

Edgar E. Schaetzing

# Modernes Housekeeping- Management

HOSPITALITY  
MANAGEMENT

Erfolgreiche Planung,  
Organisation und Kontrolle

DEUTSCHER FACHVERLAG



---

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	11
<b>1 Allgemeine Organisation</b> .....	13
1.1 Wie man mit dem Handbuch arbeitet .....	15
1.1.1 Format der geschäftspolitischen Richtlinien .....	15
1.1.2 Hinweis zum Anhang .....	17
1.2 Das Housekeeping aus Sicht der Unternehmensleitung .....	18
1.2.1 Managementaufgaben im Housekeeping .....	20
1.3 Integriertes Qualitätssicherungskonzept für Hotellerie und Gastronomie .....	29
1.4 Der Housekeeper als Marketingfaktor .....	36
1.5 Organisationsleitfaden Housekeeping .....	43
1.6 Stellenbeschreibung: Housekeeper (Qualitykeeper) .....	48
<b>2 Reinigungs- und Wartungsverfahren</b> .....	57
2.1 101 Ideen zur Organisation und Arbeitserleichterung im Bereich Housekeeping .....	59
2.2 Standardausstattungen .....	68
2.3 Feuer – Brandschutz im Hotel .....	70
<b>3 Wäsche – Material – Geräteeinsatz</b> .....	75
3.1 Energiesparmaßnahmen .....	77
<b>4 Personaleinsatzplanung</b> .....	83
4.1 Haupteinflussfaktoren für den Personalaufwand im Bereich Housekeeping .....	85
4.2 Einführung neuer Mitarbeiter .....	86
4.3 Mehr Flexibilität beim Personaleinsatz .....	91
4.3.1 Voraussetzungen und Methoden .....	91
4.4 Teilzeitkräfte .....	99

4.5 Personaloptimierung für den Beherbergungsbereich .....	101
4.6 Der optimale Dienstplan im Housekeeping .....	109
4.7 Elektronische Dienstplangestaltung .....	115
4.8 Optimale Personaleinsatzplanung anhand einer Fallstudie aus der Betriebsberatung .....	119
4.8.1 Situation .....	119
4.8.2 Problemstellung .....	120
4.8.3 Fragen aus der Praxis .....	121
4.8.4 Lösungsvorschläge .....	121
<b>5 Mitarbeitertraining .....</b>	<b>127</b>
5.1 Mitarbeitertraining in Hotellerie und Gastronomie .....	129
5.1.1 Die Voraussetzungen für erfolgreiches Training .....	130
5.1.2 Vier Basisinstrumente für erfolgreiches Mitarbeitertraining ...	135
5.2 Betriebliche Unterweisung .....	145
5.2.1 Vorbereitung des Ausbilders .....	147
5.2.2 4-Stufen-Methode .....	148
5.3 Weitere Hinweise zur betriebsinternen Mitarbeiterausbildung ....	153
5.4 Betriebsinterne Ausbildungsprogramme .....	155
5.5 Entwicklung von Trainingsprogrammen für das Housekeeping ....	160
5.6 Arbeitsablauftraining .....	172
5.6.1 Grundlagen .....	172
5.6.2 Ausarbeitung der Trainingsunterlagen .....	174
5.6.3 Vorbereitung des Mitarbeiters auf das Arbeitsablauftraining .....	188
5.6.4 Durchführung des Arbeitsablauftrainings .....	189
<b>6 Personalführung .....</b>	<b>191</b>
6.1 Anforderungen an eine Führungskraft .....	193
6.1.1 Die Grenzen der Führungstechnik .....	196
6.1.2 Die Bedürfnisse der Mitarbeiter am Arbeitsplatz .....	196
6.1.3 Wichtige Persönlichkeitseigenschaften einer Führungskraft ...	199
6.1.4 Führungsverhalten in Abhängigkeit von der Führungssituation .....	201

---

6.2	Qualitätsverbesserungen durch Quality Circles in Hotellerie und Gastronomie .....	203
6.2.1	Relative Qualität im Gastgewerbe .....	204
6.2.2	Grundlagen des Quality-Circle-Konzepts .....	206
6.3	Ideenmanagement als Führungsinstrument .....	210
6.3.1	Erfolgsfaktoren des Ideenmanagements .....	213
6.3.2	Missverstandenes Ideenmanagement .....	215
6.3.3	Kernaussagen zur Planung, Durchführung und Kontrolle des Ideenmanagements .....	216
6.4	Sind Ihre Mitarbeiter zufrieden? .....	219
6.4.1	Wie bestimmt man den Zufriedenheitsgrad der beschäftigten Mitarbeiter? .....	220
6.4.2	Zielsetzung und Zweck von Meinungsumfragen .....	220
6.4.3	Befragungsmethoden .....	221
6.4.4	Vorbereitungen und Voraussetzungen für die Mitarbeiterbefragung .....	221
6.5	Überprüfen Sie Ihren Motivationsstil .....	226
6.6	Management by Meetings .....	237
6.6.1	Erfolgreiche Mitarbeiterbesprechungen als Führungsmittel .....	237
6.7	Führungsverhalten .....	245
6.8	Kritik als Führungsmittel .....	250
6.9	Managen Sie Ihre Zeit? .....	254
<b>7</b>	<b>Budgetierung und Kontrolle .....</b>	<b>257</b>
7.1	Arbeitet Ihr Housekeeping produktiv? .....	259
7.1.1	Kann man Produktivität berechnen? .....	259
7.1.2	Kennzahlenauswertung – Housekeeping .....	261
7.1.3	10 Gründe für eine niedrigere Arbeitsproduktivität im Housekeeping .....	263
7.2	Management-Kennzahlenkatalog für den Beherbergungsbereich .....	264
7.3	Produktivität und Yield als Messgrößen für den Erfolg im Logisbereich .....	267

7.4 Qualitätssicherung im Beherbergungsbereich mit Zimmer-Checklisten .....	279
7.4.1 Checklisten im Beherbergungsbereich und ihre Vorteile .....	279
7.4.2 Saubere Zimmer allein reichen nicht aus: Begeisterung und Gästetreue durch Betonung der Kernkompetenzen in Hotellerie und Gastronomie .....	291
7.4.3 Der Erlebniswert des Gastes als Gastwert .....	293
7.5 Was kostet Ihr Hotelzimmer? .....	297
7.5.1 Die Äquivalenzziffernmethode zur Lodgementkalkulation .....	297
<b>8 Outsourcing .....</b>	<b>303</b>
8.1 Allgemeine Überlegungen zum Outsourcing im Gastgewerbe .....	305
8.1.1 Outsourcing als Strategie .....	306
8.1.2 Möglichkeiten und Grenzen des Outsourcings .....	307
8.1.3 Misserfolgsfaktoren beim Outsourcing .....	307
8.2 Outsourcing-Entscheidungen im Housekeeping .....	309
8.3 Methodik des Outsourcing-Managements .....	310
<b>Anhang – Formulare und Checklisten Housekeeping (Auswahl) ..</b>	<b>319</b>
Anforderungsprofil – Executive Housekeeper .....	321
Checkliste: Tägliche Zimmerreinigung .....	322
Checkliste: Arbeitsablaufanalyse .....	323
Empfangs-Zimmerliste .....	324
Geschäftspolitische Richtlinie .....	325
Housekeeping-Zimmer-Report .....	326
Informationsdaten – Housekeeping .....	327
Kennzahlenauswertung – Housekeeping .....	328
Inventar-Blatt .....	329
Monatliche Prognose der Zimmerbelegung .....	330
Personal-Planungstabelle – Zimmerfrauen .....	331
Stärken-Schwächen-Profil Housekeeping (Organisation – Arbeitstechnik) .....	332

Stärken-Schwächen-Profil Housekeeping (Arbeitsklima und Verhalten) . . .	335
Störungs-/Instandhaltungs-Meldung . . . . .	338
Waren-Empfangsbescheinigung . . . . .	339
Literaturverzeichnis . . . . .	341
Stichwortverzeichnis . . . . .	342

Jede geschäftspolitische Richtlinie im Handbuch für das Housekeeping-Management wird standardisiert, im gleichen Format dargestellt und verzeichnet folgende Informationen:

**1) Geschäftspolitische Richtlinie:**

Name der jeweiligen Richtlinie

**2) Index-Nr.:**

Zur übersichtlichen Kennzeichnung wird jede Richtlinie im Rahmen ihrer Sektion mit einer Index-Nr. versehen. Neue Index-Nrn. sind jederzeit hinzuzufügen. Wird eine geschäftspolitische Richtlinie aufgehoben, kann die bisherige Index-Nr. für eine neue Richtlinie dieses Bereichs eingesetzt werden.

**3) Zielsetzung:**

Eine kurze Beschreibung über Sinn und Zweck der geschäftspolitischen Richtlinie.

**4) Verantwortungsbereich:**

Mitarbeiter, die die geschäftspolitische Richtlinie zu vertreten haben.

**5) Unterlagen (Formulare, Material):**

Material, das speziell die Durchführung der geschäftspolitischen Richtlinie erleichtert.

**6) Verfahren:**

Erklärung, Ablauf und Details der einzuhaltenden geschäftspolitischen Richtlinie.

**7) Zusätzliche Informationen:**

Hinweise auf andere geschäftspolitische Richtlinien, Quellen und Literaturangaben.

**8) Daten:**

Das Einführungsdatum der Richtlinie (gültig ab ...) und das Datum der Revision, der Korrektur der Richtlinie (revidiert am ...)

### **1.1.2 Hinweis zum Anhang**

Im Anhang sind alle Formulare, die vorher bei der Ablaufbeschreibung unter „Verfahren“ mit einem Beispiel erläutert wurden, nochmals als Leer-Formulare aufgeführt. So kann für jeden Betrieb maßgeschneidert das vorgeschlagene Verfahren zu der jeweiligen geschäftspolitischen Richtlinie mit betriebsinternen Daten und Zahlen nachvollzogen werden.

Lösung" bedeutet für die Praxis harte Arbeit. Standarddienstpläne werden weder der täglich schwankenden Zimmerbelegung gerecht, noch berücksichtigen sie die unterschiedlichen Wünsche der Mitarbeiter. Grundsätzlich bringen in der Praxis überprüfte und bewährte EDV-Lösungen mehrere Vorteile mit sich.

- **Flexible Erfüllung der Mitarbeiterwünsche**

Der zunächst ohne Namen optimierte elektronische Dienstplan kann auf die individuellen Mitarbeiterwünsche maßgeschneidert werden. Arbeitsbeginn und vor allen Dingen die Lage der freien Tage sind in Absprache mit den Zimmerfrauen weitgehend wunschgemäß zu berücksichtigen. Durch die Minimierung von Leerzeiten können viel eher personenbezogene Anpassungen (Arbeitszeit) ermöglicht werden.

- **Anpassung an voraussichtliche Kapazitätsauslastung**

Ein Dienstplan kann so gut werden, wie die detaillierte Belegungsprognose – unterschieden in Bleibe- und Abreisezimmer zu unterschiedlichen „Check-out“-Zeiten – als Basisinformation zur Verfügung steht. Selbst in Stadtbetrieben und in Geschäftshotels mit kurzer Aufenthaltsdauer wird der Genauigkeitsgrad dieser Prognosen zur Zimmerbelegung immer besser. Da elektronische Dienstpläne Soll-Arbeitszeiten voraussimulieren, ist es ratsam, auch die Empfangsabteilung des Hotels in die Pflicht zur sorgfältigen Belegungsprognose zu nehmen.

- **Übersichtlichkeit und Planungsgenauigkeit**

Den mathematischen Teil zur Erstellung eines Dienstplanes kann jede Software schnell und sicher lösen. Für den einzelnen Hotelbetrieb unterschiedlich festzulegende Soll-Arbeitszeiten (Normalstandard) für Bleibe- und Abreisezeiten werden in Minuten festgehalten und helfen, Soll-Arbeitszeiten und die zur Verfügung stehenden Arbeitszeiten einander näherzubringen. Auch die Trennung von Extra-Arbeiten und Zimmerreinigung beim elektronischen Dienstplan steigert die Übersichtlichkeit und die Planungsgenauigkeit.

- **Gerechter Mitarbeitereinsatz**

Da der elektronische Dienstplan mit einer Mitarbeiterkartei verbunden ist, werden Über- und Unterstunden für jeden einzelnen Mitarbeiter erfasst und fortgeschrieben. So ist es möglich, eine gerechte Arbeitszeitverteilung systematisch vorzunehmen.

- **Gestaffelte Arbeitszeiten – Zeitvorteile**

Bei dem gestaffelten Dienstplan wird der Arbeitsbeginn der Zimmerfrauen aufgrund des Arbeitsvolumens der unterschiedlichen Abreisezeiten festgelegt. Leerzeiten und Überstunden werden dadurch minimiert. Viele Mitarbeiter sind keine „Frühmenschen“; gestaffelte Dienstpläne können auf individuelle Mitarbeiterwünsche mit ihrem Arbeitsbeginn abgestimmt werden. Wartezeiten bei der Zimmerreinigung auf den von Gästen belegten Zimmern werden durch elektronische, gestaffelte Dienstpläne vermieden.

- **Optimierung der freien Tage (Wochenende)**

Freie Tage werden gemäß der Kapazitätsauslastung optimiert, so lassen sich unterschiedliche Arbeitsbedingungen vermeiden. Über- und Unterbeanspruchungen der Zimmerfrauen, Schwankungen im Arbeitsvolumen durch falsch geplante freie Tage kommen leider in der Praxis recht häufig vor. Der elektronische Dienstplan bietet bei der Verteilung der freien Tage die Wahlmöglichkeiten: „unbedingt zusammenhängend“ oder „eventuell zusammenhängend“; auch hier kann den individuellen Wünschen der Mitarbeiter entgegenkommen werden.

- **Dienstplan zum Mitnehmen**

Arbeitsbeginn und Arbeitsende pro Wochentag, die abgesprochenen freien Tage und eventuell anfallende Extraarbeiten werden in einem separaten Dienstplan pro Mitarbeiter erfasst. Wenn vom Housekeeper erwünscht, bietet die Software die Möglichkeit, neben dem Gesamtdienstplan auch für jede Zimmerfrau einzeln den jeweiligen Dienstplan auszudrucken.

- **Elektronisch verwaltete Mitarbeiterkartei**

Eine ständig aktualisierte und alphabetisch sortierte Mitarbeiterliste für Festangestellte und Aushilfen, eventuelle Über- bzw. Unterstunden werden im Zusammenhang mit dem elektronischen Dienstplan laufend auf dem aktuellsten Stand gehalten.

- **Geringer Arbeitsaufwand bei der Erstellung**

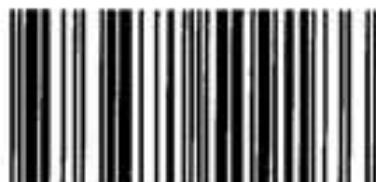
Manuell erstellte Dienstpläne sind in der Praxis sehr zeitintensiv. Die elektronische Dienstplangestaltung hingegen ist äußerst anwenderfreundlich. Nach Eingabe der Prognosewerte für die Zimmerbelegung und der Anzahl der zur Verfügung stehenden Zimmerfrauen errechnet die Software eine Optimierung des Dienstplanes in wenigen Sekunden.

Kaum ein Managementsegment in der Hotellerie wurde in der Vergangenheit derart vernachlässigt wie das Housekeeping. Darüber hinaus stellt heute die Organisationsstruktur eines modernen Hotels immer komplexere Anforderungen an den Executive Housekeeper: Als Manager einer für die Gästezufriedenheit enorm wichtigen Abteilung trägt er eine große Verantwortung. Nicht nur bei der Planung und Analyse der Personalkosten, sondern auch bei der Mitarbeiterführung ist betriebswirtschaftliches Fachwissen gefragt.

Das Fachbuch **Modernes Housekeeping-Management** umfasst alle Aufgabenbereiche des Housekeepers – von der Personaleinsatzplanung über den Einsatz von Arbeitsablaufanalysen bis zur Budgetierung und Kostenkontrolle. Einen Schwerpunkt bilden die wichtigen Themen Outsourcing, Mitarbeiterführung und Mitarbeitertraining. Zahlreiche Checklisten und Formulare ergänzen die Darstellung und können im Arbeitsalltag effektiv eingesetzt werden.



**Edgar E. Schaetzing**, Dipl.-oec. und Dipl.-Betriebswirt, ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Hospitality Management an der University of Applied Sciences München. Er ist Gründungspräsident des Internationalen Instituts für Hotel & Restaurant Administration (IHRA-Institut e.V.) in Europa. Als Seminartrainer engagiert er sich seit vielen Jahren erfolgreich in der Aus- und Fortbildung für das Management der Branche und insbesondere auch für das Housekeeping. Schaetzing ist Autor zahlreicher Fachbücher für die Hotellerie und Gastronomie.



9 783871 509186

ISBN 978-3-87150-918-6

[www.dfv-fachbuch.de](http://www.dfv-fachbuch.de)