



Karin Beuting-Lampe

Betriebs- und Unternehmens- führung im hauswirtschaftlichen Management

1. Auflage

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

Europa-Nr. 60075

Autorin:

Karin Beuting-Lampe, Wesel

Verlagslektorat:

Anke Horst

Bildquellenverzeichnis**Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart, Stuttgart**

S. 34 © Frank Eppler, Stuttgart; S. 81 © Frank Eppler, Stuttgart; S. 88 © Frank Eppler, Stuttgart; S. 98 © Frank Eppler, Stuttgart

Fotolia.com

S. 11 © Denis Junker – Fotolia.com; S. 21 © DOC RABE Media – Fotolia.com; S. 23 © Syda Productions – Fotolia.com; S. 50 © Monkey Business – Fotolia.com; S. 59 © cirquedesprit – Fotolia.com; S. 62 © Alliance – Fotolia.com; S. 71 © DOC RABE Media – Fotolia.com; S. 74 © beermedia – Fotolia.com; S. 94 © adisa – Fotolia.com; S. 103 © beermedia – Fotolia.com; S. 116 © Petair – Fotolia.com; S. 119 © kemaltaner – Fotolia.com; S. 120 © Gina Sanders – Fotolia.com; S. 121 © photosvac – Fotolia.com; S. 123 © Robert Kneschke – Fotolia.com; S. 126 © Jeanette Dietl – Fotolia.com; S. 133 © PhotoSG – Fotolia.com; S. 135 © Marco2811 – Fotolia.com; S. 147 © sakkmasterke – Fotolia.com; S. 175 © alfexe – Fotolia.com; S. 177 © DOC RABE Media – Fotolia.com; S. 179 © j-mel – Fotolia.com; S. 255 © Cybrain – Fotolia.com; S. 279 © fotogestoeber – Fotolia.com; S. 289 © Karnav – Fotolia.com; S. 309 © Robert Kneschke – Fotolia.com; S. 341 © Kondor83 – Fotolia.com; S. 347 © vege – Fotolia.com; S. 353 © Markus Mainka – Fotolia.com; S. 374 © vege – Fotolia.com; S. 377 © boun-low-pic – Fotolia.com; S. 389 © contrastwerkstatt – Fotolia.com; S. 396 © Sashkin – Fotolia.com

möve frottana Textil GmbH & Co. KG, Berlin

S. 45

1. Auflage 2017

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 978-3-8085-6007-5

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

© 2017 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlaggestaltung: zweiband.media, Berlin

Umschlagmotiv: (c) jojje11 – stock.adobe.com

Layout und Satz: PER MEDIEN & MARKETING GmbH, Braunschweig

Druck: Konrad Triltsch Print und digitale Medien GmbH, 97199 Ochsenfurt-Hohestadt

Vorwort

Der vorliegende Titel **Betriebs- und Unternehmensführung im hauswirtschaftlichen Management** ist die aktualisierte Zusammenfassung der drei bekannten Bände „Betriebs- und Unternehmensführung in der Hauswirtschaft“.

Der Titel wendet sich an hauswirtschaftliche Fachkräfte, die sich auf den Abschluss als hauswirtschaftliche Führungskraft vorbereiten, an Prüfer, an Lehrgangsleiter und an Berufspraktiker.

In elf Kapiteln werden die Themenschwerpunkte der Aufgaben der hauswirtschaftlichen Betriebs- und Unternehmensführung behandelt.

- Aufgaben der hauswirtschaftlichen Betriebs- und Unternehmensführung
- Personalmanagement
- Qualitätsmanagement
- Kostenrechnung
- Budgetplanung
- Controlling
- Beschaffungsmanagement
- Büroorganisation, Zeit- und berufliches Selbstmanagement
- Existenzgründung
- Marketing
- Gesetze und Verordnungen

Das Kapitel „Gesetze und Verordnungen“ bezieht sich auf Managementaufgaben, konkret auf die Themen Arbeitsschutz, Arbeitsrecht und Verbraucherschutzgesetze.

Alle gesetzlichen Bezüge sind auf dem aktuellsten Stand, vor allem die Anforderungen der MDK-Prüfung in stationären Einrichtungen der Altenhilfe im Kapitel Qualitätsmanagement.

Das Kapitel Kennzahlen berücksichtigt auch allgemeine betriebswirtschaftliche Kennzahlen und um Personalkennzahlen.

Die Kapitel sind in sich geschlossen, enthalten aber zahlreiche Querverweise untereinander. Durch die Seitenhinweise können Sie sich die Zusammenhänge leicht erschließen.

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.

Der besseren Lesbarkeit wegen wird abwechselnd die weibliche und die männliche Form genannt, in Originalziten auch Kombinationen.

Dank

Mein Dank gilt allen Seminarteilnehmerinnen und Mitarbeiterinnen in hauswirtschaftlichen Betrieben, die mit mir gemeinsam hauswirtschaftliche Managementaufgaben bearbeitet und gelöst haben. Ein besonderer Dank gilt den Mitarbeiterinnen und Führungskräften in der Akademie Hohenheim der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Fotos, Dokumente, Zahlen und Fakten dieses Tagungshauses bereichern dieses Fachbuch.

Geleitwort

Hauswirtschaftliche Führungskräfte sind mehr denn je – vor allem in sozialen Einrichtungen – auf dem Arbeitsmarkt gefragt. Einer hohen Zahl älterer Führungskräfte steht eine deutlich geringere Zahl junger Führungskräfte gegenüber. Sie werden diejenigen sein, die die Institutionen in den nächsten Jahren erfolgreich zu führen haben.

Und dies gilt nicht nur im Hinblick auf eine solide finanzwirtschaftliche und prozessorientierte Steuerung der Unternehmensabläufe, sondern auch im Hinblick auf die Sicherung der Personalsituation sowie die Attraktivität als Arbeitgeber. Betriebs- und Unternehmensführung sind und bleiben eine der wichtigsten Aufgaben hauswirtschaftlicher Führungskräfte.

Hauswirtschaft ist eine Servicemanagementdisziplin und hat einen gesellschaftlichen Gestaltungsauftrag. In Zusammenarbeit mit angrenzenden Professionen leiten sie Assistenz-, Betreuungs- und Versorgungsangebote für Menschen ab und managen ihre Umsetzung.

Managen: Das heißt Planung, Durchführung, Kontrolle und die Bereitschaft zur ständigen Verbesserung. Aber mit welchen Mitteln kann die Führungskraft all diese Herausforderungen meistern?

Karin Beuting-Lampes Fachbuch gibt hierauf einen hervorragenden Überblick und konkrete Antworten für angehende Führungskräfte. Neben den wichtigen Kapiteln des Personal- und Qualitätsmanagements, versteht sie es, jedem Leser in leicht verständlicher Weise die einschlägigen Fachbegriffe, Definitionen und Methoden der Betriebswirtschaft zu erläutern. Zahlreiche Beispiele werden nicht nur genannt, sondern analysiert.

Als Visionär, Gestalter und Organisationstalent brauchen hauswirtschaftliche Führungskräfte ein entsprechendes Rüstzeug für ihr Zeit- und Selbstmanagement. Es ist ihre Aufgabe, im Kontext der speziellen Einrichtungsart und mit den anderen Professionen zusammenzuarbeiten. Das funktioniert nur, wenn sie Kenntnisse über die rechtlichen Grundlagen und Grenzen ihres Handelns haben. Dieses Wissen erhalten die Leser im vorliegenden und überarbeiteten Gesamtwerk. Selbst die Grundlagen für angehende Existenzgründer werden nicht ausgelassen, und bieten somit eine erste Orientierung für diejenigen, die mit einer Selbstständigkeit liebäugeln.

Karin Beuting-Lampes Buch zur Betriebs- und Unternehmensführung ist damit zu einem Standardwerk für (angehende) hauswirtschaftliche Führungskräfte geworden, das in keinem Regal fehlen sollte.

Ich wünsche allen Kolleginnen und Kollegen viel Erfolg bei der Umsetzung und eine langwährende Begeisterung für ihre Disziplin.

Ute Krützmann

Vorsitzende des Berufsverbands Hauswirtschaft e.V. von 2011-2017

Inhaltsverzeichnis

1	Aufgaben der hauswirtschaftlichen Betriebs- und Unternehmensführung	11
1.1	Hauswirtschaftliche Betriebe und Unternehmen	12
1.2	Sach- und Managementfunktionen in einem hauswirtschaftlichen Betrieb	16
1.3	Hauswirtschaftliche Produkte und Dienstleistungen	18
1.4	Aufgabenfelder und Aufbau des Buches	20
2	Personalmanagement	21
2.1	Aufgaben des Personalmanagements	22
2.2	Personalbedarfsplanung	23
2.2.1	Einflussfaktoren auf den Personalbedarf	23
2.2.2	Anforderungsprofil	25
2.2.3	Berechnung des Personalbedarfs	27
2.2.4	Beispiel Personalbedarfsrechnung Reinigung eines Tagungshauses	29
2.2.5	Beispiel Personalbedarfsrechnung Reinigung einer stationären Einrichtung	35
2.2.6	Beispiel: Personalbedarfsrechnung Wäscheversorgung in einem Alten- und Pflegeheim	43
2.2.7	Beispiel: Personalbedarfsrechnung Küche einer stationären Einrichtung	46
2.2.8	Fortschreibung des Personalbedarfs	48
2.3	Personaleinsatzplanung	49
2.3.1	Von der Bedarfsplanung zur Einsatzplanung	49
2.3.2	Arbeitspläne	51
2.3.3	Einsatzrhythmus	52
2.3.4	Dienstpläne	55
2.3.5	Besetzungsplan	60
2.4	Personalbeschaffung	61
2.4.1	Betriebsinterne und externe Personalbeschaffung	61
2.4.2	Stellenbeschreibung	62
2.4.3	Stellenausschreibung und Analyse von Bewerbungsunterlagen	64
2.4.4	Vorstellungsgespräch und Beurteilung von Bewerbern	66
2.5	Personalfreisetzung	69
3	Qualitätsmanagement	71
3.1	Qualität	72
3.2	Qualitätsmanagement	73
3.3	Qualitätsmanagementsystem nach DIN ISO 9001	75
3.4	Zertifizierung	77
3.5	Qualitätsmanagementhandbücher	77
3.5.1	Beispiel 1: (in Anlehnung an Qualitätsebenen in der Altenhilfe)	78
3.5.2	Beispiel 2: (in Anlehnung an DIN EN ISO 9001)	80
3.5.3	Beispiel 3: Organisationshandbuch eines Tagungshauses	81
3.6	Hauswirtschaftsleitbild	82

3.7	Hauswirtschaftskonzept	82
3.8	Leistungsverzeichnis	89
3.8.1	Beispiel 1: Reinigung in einem Alten- und Pflegeheim	90
3.8.2	Beispiel 2: Bereitstellung von Tagungsräumen im Tagungszentrum Hohenheim	91
3.8.3	Beispiel 3: Wäscheservice innerhalb eines Wohnbereiches	92
3.8.4	Beispiel 4: Verpflegung in einer Ferieneinrichtung für Jugendliche	93
3.9	Hauswirtschaftliche Prozesse	95
3.10	Qualitätsverbesserung	103
3.10.1	Beispiel 1: Wäscherücklauf der persönlichen Wäsche in der Altenhilfe	104
3.10.2	Beispiel 2: Verpflegung in einem Tagungshaus	104
3.10.3	Beispiel 3: Reinigung in einem Krankenhaus	105
3.11	Anforderungen des Medizinischen Dienstes der Krankenkassen (MDK) an die Qualität der hauswirtschaftlichen Dienstleistung in stationären Einrichtungen nach SGB XI	106
3.11.1	Gesetzliche Rahmenbedingungen	106
3.11.2	Qualitätsprüfungs-Richtlinie (QPR)	107
3.11.3	Pflege-Transparenzvereinbarung stationär (PTVS)	111
4	Kostenrechnung	119
4.1	Einführung	120
4.2	Ausgaben, Auszahlungen, Aufwendungen, Kosten.	120
4.3	Leistungen	124
4.4	Fixe und variable Kosten und Gesamtkosten	125
4.5	Aufgaben der Kostenrechnung	127
4.6	Kostenartenrechnung	128
4.6.1	Kostenarten	128
4.6.2	Gemeinkosten und Einzelkosten	129
4.7	Kostenstellenrechnung	130
4.8	Kostenträgerrechnung (Kalkulation)	135
4.8.1	Beispiel 1: Kalkulation eines Menüs	136
4.8.2	Beispiel 2: Kalkulation der Reinigung einer stationären Einrichtung	141
4.8.3	Beispiel 3: Kalkulation der Wäscheversorgung von Bewohnerwäsche	142
4.9	Deckungsbeitragsrechnung	142
4.10	Break-even-Point	145
5	Budgetplanung	147
5.1	Einführung	148
5.2	Hauswirtschaftskonzept überprüfen	149
5.3	Leistungen planen	149
5.3.1	Beispiel 1: Leistungen in einem Alten- und Pflegeheim	150
5.3.2	Beispiel 2: Leistungen in einem Tagungshaus	155
5.4	Kosten planen	161
5.4.1	Lebensmittelkosten	162
5.4.2	Waschmittel- und Arbeitsmittelkosten	164

5.4.3	Reinigungs- und Arbeitsmittelkosten	164
5.4.4	Personalkosten	164
5.5	Erlöse planen	172
5.5.1	Erlöse Übernachtungen	172
5.5.2	Erlöse Tagungsräume	173
5.5.3	Erlöse Restaurant	175
5.6	Budget erstellen	175
6	Controlling	177
6.1	Einführung in das Controlling	178
6.2	Planungsinstrumente	181
6.2.1	Was bedeutet „Planung“?	181
6.2.2	Was sind Instrumente?	183
6.2.3	Organigramme	184
6.2.4	Ziele, Zielsysteme und Maßnahmenpläne	189
6.2.5	Flussdiagramme	192
6.2.6	Checklisten	194
6.2.7	Matrix-Diagramme	197
6.2.8	Baumdiagramme	204
6.2.9	Nutzwertanalyse	206
6.2.10	Netzplantechnik	211
6.3	Berichtswesen	222
6.3.1	Was bedeutet „Berichtswesen“?	222
6.3.2	Beispiele für Berichte	223
6.3.3	Berichte als Grundlage für Abweichungsanalysen	235
6.4	Kennzahlen	239
6.4.1	Was sind Kennzahlen und wozu dienen Kennzahlen?	239
6.4.2	Absolute Kennzahlen	241
6.4.3	Relative Kennzahlen	242
6.4.4	Allgemeine betriebswirtschaftliche Kennzahlen	245
6.4.5	Personalkennzahlen	248
6.4.6	Kennzahlensysteme	253
7	Beschaffungsmanagement	255
7.1	Einführung in die Beschaffung	256
7.2	Warenbeschaffung	256
7.2.1	ABC-Analyse	257
7.2.2	Bestellmenge und Bestellzeitpunkt	262
7.2.3	Lieferantenauswahl	266
7.3	Investitionen	268
7.3.1	Bedarf beschreiben	268
7.3.2	Informationen beschaffen	269
7.3.3	Angebote anfordern	269

7.3.4	Kosten vergleichen	269
7.3.5	Weitere Angebotskriterien vergleichen und Prioritäten festlegen	270
7.3.6	Präsentation, Prüfung und Entscheidung	271
7.4	Leasing	271
7.4.1	Leasing als Alternative zum Kauf	271
7.4.2	Leasing von Wäsche	271
7.4.3	Leasing von Maschinen	272
7.5	Vergabe von externen Dienstleitungen	273
7.5.1	Warum externe Dienstleistungen?	273
7.5.2	Planung von externen Dienstleistungen	275
7.5.3	Steuerung und Kontrolle von externen Dienstleistungen	286
8	Büroorganisation, Zeit- und berufliches Selbstmanagement	289
8.1	Büroorganisation	290
8.1.1	Das Ablagesystem	290
8.1.2	Der Schreibtisch	296
8.1.3	Gesundheits- und Arbeitsschutz am PC-Arbeitsplatz	297
8.2	Berufliches Zeit- und Selbstmanagement	298
8.2.1	Betrachtungen zur Zeit	298
8.2.2	Ziele setzen	299
8.2.3	Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele festlegen	300
8.2.4	Zeitliche Planung der Umsetzung	301
9	Existenzgründung	309
9.1	Die hauswirtschaftliche Fach- und Führungskraft als Existenzgründerin	310
9.2	Geschäftsideen für hauswirtschaftliche Existenzgründungen	312
9.3	Das Gründungskonzept	313
9.4	Finanzierung	322
9.4.1	Finanz- und Kapitalbedarfsplanung	323
9.4.2	Umsatzplanung	326
9.4.3	Rentabilitätsplanung	327
9.4.4	Liquiditätsplanung	328
9.4.5	Finanzierungsplanung	329
9.5	Erste Schritte	330
9.5.1	Netzwerke	330
9.5.2	Gewerbeanmeldung und Gesundheitsamt	330
9.5.3	Steuerberater, Bankgespräche und Gründungskonzept	330
9.5.4	Zeitplan bis zum Start	331
9.6	Buchhaltung und Bilanzen	331
9.6.1	Gesetzliche Grundlagen	331
9.6.2	Einnahmen-Überschuss-Rechnung (einfache Buchhaltung)	332
9.6.3	Doppelte Buchhaltung und Bilanzen	340
9.7	Steuern	348

9.7.1	Einkommensteuer	348
9.7.2	Umsatzsteuer	350
9.7.3	Gewerbsteuer	351
9.7.4	Zusammenfassung der Steuervorauszahlungs-Termine	352
10	Marketing	353
10.1	Einführung	354
10.2	Aufgaben und Ziele des Marketings	356
10.3	Marktanalyse	357
10.3.1	Umweltanalyse	358
10.3.2	Branchenanalyse	360
10.3.3	Zielgruppenanalyse	363
10.4	Marketing-Mix	365
10.4.1	Produktpolitik	365
10.4.2	Preispolitik	372
10.4.3	Kommunikationspolitik	374
10.4.4	Distributionspolitik	376
11	Gesetze und Verordnungen	377
11.1	Kleine Gesetzeskunde	378
11.1.1	Wie kommen Rechtsnormen in Deutschland zu Stande?	378
11.1.2	Wie kommen Rechtsnormen in der Europäischen Union zu Stande?	380
11.2	Gesetze aus dem Bereich Arbeitsschutz	381
11.2.1	Arbeitsschutzgesetz	381
11.2.2	Arbeitsstätten-Verordnung und Arbeitsstättenrichtlinien	383
11.2.3	Arbeitssicherheitsgesetz	384
11.2.4	Berufsgenossenschaftliches Vorschriften- und Regelwerk	385
11.2.5	Jugendarbeitsschutzgesetz	386
11.2.6	Mutterschutzgesetz	388
11.3	Gesetze aus dem Bereich Arbeitsrecht	390
11.3.1	Bundesurlaubsgesetz	390
11.3.2	Arbeitszeitgesetz	391
11.3.3	Arbeitnehmer-Entsendegesetz	393
11.3.4	Teilzeit- und Befristungsgesetz	393
11.3.5	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	395
11.3.6	Kündigung und Kündigungsschutzgesetz	397
11.3.7	Tarifvertragsgesetz	401
11.3.8	Betriebsverfassungsgesetz	401
11.4	Gesetze aus dem Bereich Verbraucherschutz	405
11.4.1	Produkthaftungsgesetz	405
11.4.2	Kaufvertrag und AGBs	406
11.4.3	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb	410
11.4.4	Verbraucherinformationsgesetz	411

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
- dazu bedarf es einer Führung, eines Managements

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

Beispiele für hauswirtschaftliche Betriebe

- Tagungshäuser
- Senioreneinrichtungen
- Einrichtungen für Menschen mit Behinderung
- Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe
- Einrichtungen für geflüchtete Menschen
- Krankenhäuser
- Reha-Kliniken
- Internate
- Betriebskantinen
- Reinigungsdienstleister, Wäschereidienstleister, Caterer
- Ambulant betreute Wohngemeinschaften für Senioren oder für Menschen mit Behinderung
- Ambulante Betreuung von Privathaushalten von Menschen mit (hauswirtschaftlichem) Hilfebedarf
- Privathaushalte
- Landwirtschaftliche Betriebe mit Direktvermarktung

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

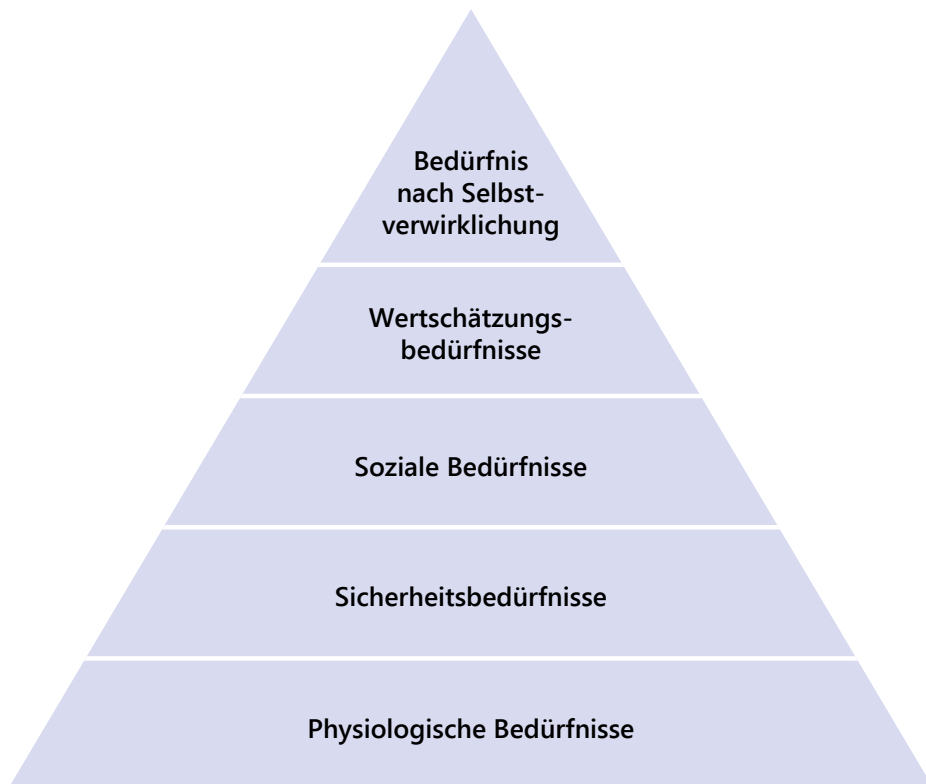
- menschliche Bedürfnisse kennen und mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen den entsprechenden Bedarf decken.

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



Bedürfnis und Bedarf werden umgangssprachlich häufig gleichbedeutend verwendet, jedoch unterscheiden sie sich dahingehend, dass

- die Bedürfnisse individuellen und subjektiven Charakter haben
- die Bedarfe die Bedürfnisse objektiv und messbar zusammenfassen.

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 Speisenplan. Er kennt den Nährwertbedarf für alte Menschen, bedenkt deren Kau- und Schluckprobleme und kommt deren Bedürfnis nach altbewährter, bekannter Kost nach. Mit diesem Speisenplan 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 Speisenfolge, 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 Ressourceneinsatz so gering wie möglich ist. Der Ressourceneinsatz besteht hauptsächlich aus Mitarbeitern und Arbeitsmitteln.

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 nun, 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 Tagespflegereinrichtung. Dazu könnte ein Zweischichtensystem 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 übersteigen, der notwendig ist, die Produkte und Dienstleistungen zu erbringen.

Mathematisch ausgedrückt:

Erträge – Aufwendungen = Gewinn (wenn Erträge größer als Aufwendungen)

Erträge – Aufwendungen = Verlust (wenn Erträge kleiner als Aufwendungen).

Für Non-Profit-Organisationen, die ja nicht gewinnorientiert, sondern kostendeckend arbeiten, gilt: Erträge + Spenden + Zuschüsse + Sponsorengelder – Aufwendungen = 0,00 €.

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 des Gesundheitswesens, 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.

Wie die Funktionen miteinander verwoben sind, zeigt das nebenstehende Beispiel für die Dienstleistung „Vermietung von Seminarräumen“.

Wie leicht zu erkennen, führen die Managementaufgaben im Bereich „Kontrolle“ wieder auf die „Planung“ zu. Diesen Kreislauf finden Sie im Kapitel 3 „Qualitätsmanagement“ als pdca-Zyklus wieder:

- Plan planen
- Do durchführen
- Check überprüfen, überwachen
- Act handeln, reagieren

	Einkauf	Erbringung der Dienstleistung	Verkauf
Planung	Managementaufgaben: Festlegung der Politik und der Zielgruppe des Tagungshauses Festlegung von Qualitätsstandards für Seminarräume Kostenkalkulation für die Vermietung Personaleinsatzplanung und Planung von Arbeitsmitteleinsatz Festlegung von Prozessen Gewinnung von Kunden		
	Sachaufgabe, z. B.: Materialbestellung vorbereiten	Sachaufgabe, z. B.: Checkliste für Medien erstellen	Sachaufgabe, z. B.: Kundenstatistiken führen
Organisation	Managementaufgaben: Definition von Prozessen, Beschreibung von Prozessen Entscheidung über Lieferantenauswahl Personalgewinnung Budgeterstellung Erstellung von Arbeits- und Dienstplänen Festlegung von Kommunikationswegen Einrichtung eines Beschwerdemanagements Mitarbeitermotivation		
	Sachaufgabe, z. B.: Waren annehmen und lagern	Sachaufgabe, z. B.: Seminarräume reinigen	Sachaufgabe, z. B.: Belegungsanfragen entgegennehmen
Kontrolle	Managementaufgaben: Erfolgskontrolle der Planung und Organisation Budgetüberwachung Lieferantenbewertung Einführung von Qualitätsverbesserungsinstrumenten Auswertung von Kundenbeschwerden Erfassung und Optimierung der Mitarbeiterzufriedenheit		
	Sachaufgabe, z. B.: Materialverbrauch statistisch erfassen und auswerten	Sachaufgabe, z. B.: Kontrolle im Seminarraum durchführen	Sachaufgabe, z. B.: Kundengespräche führen

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 Wohnumfelds, 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.

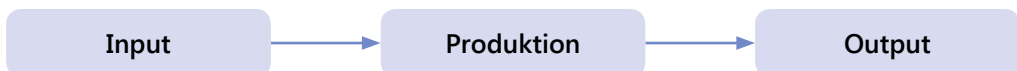
Eine Betriebskantine wird 90 % ihrer Produkte und Dienstleistungen im Bereich der Speisenproduktion und dem Speisenservice erbringen. Doch überall dort, wo Menschen nicht nur gemeinsam essen und trinken, sondern wohnen, tagen oder übernachten, sind alle hauswirtschaftlichen Teilbereiche gefragt.

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

- Küchenleitung
- Leitung des Facilitymanagements
- Leitung der Wäscherei
- Gesamtleitung der Hauswirtschaft

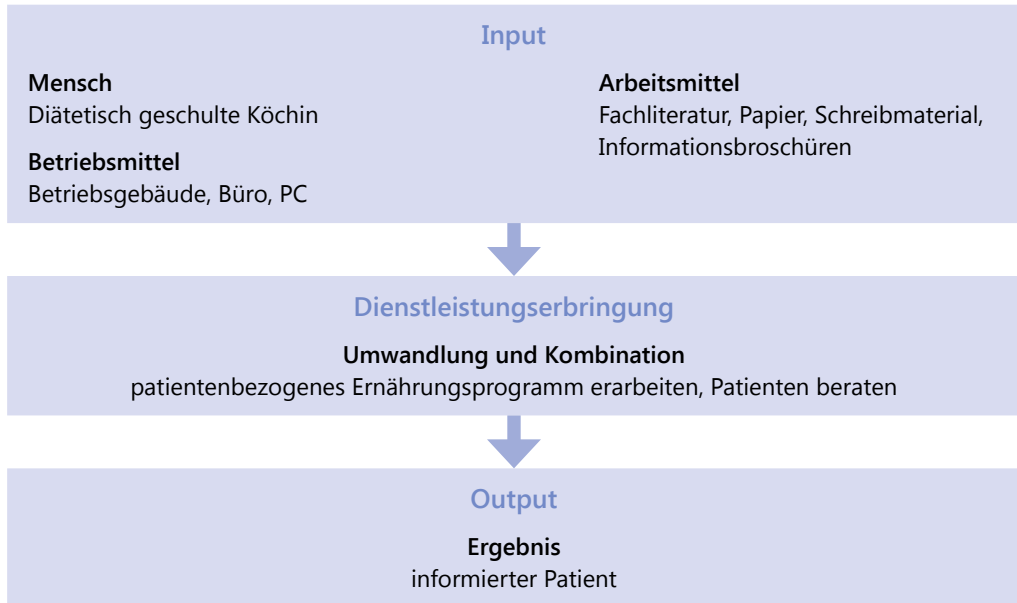
Viele Leitungskräfte in der Hauswirtschaft haben sich auf den einen oder den anderen Bereich spezialisiert. Grundsätzlich vermittelt aber die hauswirtschaftliche Aus-, Fort- und Weiterbildung alle Fachkompetenzen. Der Aufgabenkatalog für die Betriebs- und Unternehmensführung unterscheidet sich jedoch 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 und Dienstleistungen unterliegen der Abfolge

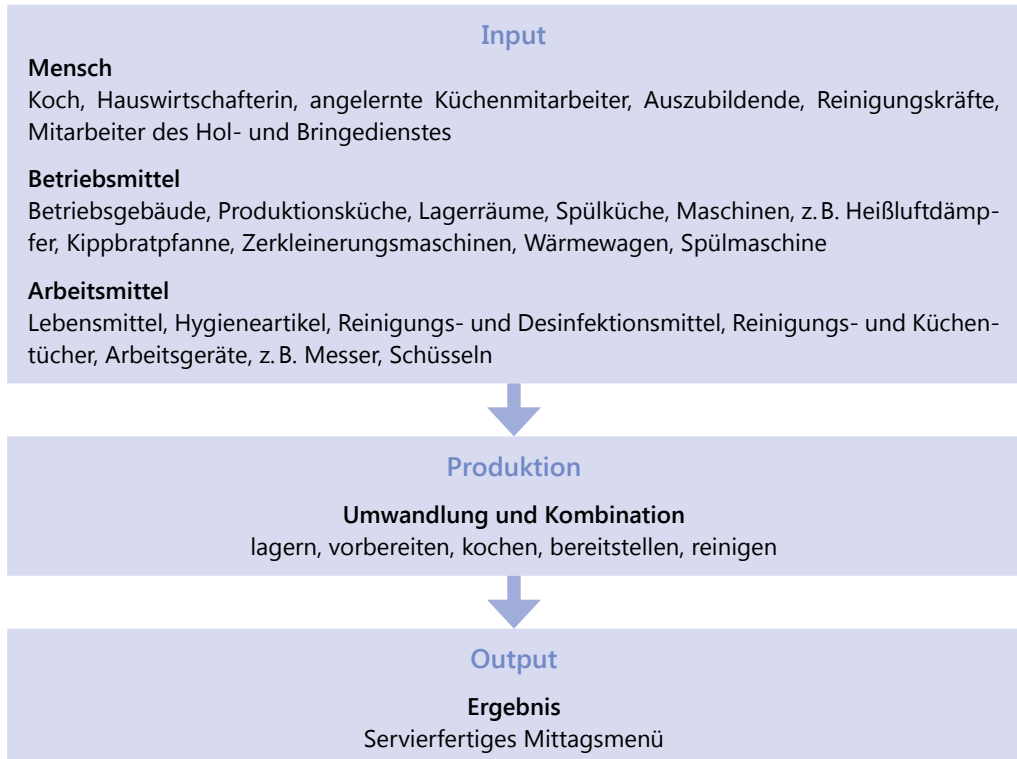


- Den Input bilden die Produktionsfaktoren Mensch, Betriebsmittel und Arbeitsmittel.
- In der Produktion werden die Produktionsfaktoren je nach Art des Produktes und der Dienstleistung kombiniert und umgewandelt.
- Den Output bilden das fertige Produkt und die erbrachte Dienstleistung

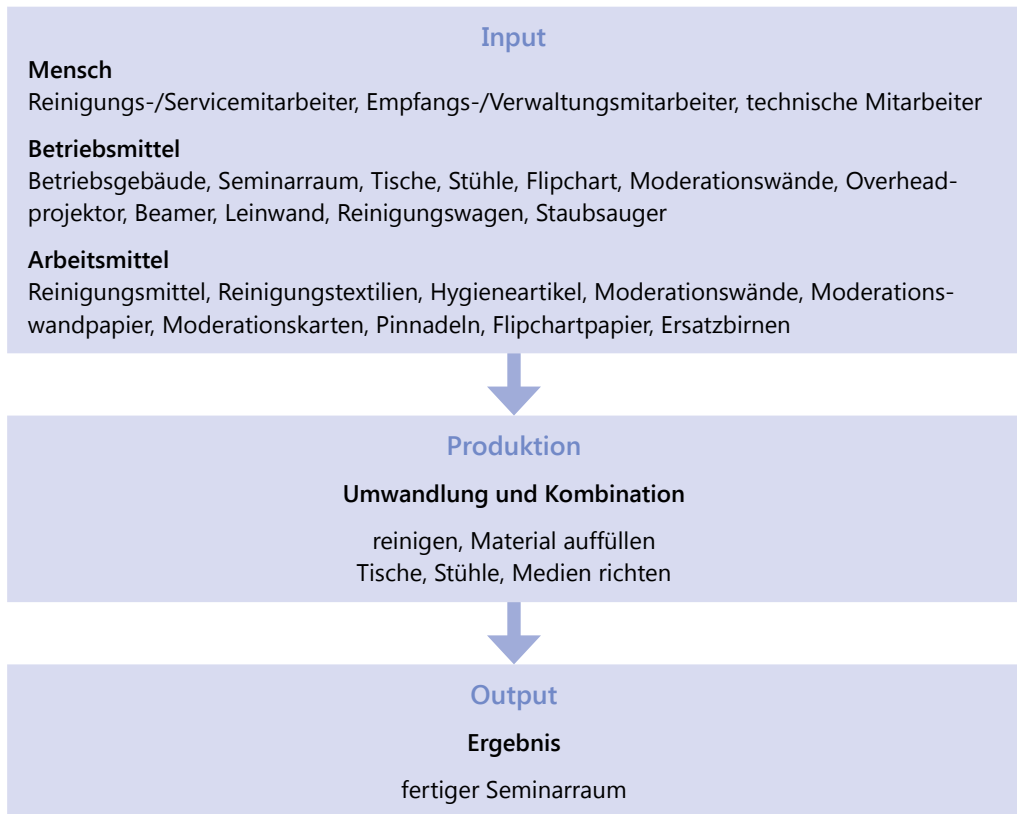
Beispiel: Dienstleistung „Diätberatung eines Patienten“



Beispiel: Produkt „Mittagsmenüs“



Beispiel: Dienstleistung „Bereitstellen eines Seminarraumes“



1.4 Aufgabenfelder und Aufbau des Buches

Die Aufgabenfelder, die sich aus diesen Vorüberlegungen für eine hauswirtschaftliche Betriebs- und Unternehmensleitung ergeben, sind:

- Personalmanagement (Kapitel 2)
- Qualitätsmanagement (Kapitel 3)
- Kostenrechnung (Kapitel 4)
- Budgetplanung (Kapitel 5)
- Controlling (Kapitel 6)
- Beschaffungsmanagement (Kapitel 7)
- Büroorganisation, Zeit- und Selbstmanagement (Kapitel 8)
- Bei Bedarf: Existenzgründung (Kapitel 9)
- Marketing (Kapitel 10)
- Gesetze und Verordnungen (Kapitel 11)