

Edgar E. Schaetzing

Modernes

HOSPITALITY
MANAGEMENT

Housekeeping- Management

Erfolgreiche Planung,
Organisation und Kontrolle

DEUTSCHER FACHVERLAG

Inhalt

Vorwort	11
1 Allgemeine Organisation	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
2 Reinigungs- und Wartungsverfahren	57
2.1 101 Ideen zur Organisation und Arbeitserleichterung im Bereich Housekeeping	59
2.2 Standardausstattungen	68
2.3 Feuer – Brandschutz im Hotel	70
3 Wäsche – Material – Geräteeinsatz	75
3.1 Energiesparmaßnahmen	77
4 Personaleinsatzplanung	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	Personalsoptimierung 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
5	Mitarbeitertraining	127
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
6	Personalführung	191
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
7	Budgetierung und Kontrolle	257
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
8	Outsourcing	303
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
	Anhang – Formulare und Checklisten Housekeeping (Auswahl) ..	319
	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 allem 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 entgegengekommen 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.



ISBN 978-3-87150-918-6

www.dfv-fachbuch.de