

Karin Beuting-Lampe

**Betriebs- und Unternehmens-
führung in der Hauswirtschaft**

Band 3

© KOMPASS Organisationsberatung, Training, Fachliteratur Hauswirtschaft
1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Verwertung dieses Druckwerkes bedarf der schriftlichen Einwilligung der Herausgeberin – soweit das Urheberrechtsgesetz nicht ausdrücklich Ausnahmen zulässt.

Herausgeberin:
KOMPASS Organisationsberatung, Training, Fachliteratur Hauswirtschaft
Karin Beuting-Lampe
Alexander-von-Humboldt-Str. 38, D-46485 Wesel
www.kompass-wesel.de

Druck: Heinrich Matten GmbH & Co KG, Voerde
Illustration: Fotostudio Eginhard Brandt, Wesel

ISBN 978-3-00-028589-9

Vorwort

Heute liegt uns der dritte Band aus der Reihe Betriebs- und Unternehmensführung in der Hauswirtschaft von Karin Beuting-Lampe vor. Mit dem zentralen Thema Controlling ist dieser Band deutlich anspruchsvoller als die beiden vorangegangenen Bücher, zumal er das dort vermittelte Wissen als bekannt voraus setzt. Es empfiehlt sich durchaus, bei der Arbeit mit den vorliegenden Texten die ersten beiden Bände zum Nachschlagen oder zum Wiederholen einzelner Schwerpunkte griffbereit zu haben!

Unternehmen müssen wirtschaftlich arbeiten, um existieren zu können. Darum wirbt Beuting-Lampe mit ihren ausführlichen Darstellungen um Verständnis für die Notwendigkeit des Controllings und zeigt gleichzeitig Instrumente auf, die hauswirtschaftlichen Fach- und Führungskräften die Zuarbeit erleichtern und der Zusammenarbeit eine fachlich korrekte Basis geben. Die Autorin beschreibt die Notwendigkeit, über den eigenen, hauswirtschaftlichen Bereich hinaus wirtschaftliche Erwägungen und Tatsachen in betriebliche Zusammenhänge zu stellen.

Karin Beuting-Lampe räumt dem Thema Planung besonders viel Platz ein und verdeutlicht so die Wichtigkeit planerischer Aufgaben im hauswirtschaftlichen Arbeitsalltag. Ausführlich geht sie auf die unterschiedlichen Planungsinstrumente ein und zeigt anschließend ihren Einsatz bei Budget- und Kostenplanung sowie bei Warenbeschaffung und Investitionsplanung. Neben der vorausschauenden Planung spielt das Berichtswesen - die Dokumentation - hauswirtschaftlicher Leistungen zur Bewertung des Betriebserfolges und zur ständigen Qualitätsverbesserung eine große Rolle. Hierbei kann das vorliegende Buch Hilfestellung geben. Daneben wird die Arbeit mit Kennzahlen und Indizes dargestellt, die es ermöglichen, Ziele zu definieren, zu kontrollieren und auf diese Weise zu bewerten.

Die Gegenüberstellung von in Eigenregie erbrachten Leistungen mit externen Dienstleistungen, bei der jedoch neben den finanziellen Aspekten auch inhaltliche, soziale und qualitative Aspekte Berücksichtigung finden müssen, wird ausführlich und nachvollziehbar beschrieben. Eine Fragestellung, mit der sich viele Kolleginnen und Kollegen im Arbeitsalltag auseinandersetzen müssen, wenn über eine Vergabe hauswirtschaftlicher Leistungen zur Kostenminderung nachgedacht wird.

Im letzten Kapitel ermöglichen Aufgaben unterschiedlichen Schwierigkeitsgrades den Lesern ein praxisnahes Training des Gelesenen.

Wir wünschen allen, die mit diesem fachlich hervorragenden Buch arbeiten, viel Erfolg bei der Umsetzung der Aufgabenstellungen im Unterricht oder in der täglichen Praxis!

Anne Göbbels-Wolters
1. Vorsitzende
Berufsverband Hauswirtschaft e.V.

Petra Stubakow
1. Vorsitzende Bundesverband
hauswirtschaftlicher Berufe MdH e.V.

Christina Hohmann-Schaub
Vorsitzende der Bundesarbeitsgemeinschaft Hauswirtschaft (BAG-HW)

Weinstadt, Hambergen und Wallenhorst im September 2009

Einführung

Betriebs- und Unternehmensführung – Band 3

wendet sich an hauswirtschaftliche Fachkräfte, die sich auf den Abschluss als hauswirtschaftliche Führungskraft vorbereiten, an Prüfer, an Lehrgangsführer, an Berufspraktiker und an Selbstständige.

In sechs Kapiteln werden die Themenschwerpunkte Einführung in das Controlling, Planungsinstrumente, Planungsaufgaben, Berichtswesen, Kennzahlen und das Controlling von externen Dienstleistungen behandelt.

Um sich das Controlling in der Hauswirtschaft in diesem dritten Band zu erarbeiten, wird vorausgesetzt, dass die Inhalte der Bände 1 und 2 bekannt sind. Die einzelnen Kapitel sind aufeinander aufgebaut und enthalten untereinander zahlreiche Querverweise, auch zum Band 1 und 2.

Die exemplarischen Zahlen in den genannten Praxisbeispielen zeigen lediglich Möglichkeiten auf; Daten und Fakten können nicht 1:1 auf andere Beispiele übertragen werden, wohl aber das Grundprinzip z. B. der Budgetplanung, der Warenbeschaffung, der Abweichungsanalysen.

Im siebenten Kapitel werden stellvertretend für die Prüfungsgattung „Situationsaufgabe“ und „Schriftliche Prüfungsaufgabe“ für die Meisterprüfung zehn Aufgabenbeispiele zu den behandelten Themen vorgestellt. Diese sind mit leichten Abwandlungen ebenso für die Übung und Prüfungsvorbereitung der hauswirtschaftlichen Betriebsleiterin zu verwenden.

Der besseren Lesbarkeit wegen wird abwechselnd die weibliche und die männliche Form genannt.

... und Dank

Mein Dank gilt allen Seminarteilnehmerinnen und Mitarbeiterinnen in hauswirtschaftlichen Betrieben, durch deren Teilnahme an Seminaren und in Beratungsprozessen ich immer wieder Theorie mit Praxis verbinden kann; und den Selbstständigen aus der Hauswirtschaft und der Betriebswirtschaft, mit denen ich betriebswirtschaftliche Situationen reflektieren kann.

Karin Beuting-Lampe
Wesel im September 2009

Inhaltsverzeichnis

Seite

Kapitel 1: Einführung in das Controlling **9**

Was bedeutet Controlling? 10

Aufgaben der Hauswirtschaftsleitung im Controlling 11

Kapitel 2: Planungsinstrumente **14**

Was bedeutet „Planung“? 15

Strategische Planung 15

Operative Planung 16

Was sind „Instrumente“? 17

Organigramme 18

Auszüge aus Organigrammen von Alten- und Pflegeheimen 19

Auszug aus einem Organigramm von drei Tagungshäusern 21

in einer Trägerschaft

Ziele, Zielsysteme und Maßnahmenpläne **22**

Ziele 22

Zielsysteme 23

Maßnahmenplan 25

Flussdiagramme **26**

Symbole des Flussdiagramms und ihre Bedeutung 26

Flussdiagramm „Planung einer Investition“ 27

Checklisten **28**

Matrix-Diagramme **31**

Baumdiagramme **38**

Nutzwertanalyse **40**

Schritt 1: Alternativen benennen 40

Schritt 2: Entscheidungskriterien festlegen 40

Schritt 3: Entscheidungskriterien gewichten 41

Schritt 4: Entscheidungskriterien bewerten 43

Schritt 5: Nutzwert berechnen 44

Schritt 6: Entscheidung treffen 44

Netzplantechnik **45**

Aufgabenliste erstellen 46

Abhängigkeiten definieren 46

Abhängigkeiten grafisch darstellen 47

Dauer der Aufgaben planen 48

Früheste Anfangszeit und früheste Endzeit planen 48

Späteste Anfangszeit planen 51

Zeitliche Puffer und kritischen Pfad berechnen 53

Beispiel-Netzplan zur Planung einer Feier 55

Kapitel 3: Planungsaufgaben	57
Budgetplanung	58
Hauswirtschaftskonzept überprüfen	59
Leistungen und Kosten planen	60
Leistungen planen	60
Beispiel Alten- und Pflegeheim	61
Leistungen für die Verpflegung	62
Leistungen für den Wäscheservice	63
Leistungen für die Reinigung	64
Leistungen für die Wohnumfeldgestaltung	65
Leistungen für die hauswirtschaftliche Betreuung und Beratung	66
Beispiel Tagungshaus	66
Leistungen für Übernachtung	67
Leistungen für die Bereitstellung von Seminarräumen	70
Leistungen für die Reinigung der öffentlichen Räume	71
Leistungen für das Restaurant	72
Kosten planen	74
Lebensmittelkosten	75
Waschmittel- und Arbeitsmittelkosten	76
Reinigungs- und Arbeitsmittelkosten	76
Personalkosten	77
Schritt 1: Personalbedarf ermitteln	77
Ermittlung über Stellenschlüssel	77
Ermittlung über Leistungsbewertung	78
Personalbedarf Verpflegung	78
Personalbedarf Wäsche	79
Personalbedarf Reinigung	79
Personalbedarf Hauswirtschaftsleitung	80
Zusammenfassung des Personalbedarfs	80
Schritt 2: Personal nach Qualifikation differenzieren	81
Schritt 3: Entgelt und Nebenkosten ermitteln	82
Schritt 4: Weitere Arbeitskosten ermitteln	83
Kosten für Schutz- und Arbeitskleidung	83
Fortbildungsbudget	84
Summe der Personalkosten	85
Zusammenfassung der Teilbudgets	86
Erlöse planen	86
Erlöse Übernachtungen	86
Erlöse Tagungsräume	88
Erlöse Restaurant	90
Budget erstellen	90
Warenbeschaffung und Investitionen	92
Warenbeschaffung	92
ABC-Analyse	93
Schritt 1: Waren nach Art, Menge und Preis erfassen	94
Schritt 2: Rangordnung der Waren ermitteln	96
Schritt 3: Waren in A-, B- und C-Klassen einteilen	98
Bestellmenge und Bestellzeitpunkt	99
Berechnung der Bestellmenge und des Bestellzeitpunkts mit Hilfe des Meldebestands	99
Berechnung der optimalen Bestellmenge mit der Harris-Formel	101
Lieferantenauswahl	103

Investitionen	105
Bedarf beschreiben	106
Informationen beschaffen	106
Angebote anfordern	107
Kosten vergleichen	107
Weitere Angebotskriterien vergleichen und Prioritäten festlegen	108
Präsentation, Prüfung und Entscheidung	108

Kapitel 4: Berichtswesen **109**

Was bedeutet „Berichtswesen“?	110
Beispiele für Berichte	111
Bericht 1: Anzahl der verkauften Artikel in einer Cafeteria	111
Bericht 2: Art und Anzahl der geleisteten Intervallreinigungen	112
Bericht 3: Einsatz der Maschinen in einer Wäscherei	113
Bericht 4: Verbrauch/Nutzung von Moderationsmaterial und Medien in einem Tagungshaus	114
Bericht 5: Anzahl und Ergebnis der kontrollierten Zimmer	115
Bericht 6: Anzahl und Art der Beschwerden von Kunden	116
Bericht 7: Anzahl der Netto-Arbeitsstunden für Teilbereiche der Hauswirtschaft	117
Bericht 8: Protokolle über Sitzungen oder Schulungen	118
Bericht 9: Personalkosten für den Bereich Hauswirtschaft	119
Bericht 10: Belegungszahlen	120
Bericht 11: Erlöse und Aufwendungen der Abteilung Hauswirtschaft	121
Bericht 12: Ergebnisse von Kundenbefragungen	122
Berichte als Grundlage für Abweichungsanalysen	123
Schritt 1: Abweichungen definieren	124
Schritt 2: Ursachen suchen	125
Schritt 3: Maßnahmen planen	126

Kapitel 5: Kennzahlen und Kennzahlensysteme **127**

Was sind Kennzahlen und wozu dienen Kennzahlen?	128
Beispiel für eine betriebswirtschaftliche Kennzahl	128
Beispiel für eine qualitätsrelevante Kennzahl	129
Arten von Kennzahlen	129
Absolute Kennzahlen	130
Einzelzahlen	130
Summen	130
Differenzen	130
Relative Kennzahlen	131
Gliederungszahlen	131
Beziehungszahlen	132
Indexzahlen	133
Kennzahlensysteme	135

Kapitel 6: Controlling von externen Dienstleistungen	137
Warum externe Dienstleistungen?	138
Planung von externen Dienstleistungen	140
Leistungen und Qualität definieren	140
Kosten für Eigenregie ermitteln	140
Angebote vergleichen	141
Kosten vergleichen	141
Beispiel Wäscheversorgung in einer stationären Einrichtung	141
Beispiel Reinigung	142
Qualität und Kundenzufriedenheit vergleichen	144
Fragebogen zur Beurteilung der Qualität der Reinigung und der Kundenzufriedenheit in Referenzbetrieben	145
Vertrag abschließen	147
Beispiel für einen Vertrag mit einem Catering-Unternehmen	147
Steuerung und Kontrolle von externen Dienstleistungen	152
Steuerung	152
Kontrolle	153
Kapitel 7: Vorschläge für Übungs- und Prüfungsaufgaben im Fach „Betriebs- und Unternehmensführung“	154
Aufgabe 1: Organigramm	154
Aufgabe 2: Ziele, Zielsysteme und Maßnahmenpläne	154
Aufgabe 3: Nutzwertanalyse	154
Aufgabe 4: Netzplantechnik	155
Aufgabe 5: Personalbudget	156
Aufgabe 6: Warenbeschaffung	156
Aufgabe 7: Berichtswesen	156
Aufgabe 8: Abweichungsanalyse	157
Aufgabe 9: Kennzahlen	158
Aufgabe 10: Externe Dienstleistungen	158
Literaturempfehlungen	159

Kapitel 1

Einführung in das Controlling

Was bedeutet Controlling?

Wenn Sie eine hauswirtschaftliche Abteilung in einer sozialen Organisation leiten oder wenn Sie sich in Fort- und Weiterbildung auf Ihre Leitungsfunktion vorbereiten, müssen Sie sich mit Managementaufgaben befassen. Dabei stoßen Sie unweigerlich auf den Begriff „Controlling“. Wegen der sprachlichen Verwandtschaft wird Controlling – engl.: to control – oft mit Kontrolle gleichgesetzt. Doch korrekt übersetzt bedeutet „to control“ mehr:

- > steuern
- > lenken
- > überwachen
- > beherrschen
- > überprüfen
- > und auch kontrollieren.

Ein Unternehmen, eine Abteilung lassen sich nur lenken und steuern, wenn in der vorangegangenen Planung Ziele und Maßnahmen festgelegt wurden.

Daraus lassen sich drei Aufgabenfelder des Controllings mit weiteren Teilaufgaben ableiten:

- > die Planung
- > die Dokumentation der Umsetzung
- > die Kontrolle und Steuerung

Aufgabenfeld des Controllings	Teilaufgaben
Planung	Ziele festlegen Ist-Situation analysieren Informationen beschaffen Informationen auswerten Entscheidungen über Maßnahmen treffen Maßnahmen koordinieren Pläne erstellen
Dokumentation der Umsetzung	Umsetzung der Pläne überwachen Umsetzung dokumentieren Berichte erstellen
Kontrolle und Steuerung	Kennzahlen festlegen Kennzahlen überwachen Abweichungen analysieren Gegenmaßnahmen ergreifen

Einführung in das Controlling

Beim Controlling geht es vorrangig um die betriebswirtschaftliche Sicht der Unternehmensaktivitäten, aber auch um qualitätsrelevante Einflussfaktoren.

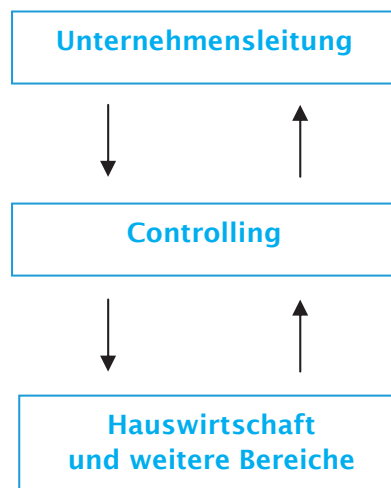
Unternehmen müssen wirtschaftlich arbeiten, um existieren zu können. Dies zu planen und zu überwachen ist Aufgabe des Controllers. Controller sind in aller Regel Betriebswirte mit (Fach-)Hochschulabschluss. Sie erstellen z.B. Planungsrechnungen, Abweichungs- und Wirtschaftlichkeitsanalysen, entwickeln, überwachen und steuern Budgets und sind verantwortlich für das Berichtswesen.

Nicht jedes Unternehmen – insbesondere nicht jede soziale Organisation – stellt einen Controller ein. Viele siedeln die Controlling-Aufgaben bei anderen Stellen an, je nach Aufbauorganisation eines Unternehmens z.B. beim Leiter des Rechnungswesens oder Leiter der Finanzen oder beim Einrichtungsleiter.

Aufgabe der Hauswirtschaftsleitung im Controlling

Derjenige, der die Verantwortung für das Controlling im Gesamtunternehmen trägt, ist auf die Mitarbeit aller Bereichsleitungen angewiesen.

Als Leitungskraft in der Hauswirtschaft arbeiten Sie nach betriebswirtschaftlichen Vorgaben, die die Unternehmensleitung vorgibt und die der Controller plant und überwacht. Der Controller wiederum erhält Zahlen und Informationen von Ihnen, analysiert sie, verarbeitet sie und präsentiert sie der Unternehmensleitung. Diese zieht daraus ihre Schlüsse und macht erneut Vorgaben. Daraus ergibt sich folgendes Grundschema:



Anhand von drei Beispielen wird der Handlungsrahmen deutlich, in dem die Hauswirtschaftsleitung in das Gesamtcontrolling eingebunden ist.

Beispiel 1

Unternehmens- leitung ↓ Controlling ↓ Hauswirtschafts- leitung und weitere Bereichsleitungen ↓ Controlling ↓ Unternehmens- leitung	<ul style="list-style-type: none"> > macht strategische Vorgaben (Unternehmenspolitik), z.B. Einführung eines Gesundheitsmanagements
	<ul style="list-style-type: none"> > erstellt Machbarkeitsanalysen, Wirtschaftlichkeitsberechnungen und Planrechnungen > entwickelt mit Bereichsleitungen Budgets
	<ul style="list-style-type: none"> > planen Personal- und Mitteleinsatz und Prozesse unter Berücksichtigung der Teilbudgets > dokumentieren die Umsetzung und berichten regelmäßig (meist monatlich) dem Controlling
	<ul style="list-style-type: none"> > fasst die Zahlen der Abteilungen zusammen > wertet Ergebnisse des Rechnungswesens aus > erstellt Gesamtbericht > analysiert und bewertet Abweichungen und entwickelt Vorschläge zum weiteren Vorgehen
	<ul style="list-style-type: none"> > entscheidet über weiteres Vorgehen

Beispiel 2

Sie sind als Leitungskraft in der Hauswirtschaft nicht nur Erfüllungsgehilfe, sondern unterstützen mit Ihrer Fachkompetenz den Informations- und Entscheidungsprozess der Unternehmensleitung.

Unternehmens- leitung ↓ Controlling ↓ Bereichsleitungen ↓ Controlling ↓ Unternehmens- leitung	<ul style="list-style-type: none"> > plant, Personalkosten um 4 % zu reduzieren
	<ul style="list-style-type: none"> > nimmt Kontakt mit allen Bereichsleitern auf und erarbeitet mit ihnen geeignete Vorschläge
	<ul style="list-style-type: none"> > unterstützen Controller und prüfen mit der jeweiligen Fachkompetenz, ob und wie eine Reduzierung möglich ist
	<ul style="list-style-type: none"> > bereitet die gelieferten Zahlen und Argumente auf
	<ul style="list-style-type: none"> > entscheidet aufgrund dieser Informationen, ob eine Reduzierung im gewünschten Umfang möglich ist

Beispiel 3

Ebenso kann die Initiative von Ihnen ausgehen und Sie unterbreiten der Unternehmensleitung einen Vorschlag für eine strategische Ausrichtung.

Unternehmens- leitung	› greift Ihren Vorschlag „Einsatz von regionalen Produkten und Bioprodukten“ auf
↓ Controlling	› erstellt Machbarkeitsanalysen, Wirtschaftlichkeitsberechnungen und Planrechnungen › entwickelt Budget
↓ Hauswirtschafts- leitung	› plant Mitteleinsatz und Personalschulungen unter Berücksichtigung des Budgets und passt den Herstellungsprozess an › dokumentiert und berichtet regelmäßig (meist monatlich) dem Controlling
↓ Controlling	› wertet Ergebnisse des Rechnungswesens aus › analysiert und bewertet Abweichungen und entwickelt Vorschläge zum weiteren Vorgehen
↓ Unternehmens- leitung	› entscheidet über weiteres Vorgehen

Haben Sie als Selbstständige ein eigenes hauswirtschaftliches Dienstleistungsunternehmen, so bekleiden Sie die Positionen „Unternehmensleitung“, „Controlling“ und „Hauswirtschaftsleitung“ in Personalunion. Je nach dem Stand Ihrer betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und nach Größe Ihres Unternehmens bewältigen Sie diese Aufgaben allein oder Sie greifen auf das Fachwissen eines (Steuer-) Beraters zurück (s. auch Kapitel „Existenzgründung“ in „Betriebs- und Unternehmensführung“ Band 2).

Die drei Aufgabenfelder des Controllings

- › planen
- › dokumentieren und berichten
- › kontrollieren und steuern

werden in den folgenden Kapiteln mit ihren hauswirtschaftsrelevanten Aufgaben dargestellt.

Kapitel 2

Planungsinstrumente

Was bedeutet „Planung“?

Als hauswirtschaftliche Leitungskraft verbringen Sie einen großen Teil Ihrer Arbeitszeit mit Planung. Daher ist es sinnvoll, sich vorab Gedanken darüber zu machen, was „planen“ bedeutet.

Wenn Sie planen,

- › nehmen Sie in Gedanken das zukünftige Geschehen vorweg und
- › machen dazu in aller Regel schriftliche Aufzeichnungen.

Ein Plan spiegelt nicht 1:1 die zukünftige Realität wider, sondern erleichtert es, die zukünftige Realität zielgerichtet gestalten zu können. Bei der Umsetzung gehören Abweichungen zum Arbeitsalltag. Aber ohne Planung wäre der Arbeitsalltag unkontrollierbar. Fehlende Planung hat zur Folge, dass

- › Kunden unzufrieden sind
- › Mitarbeiter unzufrieden sind
- › Ressourcen - Arbeitsmittel und Zeit - vergeudet werden und
- › ein Unternehmen am Markt nicht überleben kann.

Strategische Planung

Die strategische Planung wird auch langfristige Planung genannt. Die Unternehmensleitung

- › entwickelt Visionen
- › beschreibt langfristige Ziele
- › schreibt Leitbild/Philosophie des Unternehmens fest
- › entscheidet, welche Produkte und/oder welche Dienstleistungen das Unternehmen anbietet
- › entscheidet, welche Kundengruppe das Unternehmen anspricht
- › legt die Organisationsform des Unternehmens fest
- › legt den wirtschaftlichen Rahmen fest.

Dies geschieht nicht einmalig, sondern muss regelmäßig überprüft und angepasst werden.

Auch als Leiterin der Abteilung Hauswirtschaft planen Sie strategisch. Sie

- › entwickeln hauswirtschaftliche Visionen
- › beschreiben langfristige hauswirtschaftliche Ziele
- › erstellen ein hauswirtschaftliches Leitbild
- › entscheiden über die Art des hauswirtschaftlichen Dienstleistungsangebots, wobei Sie die wirtschaftlichen und qualitätsrelevanten Vorgaben der Unternehmensleitung einbeziehen.

Die hauswirtschaftliche strategische Planung steht im unmittelbaren Zusammenhang mit der Gesamtunternehmensplanung und muss mit deren Planung kompatibel sein und in aller Regel von der Unternehmensleitung

genehmigt werden. Auch diese Planung muss in Intervallen überarbeitet werden.

Hauswirtschaftliche strategische Entscheidungen können z.B. sein:

- › Erbringung der Dienstleistungen mit eigenen Mitarbeitern oder externen Dienstleistungsunternehmen (Gebäudereiniger, gewerbliche Wäscherei, Catering)
- › Ausrichtung der Verpflegung an ökologischen Grundsätzen (Einsatz von Bioprodukten oder regionalen Produkten)
- › Grad der Beteiligung der Kunden an den hauswirtschaftlichen Dienstleistungen (Normalitätsprinzip in der Behindertenhilfe, Mitarbeit der Schüler in einem Internat, Mitarbeit der Gäste in einer Jugendherberge)
- › Erweiterung des hauswirtschaftlichen Angebots (Außer-Haus-Verkauf von Mahlzeiten, Wäscheservice für andere Einrichtungen)
- › Grad der Qualifizierung der Mitarbeiter (nur Pflichtschulungen oder auch weitere Fortbildungsmaßnahmen)
- › Angebot von Ausbildungsplätzen in der Hauswirtschaft.

Operative Planung

Die operative Planung wird auch mittel- und kurzfristige Planung genannt. In der operativen Planung befassen Sie sich mit der Umsetzung der strategischen Vorgaben. Dazu gehören z.B.:

- › Planung des Leistungsangebots
- › Personalplanung: Personalbedarf, Personaleinsatz, Einarbeitung, Fortbildung, Mitarbeitergespräche, duale Ausbildung
- › Prozessplanung und Schnittstellengestaltung
- › Beschaffung und Einsatz von Arbeitsmitteln
- › Kommunikationswege
- › Marketingmaßnahmen
- › Kalkulationen
- › Budgetplanung
- › Investitionsplanung

Abgrenzung strategische und operative Planung	
Strategische Planung klärt	Was?
Operative Planung klärt	Wie und womit?

Was sind Instrumente?

Instrumente sind

- > Arbeitsmittel
- > Handwerkszeug
- > Hilfsmittel
- > Techniken oder
- > Methoden,

die Sie dabei unterstützen, Aufgaben zu erfüllen. Bei manuell auszuführenden Tätigkeiten sind Instrumente häufig Gegenstände, bei Managementaufgaben dagegen Methoden und Techniken.

Aufgabe	Instrumente
Zimmerreinigung	<ul style="list-style-type: none">> Reinigungsmittel> Wischbezüge mit Halter> Reinigungswagen> Reinigungstücher> Reinigungsplan
Mittagsbüffet	<ul style="list-style-type: none">> Gar- und Kühlgeräte> Arbeitstische> Geschirr> GN-Behälter> Lebensmittel> Rezepturen
Qualitätsverbesserung	<ul style="list-style-type: none">> Kundenbefragung> Qualitätszirkel> interne Audits
Planung	<ul style="list-style-type: none">> Organigramme> Ziele, Zielsysteme und Maßnahmenpläne> Flussdiagramme> Checklisten> Matrix-Diagramme> Baumdiagramme> Nutzwertanalysen> Netzplantechnik

In diesem Kapitel werden die Planungsinstrumente anhand von Beispielen aus dem hauswirtschaftlichen Management erläutert. Die Einsatzbereiche sind exemplarisch gewählt und lassen sich auf weitere Planungsaufgaben anwenden.

Organigramme

In Organigrammen oder Organisationsschaubildern wird die Aufbauorganisation und somit die Hierarchie eines Unternehmens abgebildet.

Mit Hilfe von Organigrammen wird geplant und festgelegt,

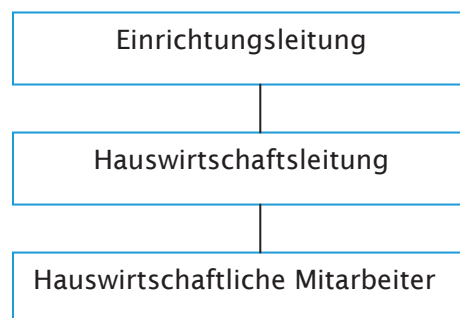
- › wie die vielfältigen Aufgaben eines Unternehmens koordiniert werden
- › wie das Geflecht von Vorgesetzten und Untergebenen organisiert ist
- › wem welche Kompetenzen zugeteilt sind
- › auf welche Abteilungen die Ressourcen (Personal und Mittel) verteilt werden müssen.

Die Funktionen in einer Hierarchie werden in Rechtecken dargestellt, die Abhängigkeiten durch „Linien“ verdeutlicht. Sie kennzeichnen den Kommunikations- und Dienstweg. Auf diesem Weg werden

- › Informationen
- › Anweisungen
- › Rückmeldungen

in beide Richtungen transportiert. Eine erfolgreiche Kommunikation und Führung in einem Unternehmen basiert darauf, dass jeder Mitarbeiter die Funktion auf der Ebene ausfüllt, die ihm in der „Linie“ zugeteilt ist. Daraus leitet sich der Begriff „Linienorganisation“ ab.

Eine Hauswirtschaftsleitung hat als Vorgesetzte die Haus- oder Einrichtungsleitung und ist gleichzeitig Vorgesetzte für die hauswirtschaftlichen Mitarbeiter.



Sie ist z.B. in stationären Einrichtungen in der Regel in derselben Hierarchie-Ebene angesiedelt wie die Pflegedienstleitung und die Leitung des Sozialdienstes.



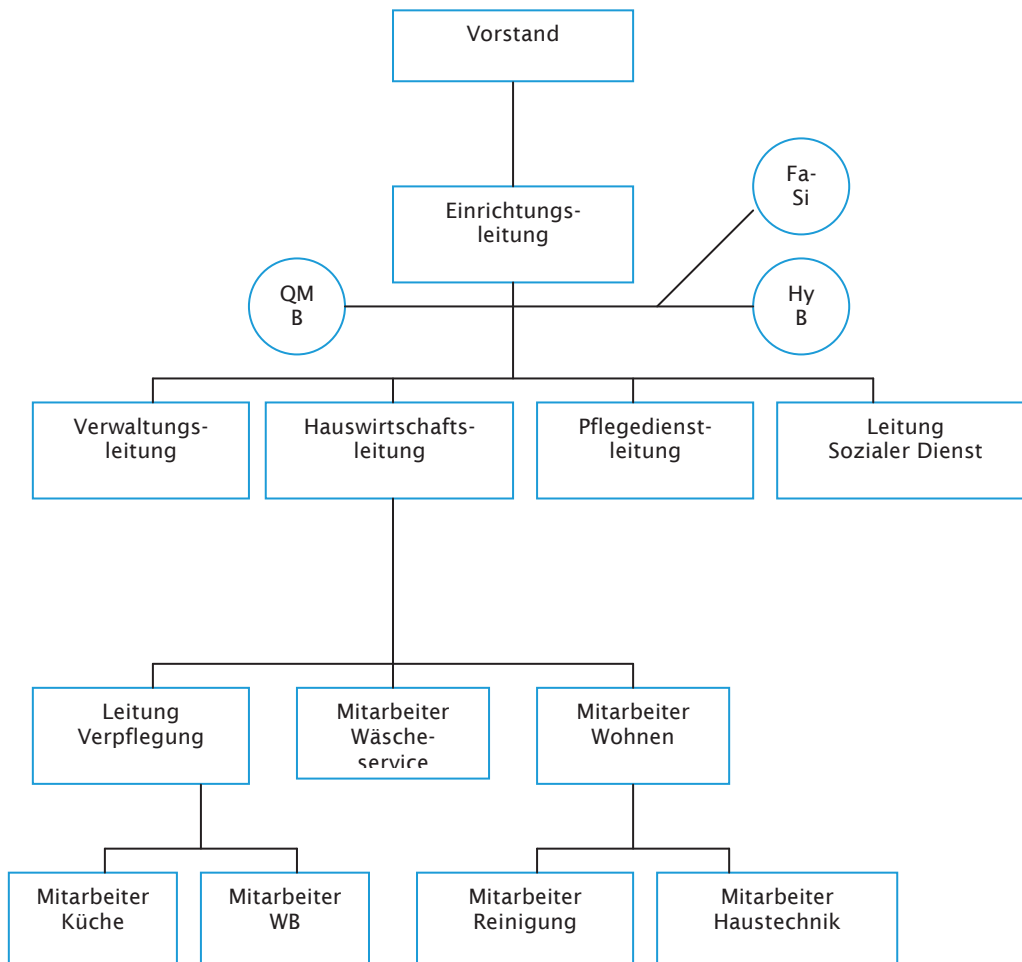
Neben Linienfunktionen gibt es die Stabsfunktionen, die nicht direkt in die Hierarchie eingebunden sind. Sie werden durch Kreise dargestellt.

Stäbe sind z.B. Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Hygienefachkräfte und Qualitätsbeauftragte. Sie haben als Vorgesetzte in der Regel die Unternehmensleitung und besitzen niemandem gegenüber Weisungsbefugnis. Auch das Controlling kann Stabsfunktion haben, da es ja „lediglich“ berät, aber nicht selbst entscheidet.

Es gibt nicht das Organigramm, sondern jede Einrichtung muss die für sie geeignete Form der Aufbauorganisation finden.

Auszüge aus Organigrammen von Alten- und Pflegeheimen

Beispiel 1



QMB: Qualitätsmanagementbeauftragter

FaSi: Fachkraft für Arbeitssicherheit

HyB: Hygienebeauftragter

WB: Wohnbereich

Beispiel 2

In diesem Beispiel sind die hauswirtschaftlichen Servicekräfte in den Wohnbereichen disziplinarisch den Wohnbereichsleitungen unterstellt, fachlich jedoch der Hauswirtschaftsleitung.

Die fachliche Unterstellung wird mit Hilfe einer gestrichelten Linie dargestellt.

