



Karin Beuting-Lampe

Betriebs- und Unternehmens- führung in der Hauswirtschaft

4. Auflage

Band 1

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsseldorfberger Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr. 60136

Autorin:

Karin Beuting-Lampe, Wesel

Verlagslektorat:

Anke Horst

Bildquellen:

Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart, Stuttgart

S. 32/1; S. 109/1; S. 123/1; S. 135/1

Beuting-Lampe/Kardinal Wendel Haus München

S. 125/1

Fotolia.com

S. 7/1 © Denis Junker – Fotolia.com; S. 16/1 © mertcan – Fotolia.com; S. 17/1 © C. Mariche – Fotolia.com; S. 18/1 © Adam Gregor – Fotolia.com; S. 19/1 © DOC RABE Media – Fotolia.com; S. 21/1 © Syda Productions – Fotolia.com; S. 35/1 © ostap25 – Fotolia.com; S. 37/1 © DOC RABE Media – Fotolia.com; S. 43/1 © contrastwerkstatt – Fotolia.com; S. 45/1 © Monkey Business – Fotolia.com; S. 47/1 © Alexander Raths – Fotolia.com; S. 49/1 © cirquedesprit – Fotolia.com; S. 55/1 © goir – Fotolia.com; S. 57/1 © Picture-Factory – Fotolia.com; S. 59/1 © Alliance – Fotolia.com; S. 67/1 © Gina Sanders – Fotolia.com; S. 69/1 © kemaltaner – Fotolia.com; S. 70/1 © Gina Sanders – Fotolia.com; S. 71/1 © photosvac – Fotolia.com; S. 73/1 © Robert Kneschke – Fotolia.com; S. 76/1 © Jeanette Dietl – Fotolia.com; S. 84/1 © Marco2811 – Fotolia.com; S. 90/1 © PhotoSG – Fotolia.com; S. 94/1 © sakkmasterke – Fotolia.com; S. 97/1 © DOC RABE Media – Fotolia.com; S. 100/1 © beermedia.de – Fotolia.com; S. 110/1 © spuno – Fotolia.com; S. 113/1 © Barabas Attila – Fotolia.com; S. 114/1 © Alexander Raths – Fotolia.com; S. 127/1 © celiafoto – Fotolia.com; S. 131/1 © adisa – Fotolia.com; S. 155 © h_lunke – Fotolia.com; S. 140/1 © beermedia.de – Fotolia.com; S. 153/1 © Petair – Fotolia.com

möve frottana Textil GmbH & Co. KG, Berlin

S. 40/1

4. Auflage 2014

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

ISBN 978-3-8085-6039-6

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2014 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlaggestaltung: Blick Kick Kreativ KG, 42653 Solingen unter Verwendung eines Fotos von © psdesign1 – Fotolia.com

Layout und Satz: PER Medien+Marketing GmbH, Braunschweig

Druck: M.P. Media-Print Informationstechnologie GmbH, 33100 Paderborn

Vorwort ...

Der vorliegende Titel **Betriebs- und Unternehmensführung – Band 1** wendet sich an hauswirtschaftliche Fachkräfte, die sich auf den Abschluss als hauswirtschaftliche Führungskraft vorbereiten, an Prüfer, an Lehrgangleiter und an Berufspraktiker.

In vier Kapiteln werden die Themenschwerpunkte Aufgaben der hauswirtschaftlichen Betriebs- und Unternehmensführung, Personalmanagement, Kostenmanagement und Qualitätsmanagement behandelt.

Die Kapitel sind in sich geschlossen, enthalten aber zahlreiche Querverweise untereinander. So finden Sie die Personalbedarfsrechnung im Kapitel Personalmanagement, die darauf aufbauende Kostenkalkulation im Kapitel Kostenmanagement und die erläuternden Prozesse im Kapitel Qualitätsmanagement. Durch die Seitenhinweise können Sie sich die Zusammenhänge leicht erschließen.

Neu in der 4. Auflage

Im Kapitel „Qualitätsmanagement“ ist der Anhang an die aktuellen MDK-Anforderungen angepasst. Es wird die aktuelle Qualitätsprüfungsrichtlinie (QPR) vom 17.01.2014 beschrieben, ebenso die aktuelle Pflegetransparenzvereinbarung (PTVS) vom 01.01.2014.

Die genannten Praxisbeispiele beziehen sich auf konkrete Einrichtungen. Daten und Fakten können daher nicht 1:1 auf andere Einrichtungen übertragen werden, wohl aber das Grundprinzip, z. B. für eine Leistungsbeschreibung oder eine Kalkulation. Jede Einrichtung ist aufgefordert, ihre eigenen Rahmenbedingungen, Zahlen und Fakten zugrunde zu legen. Im fünften Kapitel werden stellvertretend für die Prüfungsgattung „Situationsaufgabe“ und „Schriftliche Prüfungsaufgabe“ der Meisterprüfung zwei Aufgabenbeispiele 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, in Originalzitate auch Kombinationen.

Im **Band 2** (Europa-Nr. 60143) werden die Themenschwerpunkte Marketing, Recht, Existenzgründung und Büro- und Selbstmanagement behandelt, der **Band 3** (Europa-Nr. 60150) hat den Themenschwerpunkt Controlling .

... 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.

Ein besonderer Dank gilt den Mitarbeiterinnen und Führungskräften in der Akademie Hohenheim der Diözese Rottenburg-Stuttgart, dem Altenkrankenheim Bethanien für die Grafschaft Moers und der Stiftung Lühlerheim in Schermbeck. Fotos, Dokumente, Zahlen und Fakten dieser sozialen Dienstleistungsbetriebe bereichern dieses Fachbuch.

Wesel, im Herbst 2014

Karin Beuting-Lampe

Geleitwort zur 1. Auflage

Betriebs- und Unternehmensführung ist eine der Kernaufgaben hauswirtschaftlicher Fach- und Führungskräfte. Mit der am 1. November 2005 in Kraft getretenen neuen Verordnung über die Anforderungen in der Meisterprüfung des Berufes Hauswirtschafter/in wird diesem Arbeitsbereich die in der Praxis notwendige Bedeutung beigemessen. Von den Prüflingen werden umfassende Kenntnisse im Management des hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetriebes erwartet. Neben einem großen Maß an praktischen Fertigkeiten und personenorientiertem Arbeiten, das seit jeher im Mittelpunkt des Berufsfeldes steht, werden nun in weitaus stärkerem Ausmaß die Bearbeitung wirtschaftlicher und unternehmerischer Fragen von den Fachkräften erwartet.

Im Bereich der Betriebs- und Unternehmensführung heißt es nun, sich mit Existenzsicherung des Unternehmens, Personal-, Qualitäts- und Projektmanagement auseinander zu setzen. Die hauswirtschaftliche Fachkraft lernt Betriebsstrukturen kennen und deren wirtschaftliche, rechtliche und soziale Zusammenhänge zu analysieren und zu bewerten. Neben dieser Analyse erarbeitet sie Lösungsvorschläge zur Verbesserung der betrieblichen Situation.

Das aktuelle Buch von Karin Beuting-Lampe schließt eine Lücke in der Literaturliste für Kolleginnen und Kollegen, die sich gerade auf die Meisterprüfung vorbereiten, wie auch für die, die sich selbst weiterbilden und auf den Stand der Zeit bringen wollen – oder ein umfangreiches Projekt in ihrem Betrieb bearbeiten. Beuting-Lampe gelingt es, die theoretischen Inhalte der Betriebs- und Unternehmensführung klar zu formulieren und gut nachvollziehbar darzustellen.

Betriebswirtschaftliche Sachverhalte werden von ihr auf die entsprechenden Arbeitsgebiete im Bereich Hauswirtschaft übertragen, durch Beispiele erläutert und so transparent gemacht. Klar dargestellt werden dabei auch die Schnittstellen z. B. zum Pflegebereich. Die Erläuterungen sind leicht lesbar und gut verständlich, die Listen und Übersichten z. B. zum Thema Personalplanung für eigene Berechnungen als Muster nutzbar. Das Buch vermittelt das nötige Grundlagenwissen verknüpft mit Praxisbeispielen, die jederzeit auf eigene Projekte übertragbar sind.

Ob als angestellte Fachkraft im hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieb oder als selbstständige Managerin: mit dem vorliegenden Grundlagenwerk werden Zusammenhänge transparent gemacht und das Verständnis für betriebswirtschaftliche Erfordernisse gefördert. Als Lehrbuch in der Vorbereitung auf Prüfungen, wie auch zum Selbststudium kann dieses Buch nur allen empfohlen werden.

Wir wünschen allen Lesern viel Spaß beim Eintauchen in die Welt der hauswirtschaftlichen Betriebsführung und viel Erfolg auf dem weiteren beruflichen Weg.

Christina Hohmann-Schaub

1. Vorsitzende
Berufsverband Hauswirtschaft e.V.
Vorstandsmitglied
der Bundesarbeitsgemeinschaft
Hauswirtschaft (BAG-HW)

Petra Stubakow

1. Vorsitzende Bundesverband
der Meisterinnen und Meister
der Hauswirtschaft e.V.

Weinstadt und Hambergen im September 2007

Inhaltsverzeichnis

1	Aufgaben der hauswirtschaftlichen Betriebs- und Unternehmensführung	7
1.1	Hauswirtschaftliche Betriebe und Unternehmen	8
1.2	Sach- und Managementfunktionen in einem hauswirtschaftlichen Betrieb	12
1.3	Hauswirtschaftliche Produkte und Dienstleistungen	14
2	Personalmanagement	19
2.1	Aufgaben des Personalmanagements	20
2.2	Personalplanung	21
2.3	Personalbedarfsplanung	21
2.3.1	Einflussfaktoren auf den Personalbedarf	21
2.3.2	Anforderungsprofil	23
2.3.3	Berechnung des Personalbedarfs	25
2.3.4	Beispiel Personalbedarfsrechnung Reinigung	27
2.3.5	Beispiel Personalbedarfsrechnung Reinigung stationäre Einrichtung	33
2.3.6	Beispiel: Personalbedarfsrechnung Wäscheversorgung Alten- und Pflegeheim	38
2.3.7	Beispiel: Personalbedarfsrechnung Küche	41
2.3.8	Fortschreibung des Personalbedarfs	43
2.4	Personaleinsatzplanung	45
2.4.1	Von der Bedarfsplanung zur Einsatzplanung	45
2.4.2	Arbeitspläne	46
2.4.3	Einsatzrhythmus	48
2.4.4	Jahresrahmendienstplan	51
2.4.5	Monatlicher Dienstplan	51
2.4.6	Besetzungsplan	56
2.4.7	Gesetzliche Rahmenbedingungen	57
2.5	Personalbeschaffung	58
2.5.1	Betriebsinterne und externe Personalbeschaffung	58
2.5.2	Stellenbeschreibung	59
2.5.3	Stellenausschreibung und Analyse von Bewerbungsunterlagen	61
2.5.4	Vorstellungsgespräch und Beurteilung von Bewerbern	63
2.6	Personalfreisetzung	66
2.7	Betriebliche Mitbestimmung	67
3	Kostenmanagement	69
3.1	Einführung	70
3.2	Ausgaben, Auszahlungen, Aufwendungen, Kosten	70
3.3	Leistungen	74
3.4	Fixe und variable Kosten und Gesamtkosten	75
3.5	Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	77

3.5.1	Kostenartenrechnung	78
3.5.2	Kostenstellenrechnung	80
3.5.3	Kostenträgerrechnung	85
3.6	Budget	93
3.7	Zusammenfassung wichtiger Kennzahlen für die Hauswirtschaft	96
4	Qualitätsmanagement	97
4.1	Qualität	98
4.2	Qualitätsmanagement	99
4.3	Qualitätsmanagementsystem	101
4.3.1	DIN ISO 9001	101
4.3.2	EFQM-Modell for Excellence	103
4.4	Zertifizierung	105
4.5	Qualitätsmanagementhandbücher	105
4.5.1	Beispiel 1: (in Anlehnung an Qualitätsebenen in der Altenhilfe)	105
4.5.2	Beispiel 2: (in Anlehnung an DIN EN ISO 9001)	107
4.5.3	Beispiel 3: Organisationshandbuch eines Tagungshauses	109
4.6	Hauswirtschaftsleitbild	110
4.7	Hauswirtschaftskonzept	115
4.8	Leistungsverzeichnis	124
4.8.1	Beispiel 1: Reinigung in einem Alten- und Pflegeheim	125
4.8.2	Beispiel 2: Bereitstellung von Tagungsräumen im	126
4.8.3	Beispiel 3: Wäscheversorgung in einem Heim für eine Ausschreibung der Wäschedienstleistung	127
4.8.4	Beispiel 4: Wäscheservice innerhalb eines Wohnbereiches	129
4.8.5	Beispiel 5: Verpflegung in einer Ferieneinrichtung für Jugendliche	130
4.9	Hauswirtschaftliche Prozesse	132
4.10	Qualitätsverbesserung	140
4.11	Anforderungen des Medizinischen Dienstes der Krankenkassen (MDK) an die Qualität der hauswirtschaftlichen Dienstleistung in stationären Einrichtungen nach SGB XI	143
4.11.1	Gesetzliche Rahmenbedingungen	143
4.11.2	Qualitätsprüfungs-Richtlinie (QPR)	144
4.11.3	Die Pflege-Transparenzvereinbarung stationär (PTVS)	148
5	Vorschläge für Übungs- und Prüfungsaufgaben im Fach „Betriebs- und Unternehmensführung“	155
5.1	Prüfungsanforderungen	156
5.2	Situationsaufgabe	156
5.3	Aufgabe zur schriftlichen Prüfung	158
	Literaturempfehlungen	160
	Sachwortverzeichnis	161

Kapitel 1

Aufgaben der hauswirtschaftlichen Betriebs- und Unternehmensführung



1.1 Hauswirtschaftliche Betriebe und Unternehmen

Führen Sie einen hauswirtschaftlichen Betrieb oder leiten Sie ein hauswirtschaftliches Unternehmen oder die hauswirtschaftliche Abteilung in einer sozialen Organisation? Vielleicht bereiten Sie sich in einer Weiterbildung darauf vor, als hauswirtschaftliche Betriebsleiterin oder Meisterin der Hauswirtschaft eine Managementaufgabe zu übernehmen? Viele Begriffe, die wir zunächst klären wollen.

Sowohl „führen – leiten – managen“ als auch „Unternehmen – Betrieb – Organisation“ können wir jeweils als synonyme Begriffe verwenden.

Zwar spricht man eher in der Industrie oder im Handel von Unternehmen, im Handwerk und in der Landwirtschaft von Betrieben und in sozialen Institutionen, Verbänden oder Behörden von Organisationen; doch das hat eher umgangssprachliche, traditionelle Gründe. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht geht es bei allen dreien um ein und denselben Grundgedanken:

- Unternehmen, Betriebe und Organisationen wirtschaften und dazu bedarf es einer
- Führung, einer Leitung, eines Managements.

Die Arten von hauswirtschaftlichen Betrieben und hauswirtschaftlichen Abteilungen in Betrieben sind so zahlreich wie die Hauswirtschaft abwechslungsreich ist. Da ist

- das Tagungshaus
- das Alten- und Pflegeheim
- die Behinderteneinrichtung
- das Krankenhaus
- das Internat
- die Betriebskantine
- der Reinigungsdienstleister
- der Wäschedienstleister
- der Caterer
- der rollende Mittagstisch
- die Wohngemeinschaft
- der Privathaushalt
- der Pensionsbetrieb mit „Ferien auf dem Bauernhof“.

Sie selbst mögen aus Ihrer Berufspraxis noch einige hinzufügen.

Die Ausbildungsverordnung zur Hauswirtschafterin/zum Hauswirtschafter unterteilt Betriebe in drei Hauptgruppen. Sie nennt als Einsatzorte für die betriebliche Ausbildung

- Privathaushalte
- soziale Unternehmen
- erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen.

Alle drei Arten von Betrieben „wirtschaften“ und müssen „wirtschaftlich handeln“.

„Wirtschaften“ bedeutet

- menschliche Bedürfnisse kennen und mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen den entsprechenden Bedarf decken.

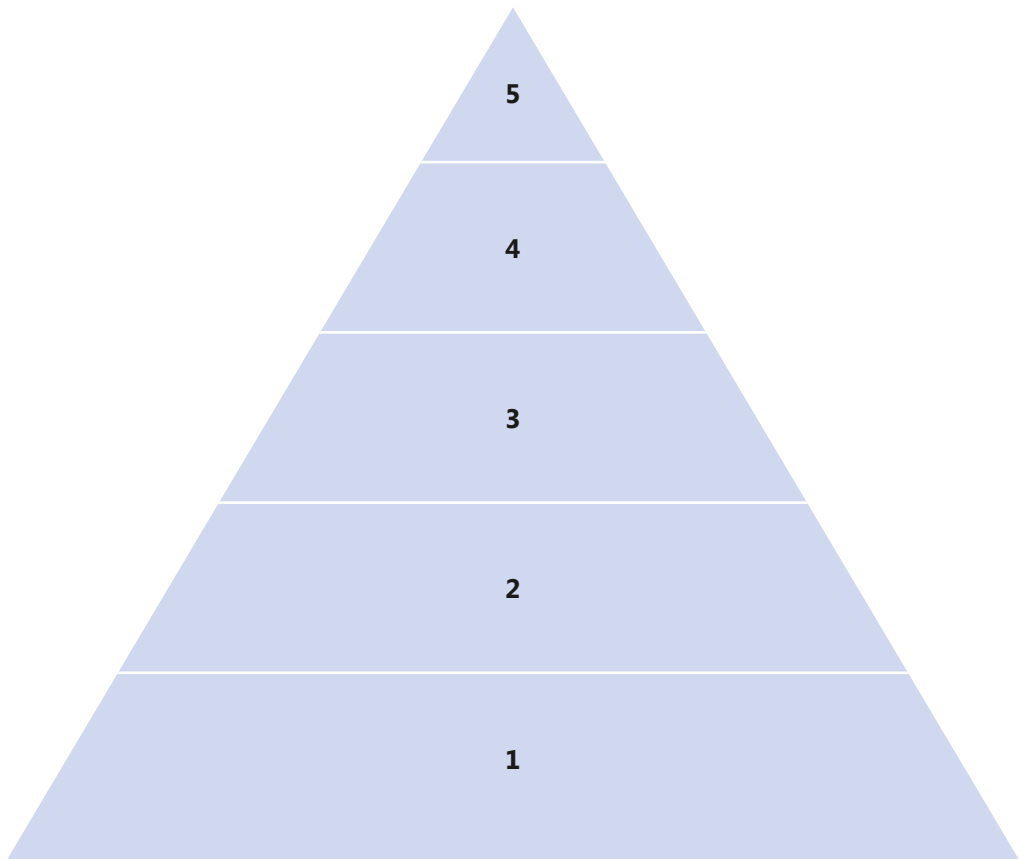
Das klingt sehr theoretisch. Was bedeutet es?

Ressourcen sind Mittel, in der Betriebswirtschaft spricht man auch von Produktionsmitteln oder Produktionsfaktoren. Dies sind in einem Tagungshaus z.B. die Mitarbeiter, das Gebäude, in dem die Dienstleistung angeboten wird, die Ausstattung der Zimmer, die Tagungsräume, Büros, die Reinigungsmittel, die Lebensmittel, die Tischwäsche, die Maschinen usw.

Ressourcen sind grundsätzlich knapp, weil sie begrenzt sind.

Menschliche Bedürfnisse dagegen sind in der Art vielfältig und in der Anzahl unbegrenzt. Der Soziologe Maslow hat sie in der „Maslow’schen Bedürfnispyramide“ nach fünf Stufen klassifiziert.

- Stufe 1 Physiologische Bedürfnisse (z. B. Nahrung, Wohnung)
- Stufe 2 Sicherheitsbedürfnisse (z. B. sicherer Arbeitsplatz)
- Stufe 3 Soziale Bedürfnisse (z. B. Familie)
- Stufe 4 Wertschätzungsbedürfnisse (z. B. Respekt)
- Stufe 5 Bedürfnis nach Selbstverwirklichung



Bedürfnisse und Bedarf unterscheiden sich:

- Bedürfnisse haben individuellen und subjektiven Charakter.
- Der Bedarf fasst objektiv und messbar die Bedürfnisse zusammen.

Beispiel

Bedürfnis	Bedarf
Zu den physiologischen Bedürfnissen der ca. 82 Mio. Deutschen gehört das Bedürfnis nach „Wohnen“.	Fachinstitute erforschen und errechnen den aktuellen und zukünftigen Bedarf an Ein-, Zwei- und Mehrfamilienhäusern, um das Bedürfnis nach „Wohnen“ zu decken.
Junge Menschen haben das Sicherheitsbedürfnis, einen Beruf zu erlernen.	Fachinstitute erforschen und errechnen den aktuellen und zukünftigen Bedarf an Auszubildenden z. B. im Gesundheitswesen.

Wenn ein hauswirtschaftliches Unternehmen, z. B. ein Alten- und Pflegeheim, „wirtschaftet“, bedeutet es, dass es die Bedürfnisse von alten und pflegebedürftigen Menschen kennt und seine Mittel so einsetzt, dass der hauswirtschaftliche Versorgungs- und Betreuungsbedarf der Bewohner gedeckt wird.

- Ein Heimkoch erstellt einen wöchentlichen Speiseplan. Er kennt den Nährwertbedarf für alte Menschen, bedenkt deren Kau- und Schluckprobleme und kommt deren Bedürfnis nach altbewährter, bekannter Kost nach. Mit diesem Speiseplan deckt er den Verpflegungsbedarf.
- Ein Hauswirtschaftsteam organisiert eine Feier zum 100. Geburtstag einer Bewohnerin. Die Hauswirtschaftsleitung erfragt beim Bewohner oder dessen Angehörigen die Wünsche zur Speisefolge, zur Dekoration, zur Gästebetreuung. Sie erstellt daraufhin einen Arbeitsplan und einen Personaleinsatzplan, sie reserviert und dekoriert mit der Auszubildenden den Raum, in dem die Feier stattfindet. So deckt sie den Betreuungsbedarf.

In einem Internat kann „wirtschaften“ bedeuten:

- Das Reinigungsteam reinigt die Schulklassen, Verkehrswege und Sanitäranlagen. Es setzt dazu Reinigungsgeräte und Reinigungsmittel ein. Die Mitarbeiter richten den Reinigungsstandard an den Bedürfnissen der Schüler bzw. der Eltern aus. Sie decken damit den Hygiene- und Reinigungsbedarf.
- Die Mitarbeiter der Hauswirtschaft hängen in den Zimmern Gardinen auf und kommen dem Bedürfnis der Schülerinnen und Schüler nach Privatsphäre nach. Sie tun dies mit den Ressourcen Gardinen, Gardinenröllchen, Leiter und Arbeitszeit. Sie decken damit einen Betreuungsbedarf.

In diesen Beispielen war noch nicht die Rede davon, ob dieses beschriebene „Wirtschaften“ auch „wirtschaftlich“ vor sich geht. Worin liegt der Unterschied?

„Wirtschaftlich handeln“ bedeutet

- die vorhandenen, aber knappen Ressourcen vernünftig, d. h. rational einzusetzen (Rationalprinzip) und
- dabei zu beachten, dass ein finanzielles Gleichgewicht herrscht.

Das Rationalprinzip lässt sich in zwei verschiedene Prinzipien unterscheiden: das Minimalprinzip und das Maximalprinzip (auch: Minimum- und Maximumprinzip genannt).

- Beim Minimalprinzip gilt es, eine vorgegebene Menge mit einem geringst möglichen – minimalen – Einsatz herzustellen.

- Beim Maximalprinzip gilt es, mit einem gegebenen Einsatz die möglichst größte – maximale – Menge herzustellen.

Achtung: „Wirtschaftlich handeln“ bedeutet nicht – wie häufig missverstanden – mit dem geringst möglichen Einsatz die größt mögliche Leistung zu erbringen.

Beispiel Minimalprinzip

An einem Abreisetag müssen in einem Tagungshaus 30 Zimmer gereinigt werden (vorgegebene Menge).

Ziel des wirtschaftlichen Handelns ist es, die 30 Zimmer so zu reinigen, dass der Einsatz so gering wie möglich ist. Der Einsatz besteht hauptsächlich aus den Kosten für Mitarbeiter (MA) und Arbeitsmittel (AM).

Bisher haben drei wenig geschulte Mitarbeiter mit veralteter Reinigungstechnik die 30 Zimmer in drei Stunden gereinigt:

$$3 \text{ Mitarbeiter} \times 3 \text{ Std.} \times 13,00 \text{ €/Std.} + 10,00 \text{ € Arbeitsmittel} = 127,00 \text{ €}$$

Ziel des wirtschaftlichen Handelns nach dem Minimalprinzip ist es, diesen Einsatz zu minimieren. Dazu gibt es mehrere Möglichkeiten, z. B. Mitarbeiter schulen und aktuelle Reinigungstechnik einsetzen. Der zukünftige Mitteleinsatz könnte sich dann reduzieren auf:

$$3 \text{ Mitarbeiter} \times 2,5 \text{ Std.} \times 13,00 \text{ €/Std.} + 12,50 \text{ € Arbeitsmittel} = 110,00 \text{ €}$$

Beispiel Maximalprinzip

Bisher haben fünf Teilzeitmitarbeiter (gegebener Einsatz) in einer hauseigenen Wäscherei an drei Waschautomaten im Einschichtsystem die Wäsche eines Alten- und Pflegeheims bearbeitet. Ab 15 Uhr ruht der Maschinenpark.

Ziel des wirtschaftlichen Handelns nach dem Maximalprinzip ist es, mit den vorhandenen Mitteln mehr Wäschedienstleistung zu erbringen.

Dazu gibt es mehrere Möglichkeiten, z. B. die zusätzliche Bearbeitung der Wäsche einer nahe gelegenen Tagespflegeeinrichtung. Dazu könnte ein Zweischichtsystem eingeführt werden, und die vorhandenen Mitarbeiter und Maschinen könnten mehr Leistung erbringen.

Ein erwerbswirtschaftlich orientierter Betrieb unterscheidet sich von sozialen Betrieben – auch Non-Profit-Organisationen genannt – dadurch, dass sein wirtschaftliches Handeln von der Zielsetzung geleitet wird, Gewinne zu erwirtschaften. Dies ist das Prinzip der Gewinnmaximierung.

Von Gewinn spricht man,

- wenn die Erträge aus dem Absatz der Produkte und Dienstleistungen
- den Aufwand, der notwendig war, die Produkte und Dienstleistungen zu erbringen übersteigen.

Mathematisch ausgedrückt:

$$\begin{array}{r} \text{Erträge} \\ - \text{Aufwendungen} \\ \hline = \text{Gewinn} \end{array}$$

unter der Voraussetzung, dass Erträge größer sind als die Aufwendungen.

Umgekehrt gilt:

$$\begin{array}{r} \text{Erträge} \\ - \text{Aufwendungen} \\ \hline = \text{Verlust} \end{array}$$

unter der Voraussetzung, dass Erträge kleiner sind als die Aufwendungen.

Für Non-Profit-Organisationen, die ja nicht gewinnorientiert, sondern kostendeckend arbeiten, gilt:

$$\begin{array}{r} \text{Erträge} \\ - \text{Aufwendungen} \\ + \text{Spenden} \\ + \text{Zuschüsse} \\ + \text{Sponsorengelder} \\ \hline = 0,00 \text{ €} \end{array}$$

1.2 Sach- und Managementfunktionen in einem hauswirtschaftlichen Betrieb

In allen Betrieben und Unternehmen, ob industriell produzierende Betriebe, Groß- oder Einzelhandel, landwirtschaftliche Betriebe oder Organisationen im Gesundheitswesen, fallen zwei Arten von Funktionen (= Aufgaben) an: die Sachfunktionen und die Managementfunktionen.

Die grundlegenden Sachfunktionen, die sich noch weiter untergliedern lassen, sind

- Einkauf
- Produktion
- Verkauf

Unter Produkten versteht man in der Betriebs- und Unternehmensführung, in der Betriebswirtschaft und auch im Qualitätsmanagement sowohl Produkte als auch Dienstleistungen; z.B. das Herstellen von 100 Mittagsmenüs in der Küche durch die Küchenmitarbeiter (Produktion) und das Servieren dieser Menüs durch Servicekräfte im Restaurant (Dienstleistung).

Die grundlegenden Managementfunktionen, die sich ebenfalls weiter differenzieren lassen, sind

- Planung
- Organisation
- Kontrolle

Sach- und Managementfunktionen stehen aber nicht nebeneinander, über- oder untergeordnet, sondern sie sind miteinander verwoben. Wie in einem gewebten Stoff die Verbindung von Kette und Schuss ein reißfestes Material ergibt, so ergibt erst das Zusammenwirken der Sach- und Managementfunktionen einen „funktionierenden“ Betrieb.

Wenn Sie die Hauswirtschaft in einem Betrieb leiten, erfüllen Sie zwar überwiegend Managementaufgaben, aber ebenso Sachaufgaben. Das zeitliche Verhältnis von Management- zu Sachaufgaben hängt maßgeblich von der Art und Größe des Betriebes ab. Je größer der Betrieb und der Umfang an Managementaufgaben, desto höher in aller Regel der Anteil von Fachkräften und angelernten Mitarbeitern, die Sie zur Ausführung von Sachaufgaben einsetzen müssen.

Wie die Funktionen miteinander verwoben sind, zeigt das folgende Beispiel in Form einer Matrix.

Dienstleistung „Vermietung von Seminarräumen“

	Einkauf	Erbringung der Dienstleistung	Verkauf
Planung	Managementaufgabe ist es, diese Fragen zu beantworten: Welche Politik vertritt das Tagungshaus? Welche Zielgruppe wird angesprochen? Welchen Qualitätsstandard sollen die Seminarräume haben? Welche Kosten entstehen, welche Preise lassen sich erzielen? Welches Personal und welche Arbeitsmittel sind notwendig, um Seminarräume zu vermieten? Welche Prozesse sind für die Dienstleistung erforderlich? Wie lassen sich Kunden gewinnen und halten? u. a.		
	Sachaufgabe: z. B. Eine Materialbestellung vorbereiten	Sachaufgabe: z. B. Eine Checkliste für angeforderte Medien erstellen	Sachaufgabe: z. B. Kundenstatistiken führen

	Einkauf	Erbringung der Dienstleistung	Verkauf
Organisation	Managementaufgabe ist es, diese Fragen zu beantworten: Welche Prozesse sind erforderlich, um die Planung umzusetzen? Wie sollen die Prozesse gestaltet werden? Wie und wo lassen sich Personal und Arbeitsmittel beschaffen? Welches Budget ist notwendig? Wie müssen Arbeits- und Dienstpläne aussehen? Welche Kommunikationsstruktur muss eingerichtet werden? Wie werden Kundenbeschwerden erfasst? Wie sind das Büro- und Zeitmanagement strukturiert? Wie lassen sich Mitarbeiter motivieren und qualifizieren? u. a.		
	Sachaufgabe: z. B. Waren annehmen und einlagern	Sachaufgabe: z. B. Seminarräume reinigen	Sachaufgabe: z. B. Belegungsanfragen entgegennehmen

	Einkauf	Erbringung der Dienstleistung	Verkauf
Kontrolle	Managementaufgabe ist es, diese Fragen zu beantworten: Mit welchem Erfolg wird die Planung umgesetzt, mit welchem Erfolg die Organisation? Wie wird das Budget überwacht und gesteuert? Wie ist die Qualität der Lieferanten zu bewerten? Laufen die Prozesse reibungslos oder gibt es Verbesserungspotential? Welche Folgerungen lassen sich aus der Auswertung der Kundenbeschwerden ziehen? Was kann/muss zur Mitarbeiterzufriedenheit getan werden? Müssen Planung oder Organisation revidiert werden? u. a		
	Sachaufgabe: z. B. Materialverbrauch statistisch erfassen und auswerten	Sachaufgabe: z. B. Endkontrolle im Tagungsraum durchführen	Sachaufgabe: z. B. Mit Seminarveranstaltern Kundengespräche führen

Wie Sie leicht erkennen, steuern die Fragen, denen Sie sich bei der Managementaufgabe „Kontrolle“ stellen müssen, wieder auf die Managementaufgabe „Planung“ zu.

Diesen Kreislauf finden Sie im Kapitel 4 „Qualitätsmanagement“ als pdca-Zyklus wieder:

- plan planen
- do durchführen
- check überprüfen, überwachen
- act handeln, reagieren

Auch die Berufs- und Arbeitspädagogik bedient sich der Erkenntnis, dass alles Kontrollieren in eine erneute Planung mündet. Sie hat dafür das Modell der vollständigen Handlung entwickelt:

- informieren
- planen
- entscheiden
- durchführen
- kontrollieren
- bewerten

1.3 Hauswirtschaftliche Produkte und Dienstleistungen

Ziel und Zweck der Managementaufgaben Planung, Organisation und Kontrolle ist es, hauswirtschaftliche Produkte und Dienstleistungen zu erbringen, die auf die jeweilige Kundengruppe zugeschnitten sind. Welche Produkte und Dienstleistungen dies im Einzelfall sind, ergibt sich aus dem Auftrag der Organisation oder aus dem erwerbswirtschaftlichen Unternehmenszweck, z. B.

- Speisenproduktion
- Speisenservice
- Service rund um das Wohnen – Facilitymanagement:
- Reinigung, technische Dienste, Gestaltung des Wohnumfeldes, Vermietung, Pflege der Außenanlagen
- Wäscheversorgung
- Hauswirtschaftliche Betreuung
- Hauswirtschaftliche Beratung

Nicht alle Betriebe erbringen Dienstleistungen in allen hauswirtschaftlichen Bereichen. Auch sind die Gewichtungen der einzelnen Bereiche unterschiedlich.

Eine Betriebskantine wird 90 % ihrer Produkte und Dienstleistungen im Bereich der Speisenproduktion und dem Speisenservice erbringen. Doch überall dort, wo Menschen nicht nur gemeinsam essen und trinken, sondern wohnen, tagen oder übernachten, sind alle hauswirtschaftlichen Teilbereiche gefragt.

Je nach Größe des Betriebes können diese Teilbereiche von spezialisierten Leitungskräften geführt werden:

- Küchenleitung
- Leitung des Facilitymanagements
- Leitung der Wäscherei
- Leitung des Gästeservices

oder von einer

- Gesamtleitung der Hauswirtschaft

Viele Leitungskräfte in der Hauswirtschaft haben sich auf den einen oder den anderen Bereich spezialisiert. Grundsätzlich vermittelt aber die hauswirtschaftliche Aus-, Fort- und Weiterbildung alle Fachkompetenzen. Der Aufgabenkatalog für die Betriebs- und Unternehmensführung unterscheidet sich jedoch nicht: Für die Führungsaufgaben macht es prinzipiell keinen Unterschied, ob Sie mit 25 Mitarbeitern für die Versorgung der Bewohner in einem Alten- und Pflegeheim verantwortlich sind oder mit 80 Mitarbeitern für die Reinigung eines Krankenhauses oder mit 12 Mitarbeitern für die gesamte Hauswirtschaft eines kleinen Tagungshauses.

Als Leitungskraft tragen Sie die Verantwortung für die Erbringung der Dienstleistung bzw. für die Herstellung von Produkten.

Produkte oder Dienstleistungen unterliegen der Abfolge

- Input Produktion Output

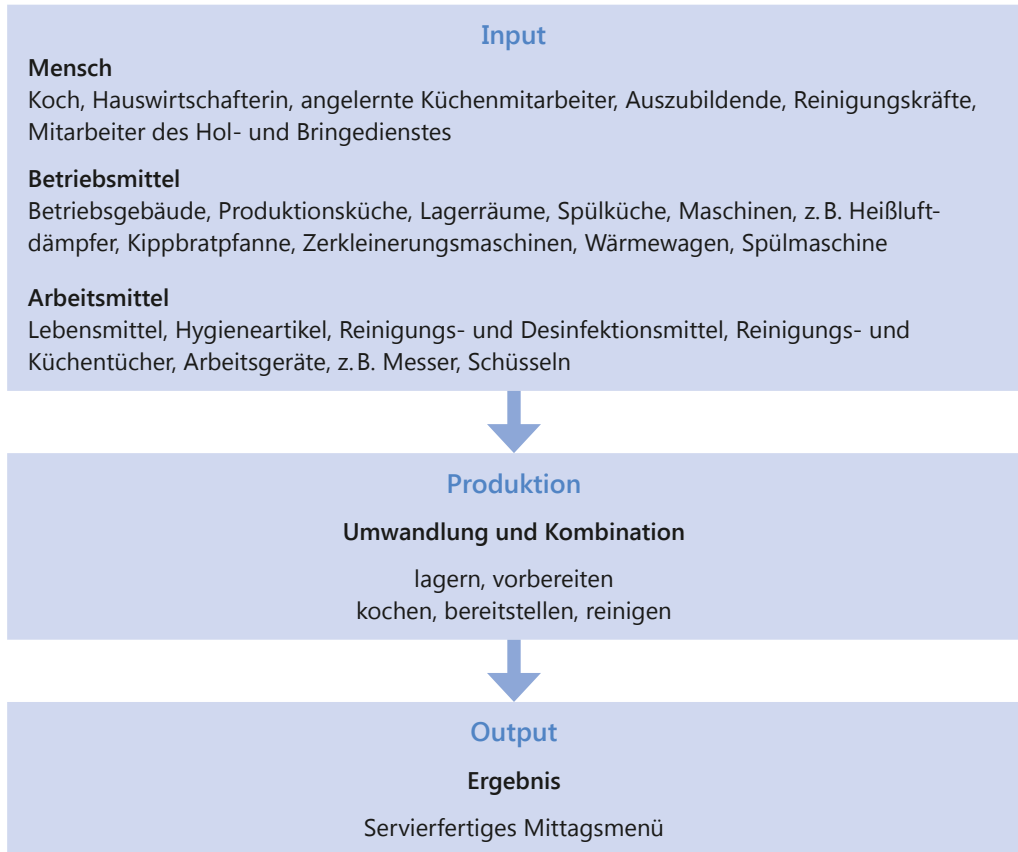
Den „Input“ bilden die Produktionsfaktoren

- Mensch
- Betriebsmittel
- Arbeitsmittel

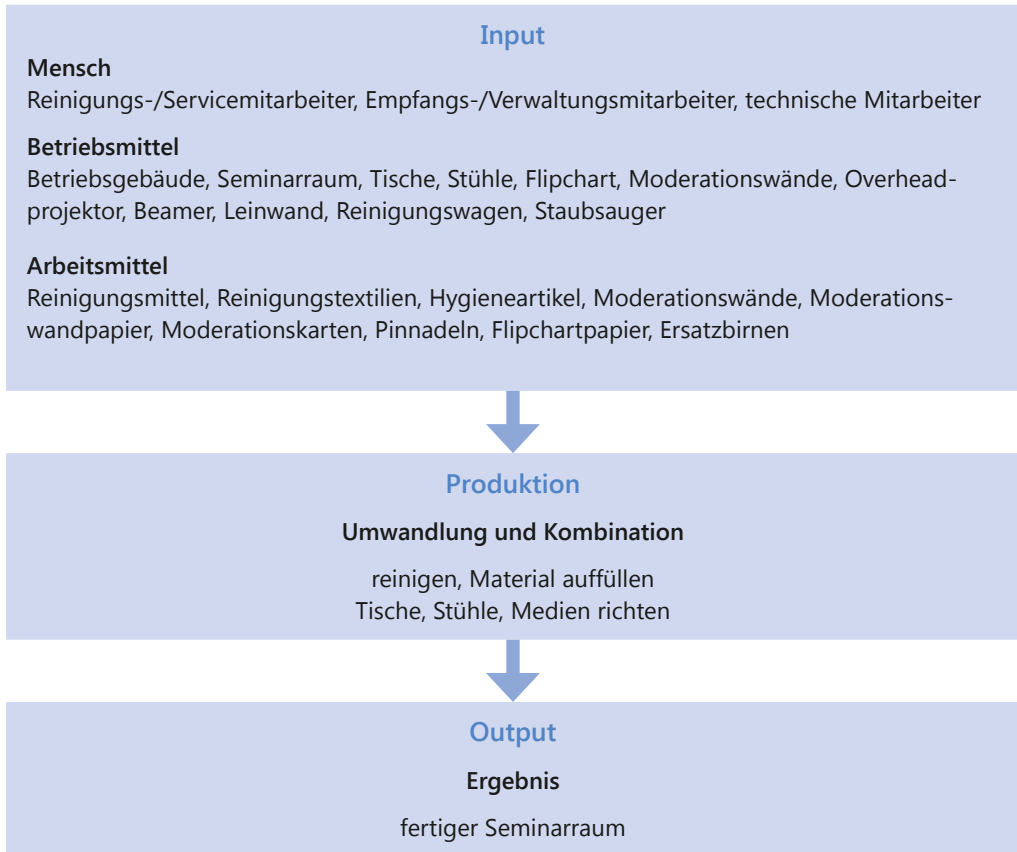
In der „Produktion“ werden die Produktionsfaktoren je nach Art des Produktes und der Dienstleistung kombiniert und umgewandelt.

Den „Output“ bilden das fertige Produkt und die erbrachte Dienstleistung.

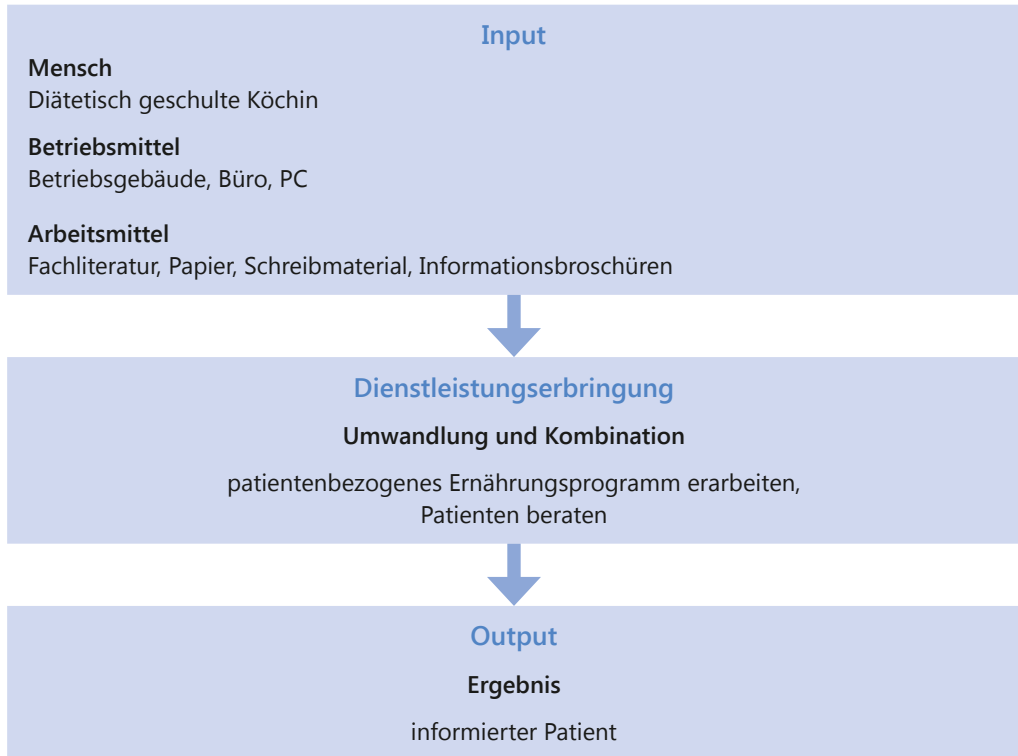
Beispiel: Produkt „Mittagsmenü“



Beispiel: Dienstleistung „Bereitstellen eines Seminarraumes“



Beispiel: Dienstleistung „Diätberatung eines Patienten“



Kapitel 2

Personalmanagement



2.1 Aufgaben des Personalmanagements

Der einzelne Mensch, der Mitarbeiter, allgemein: das Personal erstellt hauswirtschaftliche Produkte und Dienstleistungen:

- die Hauswirtschafterin versorgt einen Wohnbereich
- der Koch produziert das Essen
- die Spülkraft bedient die Spülmaschine
- der Techniker wartet Maschinen
- der Mitarbeiter des Hol- und Bringedienstes transportiert Wäsche
- die Reinigungskraft reinigt Toiletten
- die stellvertretende Hauswirtschaftsleitung prüft die Reinigungsarbeiten

Ziel des Personalmanagements ist es, sicherzustellen, dass die

- Mitarbeiter in ausreichender Zahl
- mit angemessener Qualifikation
- zum richtigen Zeitpunkt

zur Verfügung stehen, damit die Dienstleistungen wirtschaftlich und kundenorientiert erbracht werden können.

Daraus leiten sich folgende Aufgaben des Personalmanagements ab:

Aufgaben des Personalmanagements

- Personalplanung
- Personalbeschaffung
- Personalfreisetzung
- Personalentwicklung
- Personalbeurteilung
- Personalführung
- Personalverwaltung

Im Rahmen dieses Kapitels werden die

- Personalplanung
- Personalbeschaffung
- Personalfreisetzung

dargestellt. Ausführungen zu den Themen

- Personalentwicklung
- Personalbeurteilung
- Personalführung

finden Sie im Kapitel „Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit im Betrieb“ in Karin Beuting-Lampe: „Ausbilden in der Hauswirtschaft“.

Die Personalverwaltung ist ein Spezialgebiet für Personalkaufleute und wird deshalb hier nicht näher beleuchtet.