optimierung der Zeitplanung.....	34
5.3.2	Personalkosteneinsparungen	36
5.3.3	Gezielte Markterschließung	36
6	Zusammenfassung/ Ausblick	38
7	Literatur	42

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorteile von Dienstleistungsagenturen	9
Abbildung 2: Aufgabengebiete des Overheads.....	12
Abbildung 3: Grundlegende Fragen der Marktanalyse	13
Abbildung 4: Mögliche Werbemaßnahmen.....	15
Abbildung 5: Möglichkeiten der Kundenbindung	16
Abbildung 6: Qualifizierungsfelder	18
Abbildung 7: Nachfrage nach angebotenen Serviceleistungen	26
Abbildung 8: Mögliche Preisvarianten	28
Abbildung 9: Übersicht der anfallenden Kosten	30
Abbildung 10: Kostenaufstellung mit unterschiedlichen Preisangeboten	31
Abbildung 11: Wege der Kostenminimierung.....	32
Abbildung 12: Angebote mit gebündelter Nachfrage	37
Abbildung 13: Schritte zum Aufbau einer Dienstleistungsagentur.....	39

1 Einleitung

Seit einigen Jahren wird in zahlreichen Modellprojekten versucht neue sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse im Bereich der haushaltsnahen und personenbezogenen Dienstleistungen zu etablieren. Durch finanzielle Anschubfinanzierungen von Dienstleistungsagenturen sollen so vor allem geringqualifizierten Arbeitslosen und Sozialhilfeempfängern eine Rückkehr in das Arbeitsleben ermöglicht werden. Trotz zahlreicher Modellversuche ist es bisher jedoch nicht gelungen ein breites Netz an Dienstleistungsagenturen aufzubauen. Ursächlich hierfür sind die hohen Kosten der Dienstleistungsagenturen, die dem Wettbewerb mit dem weit verbreiteten Schwarzmarkt in Deutschland nicht standhalten können, so dass sich auch nach erfolgreicher Etablierung die Agenturen ohne Förderung nicht selbst tragen können.

Auch wenn in verschiedenen Bundesländern bis heute Modellprojekte von Dienstleistungsagenturen gefördert werden – wie bspw. in Rheinland-Pfalz¹ – ist seit Einführung des Zweiten Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt Dienstleistungsagenturen eine angebotsorientierte Förderung nicht mehr vorgesehen. Lediglich eine nachfragebezogene steuerliche Entlastung wird für die Haushalte, die eine Haushaltshilfe in Anspruch nehmen, gewährt (2. Gesetz für Moderne Dienstleistungen).

Aus diesem Grund soll in diesem Handlungsleitfaden der Schwerpunkt nicht auf ein Finanzierungskonzept mit Fördervorschlägen² gelegt werden, sondern es wird versucht, konkrete Handlungsvorschläge und Hinweise für den Aufbau einer Dienstleistungsagentur aufzuzeigen. Ein Gesichtspunkt wird dabei im gesamten Leitfaden Beachtung finden: Die Erschließung des Seniorenmarktes u. A. mit Hilfe von der Beschäftigung Älterer. Gerade die Anstellung erfahrener Mitarbeiter zur Erschließung dieses zukünftig weiter anwachsenden Marktes verspricht gute

¹ Das Land Rheinland-Pfalz startete zur Erprobung seiner Bundesratsinitiative am 1. März 2003 in Kooperation mit dem Personaldienstleister „Manpower“ das auf drei Jahre anvisierte Projekt „Homempower“. Die nachgefragten Dienstleistungen werden zur Hälfte bezuschusst, die ArbeitnehmerInnen sind bei der Zeitarbeitsfirma sozialversicherungspflichtig angestellt. Nähere Infos unter: www.masfg.rlp.de/Arbeit/Homempower.htm

² Mittlerweile gibt es zahlreiche, detaillierte Finanzierungs- und Förderkonzepte, wie z.B. das von der Landesregierung in Auftrag gegebene Konzept des Instituts zur Zukunft der Arbeit „Beschäftigungspotenziale einer dualen Förderstrategie im Niedriglohnbereich“ (IZA Research Report

Erfolgschancen, da hier die sozialen Komponenten, also Verständnis, Interessen, Vertrauen vermehrt harmonisieren.

Für Erstellung des Handlungsleitfadens wird vor allem auf die im IAT durchgeführte bundesweite Befragung von Agenturen und wissenschaftliche Begleitung von drei Modellprojekten in Nordrhein-Westfalen³ zurückgegriffen.

2 Dienstleistungsagenturen

2.1 Dienstleistungsagenturen: Was ist das eigentlich?

„Dienstleistungsagenturen sind Ansätze haushaltsbezogene Dienstleistungen zu professionalisieren“ (Weinkopf 2002: 154). Ziel ist es, den MitarbeiterInnen eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung zu ermöglichen. Durch Bündelung einzelner Kunden können die ArbeitnehmerInnen in verschiedenen Haushalten eingesetzt werden, so dass der in einem einzelnen Haushalt oftmals nur kurzzeitige Einsatz auf eine Voll- oder Teilzeitstelle ausgeweitet werden kann.

Die Dienstleistungsagentur agiert dabei als normaler Arbeitgeber (Weinkopf 2002: 154). Das bedeutet, die Agentur vereinbart mit den Kunden ein Dienstleistungspaket über den geplanten Arbeitseinsatz. Sie übernimmt die Verantwortung für die Qualität der Dienstleistung, und erhält dafür einen entsprechenden Preis von dem Kunden. Mit ihren Mitarbeitern schließt sie einen normalen Arbeitsvertrag ab, in dem Regelungen bezüglich der Entlohnung sowie der Arbeitszeit vereinbart sind.

2.2 Wem nützt eine Dienstleistungsagentur?

In der hier betrachteten Gestalt werden Dienstleistungsagenturen im Wesentlichen als ein arbeitsmarktpolitisches Instrument betrachtet, mit dem versucht wird sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse für einen Personenkreis zu schaffen, der zuvor Arbeitslosenentgelt oder Sozialhilfe bezogen hat.

Profiteure dieser Einrichtungen sind: Die ArbeitnehmerInnen, die Kunden und die öffentliche Hand.

No. 5, Mai 2002) oder das „G.I.B.-Modell für einen flächendeckenden Auf- und Ausbau von Dienstleistungsagenturen in Deutschland“.

³ Vgl. dazu ausführlich: Bittner/ Strauf/ Weinkopf 1999: Erfahrungen von Dienstleistungspools und Vermittlungsagenturen und Bittner/ Weinkopf 2002: Dienstleistungspools NRW.

Im Folgenden sollen die sich daraus ergebenden Vorteile für ArbeitnehmerInnen und Kunden aufgelistet werden:

Abbildung 1: Vorteile von Dienstleistungsagenturen

ArbeitnehmerInnen	Kunden
Sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis	Qualifizierte Dienstleistungen mit geschulten Personal
Soziale Integration	Garantieanspruch
(Wieder-) Erwerb von Schlüsselqualifikationen	Geringerer Suchaufwand
Tarifliche Entlohnung, Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall	Ersatzanspruch bei Ausfall
Qualifizierungsmöglichkeiten	Keine Arbeitgeberverpflichtungen
Vertretungsmöglichkeiten	Geringer Koordinationsaufwand
Größere Seriösität	Größere Seriösität
Keine eigene Kundenakquise notwendig	Legale Abwicklung
Integration in einen Betrieb, verbesserte Möglichkeiten der Interessenvertretung, Austausch mit KollegInnen	Umfangreiches Angebot aus einer Hand

Quelle: Bittner/ Strauf/ Weinkopf 1999: 16 ; eigene Zusammenstellung

2.2.1 ArbeitnehmerInnen

Natürlich ist die eigene soziale Absicherung der wohl wichtigste Grund für ArbeitnehmerInnen in einer Dienstleistungsagentur zu arbeiten. Neben der eigenständig zu erwerbenden Sozialleistungsansprüche (z.B. Rentenansprüche) ist wohl die Gewährung von Krankengeld ein wichtiger Grund für die Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung, während bei Schwarzarbeit ein krankheitsbedingter Ausfall auch Lohneinbußen mit sich bringt. Weitere Vorteile bei der Entlohnung sind die Einhaltung tariflicher Entlohnung und das gewährte Urlaubs- und Weihnachtsgeld. Als Nachteil muss hierbei jedoch gesehen werden, dass das Netto-Entgelt häufig unterhalb der üblichen Schwarzmarktpreise von etwa 6-9 € liegt, was für viele Personen einen Anreiz bieten könnte, weiterhin „Schwarz“ arbeiten zu gehen. Es ergibt sich also ein zu geringer Verdienst, der zudem noch versteuert werden muss. Hinzu kommt, dass der „Schwarzverdienst“ als

Zusatzeinkommen zu den staatlichen Transferzahlungen betrachtet werden muss, womit sich in der Gesamtrechnung eine noch deutlichere Verdienstminderung ergibt. Zudem muss betont werden, dass neben dem finanziellen Anreiz auch noch weitere Gründe gegen ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis sprechen: Verheiratete Personen sind häufig durch ihren Ehepartner sozial abgesichert, damit bringt eine zusätzliche Absicherung keinen Gewinn. Und: Personen, die keine Arbeitserlaubnis für Deutschland besitzen, steht diese Option von Vorneherein nicht zur Verfügung (Bittner/ Weinkopf 2002: 45).

Diesen möglichen finanziellen Nachteilen stehen jedoch andere entscheidende Vorteile gegenüber. Gerade durch die Kombination von Qualifikation und Praxiserfahrung im Beruf bietet sich für Personen, die zuvor lange aus dem Erwerbsleben ausgeschlossen waren, die Chance auf den Wiedererwerb von Schlüsselqualifikationen. Zudem werden in den Qualifizierungen fachliche Kompetenzen vermittelt. Daneben spielt die Integration der MitarbeiterInnen innerhalb eines Unternehmens eine wichtige Rolle. Die soziale Integration in den Betrieb fördert die Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit der MitarbeiterInnen, bietet aber auch verbesserte Möglichkeiten der Interessenvertretung. Die bei Schwarzarbeit in Privathaushalten sonst übliche isolierte Tätigkeit wird teilweise aufgehoben. Die eigenständige Kundenakquise fällt für die MitarbeiterInnen weg, was nicht nur arbeitserleichternd wirkt, sondern vor allem mehr Seriösität und Sicherheit bietet.

2.2.2 Kunden

Die Vorteile für Kunden liegen in der Professionalität der Dienstleistungen. Während der Privathaushalt bei eigener Anstellung einer Haushaltshilfe die Arbeitsgeberfunktion übernehmen muss, übergibt er diese Aufgaben an die Agentur. Er selbst agiert nur noch als Kunde und muss sich nicht um die Rekrutierung oder Schulung des Personals kümmern.

Dem Kunden wird durch die Agentur eine Qualitätsgarantie für die Dienstleistung geboten, zu dem hat er bei krankheitsbedingten Ausfällen einen Vertretungsanspruch. Falls die Agentur weitere Dienstleistungen über die einfache hauswirtschaftliche Tätigkeit hinausgehende Serviceleistungen – wie bspw. Betreuung oder Botengänge - anbietet, kann der Kunde diese direkt aus einer Hand kaufen. Gerade für ältere Menschen könnte dies sehr attraktiv sein, da der

Koordinierungsaufwand so gering bleibt, und die Kunden sich nicht auf weitere Personen einstellen müssen.

Der gravierendste Nachteil bei Inanspruchnahme einer Dienstleistungsagentur liegt in den weitaus höheren Preisen im Vergleich zu den üblich gezahlten Schwarzmarktpreisen. So geht das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) davon aus, das Privathaushalte einen Preis über 10 € pro Stunde für Haus- und Reinigungsarbeiten als deutlich zu teuer empfinden, und somit auf den Schwarzmarkt ausweichen (Brück/ Haiken/ Zimmermann 2002: 2). Als weiterer negativer Aspekt muss die Vertragslaufzeit gesehen werden, denn diese bietet zwar Sicherheit für Gewährung der Dienstleistung, bindet den Kunden aber auch längerfristig an die Agentur. Neben Einzelaufträgen und Dienstleistungsverträgen mit längerer Laufzeit sollte hier auch über Mischformen, z.B. regelmäßiger Mitgliedsbeitrag, der bei Inanspruchnahme einer Leistung verrechnet wird, nachgedacht werden.

2.2.3 Öffentliche Hand

Durch die Aufnahme einer regulären, sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung erhöht sich die Zahl der Beitragszahler in den Sozialversicherungen. Gleichzeitig könnten Ausgaben eingespart werden, wenn ein vormals Arbeitsloser oder Sozialhilfebezieher diesen Job erhält. Durch Einrichtung von Dienstleistungsagenturen können folglich staatliche Ausgaben beschränkt und Einnahmen erhöht werden.

Ein Ergebnis der gemeinsamen Studie des IZA und DIW ist, dass die Nachfrage nach Haushaltsdienstleistungen sehr stark auf die Höhe des Preises reagiert (Bonin, H./ Brenke, K./ Haiken-DeNew, J. et al. 2002). Nach Berechnungen des DIW und IZA würde die Nachfrage bei einer zehn-prozentigen Lohnsubventionierung bei etwa 351.700 Haushalten liegen, bei einer 50-prozentigen Förderung schon bei ca. 2.201.800 Haushalten⁴. Zudem würde eine direkte, angebotsorientierte Förderung alle Kunden preislich entlasten und nicht nur diejenigen, die ihre Haushaltshilfe steuerlich absetzen können. Gerade für Rentnerhaushalte, die zukünftig aufgrund des soziodemographischen Wandels eine breite Kundenbasis bilden werden, wäre diese Fördervariante wünschenswert. Derzeit besteht lediglich eine nachfragegesteuerte

⁴ Vgl. ausführlich (unter Berücksichtigung der Berechnungsgrundlagen) bei Brück, T./ Haiken-DeNew, J./ Zimmermann K.F.:2002)

Subventionierung von Dienstleistungsagenturen im haushaltsnahen Bereich in Form von steuerlichen Entlastungen⁵.

3 Aufbau und Funktion des Overheads

Der Aufbau und die Organisation einer Dienstleistungsagentur unterscheiden sich je nach Größe, Region und Dienstleistungsangebot. Aus diesen Gründen können die folgenden Handlungsempfehlungen lediglich als Hilfestellungen und Vorschläge gesehen werden.

Um den Aufbau und die Arbeitsweise einer Dienstleistungsagentur zu beschreiben, sollen im folgenden Kapitel die wichtigsten Aufgabengebiete des Overheads in Augenschein genommen werden. Unter Berücksichtigung der verschiedenen Interessen, Wünsche und Notwendigkeiten der entscheidenden Akteure – der Mitarbeiter und der Kunden - werden Hinweise und Vorschläge gegeben, die bei Betreiben einer Dienstleistungsagentur beachtet werden sollten.

3.1 Der Aufbau des Overheads

Jedes Unternehmen benötigt ein Management, das einen reibungslosen Arbeitsablauf garantiert. Bei der Konstitution und dem Betreiben einer Dienstleistungsagentur darf der Verwaltungs- und Leitungsaufwand nicht unterschätzt werden. Drei Funktionsbereiche können innerhalb des Overheads unterschieden werden: die Unternehmens- bzw. Projektleitung, der dispositive Bereich und der Verwaltungsbereich (Bittner/ Weinkopf 2002: 122).

Auch wenn eine klare Trennung der Funktionsbereiche im Alltag oftmals nicht möglich ist, sollten die in der Übersicht aufgeführten Aufgabengebiete in die Planung miteinfließen (Bittner/ Weinkopf 2002: 122 ff.).

Abbildung 2: Aufgabengebiete des Overheads

- Regionale Marktanalyse
- Aufbau und Weiterentwicklung (z.B. neue Einsatzfelder) der Dienstleistungsagentur
- Personalrekrutierung

⁵ Es handelt sich um eine Ergänzung des Einkommenssteuergesetzes (BGBl): §35a „Steuerermäßigung bei Anwendungen für haushaltsnahe Beschäftigungsverhältnisse und für die Inanspruchnahme haushaltsnaher Dienstleistungen“.

- Kundenakquise und -bindung
- Ermittlung des Qualifikationsbedarfs, Organisation oder Durchführung von Weiterbildungen und Einarbeitung des Personals
- Aufbau eines Unternehmensnetzwerkes für ein breites und kostengünstiges Dienstleistungsangebot (z.B. Zusammenarbeit mit einem Autoverleihunternehmen)
- Planung und Koordination von Einsätzen (Einsatzplan, Vertretung, Ausfälle etc.)
- Erstellung und Überprüfungen von Rechnungen und Schriftverkehr
- Beschwerdemanagement und Kundenkontakt

Im Folgenden sollen detailliert die bedeutsamsten Aufgaben beschrieben und näher erläutert werden. Als erstes werden dafür die kundenbezogenen Aufgaben erörtert, daran anschließend sollen die mitarbeiterbezogenen Funktionen unter Augenschein genommen werden.

3.2 Kundenbezogene Aufgaben

3.2.1 Regionale Marktanalyse

Wie in jedem unternehmerischen Vorhaben ist auch im Falle des Aufbaus einer Dienstleistungsagentur die Kenntnis des Marktes eine grundlegende Voraussetzung für den erfolgreichen Betrieb. Der Entscheidung über die Einrichtung einer Agentur und über ihr ganzes Profil und Leistungsspektrum sollte also die Erkundung des Marktes, sprich die Marktforschung, vorausgehen.

Dienstleistungsagenturen sind idealerweise in einem großem Netzwerk mit bestehenden Kundenstrukturen eingegliedert, so dass sich diese Aufgabe mit relativem Aufwand erledigen lässt.

Abbildung 3: Grundlegende Fragen der Marktanalyse

- Welcher Raum soll abgedeckt werden?
- Welche Zielgruppe wird angesprochen?
- Welche Leistungen werden nachgefragt?
- Welche Leistungen können angeboten werden?
- Welche Vertriebswege gibt es?
- Welche Mobilitätsstrukturen sind nötig?

- | | |
|---|---|
| → | Wie sieht die Einwohnerstruktur im angestrebten Einzugsbereich aus? |
| → | Welche Konkurrenzbeziehungen bestehen am Standort? |
| → | Gibt es sonstige Besonderheiten am Standort? |

Auf Grundlage der Beantwortung dieser Fragen kann die Ausrichtung der Agentur sowie eine Angebotszusammenstellung erfolgen und eine passende Marketingstrategie abgeleitet werden.

3.2.2 Kundenakquise

Bezüglich der Kundenakquise bieten sich zahlreiche Möglichkeiten an, in die Öffentlichkeit zu treten. Da aus organisatorischen Gründen die Einsatzorte jeweils auf eine Region, bzw. eine Stadt, zum Teil sogar einzelne Stadtteile oder einen Kreis beschränkt sind, bieten sich Anzeigen und Berichte in regionalen und lokalen Zeitungen oder örtlichen Radiosendern an. Zudem sollte sich das Unternehmen im Branchenverzeichnis aufnehmen lassen. Außerdem sollte die Agentur auf einen ansprechenden und professionellen Gesamtauftritt achten (Bittner/ Weinkopf 2002: 126).

Um Privathaushalte direkt zu erreichen, sind Postwurfsendungen von erstellten Flyern sinnvoll, zudem können die Flyer in ausgewählten Geschäften (z.B. Bäckerei, Metzgerei, Apotheke, Fachbedarf für Kinder oder Senioren), Praxen (Ärzte, Therapeuten) und öffentlichen oder privaten Einrichtungen (Schwimmbäder, Krankenkassen, Pflegediensten) ausgelegt werden. Auch die Einrichtung eines Internetauftritts erscheint viel versprechend, da das Internet als Informationsmedium aber auch als Vertriebsweg an Bedeutung zunimmt. Auch die Nutzungszahlen der älteren Menschen steigen und werden dies in den kommenden Senioren generationen noch stärker tun (SOL 200: 5). Zudem bietet eine Homepage eine kostengünstige Möglichkeit das Unternehmen mit seinem gesamten Leistungsspektrum usw. bis hin zur Vorstellung der Mitarbeiter mit Bild umfassend darzustellen und aus der Anonymität zu heben. Ein Umstand der besonders bei älteren Kunden häufig eine Hemmschwelle darstellt. Durch eine ansprechende Homepage kann der Kundenkontakt auf eine persönliche Ebene gehoben werden, die durch andere Medien nicht oder nur unter hohem Aufwand erreicht wird. Des Weiteren könnten neben selbst aufgegebenen Anzeigen auch auf Inserate direkt geantwortet werden (Bittner/ Weinkopf 2002: 126).

Wie gesehen gibt es zahlreiche Möglichkeiten, eine Dienstleistungsagentur in die Öffentlichkeit zu transportieren, dem Einfallsreichtum sind hierbei keine Grenzen gesetzt. In der Startphase ist eine umfassende Bewerbung sinnvoll, um eine Basisbekanntheit zu erreichen. Ein kontinuierlich bestehender Bekanntheitsgrad kann durch ständige Präsenz erzielt werden.

Eine höchst Erfolg versprechende Strategie besteht im Crossmarketing, also der Kombination verschiedener Werbeträger, die auf die Zielgruppe zugeschnitten sind und verbreitet werden sollen. Bei der Art der angebotenen Leistung handelt es sich um Dienstleistungen, die in direkten Kundenkontakt erbracht werden und die z.B. im Gegensatz zu Handelsleistungen in die Privatsphäre des Kunden eingreifen. Die Herbeiführung der persönlichen Beziehungs- und Vertrauensbasis sollte daher ein vorrangiges Ziel der Marketingmaßnahmen sein und im Rahmen der Kundenpflege konsequent weitergeführt werden.

Im Folgenden werden die wichtigsten Punkte noch einmal aufgelistet:

Abbildung 4: Mögliche Werbemaßnahmen

- Schaufenstergestaltung
- Branchenverzeichnis
- Anzeigen und Berichte in lokalen Zeitungen oder lokalen Radiosendern
- Antwort auf Inserate in Zeitungen
- Flyer in Geschäften, Praxen und Einrichtungen auslegen
- Internetauftritt
- Autowerbung
- Aktionswochen (preiswerte Einsteigerangebote, Geschenkgutscheine für Anwerbung neuer Kunden)
- Persönliche Weiterempfehlung, Mundpropaganda (gerade auch bei Älteren)

Zu dem zuletzt genannten Punkten sollte noch einmal betont werden, dass hier wiederum die Qualität der Dienstleistungen eine entscheidende Rolle spielen. Nur wenn die Qualität die Kunden überzeugt, sind sie bereit die höheren Kosten zu bezahlen, langfristig eine Dienstleistungsagentur zu beauftragen und diese dann bei Bekannten weiterzuempfehlen (Bittner/ Weinkopf 2002: 126).

3.2.3 Kundenbindung

Für die langfristige Kundenbindung ist eine hohe Professionalität unbedingt erforderlich. Wie sich in den Untersuchungen gezeigt hat, mussten die Agenturen eine hohe Kundenfluktuation hinnehmen (Bittner/ Weinkopf 2001: 112). Viele Kunden beauftragen die Agentur nur einmalig für einen besonderen Anlass (bspw. Umzug mit Grundreinigung), daneben kündigten viele Privathaushalte aber auch ihre Verträge. Die Ursache war einerseits in privaten Bereich zu finden, aber ein Teil der Kundenabsprünge wurde auch aufgrund zu schlechter Qualitätsstandards verursacht. Durch eine verbesserte Serviceleistung – bedingt durch vorgeschaltete Qualifizierungen der Mitarbeiter - konnten diese Abgänge jedoch minimiert werden (Bittner/ Weinkopf 2002: 113).

Die Agenturen dürfen sich folglich nicht auf die Kundenrekrutierung konzentrieren, sondern müssen eine intensive Kundenpflege betreiben und ihren Kundenstamm intensiv betreuen. So sollte bei dem ersten Treffen mit dem Kunden neben der für diesen Haushalt vorgesehenen Haushaltskraft eine Person aus dem Management anwesend sein. Dies kann Unsicherheiten sowohl bei dem Kunden als auch bei der Haushaltskraft beseitigen. Zusammen und direkt vor Ort können so die zukünftigen Arbeitseinsätze, die Zeit- und Kostenaufstellung besprochen werden, parallel findet eine erste Annäherung der Kunden und der Beschäftigten statt. Gerade bei einem Einsatz in Privathaushalten – und insbesondere bei Betreuungsaufgaben – muss „die Chemie zwischen Kunde und Beschäftigten stimmen“ (Bittner/ Weinkopf 2002: 142). Die ProjektleiterInnen vor Ort müssen ein Feingefühl dafür entwickeln, welcher ihrer Mitarbeiter zu dem jeweiligen Kunden passt.

Im Folgenden sollen noch einmal die wichtigsten Aspekte, die für eine langfristige Kundenbindung wichtig sind, aufgelistet werden (Bittner/ Weinkopf 2002: 121):

**Intensive
Kunden-
pflege!**

Abbildung 5: Möglichkeiten der Kundenbindung

- Hohe Qualität der angebotenen Dienstleistungen (Gründlichkeit, Einsatzbereitschaft, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Freundlichkeit)
- Breites Angebot
- angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis
- Telefonische Erreichbarkeit
- Erscheinungsbild der Beschäftigten und des Agenturbüros
- Treuegutscheine

- Beschwerdemanagement und Kundenbetreuung
- Kleine Präsente oder Karten zu Weihnachten

3.3 Mitarbeiterorientierte Aufgaben

Natürlich stellen die Mitarbeiter in jedem Unternehmen den Grundstein für den Erfolg. Neben einer ausreichenden Qualifikation ist es die Mitarbeiterzufriedenheit, die eine hohe Dienstleistungsqualität garantiert. Für ein Unternehmen ist es von hoher Bedeutung einen festen Mitarbeiterstamm zu haben. Eine hohe Personalfuktuation verhindert – gerade bei haushaltsnahen Serviceeinrichtungen – den Aufbau von persönlichen Kundenbeziehungen. Neben einer guten Qualifikation stellen die persönlichen Erfahrungen der MitarbeiterInnen einen großen Unternehmensgewinn dar, der sowohl die fachlichen, als auch die sozialen Kompetenzen der MitarbeiterInnen erweitert. Zudem bedeuten häufige Personalrekrutierungen und Einweisungen neuer Mitarbeiter zusätzliche Kosten für das Unternehmen. Falls es sich jedoch bei der Agentur nicht um eine rein privates Unternehmen handelt, sondern sich neben marktwirtschaftlichen Zielen auch arbeitsmarktpolitische Ziele gesetzt hat, ist eine erhöhte Personalfuktuation nicht negativ zu sehen, denn sie könnte als Sprungbrett in den ersten Arbeitsmarkt fungieren.

3.3.1 Rekrutierung

Aufkommende Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung sollten trotz des derzeitigen großen Arbeitskräfteangebots auf dem Arbeitsmarkt nicht unterschätzt werden. Probleme entstehen vornehmlich dadurch, dass dem rekrutierten Personal häufig die benötigten Kompetenzen fehlen, bzw. wahrscheinlicher ist, dass geeignetes Personal für die relativ geringe Entlohnung nicht zur Verfügung steht (Bittner/ Weinkopf 2002: 133). Neben der fachlichen Qualifikation sind bei haushaltsnahen Serviceangeboten vor allem Kommunikationsfähigkeiten gefragt. Aus diesem Grund sollten vorab geschaltete Qualifizierungen mit anschließender Einstellung die Mitarbeiter auf ihren Einsatz vorbereiten (vgl. nächsten Abschnitt). Diese können selbst durch die Agentur vorgenommen werden, oder aber sie werden in Kooperation mit einem Bildungsträger absolviert.

Eine weitere Alternative bieten vorab geschaltete Praktika. Nach einer Probephase können MitarbeiterInnen und Projektleiter über ein anschließendes Arbeitsverhältnis

nachdenken. Zudem kann innerhalb dieses Zeitraumes der notwendige Qualifizierungsbedarf ermittelt werden⁶.

3.3.2 *Qualifizierung*

Da die Mitarbeiter direkt in Privathaushalten eingesetzt werden, ist neben der fachlich notwendigen Qualifizierung im hauswirtschaftlichen Bereich und gesundheitlicher Präventionen, auch Sozialkompetenz gefragt. Kommunikationsfähigkeit, Zuverlässigkeit und Eigenverantwortlichkeit sind dabei besonders zu betonen, denn direkt vor Ort müssen die Mitarbeiter eigenverantwortlich mit den Kunden in Kontakt treten und flexibel auf Kundenwünsche reagieren.

Bei der Qualifizierung differenziert man zwischen der vorgeschalteten und der berufsbegleitenden Qualifizierung (Bittner/ Weinkopf 2002: 134). Viele Agenturen verwenden beide Varianten, um die Kompetenzen der Mitarbeiter zu erhöhen. Standards haben sich bisher nicht herausgebildet, folgende Themenfelder sollten jedoch in den Maßnahmen beinhaltet sein (Bittner/ Weinkopf 2002: 134 ff.):

Fachliche und soziale Kompetenzen
--

Abbildung 6: Qualifizierungsfelder

- Vermittlung von fachlichen Kenntnissen (z.B. Hauswirtschaft, Einkaufen, wirtschaftliche Haushaltsführung, Arbeitshygiene, Ernährung und Nahrungszubereitung)
- Kommunikations- und Konflikttrainings,
- Arbeitsplanung und –gestaltung
- Gesundheitsprävention
- Schlüsselqualifikationen

Neben der Vermittlung von Theorie wurden in bereitgestellten Übungshaushalten auch praktische Erfahrungen gesammelt (Bittner/ Weinkopf 2002: 61). Während die

⁶ Der Einsatz von Praktikanten sollte dabei jedoch nicht bei den Kunden stattfinden, sondern in Probehaushalten: Diese können z.B. eigene Haushalte oder die von Bekannten oder Kooperationspartnern sein. Denkenswert wäre auch die Rekrutierung von Kundentesthaushalten, also bei Kunden, die ihren Haushalt zur Verfügung stellen, und für diese „minderwertige“ Dienstleistung vergünstigte Preisangebote erhalten.

Kosten einer vorangeschalteten Qualifizierungsmaßnahme häufig finanziell gefördert wird, muss die berufsbegleitende Weiterbildung durch die Agentur getragen werden⁷.

Vorgeschaltete Qualifizierungsmaßnahme

Die vorgeschaltete Qualifizierung dient primär der Sicherstellung eines qualifikatorischen Grundstandards, und damit der Personalrekrutierung. Da die Agentur von den angebotenen Dienstleistungen existiert, muss ein gewisser Qualitätsstandard gewährleistet sein. Zudem biete eine vorausgehende Qualifizierung auch den Mitarbeitern den Vorteil, gut vorbereitet in den ersten Arbeitseinsatz zu kommen. Überforderungen und Unzufriedenheit können so vorgebeugt werden, dies führt wiederum zu einer geringeren Personalfuktuation.

Berufsbegleitende Qualifizierung

Die Arbeits- und Qualifizierungsprozesse sollten miteinander kombiniert werden. Mit Hilfe von Arbeitsgruppen können inhaltliche Schwerpunkte erarbeitet und Konzepte erstellt werden. Dabei ist die Erfahrung der einzelnen Mitarbeiter von großer Bedeutung, diese sollten deshalb aktiv an der Planung und Gestaltung der Weiterbildungen partizipieren (Bittner/ Weinkopf 2002: 80). Das gemeinsame Arbeiten in Arbeitsgruppen und in Schulungen bietet die Möglichkeit eines Erfahrungs- und Kommunikationsaustauschs. Da die MitarbeiterInnen in ihrem normalen Arbeitseinsatz zumeist isoliert in Privathaushalten arbeiten, kann hier eine Kommunikationsplattform entstehen. Zudem kann auf dieser Arbeitsplattform auch die Weiterentwicklung der Agentur - z.B. neue Arbeitsfelder und die dazugehörige notwendige Qualifikation – vorangetrieben werden.

Regelmäßige Teamsitzungen, kombiniert mit einem Erfahrungsaustausch, brainstorming oder von Kollegen vorbereiteten Konzepten können hier als Alternative einer professionellen Schulung genutzt werden. Zudem sollte versucht werden die Kompetenzentwicklung in auftragsschwachen Perioden individuell zu

Erfahrungsaustausch in Arbeitsgruppen!

⁷ Die einzelnen regional sehr differenzierten Fördermöglichkeiten sollen hier nicht weiter erläutert werden, zudem setzten sich die potenziellen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen – z.B. Arbeitslose, oder Sozialhilfeempfänger zusammen. Für die Zielgruppe der Älteren (über 50 Jährigen) soll hier aber auf die finanzielle Förderung durch die Bundesanstalt für Arbeit hingewiesen werden. So übernehmen die Arbeitsämter bei Betrieben mit weniger als 100 Mitarbeitern die Kosten einer externen Weiterbildung, sofern diese außerhalb des Betriebes stattfindet, das Arbeitsentgelt weiter durch den Arbeitgeber gezahlt wird, und die Qualifikation über eine reine arbeitsplatzbezogene Anpassungsqualifizierung hinausgeht (vgl. Buchheit 2002: 7)

fördern, indem entsprechende Materialien z.B. Fachartikel oder auch Trainingsmöglichkeiten bereitgestellt werden (Bittner/ Weinkopf 2002: 136).

Wünschenswert wäre die Erstellung auf das Angebot der Agentur abgestimmter Lernmodule und die Einführung von job rotation. Nach und nach können so die Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden. Dies bietet den Vorteil, dass die Mitarbeiter verschiedenartige Aufgaben übernehmen können, dadurch variabler einsetzbar sind und so die Tätigkeiten aufgewertet werden können. Die Mitarbeiter können sich dadurch gegenseitig vertreten, zudem können verschiedenartige Funktionen einseitige körperliche Belastungen verhindern, beugen zu großer Routine vor und dienen somit der Gesundheitsprävention und der Mitarbeiterzufriedenheit (vgl. Abschnitt 3.3.4)

Bei der Einführung der berufsbegleitenden Qualifikation sollte auf die Partizipation der Mitarbeiter geachtet werden, da dies die Motivation erhöht und den Sinn dieser Maßnahme anschaulicher werden lässt.

3.3.3 Entlohnung

Bei der Festlegung des Stundenlohnes können Dienstleistungsagenturen der tarifvertraglichen Entlohnung des Gebäudereiniger-Handwerks folgen, die bei etwa 8 € pro Stunde liegt (Bittner/ Weinkopf 2002:110). Urlaubs- und Weihnachtsgeld werden zum Teil gewährt, zum Teil durch leistungsabhängige Prämien ersetzt. Zudem erhalten die Mitarbeiter teilweise Fahrkostenzuschüsse und Zuschüsse zu der Arbeitskleidung. Die Urlaubsregelung ist nicht einheitlich gewährt, zum großen Teil folgt auch sie den tariflichen Bestimmungen von 30 Tagen. Bei den Regelungen sollte darauf geachtet werden, dass der derzeitige Schwarzmarktlohn nicht unterschritten wird (Bittner/ Weinkopf 2002: 110). Da die Mitarbeiter nicht nur für die Qualität der Leistungen und die Kundenbindung sorgen, sondern auch entscheidend zur Erhöhung der Kundenanzahl beitragen können, sind finanzielle Anreizsysteme, die individuelle Leistungen berücksichtigen, denkbar.

3.3.4 Mitarbeiterzufriedenheit

Wie oben schon angesprochen ist die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen der Schlüssel für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Neben Regelungen zur Arbeitszeit, sowie Qualifizierungsmöglichkeiten spielen das Betriebsklima, Partizipationsmöglichkeiten und eine möglichst vielseitige Aufgabe entscheidende

Rollen für das Wohlbefinden der einzelnen MitarbeiterInnen (Bittner/ Weinkopf 2002: 138 ff.).

Genau bei diesen Aspekten sind jedoch die Rahmenbedingungen für Dienstleistungen im haushaltsnahen Bereich besonders ungünstig. Die Mitarbeiter arbeiten überwiegend isoliert, zudem dominieren bei den Arbeitseinsätzen im hauswirtschaftlichen Bereich einfache Reinigungsarbeiten. Da sich die Belegschaft häufig aus Geringqualifizierten rekrutiert, ist ein breites Aufgabenspektrum nicht durchführbar. Aus den genannten Gründen sind regelmäßige Treffen, mindestens einmal – besser zweimal - monatlich unabdingbar (Bittner/ Weinkopf 2002: 139). Hier sollten nicht nur die Einsatzpläne besprochen werden, sondern es sollte ein reger Erfahrungsaustausch stattfinden. Ziel muss sein, dass Probleme bspw. mit Kunden, Arbeitseinsätzen, Fahrzeiten o.Ä. offen diskutiert und Lösungswege gemeinsam erarbeitet werden können. Dies fördert nicht nur das Betriebsklima, sondern kann auch Unsicherheiten und Ängste von MitarbeiterInnen beseitigen, die sonst vor Ort alleine mit ihren Problemen umgehen müssen. Bei den Treffen sollten weiterhin Zukunftspläne des Managements offen gelegt und diskutiert werden. Die MitarbeiterInnen sollten nicht nur die Chance haben an ihren Einsatzplänen mitzugestalten, sondern sollten auch an der Weiterentwicklung „Ihrer“ Agentur partizipieren dürfen. So können beispielsweise Wünsche von Kunden in das Dienstleistungsangebot aufgenommen werden, oder neue Unternehmenskooperationen geknüpft werden.

**Regelmäßige
Teamsitzungen**

**Mitarbeiter-
partizipation**

3.4 Arbeitsplanung: Zeit ist Geld

Die Aufstellung von Arbeitsplänen stellt für das Management eine logistische Herausforderung dar. Zum einen müssen die Auftragsschwankungen der Kunden berücksichtigt werden, zum anderen sollten die Arbeitszeitwünsche der MitarbeiterInnen mit in die Planung einfließen.

Da es sich bei den Beschäftigten in haushaltsnahen Dienstleistungsagenturen zu einem überwiegenden Teil um Frauen handelt, ist anzunehmen, dass ein Großteil der Mitarbeiter Teilzeitarbeit bevorzugt. Diese bietet einen koordinatorischen Vorteil, da viele Haushalte üblicherweise einen einmaligen wöchentlichen Einsatz von etwa 3-6 Stunden nachfragen (G.I.B. 2003: 7). Als weiterer Vorteil muss bei einem Teilzeitbeschäftigungsverhältnis gesehen werden, dass die körperliche Belastung geringer ist, und der Beschäftigte mehr Zeit für körperliche Erholung hat.

In Abhängigkeit von der geleisteten Arbeitszeit, der Mitarbeiterzahl und den Einsatzzeiten sowie den Wegzeiten ist das Verhältnis von Kunden und Mitarbeitern abzuschätzen.

Ein Ergebnis der vom IAT durchgeführten bundesweiten Befragung war, dass im Durchschnitt auf jeden Mitarbeiter 4,6 KundenInnen entfallen (Bittner/ Strauf/ Weinkopf 1999: 32), die Werte schwanken jedoch sehr.

Bei der Gestaltung der Arbeitszeit bieten sich Arbeitszeitkonten mit einer fest definierten Kernarbeitszeit an. Diese Variante bietet gleichzeitig einen hohen Flexibilitätsspielraum und eine ausreichende Verbindlichkeit. Bei der Gestaltung des Kontos sollten neben den Ausgleichszeiträumen auch die Spannweite exakt definiert werden⁸. Zudem sollten nicht nur die Auftragsschwankungen der Agentur, bzw. der Kunden, sondern auch die Wünsche der MitarbeiterInnen Berücksichtigung finden, besser noch die MitarbeiterInnen sollten direkt an ihrer Arbeitszeitgestaltung partizipieren können.

Ein wichtiger Aspekt sind die Regelungen bezüglich der An- und Abfahrtszeiten des ersten und letzten Arbeitseinsatzes von und nach Hause. Gerade in ländlichen Gebieten kommt den Wegen eine hohe Bedeutung zu, die zusätzliche Anforderungen an die Logistik stellt, da diese Wege zu einem überwiegenden Teil mit dem ÖPNV zurückgelegt werden müssen (Bittner/ Weinkopf 2002: 143). Selbst bei kleineren Agenturen müssen die Parameter Wegzeit, Aufgabe, Kundenwunsch (nach einem bestimmten Mitarbeiter), Termin, Arbeitszeit und Kosten in Einklang gebracht werden.

Neben den normalen Arbeitseinsätzen bietet es sich an, einen zusätzlichen Bereitschaftsdienst einzurichten (Bittner/ Weinkopf 2001: 144). Kommt es zu krankheitsbedingten Ausfällen oder wünscht ein Kunde spontan eine Serviceleistung, kann eine Vertretung ohne koordinatorischen Aufwand gewährt werden. Für den Kunden ist dies eine besondere Serviceleistung, er kann sich darauf verlassen, dass sein Auftrag zeitgenau erledigt wird, zudem kann er auch außerplanmäßig einen

**Arbeitszeit-
konten!**

**Bereitschafts-
dienst!**

⁸ Mittlerweile sind zahlreiche Varianten von Arbeitszeitkonten in der Praxis vorzufinden. Die Größe des Ausgleichszeitraums (bspw. ein Monat oder ein Jahr) also derjenige Zeitraum innerhalb dessen die vereinbarte Arbeitszeit durchschnittlich erreicht sein muss, und die Spannweite des Kontos, also die Möglichkeiten Minus- oder Plusstunden innerhalb dieses Zeitraumes zu entrichten (bspw. 15 Minus- und Plusstunden), sind die ausschlaggebenden Indikatoren für die Flexibilität des Kontos. Entscheidend für die ArbeitnehmerInnen bei den Regelungen sind die Partizipationsmöglichkeiten, d.h. inwieweit die Mitarbeiter über ihre Arbeitszeit eigenständig bestimmen können.

Service ordern. Oftmals wollen die Kunden jedoch statt einer Vertretung lieber einer Terminverschiebung, dafür aber das gleiche Personal. Hier muss die Projektleitung abwägen, zwischen den Kundenwünschen und dem Koordinationsaufwand einer Terminänderung. So gibt es bspw. auch Agenturen, die eine Personalvertretung als obligatorisch im Vertrag vereinbart haben (Bittner/ Weinkopf 2001: 144).

Neben dem Bereitschaftsdienst stellt die Bildung von einzelnen Einsatzgruppen, die eigenverantwortlich ihre Arbeitseinsätze planen und auch die Verantwortung für die Vertretung übernehmen, eine weitere Variante dar. Dies ist eine preiswerte Alternative zu einem formellen Bereitschaftsdienst, erfordert jedoch hohe Kompetenzen der MitarbeiterInnen, ein starkes Gruppengefühl sowie die Bereitschaft der Übernahme von Verantwortung auch für die KollegInnen. Doch gerade durch die Einführung von eigenverantwortlicher Gruppenarbeit⁹ können die für den Arbeitsmarkt wichtigen Kompetenzen – Eigenverantwortung sowie koordinative und planende Tätigkeiten verstärkt werden.

Weiterhin sollten bei Erstellung eines Arbeits- und Einsatzplanes regelmäßige *Teamsitzungen* zeitlich mitbedacht werden. Diese fördern nicht nur den internen Erfahrungs- und Kommunikationsaustausch, sondern Teamsitzungen könnten auch als Fortbildungen gestaltet werden (Bittner/ Weinkopf 2002: 139).

In den vom IAT untersuchten nicht-geförderten Dienstleistungspools liegt die *Anzahl der Overhead-Stellen* bei durchschnittlich 1,57 (Bittner/ Strauf/ Weinkopf 1999: 25), sie variiert in Abhängigkeit der Unternehmensgröße. Bei geförderten Agenturen beträgt der Overhead im Durchschnitt sogar 2,1 Stellen. Besetzt werden die Stellen üblicherweise durch eine(n) ProjektleiterIn, und eine Verwaltungskraft. Hauswirtschaftliche Fachkräfte werden nur selten eingestellt. Sozialpädagogen, die die Mitarbeiter betreuen könnten, finden so gut wie keine Beachtung (Bittner/ Strauf/ Weinkopf 1999: 25).

Das *Verhältnis Overhead – Beschäftigten* gestaltet sich sehr differenziert, durchschnittlich fallen etwa 6,3 Servicekräfte auf eine Overhead-Stelle (Bittner/ Strauf/ Weinkopf 1999: 26).

Gruppenarbeit

⁹ Bei der Restrukturierung der Arbeitsorganisation hin zur Gruppenarbeit geht es vornehmlich um drei Aspekte: Job enrichment, der Arbeitsbereicherung; job enlargement, der Arbeitserweiterung und job rotation, dem systematischen Arbeitsplatzwechsel. Die Gruppe agiert dabei größtenteils autonom, d.h. sie ist für die auf sie übertragene Aufgabe voll verantwortlich (Müller-Jentsch 1997: 229).

4 Wer nimmt Haushaltsnahe Dienstleistungen in Anspruch?

Vor der Entwicklung eines Dienstleistungsangebotes ist es ratsam, die Nachfrageseite genauer zu betrachten. Anhand dieser Ergebnisse können Schlussfolgerungen für die anzubietenden Serviceleistungen gezogen werden. Im Folgenden soll dafür die Nachfrage nach Dienstleistungen allgemein und die der untersuchten Agenturkunden speziell beschrieben werden.

4.1 Allgemeine Nachfrage nach Haushaltsbezogenen Dienstleistungen

Wie bereits erwähnt, ist die Nachfrage nach haushaltsnahen Dienstleistungen in Deutschland in den letzten Jahren gestiegen. Laut Umfrage des Sozioökonomischen Panels¹⁰ (SOEP) haben 1999 7,2 % der Privathaushalte regelmäßig und 4 % gelegentlich eine Haushaltshilfe in Anspruch genommen. Laut Schätzungen des DIW entspricht dies etwa vier Millionen Haushalte, die eine Haushaltshilfe regelmäßig oder gelegentlich in Anspruch genommen haben (Schupp 2001: 2), sozialversicherungspflichtig gemeldet sind jedoch im selben Jahr lediglich 38.000 Personen. Hier wird noch einmal die hohe Bedeutung des Schwarzmarktes sichtbar.

Schaut man auf die Struktur der Nachfrageseite sind es vorwiegend einkommensstärkere Haushalte, die eine Haushaltshilfe in Anspruch nehmen. So steigt die Inanspruchnahme nach Serviceleistungen mit steigenden Einkommen stark an. Das DIW (Schupp 2001: 3) ermittelte einen starken Anstieg der Nachfrage ab einem Pro-Kopf-Haushaltsnettoeinkommen¹¹ von etwa 1750 €, und 30 % der Haushalte mit einem Einkommen über 2500 € beschäftigen regelmäßig eine Haushaltshilfe (Schupp 2001: 3).

Insgesamt kann man drei typische Gruppen auf der Nachfrageseiten identifizieren: Besserverdienende Singles, Familien mit mehreren Kindern und Alleinstehende mit geringerem Einkommen, die sich zum Großteil aus Rentnerhaushalten

¹⁰ Die vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) jährlich durchgeführte Haushaltsbefragung, beinhaltet in den Jahren 1991, 1994 sowie 1999 Fragen zur Beschäftigung von Dritten. Im Unterschied zum Mikrozensus, wo nach der Erwerbstätigkeit gefragt wird, wird hier in den einzelnen Haushalten nach der Arbeitgeberfunktion von Haushaltshilfen gefragt. Dies hat den Vorteil, dass es – wie beim Mikrozensus der Fall – zu keinen unterschiedlichen Branchenzuteilungen kommt (Schupp 2001).

zusammensetzen. (Bittner/ Weinkopf 2002: 42.). Laut DIW beschäftigen 30 % der RentnerInnen eine Haushaltshilfe (Schupp 2001: 3). Auch Born/ Reichert kommen in ihrer Studie zur „Einkommensverteilung und Einkommensverwendung älterer Menschen in NRW“ zu dem Ergebnissen, dass 14 % der Haushalte Älterer mindestens einmal pro Jahr eine Reinigungshilfe in Anspruch nehmen (Born/ Reichert 2003). Auch hier wurde eine starke Korrelation zwischen Einkommen und Inanspruchnahme festgestellt, so nehmen lediglich 8 % der Kaufkraftschwachen Haushalte eine Reinigungskraft in Anspruch, während die Nachfrage bei kaufkraftstarken Haushalten bei etwa 30 % liegt.¹²

Es ist folglich davon auszugehen, dass in Zukunft der Bedarf an haushaltsnahen Serviceleistungen aufgrund des soziodemographischen Wandels weiter ansteigen wird. Der Anteil der älteren Personen wird weiter zunehmen, zudem wird es immer mehr Personen geben, die nicht auf familiäre Hilfen oder informelle Netzwerke im Alter zurückgreifen wollen oder können. Verstärkt wird dieser Effekt durch die zukünftig weiter ansteigende Frauenerwerbstätigkeit.

4.2 Kunden von Dienstleistungsagenturen

Für Dienstleistungen allgemein, insbesondere jedoch für haushaltsnahe Service-Agenturen, die sich in einem unmittelbaren Wettbewerb zwischen einem in Deutschland weit verbreiteten Schwarzmarkt und einer „Do-It-Yourself“ Philosophie befinden, muss der Kunde mit seinen Bedürfnissen und Wünschen absolut im Mittelpunkt stehen.

4.2.1 Struktur der Kunden

Eine breite Erhebung über die genaue Kundenstruktur, die Dienstleistungsagenturen in Anspruch genommen haben, gibt es bislang noch nicht. Schlüsse kann man jedoch aus den Erfahrungen mit den drei nordrhein-westfälischen Modellprojekten ziehen. So rekrutiert sich der überwiegende Teil der Privatkunden bei einer der untersuchten Agenturen aus Kinderlosen Paaren, gefolgt von Singles. Familien sind erst die

<p>Drei Kudentypen: Besserverdienende de Singles, Familien mit Kindern, alleinstehende Ältere</p>
--

¹¹ Die Berechnung des Pro-Kopf-Haushaltsnettoeinkommens wurde anhand der Äquivalenzgewichte erstellt, bei der berücksichtigt wird, dass der Einkommensbedarf nicht proportional mit der Haushaltgröße steigt (Schupp 2001: 6).

¹² Für die Analyse der Einkommensverteilung und –verwendung wurden drei verschiedene Kaufkrafttypen auf Basis des Nettoäquivalenzeinkommens gebildet: schwache, mittlere und starke Kaufkrafttypen. Vgl. Born, A./ Reichert, A.: Einkommensverteilung und –verwendung älterer Menschen in Nordrhein-Westfalen.

drittgrößte Gruppe, die haushaltsnahe Dienstleistungen über Agenturen nachfragen. (Bittner/ Weinkopf 2001: 99). Auf eine Agentur entfielen durchschnittlich 64 Kunden (Bittner/ Weinkopf 2002: 118).

Neben dem Großteil von Privathaushalten, bedienen über 50 % dieser Agenturen jedoch auch gewerbliche bzw. auch noch 36 % öffentliche und soziale Einrichtungen (Bittner/ Strauf/ Weinkopf 1999: 32). Gerade aus finanzieller Sicht sind gewerbliche Kunden – bei denen ein größerer Arbeitsumfang anfällt - sehr attraktiv. Gelingt es, die Fixkosten der Agentur durch Verträge mit gewerblichen Kunden abzusichern, würde dies einen Grundstein für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg bilden.

4.2.2 Kundenorientierung

Der größte Teil der gewünschten Dienstleistungen konzentriert sich auf typische wöchentliche Reinigungstätigkeiten (Bittner/ Weinkopf 2002: 113), die Einsatzdauer beträgt im Durchschnitt 3-3,5 Stunden. Aber auch Kinder- und Altenbetreuung, Gartenarbeiten, gewerbliche Reinigung, heimwerkliche Tätigkeiten werden regelmäßig nachgefragt. Eine geringe Nachfrage gibt es bei Botengängen, Pflegediensten und Begleitung. (Bittner/ Strauf/ Weinkopf 1999: 34).

Folgende Übersicht zeigt, welche Angebote stark und welche Angebote weniger stark bei 61 untersuchten Agenturen nachgefragt wurden (Bittner/ Strauf/ Weinkopf 1999: 34).

Abbildung 7: Nachfrage nach angebotenen Serviceleistungen

Starke Nachfrage	Schwache Nachfrage
Hauswirtschaftliche Dienstleistungen Reinigen, Bügeln...in Privathaushalten	Begleitung
Kinder- und Altenbetreuung	Botengängen
Gewerbliche Reinigung	Pflegedienste
Gartenarbeit	
Heimwerkliche Tätigkeiten	
Organisation von Festen	

Problematisch ist, dass ein Großteil der Kunden die Service-Agentur lediglich einmalig – meist Grundreinigungen z.B. nach Renovierungen – beauftragt (Bittner/

Weinkopf 2002: 141), diese Einsätze sind zum einen körperlich sehr anstrengend, zudem können sie nicht von langer Hand geplant werden.

Für die Aufstellung einer Angebotspalette muss folglich berücksichtigt werden, dass nicht alle Angebote in gleicher Anzahl nachgefragt werden, was zu wirtschaftlichen Schwierigkeiten führen kann. Um finanziellen Schwierigkeiten vorzubeugen, sollte ein „Denken in Wertschöpfungsketten“ stattfinden, d.h. die einzelnen Angebote müssen miteinander verbunden werden, so dass der Kunden ein Gesamtpaket einkaufen kann. So kann z.B. bei der Organisation eines Festes gleich das Catering mitorganisiert, die Rauman- oder Raumvermietung und -gestaltung vorgenommen, Einladungen verschickt, für musikalische Unterhaltung gesorgt, und die abschließende Reinigung erledigt werden. Neben der inhaltlichen Abstimmung der einzelnen Serviceleistungen sollte auch die finanzielle Komplementärfunktion einzelner Angebote mitberücksichtigt werden. Wie mehrfach erwähnt, sollten die Preise für einfache Reinigungstätigkeiten nicht zu hoch sein und den Schwarzmarktpreis nicht zu weit überschreiten. Andere Dienstleistungspreise – wie bspw. die Festorganisation – können jedoch höher angesetzt werden, so dass diese dann finanzielle Einbußen in anderen Bereichen ausgleichen können. Auch bei der Gestaltung solcher Komplettpakete müssen die regionalen Gegebenheiten mitberücksichtigt werden. So kann sich z.B. die Vermietung von Räumlichkeiten für Feste in städtischen Regionen eher lohnen, als in ländlichen.

Über die Gründe der Inanspruchnahme bestimmter Dienstleistungen kann in diesem Rahmen nur spekuliert werden. Jedoch ist anzunehmen, dass der Preis des jeweiligen Angebots und die jeweiligen Standortbedingungen die Entscheidungen für eine Inanspruchnahme stark beeinflusst. Im nachfolgenden Kapitel wird dieser Aspekt näher betrachtet.

5 Der Preis bestimmt den Markt: Die Finanzierung

Wie bereits mehrfach erwähnt, stellt die Finanzierung einer Dienstleistungsagentur ein großes Problem dar. Es wurde bereits ausgeführt, dass die Kunden nicht bereit sind, einen höheren Preis als den üblichen Schwarzmarktpreis von etwa 7-9 € zu entrichten. Gleichmaßen sind auch für die Beschäftigten Lohneinbußen im Vergleich zum Schwarzmarkt nicht akzeptabel. Im Folgenden sollen Hinweise über

**Denken in
Wert-
schöpfungs-
ketten**

die Preisgestaltung, die Kostenaufstellung und Aspekte zur Kostenminimierung erörtert werden.

5.1 Preisgestaltung

Bei der Preisgestaltung gibt es prinzipiell zwei Varianten, zum einen ein einheitlicher Stundenpreis mit einer zusätzlichen Anfahrtspauschale je Arbeitseinsatz, oder aber ein individuell für den Kunden festgeschürtes Dienstleistungspaket mit vereinbartem Festpreis (Bittner/ Weinkopf 2002: 85, 101). Zudem gibt es diverse Preisvarianten, wie bspw. Angebote oder Sonderaktionen. Die Übersicht zeigt verschiedene Preisvarianten auf.

Abbildung 8: Mögliche Preisvarianten

- Stundenlohn + Fahrkostenpauschale
- Servicepaket zum Festpreis
- Sonderaktionen im Paket, Kombination von stark und schwach nachgefragten Serviceleistungen
- Preisangebote an „unbeliebten“ Wochentagen oder Tageszeiten
- Preisangebote für längere Einsätze

Die *Festlegung der Stundenlöhne* variiert Abhängigkeit der Art der Leistungen. Einfache Reinigungstätigkeiten sind geringer im Preis, als bspw. Betreuungsaufgaben, zusätzlich wird hier bei jedem Einsatz eine Anfahrtspauschale erhoben. Die Preisvariante ist sehr flexibel, auch Preisanpassungen können ohne größeren Aufwand schnell erfolgen.

Zudem können die Stundenlöhne unterschiedlich modifiziert werden:

So können bestimmte – sehr beliebte und häufig gewünschte Wochentage oder Tageszeiten- etwas kostenintensiver gestaltet werden. Unbeliebte Einsatzzeiten werden dann vermehrt aufgrund des geringeren Preises nachgefragt, und so können Leerlaufzeiten vermieden werden (Bittner/ Weinkopf 2002: 141).

Klar ist, dass längere Aufenthalte vor Ort sich für das Unternehmen eher rentieren, da sich die anfallenden Fahrtkosten bei längerem, dafür aber selteneren Einsätze eher amortisieren. Bei der Gestaltung des Preisangebots sollte somit versucht werden, auf längere Einsätze hinzuzielen, bspw. mit einem einmaligen, vierstündigen

Wochenangebot. Eine denkbare Preisvariante der Stundenlöhne ist folglich die Kopplung der Einsatzzeit an den Preis: Bei einem Einsatz von weniger als drei Stunden könnte die Stunde 17 € kosten, ab einem Einsatz über drei Stunden bspw. 15 € (Bittner/ Weinkopf 2002: 102).

Bei dem *leistungsbezogenen Angebotspaket* differiert der Preis in Abhängigkeit von Art und Umfang der Serviceleistung und den spezifischen Anforderungen der Haushalte (bspw. Größe, Zahl der Kinder etc.). Die Fahrtkosten werden hier in das Paket miteinbezogen (Bittner/ Weinkopf 2002: 85). Die Festlegung eines bestimmten Leistungspakets kann jedoch zu Schwierigkeiten führen, da im Vorfeld nicht immer der genaue Aufwand abgeschätzt werden kann. Auf der anderen Seite bieten festgeschnürte Leistungspakete dem Kunden eine verbindliche Garantie über die Dienstleistung, da der Vertrag nicht an der Zeit, sondern am vereinbarten Produkt ausgerichtet ist. Die Agentur kann durch Komplettlösungen zudem „ungeliebte“, also selten nachgefragte Dienstleistungen als Sonderleistungen für einen geringen Aufpreis mit anbieten, und so die Nachfrage für diese Dienstleistungen erhöhen.

Zudem sollte die Einsatzplanung möglichst so gestaltet sein, dass die Einsatzorte nahe beieinander liegen (z.B. in einem Stadtteil). Dies reduziert die Fahrzeiten und spart somit Zeit und Kosten.

Denkbar ist noch eine Vielzahl weiterer Varianten der Preisgestaltung, z.B. Schnupperangebote für Neukunden oder eine zeitliche Staffelung etwa im Zehn-Minuten-Takt, wie sie derzeit mit Erfolg bei einer Agentur praktiziert wird. Unabhängig von der Art der Preisgestaltung sollte unbedingt auf eine für den Kunden transparente und nachvollziehbare Vermittlung der Preise geachtet werden.

Bei den drei untersuchten Agenturen lag der Preis für eine Stunde im Jahr 2000 bei etwa 14,50 €. Hinzu kommen noch Fahrkostenpauschalen, diese liegt bei etwa 7 € pro Einsatz. Zu erwähnen ist hierbei allerdings, dass alle drei Agenturen Förderungen in Anspruch genommen haben.

5.2 Kostenaufstellung

Es ist sehr schwierig eine allgemeine Kostenkalkulation für Dienstleistungsagenturen aufzustellen, dies um so mehr, da die Kosten stark von äußeren Rahmenbedingungen beeinflusst werden. Einen ersten Überblick über anfallende Kosten gibt die folgende Tabelle.

Abbildung 9: Übersicht der anfallenden Kosten

- Personalkosten (Overhead und Mitarbeiter)
- Qualifizierungen
- Umsatzsteuer
- Miete für Büroräume, Heizkosten
- Versicherung (Räume, Mitarbeiter)
- Kosten für Werbung o.Ä.
- Sachkosten für Büroarbeiten, Material und Betriebsmittel
- Leerlaufzeiten
- Fahrtkosten, Bekleidungskosten
- Investitionen in Grundausstattung; z.B. Werkzeug, Fahrzeuge usw.

Wie oben schon erwähnt, ist es im Vorfeld sehr schwierig eine Kostenabschätzung zu erstellen. Um jedoch die Wirkungszusammenhänge zwischen Arbeitszeiten und tatsächlich geleisteten Arbeitszeit und der Mitarbeiterzahl zu verstehen, wird nachfolgend das von der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung in Bottrop (G.I.B.) entwickelte Modell „G.I.B.-Modell“ (G.I.B. 2003) näher erläutert.

In Anlehnung an das rheinlandpfälzische Projektmodell „Homepower“ hat die G.I.B. ein Modell von einem flächendeckenden Ausbau von hauswirtschaftlichen Dienstleistungsagenturen entwickelt. Unter Annahme einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von 25 Stunden, einem Nettolohn von 7,70 € pro Stunde (bei 13 Monatsgehälter) und einer Einsatzdauer von jeweils 3-6 Stunden pro Woche wurde eine Kostenaufstellung kreiert, bei der die Personalkosten für die Agentur bei etwa 13,50 € liegen. Summiert man hierzu die Zusatzkosten, kommt man auf einen realistischen Kundenpreis von 18-20 €. Dies ist in etwa das Doppelte der üblich gezahlten Schwarzmarktpreise.

Dabei kommt die G.I.B. zu dem Ergebnis, dass die tatsächlichen verkauften Arbeitsstunden – nach Abzug von Urlaub, möglicher Krankheit, Leerzeiten – die dem Kunden in Rechnung gestellt werden können, pro Mitarbeiter 1000 Stunden jährlich betragen (G.I.B. 2003: 15).

Folgende Tabelle stellt eine Übersicht des über den Mindestumsatz, den Kundenpreis und die Anzahl der Mitarbeiter in Bezug auf den oben genannten Bruttolohn dar (vgl. G.I.B. 2003).

Abbildung 10: Kostenaufstellung mit unterschiedlichen Preisangeboten

Variante	Bruttolohn 7,70 € Kundenpreis 17,50 €			Bruttolohn 7,70 €, Kundenpreis 19 €		
	I	II	III	I	II	III
Fixkosten pro Jahr in €	45.000	73.000	104.000	45.000	73.000	104.000
Kundenpreis inkl. MWST €/STd	17,50	17,50	17,50	19,00	19,00	19,00
Kundenpreis netto € /STd.	15,09	15,09	15,09	16,38	16,38	16,38
Arbeitnehmer Bruttolohn €/Std.	7,70	7,70	7,70	7,70	7,70	7,70
Arbeitgeber Personalkosten	13,42	13,42	13,42	13,42	13,42	13,42
Deckungsbeitrag in € /Std.	1,67	1,67	1,67	2,96	2,96	2,96
Deckungsbeitrag in % vom Nettoumsatz	11,04%	11,04%	11,04%	18,06%	18,06%	18,06%
Mindestnettoumsatz in € pro Jahr	407.709	661.395	942.261	249.160	404.194	575.837
Mindestumsatz inkl. 16 % MWST/a	472.943	767.218	1.093.023	289.026	468.865	667.971
zu verkaufende Stunde pro TZ MitarbeiterIn	27.025	43.841	62.458	15.212	24.677	35.156
Maximale Kapazität pro TZ MitarbeiterIn	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Mindestanzahl TZ MitarbeiterInnen	27	43,8	62,5	15,2	24,7	35,2

Quelle: G.I.B. Bottrop. 2003, S. 16

Auf der links Seite findet man in dieser Tabelle einen Kundenpreis von 17,50 €, während auf der rechten Seite ein Kundenpreis von 19 € veranschlagt wird. Es werden drei verschiedene Varianten mit jeweils unterschiedlichen Fixkosten durchgerechnet. Ausgehend von den jeweiligen Fixkosten und den oben beschriebenen Stundenlöhnen und -preisen wird anhand des Deckungsbeitrages der Mindestnettoumsatz und die zu verkaufenden Stunden errechnet. Dabei ergibt sich der Deckungsbeitrag in €/Std. aus der Differenz des Kundennettopreises und der Arbeitgeberpersonalkosten. Diese 1,67 €/Std. stehen der Agentur also für die weitere Kostendeckung zur Verfügung, oder anders ausgedrückt 11,04 % des Kundennettopreises (hier 15,09 €/Std.) kann die Agentur für die Fixkosten verwenden. Mit Hilfe dieses Deckungsbeitrages kann dann auch der notwendige Mindestnettoumsatz errechnet werden, denn die Fixkosten müssen aus 11,04 % des Mindestumsatzes gespeist werden, so kommt man in Variante I auf ein Mindestnettoumsatz von 407.709 € pro Jahr, die mindestens erwirtschaftet werden müssen. Bei dem unterstellten Kundennettopreis von 15,09 €/Std. gelangt man auf diesem Wege auf ein Stundenvolumen von 27.025, das innerhalb eines Jahres verkauft werden muss. Unter den oben dargestellten Bedingungen einer Teilzeitbeschäftigung – also der maximalen Kapazität von 1000 Stunden pro Jahr – müssen für ein kostendeckendes Wirtschaften folglich mindestens 27 Mitarbeiter beschäftigt werden.

Vergleicht man die Ergebnisse der rechten und linken Tabellenhälfte jeweils miteinander, sieht man, dass sich schon bei einer Erhöhung des Kundenpreises von

17,50 € auf 19 €, also einer Steigerung von 1,50 € (etwa 8,5 %), der notwendige Mindestumsatz (inkl. 16 % MWST/a) um fast 39 % zurückgeht, und damit auch die notwendige Mitarbeiterzahl um 44 % abfällt.

Bei Erhöhung der Kundenpreise sollten jedoch auch die negativen Folgewirkungen mitbedacht werden. Wie oben aufgeführt, reagiert die Nachfrage sehr sensibel auf Preiserhöhungen, und möglicherweise kommt es so zu Vertragsauflösungen von Seiten der Kunden.

Unter Berücksichtigung dieses Sachverhalts soll noch einmal auf die notwendige hohe Qualität der Serviceleistungen aufmerksam gemacht werden. Je höher die Qualität der Dienstleistungen ist, desto eher lässt sich dem Kunden der Nutzen der Inanspruchnahme vermitteln. Es sollten auch Leistungen im Serviceangebot enthalten sein, die nicht unmittelbar von den Haushalten selbst durchgeführt werden können.

5.3 Wege der Kostenminimierung

Jedes Unternehmen ist darauf angewiesen, betriebswirtschaftlich zu denken bzw. mindestens kostenneutral zu wirtschaften. Um eine möglichst 100-prozentige Kostendeckung zu erreichen, sollte ein hoher Auslastungsgrad und eine hohe Produktivität der Mitarbeiter angestrebt werden. Zudem bieten sich weitere Kosteneinsparungspotenziale an, die in der folgenden Übersicht dargestellt werden.

Abbildung 11: Wege der Kostenminimierung

Ziel	Wege	Probleme
Hoher Auslastungsgrad	Geringe Leerlaufzeiten, kurze Wegzeiten	Regionale Lagen, Wünsche der Kunden, zu geringe Kundenaufträge
Hohe Produktivität	Nachfrage bündeln, gute Qualifikation, geringe Fehlzeiten	Nicht in haushaltsnahen Service-Leistungen möglich
Gute Qualität	Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter	Geringe Entlohnung, häufig geringe Qualifikation, Probleme bei der Reintegration von sogenannten

		„Problemgruppen“
Netzwerke/ Kooperationen	Zusammenarbeit mit Unternehmen (Autoverleih, Wäscherei)	Netzwerkaufbau erfordert Koordinationsaufwand,
Unternehmensanbindung	Anbindung an Qualifizierungsträger,	Zusätzlicher Koordinationsaufwand, mögliche Verpflichtungen
Lohnkostenzuschüsse	Lohnkostenzuschüsse bei der BA, z.B. für ältere Arbeitslose	Fixiert auf sogenannte Problemgruppen, sind nur temporär
Qualifizierungszuschüsse	Weiterbildungszuschüsse für Ältere, Vorabqualifikationen	Fixiert auf sogenannte Problemgruppen, sind nur temporär
Vergünstigter Mehrwertsteuersatz	Möglichkeit prüfen, ob ein vergünstigter Mehrwertsteuersatz möglich ist z.B. bei Wohlfahrtsverbänden intern	Beschränkte Einsatzmöglichkeiten auf gemeinnützige Einsätze
Steuerliche Abschreibungsmöglichkeiten auf der Kundenseite	Bis zu 20 % der Steuerschuld, max. 600 €.	Bei Rentnerhaushalten nicht möglich

Da die vom IAT untersuchten Agenturen diverse Förderungen – primär für die Kosten des Overheads – erhalten haben, und zudem oftmals noch einen geringeren Mehrwertsteuersatz von lediglich 7 % entrichten müssen, sind die Ergebnisse aus der Evaluation nicht direkt übertragbar. Interessant ist jedoch die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Ergebnisse, denn alle Agenturen konnten diese im Verlauf deutlich verbessern (Bittner/ Weinkopf 2002: 107).

Der Deckungsgrad an den Gesamtkosten lag bspw. bei der Dienstleistungsagentur Agil in Bochum durchschnittlich bei 57 %, im Jahr 2000 konnte ein Deckungsgrad von 81 % erzielt werden. Dieser positive Trend ist auch bei den anderen beiden Agenturen zu beobachten (Bittner/ Weinkopf 2002: 107).

Die folgenden Abschnitte geben Auskunft über Möglichkeiten von Kosteneinsparungen. Vorab soll jedoch betont werden, dass bei Dienstleistungsagenturen neben dem betriebswirtschaftlichen Zielen auch soziale Aspekte eine wichtige Rolle spielen können.

Soziale Aspekte können hierbei sowohl auf der Anbieterseite als auch auf der Nachfrageseite bestehen. So kann ein Ziel der Agentur beispielsweise die Reintegration von Arbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt sein, so dass eine höhere Mitarbeiterfluktuation von vorne herein geplant werden kann. Auf der Kundenseite könnte unter sozialen Gesichtspunkten mehr Zeitaufwand für die Betreuung von hilfebedürftigen Kunden finanziell und arbeitsorganisatorisch eingeplant werden. Die finanziellen Mehraufwendungen könnten hier beispielsweise durch andere Leistungsangebote, die finanziell lohnenswerter sind, kompensiert werden. Das bedeutet, die Agentur arbeitet nicht primär gewinnorientiert, sondern versucht durch ihr Serviceangebot kostenneutral zu wirtschaften und soziale Effekte zu erzielen. Ganz in Gegensatz dazu ist eine rein auf Gewinnmaximierung ausgerichtete Dienstleistungsagentur zu sehen, die versucht ihre Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

**Primärziel
definieren!**

Schon im Vorfeld sollte geklärt werden, welche Aspekte im Vordergrund stehen: d.h. welches Primärziel die Agentur verfolgt.

5.3.1 Optimierung der Zeitplanung

Ein wichtiger Indikator für die Produktivitätssteigerung ist die tatsächlich geleistete Arbeitszeit. Wie im vorherigen Kapitel bereits angedeutet, entsteht eine Differenz zwischen der Wochenarbeitszeit der Mitarbeiter und der tatsächlich geleisteten - an den Kunden verkauften – Arbeitsstunden, bedingt durch Urlaub, Fahrzeiten, Krankheiten, geringe Auslastung oder Qualifizierungen.

Das IAT untersuchte die Arbeitszeit nach verschiedenen Kennziffern (Bittner/ Weinkopf 2002: 107): Der Produktiven Arbeitszeit, den Fahrzeiten, und entstehenden Fehlzeiten aufgrund von Krankheit und Urlaubszeiten. Die höchste Produktivität (70 %) erzielte dabei diejenige Agentur, mit dem geringsten Krankenstand und den mit weiten Abstand geringsten Fahrtzeiten (Bittner/ Weinkopf 2001: 107, 114). Während die anderen beiden Agenturen einen Fahrzeitenanteil von 7,5 % sowie 11% hinnehmen mussten, konnte CASA BLANKA den Anteil der Fahrzeiten auf 3 % halten, was jedoch sicherlich zu einem großen Teil durch den in

**Lange
Fahrzeiten
vermeiden!**

Düsseldorf gut ausgebauten ÖPNV zu erklären ist. Ländliche Regionen haben hier somit einen Nachteil, der nur bedingt beeinflussbar ist. Zur Steigerung der Produktivität sollte hier versucht werden, die Einsätze nach begrenzten Zielgebieten zu organisieren, gezielt längere Einsatzzeiten planen, oder sich vermehrt auf gewerbliche Einsätze zu konzentrieren.

Um Krankheitsbedingte Fehlzeiten zu vermeiden oder zu verringern sollte eine präventive Gesundheitspolitik betrieben werden, d.h. es sollten Schulungen über Gesundheitsschutz, wie bspw. Hebetekniken durchgeführt werden. Zudem sollte den Mitarbeitern eine schonende Arbeitsweise ermöglicht werden. Dazu gehören zum einen körperlich entlastende Hilfsmittel, aber auch eine individuelle Zeiteinteilung. Partizipationsmöglichkeiten bezüglich der Arbeitszeit wirken sich üblicherweise auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus, was wiederum zu geringeren Fehlzeiten führen kann.

Ein ausgeglichenes Mitarbeiter-Kunden-Verhältnis ermöglicht eine passgenaue Auslastung der Mitarbeiter, so dass kostspielige Fehlzeiten vermieden werden können. Auch bei einer zu geringeren Anzahl an Mitarbeitern kann es vermehrt zu Ausfällen kommen. Muss ein Mitarbeiter ungewollt häufig Überstunden absolvieren kann dies zu hohen Belastungen führen, zudem kann die Motivation der Mitarbeiter dadurch beschränkt werden.

Während kürzere Leerzeiten oft als willkommene Pausen und auch als solche genutzt werden sollten, stellen längere Leerzeiten oftmals nicht nur auf der Kostenseite sondern auch für die Mitarbeiter ein Problem dar. Fallen längere Leerzeiten an, sollten diese sinnvoll gefüllt und z.B. zur Qualifizierung oder aber für vor- und nachbereitende Tätigkeiten genutzt werden. Dies bietet den Vorteil, dass die Arbeitskräfte nicht extra freigestellt werden müssen, was wiederum zu Kosteneinsparungen führt.

Qualifizierungen können auch zu einer erhöhten Produktivitätssteigerung führen, denn die MitarbeiterInnen lernen, wie man eine gute Dienstleistung effizient erledigt. Zur Erhöhung der Produktivität ist es sinnvoll, die Mitarbeiter möglichst dauerhaft in der Agentur zu halten. Nicht nur der Aufwand für die Suche nach neuen Mitarbeitern verursacht Kosten, sondern auch die Einarbeitung. Einmal eingearbeitet, sind die MitarbeiterInnen eher in der Lage eigenständig zu arbeiten. Es kann hierbei jedoch zu Zielkonflikten kommen: Ist die Dienstleistungsagentur dahingehend ausgerichtet,

**Präventive
Gesundheits-
politik**

**Ausgeglichenes
Mitarbeiter-
Kunden-
Verhältnis**

**Leerzeit
=
Lehrzeit!**

den MitarbeiterInnen durch die Beschäftigung in der Agentur eine Brücke zurück in den ersten Arbeitsmarkt zu eröffnen, ist eine hohe Fluktuation unumgänglich. Entscheidend ist hier das Primärziel der Agentur.

5.3.2 Personalkosteneinsparungen

Auch bei Einsparungen der Personalkosten sind verschiedene Wege denkbar. Zum einen können das Urlaubs- oder Weihnachtsgeld verkürzt, gestrichen oder durch ein leistungsbezogenes Prämiensystem substituiert werden, zum anderen kann die Arbeitszeit bei gleichem Lohn verlängert werden. Eine untertarifliche Entlohnung sollte jedoch nicht ins Auge gefasst werden, da haushaltsnahen Dienstleistungen bereits im Niedriglohnbereich angesiedelt sind (Bittner/ Weinkopf 2002: 110). Hier ist zu befürchten, dass potenzielle MitarbeiterInnen wieder auf den Schwarzmarkt ausweichen werden.

Eine weitere - gerade bei der Neugründung einer Dienstleistungsagentur - hilfreiche Möglichkeit zur temporären Senkung der Lohnkosten bieten die Eingliederungszuschüsse durch die Arbeitsämter (SGB III, §218; Job-AQTIV-Gesetz). So werden Eingliederungszuschüsse bei Älteren ab 50 Jahren¹³ gewährt, aber auch bei anderen Personengruppen mit individuellen Vermittlungshemmnissen wie Langzeitarbeitslose oder Schwerbehinderte. Zudem werden können auch Einarbeitungszuschüsse spezielle für BerufsrückkehrerInnen gewährt werden.

**Lohnkosten-
zuschüsse
für ältere
Arbeitslose**

5.3.3 Gezielte Markterschließung

Neben den Einsparungen auf der Angebotsseite sollte auch auf der Nachfrageseite nach Wegen gesucht werden, Kosten einzusparen. Schon in Abschnitt 3.2 wurde darauf hingewiesen, dass eine Marktanalyse vor Aufstellung des Serviceangebots unbedingt erforderlich ist, um einen nachhaltigen unternehmerischen Erfolg zu sichern. Anhand dieser Analyse können gezielt Nachfragepotenziale aufgedeckt werden.

Eine Möglichkeit, Kosten auf der Kundenseite zu minimieren, ist die Bündelung der Nachfrage und die Entkoppelung der Leistung vom Privathaushalt als Erbringungsort. Neben den Einsätzen in den Privathaushalten sollten ergänzende Angebote kreiert werden, bei denen es einen zentralen Einsatzort gibt. Als Beispiel

**Bündelung
der
Nachfrage**

kann hier die Hausaufgabenbetreuung genannt werden. Mehrere Kinder werden in einem Zimmer gleichzeitig betreut. Diese Art der Angebote ist in zweifacher Weise kostensenkend: Zum einen können Anfahrtskosten gespart werden, zum anderen können mehrere Kunden parallel bedient werden. Die folgende Übersicht zeigt mögliche Angebote, die die Kundenseite bündeln.

Abbildung 12: Angebote mit gebündelter Nachfrage

- Sportpools
- Hausaufgaben- und Kinderbetreuung
- Seniorenveranstaltungen
- Ausflüge, Reisen
- Diätberatung
- Vorträge usw.

Eine weitere Möglichkeit, eine nachhaltige Sicherung der Agentur herbeizuführen, bietet die *Erschließung bestimmter Kundengruppen*, z.B. des *Seniorenmarktes*. Wie weiter oben aufgeführt, verspricht diese potenzielle Kundengruppe ein hohes Wachstum, bedingt durch den soziodemographischen Wandel, der höheren Frauenerwerbstätigkeit, und des guten Einkommens, über das die ältere Generation im Durchschnitt verfügt und auch mittlerweile bereit ist, auszugeben.

Gleichzeitig bietet dabei die Beschäftigung Älterer den Vorteil der Kundennähe. Ältere Kunden werden sich eher von Älteren Mitarbeitern betreuen oder pflegen lassen. Zudem haben die erfahrenen MitarbeiterInnen eher Verständnis für die Belange von Senioren. Die besonderen Kompetenzen Älterer – Vertrauenswürdigkeit, Erfahrungen, Verständnis, Geduld – können hier besonders gut zur Erhöhung der Qualität der Serviceleistungen beitragen.

Neben den üblichen Reinigungsarbeiten könnte hier weitere Angebote zur Begleitung oder Betreuung erfolgen. Neben der Begleitung zu Ärzten, könnte bei Krankenhausaufenthalten zum einen der Haushalt in Ordnung gehalten werden, zum anderen könnte der Kunde im Krankenhaus besucht werden. Zudem könnten ältere, kranke Kunden durch das Gesundheitssystem gelotst werden. Bei einer

**Gezielte
Erschließung
bestimmter
Kunden-
gruppen**

¹³ Seit Einführung des Job-AQTIV-Gesetzes zum Januar 2002 wurde die Gewährung von Eingliederungszuschüssen von 55 Jahren auf 50 Jahre herabgesetzt. Diese Regelung ist bis 2006 begrenzt (Buchheit 2002: 7).

nachstationären Behandlung könnte die Agentur die Transparenz über die verschiedenen Angebote herstellen, und mit Ärzten oder der Krankenkasse die Nachbehandlung einleiten. Auch bei einer ambulanten Versorgung, könnte die Agentur beispielsweise Informationen über spezielle Diäten für den Kunden einholen, oder aber selbst anbieten.

Bei der Ausrichtung auf eine Seniorenagentur muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Anforderungen an das Personal sehr hoch sind. Es bedarf hier nicht nur einer guten fachlichen Qualifikation, sondern auch anspruchsvollen sozialen Kompetenzen.

6 Zusammenfassung/ Ausblick

Die Erfahrungen aus den verschiedenen Dienstleistungsagenturen zeigen, dass es sehr schwierig ist, sich als professioneller Anbieter von haushaltsnahen Serviceleistungen auf dem Markt zu etablieren. Ursächlich hierfür ist die weit verbreitete Schwarzarbeit in dieser Branche. Da Dienstleistungsagenturen mit den Schwarzmarktpreisen – selbst mit staatlichen Subventionen – nicht mithalten können, sollten Alternativwege gesucht werden, um Kunden zu gewinnen und zu dauerhaft an sich zu binden. Eine hohe Servicequalität ist dafür unbedingt erforderlich, denn erfreulicher Weise hat sich herausgestellt, dass Kunden bereit sind, für eine gute Servicequalität auch einen gewissen Preis zu zahlen. Um einen guten Service zu garantieren, sollten die Mitarbeiter über eine ausreichende Qualifikation verfügen. Neben den fachlichen Kompetenzen, sind hierbei besonders soziale Fähigkeiten wie Kommunikationsfähigkeit und Zuverlässigkeit gefragt. Um geeignetes Personal zu rekrutieren, darf die Entlohnung folglich nicht zu gering ausfallen. Der Overhead muss abwägen zwischen erhöhten Preisen - aufgrund hoher Personalkosten - oder geringeren Preisen, die jedoch Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung mit sich bringen könnten. Weitere Möglichkeiten zur Kostenreduzierung sind die Bündelung der Nachfrage sowie die Erhöhung der Wertschöpfungstiefe. Es konnte aufgezeigt werden, dass hier hohe Einsparpotenziale durch den Wegfall der Fahrzeiten, die parallele Betreuung mehrerer Kunden und komplementäre bzw. systematische Effekte bei der Leistungserbringung zu finden sind. Auch ein breites Angebot bietet viele Vorteile. Zum einen werden viele Kunden angesprochen, und zum anderen kann ich durch teure Angebote intern preiswerte

Angebote finanziell ausgleichen. Die größten Schwierigkeiten von Dienstleistungsagenturen liegen folglich im Kostenbereich.

Um einen erfolgreichen Aufbau einer Dienstleistungsagentur sicherzustellen, sollen im Folgenden noch einmal die wichtigsten Aspekte aufgelistet werden.

Abbildung 13: Schritte zum Aufbau einer Dienstleistungsagentur

1. Ziel der Agentur: Was ist mein Primärziel?
2. Regionale Marktanalyse: Welche Angebote gibt es schon?
3. Zielgruppe: Welche potenzielle Kundenstruktur liegt vor?
4. Serviceangebot: Welche Angebote kann ich anbieten?
5. Netzwerke: Welche Kooperationspartner benötige ich dafür?
6. Kostenplan: Welche Kosten entstehen, welche Einnahmen habe ich?
7. Personal: Woher bekomme ich geeignetes Personal?
8. Kunden: Wie gewinne und binde ich Kunden dauerhaft?
9. Weiterentwicklung: Welche Möglichkeiten gibt es?

1. Vor Gründung einer Agentur sollte das Primärziel festgelegt werden. Bei haushaltsnahen Dienstleistungsagenturen können zum einen soziale Aspekte, zum anderen aber auch wirtschaftliche Ziele im Vordergrund stehen. Als sozialer Aspekt könnte hier die Brückenfunktion in den ersten Arbeitsmarkt genannt werden. Ziel der Agentur ist hierbei – neben der Erfüllung des Serviceangebots – ihre Mitarbeiter durch die Anstellung für den ersten Arbeitsmarkt zu qualifizieren. Eine hohe Mitarbeiterfluktuation ist somit nicht ungewöhnlich, während bei einer rein privatwirtschaftlich orientierten Agentur das Management auf einen festen Mitarbeiterstamm setzen wird. Die Ausrichtung des Primärziels wirkt sich folglich auf viele Bereiche aus.
2. Bevor eine Agentur aufgebaut und Serviceleistungen angeboten werden, ist es unbedingt erforderlich, den regionalen Markt genau zu kennen. Aus diesem Grund muss vorab eine genaue Analyse des regionalen Marktes erfolgen, in der bereits existierende Serviceangebote untersucht werden.
3. Aufgrund der regionalen Marktanalyse kann bestimmt werden, welche Zielgruppe mit dem Angebot angesprochen und erschlossen werden soll. Es muss genau definiert werden, welche Bedürfnisse diese Kunden haben.

Darauf aufbauend kann eine Marketingstrategie gestaltet werden, um die Kunden treffend anzusprechen.

4. Anhand meines Primärziels und der detaillierten Marktforschung, kann das Angebot aufgestellt werden. Ein breites Angebot ist sinnvoll, um viele Kunden anzusprechen, und geringer nachgefragte Dienstleistungen finanziell zu kompensieren. Bei der Planung der Angebote sollte die Wertschöpfungskette mitbedacht werden, um Angebote aus einer Hand anbieten zu können. Finanziell bieten Angebote Vorteile, die nicht isoliert, sondern gebündelt werden können.
5. Um viele Dienstleistungen anzubieten, ist es sinnvoll mit anderen Unternehmen zu kooperieren. Für Qualifizierungen der Mitarbeiter bietet es sich an, mit einem Qualifizierungsträger zusammenzuarbeiten. Zudem können bestimmte Dienstleistungen, falls sie mit einem zu hohen Investitionsaufwand verbunden sind, ausgelagert werden, z.B. das Waschen kann eine Wäscherei übernehmen.
6. Wie schon häufig betont, steht und fällt die Agentur mit der Kostenplanung. Um eine dauerhafte Existenz zu sichern, muss mindestens kostenneutral gewirtschaftet werden. Es muss also schon im Vorfeld genau festgehalten werden, welche Investitionen betrieben werden müssen, und welche dauerhaften Kosten anfallen. Auf der anderen Seite muss eine Planung darüber erstellt werden, wie viele Kunden erforderlich sind, um ein Überleben zu garantieren.
7. Um geeignetes Personal zu rekrutieren, bietet es sich an mit Qualifizierungsträgern zusammen zu arbeiten. Auch wenn es sich um eher geringqualifizierte Beschäftigung handelt, dürfen die notwendigen Qualifikationen nicht unterschätzt werden, da sonst möglicherweise die Qualität der Dienstleistungen absinkt.
8. Da Serviceagenturen im Vergleich zum Schwarzmarkt erhöhte Preise verlangen, ist für die Kundenbindung die Servicequalität besonders entscheidend. Um Kunden zu gewinnen, bieten sich kombinierte Werbestrategien an. Die wirkungsvollste Werbung in diesem Bereich ist die Mundpropaganda.

9. Nachdem die Agentur einmal aufgebaut ist, muss das Ziel des Overheads eine sukzessive Weiterentwicklung der Agentur sein. Dies bezieht sich zum einen auf eine möglichst optimale Auslastung der Mitarbeiter und eine hohe Produktivität, zum anderen aber auch auf eine mögliche Erweiterung des Serviceangebots. Zudem sollte auch auf eine Weiterentwicklung des Personals, durch Qualifizierungen – z.B. job rotation – geachtet werden.

7 Literatur

Bittner, S./ Strauf, S./ Weinkopf, C., (1999): Erfahrungen von Dienstleistungspools und Vermittlungsagenturen: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Nr. 1999-05. Zu beziehen unter: <http://iat-info.iatge.de/aktuell/veroeff/am/GGTSPU-464-103053-DAT/bittner99a.pdf>

Bittner, S./ Weinkopf, C., (2002): Dienstleistungspools NRW: Haushaltshilfe als professionelle Dienstleistung - Erfahrungen und Perspektiven; Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung zu den Modellprojekten "Dienstleistungspools NRW". Stand: 31. Dezember 2000. Düsseldorf: Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalens. Zu beziehen unter: <http://www.mfjfg.nrw.de/service/publikationen/regal/index.html>

Bonin, H./ Brenke, K. Haiken-DeNew, J. et al. (2002): „Beschäftigungspotenziale einer dualen Förderstrategie im Niedriglohnbereich“. Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen. Bonn. IZA Research Report No. 5.

Born, A./ Reichert, A. (2003): Einkommensverteilung und –verwendung älterer Menschen in Nordrhein-Westfalen. Studie im Auftrag des Ministeriums für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes NRW. http://www.mfjfg.nrw.de/familie/senioren/material/GGTSPU-464-103517-DAT/einkommenssituation_aelterer_menschen.pdf

Brück, T./ Haiken-De New, J./ Zimmermann K.F. (2002): „Förderung von Agenturen für haushaltsnahe Dienstleistungen schafft Arbeitsplätze für Geringqualifizierte“. DIW-Wochenbericht 23/02.

Buchheit, B. (2002): „Job-Aktiv. Neue Impulse für die Arbeitsmarktpolitik“. In: Bundesarbeitsblatt 2/2002.

G.I.B. (Hg.) (2003): Hauswirtschaftliche Dienstleistungspools als Instrument der Beschäftigungsförderung – G.I.B. –Modell für einen flächendeckende Auf- und Ausbau von Dienstleistungsagenturen in Deutschland, Bottrop. Zu beziehen unter: <http://www.gib.nrw.de/download/index.html>

Müller-Jentsch, W. (1997): Arbeitsorganisation. In: Kahsnitz, D./ Ropohl; G./ Schmid, A.: Handbuch zur Arbeitslehre. Oldenbourg Verlag. München/ Wien; S. 215-235.

Senioren OnLine (2000): Senioren entdecken das Internet. Ansatzpunkte und Projektideen für die Arbeit mit älteren Menschen. Köln.

Schupp, J. (2001): „Private Haushalte als Arbeitsgeber bleiben beschäftigungspolitisch von geringer Bedeutung“. DIW-Wochenbericht 13/01. Zu beziehen unter: <http://www.diw.de/deutsch/publikationen/wochenberichte/docs/01-13-2.html>

Weinkopf, C. (2002): „Es geht auch anders“ – Reguläre Beschäftigung durch Dienstleistungspools. In: Gather, C./ Gessler, B. rerrich, M.S. (Hg.), weltmarkt Privathaushalt, Bezahlte Hausarbeit im globalen Wandel. Münster, S. 154-166.

ANHANG

Mögliche Anlaufstellen

Institution	Internet-Link
Örtliche Arbeitsämter	http://www.arbeitsamt.de/hst/index.html
Örtliche Sozialämter	Bei den jeweiligen Stadt- und Kreisverwaltungen
Regionalsekretariate	http://www.gib.nrw.de/allgemeines/regionale_beteiligungen.html
Regionale Wirtschaftsförderung	Bei den jeweiligen Stadt- und Kreisverwaltungen
Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung, Bottrop	http://www.gib.nrw.de/
Institut Arbeit und Technik	http://iat-info.iatge.de/
Seniorenwirtschaftsstelle	http://www.seniorenwirt.de/
Ministerium für Wirtschaft und Arbeit, NRW	http://www.arbeitsmarkt.nrw.de/angebote/index.html

Weiterführende Literatur

Dienstleistungsagenturen

Beratungsgesellschaft für Beschäftigung in Schleswig-Holstein mbH (1997): „Sozialer Dialog – Entwicklungen neuer Beschäftigungsfelder: Beschäftigungsmöglichkeiten im Bereich der haushalts- und personenorientierten Dienstleistungen/ Dienstleistungsagentur“, Neumünster.

Frau und Erwerbstätigkeit Ost-Friesland e.V. (1998): „Projektstudie zur Schaffung von Arbeitsplätzen“, Aurich.

Weinkopf, Claudia (2003): Förderung haushaltsbezogener Dienstleistungen – Sinnvoll, aber kurzfristige Beschäftigungseffekte nicht überschätzen. In: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung 72, S. 133-147.

Zukunft im Zentrum (1999): „Innovative Dienstleistungen für private Dienstleistungen“. Ein Materialband zum Workshop, Berlin.

Schattenwirtschaft

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2003): Illegale Beschäftigung und Schwarzarbeit schaden uns allen. Zu bestellen beim BMWA www.bmwi.de

Schneider, F./ Enste, D. (2000): Schattenwirtschaft und Schwarzarbeit : Umfang, Ursachen, Wirkungen und wirtschaftspolitische Empfehlungen. München [u.a.] Oldenbourg.

Schneider, F. (2002): Schattenwirtschaft und Schwarzarbeit : beliebt bei Vielen - Problem für Alle ; Analyse der schattenwirtschaftlichen Aktivitäten in Deutschland (am Beispiel Baden-Württembergs) und mögliche politische Konsequenzen Baden-Baden Nomos-Verl.-Ges.

Lamnek, S. Olbrich, G. Schäfer W. J. (2000): Tatort Sozialstaat : Schwarzarbeit, Leistungsmissbrauch, Steuerhinterziehung und ihre (Hinter)Gründe. Opladen, Leske und Budrich,

Schäfer, Wolfgang J. (2002): Opfer Sozialstaat : gemeinsame Ursachen und Hintergründe von Steuerhinterziehung, Schwarzarbeit und Leistungsmissbrauch. Opladen, Leske und Budrich.

Ignor, Alexander (Hg.) (2002): Handbuch Arbeitsstrafrecht : die Tatbestände der einschlägigen Gesetze ; Arbeitnehmerüberlassung, Arbeitnehmerentsendung, Arbeitsvermittlung, Ausländerbeschäftigung, Schwarzarbeit, Beitragsvorenthaltung, Lohnsteuerhinterziehung, Leistungsmissbrauch, Arbeitszeitrecht. .Stuttgart u.a., Boorberg.

Seniorenwirtschaft

Barkholdt, Corinna / Frerichs, Frerich / Hilbert, Josef / Naegele, Gerhard / Scharfenorth, Karin, (1999): Das Altern der Gesellschaft und neue Dienstleistungen für Ältere. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 32, S. 488-498

Barkholdt, Corinna / Frerichs, Frerich / Hilbert, Josef / Naegele, Gerhard / Scharfenorth, Karin, (1999): Memorandum "Wirtschaftskraft Alter". Dortmund: Inst. für Gerontologie

Cirkel, Michael / Gerling, Vera, 2001: Die Generation der Zukunft? Neue Chancen durch alte Menschen - das Projekt Seniorenwirtschaft im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit NRW. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 2000/2001. Gelsenkirchen, S. 177-198

MFGSF (2003)"[Seniorenwirtschaft Nordrhein-Westfalen - ein Instrument zur Verbesserung der Lebenssituation älterer Menschen](#)" Bericht der Ministerin für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen.