

Fachausschuss Großhaushalt
der Deutschen Gesellschaft
für Hauswirtschaft (Hrsg.)

Management des hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetriebs

Fachausschuss Großhaushalt
der Deutschen Gesellschaft
für Hauswirtschaft (Hrsg.)

Management des hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetriebs

Verlag Neuer Merkur GmbH

Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2004 Verlag Neuer Merkur GmbH

Verlagsort: Postfach 60 06 62, D-81206 München

Alle Urheberrechte vorbehalten. Vervielfältigungen bedürfen der besonderen Genehmigung.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden vom Autor nach bestem Wissen erstellt und von ihnen und dem Verlag mit größtmöglicher Sorgfalt überprüft. Gleichwohl sind inhaltliche Fehler nicht vollständig auszuschließen. Daher erfolgen alle Angaben ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages oder des Autors. Sie garantieren oder haften nicht für etwaige inhaltliche Unrichtigkeiten (Produkthaftungsausschluss). Im Text sind Warennamen, die patent- oder urheberrechtlich geschützt sind, nicht unbedingt als solche gekennzeichnet. Aus dem Fehlen eines besonderen Hinweises oder des Zeichens ® darf nicht geschlossen werden, es bestehe kein Warenausschluss.

Fachausschuss Großhaushalt der Deutschen Gesellschaft für Hauswirtschaft (Hrsg.)

Management des hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetriebs

1. Auflage 2004 – ISBN 3-937346-01-5

Layout: Peter Hänsler

Titelgestaltung: Dagmar Paptic

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

Vorwort

Der Fachausschuss Großhaushalt der dgh legt ein Buch vor, in dessen Mittelpunkt der hauswirtschaftliche Dienstleistungsbetrieb steht. Das führt zu den Fragen:

- Wer ist der Fachausschuss Großhaushalt der dgh; welche Kompetenzen repräsentiert er?
- Was wird unter einem hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieb verstanden?
- Was interessiert den Fachausschuss am hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieb?
- An wen richtet sich das Buch?

Im Fachausschuss Großhaushalt der dgh haben sich Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer sowie hauswirtschaftliche Fach- und Führungskräfte zusammengefunden. Die eine Gruppe beschäftigt sich an Universitäten und Fachhochschulen im Rahmen von Studiengängen der Ökotropologie, der Haushalts- und Ernährungswissenschaften oder sehr spezialisierter Ausbildungsgänge wie z. B. Facility Management mit verschiedenen Aspekten hauswirtschaftlicher Dienstleistungsbetriebe. Die andere Gruppe steht täglich in der Pflicht, in Verbänden oder Betrieben relevante Managementaufgaben wahrzunehmen. Im Fachausschuss Großhaushalt werden vor dem Hintergrund dieser spezifischen Erfahrungen gemeinsam Fragestellungen aus hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieben bearbeitet. Im vorliegenden Fall bedeutet „gemeinsam“, dass die Abschnitte dieses Buches in vielen Sitzungen in Kleingruppen wie im Fachausschuss insgesamt eingehend diskutiert worden sind, um Auffassungen einander anzunähern. Die fachliche Letztverantwortung für die einzelnen Abschnitte ist dabei immer bei den Autorinnen und Autoren verblieben.

Der Ausdruck „*hauswirtschaftlicher Dienstleistungsbetrieb*“ steht in der vorliegenden Arbeit für solche Betriebe, die unter der Zielsetzung des Gelderwerbs für die Eigentümer oder der Zielsetzung der Gewährleistung unmittelbarer Daseinsvorsorge als Non-Profit-Betriebe alltägliche Versorgung durch hauswirtschaftliche Dienstleistungen erbringen. Konkret sind also Pflegeeinrichtungen für Erwachsene und Kinder, Krankenhäuser, Rehabilitationskliniken, Tagungsstätten etc. gemeint; im Weiteren aber auch solche Betriebe, die auf die Erbringung einzelner hauswirtschaftlicher Dienstleistungen spezialisiert sind wie z. B. Reinigungsdienste, Wäschedienste.

Der spezifische Aspekt, unter dem sich die Autorinnen und Autoren mit dem hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieb auseinandersetzen, ist der des Managements dieser Betriebe als Ganzes und

in ihren Teilen. Die Betriebe müssen im Interesse ihrer Kundinnen und Kunden nicht nur funktionieren, sie müssen gut funktionieren. Und da die hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetriebe sehr komplexe Gebilde sind und sich in einer sehr komplexen Umwelt behaupten müssen, ist auch ihr Management selbst eine schwierig zu meisternde Aufgabe. Hier will die vorliegende Arbeit Unterstützung leisten. Die große Vielfalt der hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetriebe – verursacht z. B. durch unterschiedliche Zielsetzungen, Leistungsprogramme, Weltanschauungen der Träger, Betriebsgrößen – konnte dabei in den Darstellungen und Beispielen nicht in der gesamten Breite abgedeckt werden. Insoweit erfolgte tendenziell immer wieder eine Konzentration auf bedarfswirtschaftliche Einrichtungen, mit Schwerpunkt Pflegeeinrichtungen.

Die vorliegende Arbeit richtet sich als Lehrbuch an die in der Praxis tätigen Fach- und Führungskräfte sowie an Studierende, Unterrichtende und Lehrende solcher Ausbildungsstätten, die in entsprechenden Studiengängen oder Lehreinheiten auf die Arbeit in hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieben vorbereiten wollen. Als Ratgeber will sie mithelfen, die anstehenden Probleme systematisch zu durchdenken und damit zweckgerechte Lösungen vorzubereiten. Einfache Rezepte für das Handeln in den Betrieben kann die Arbeit nicht vermitteln – dafür ist die Praxis zu vielfältig.

Der Fachausschuss und die einzelnen Autorinnen und Autoren hoffen auf eine interessierte Aufnahme dieser Arbeit in Praxis, Unterricht und Lehre. Anregungen und Kritik stehen sie aufgeschlossen gegenüber.

Für das Autorenteam:
Jörg Bottler

Vorwort	5
Inhaltsverzeichnis	7
1 Management des hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetriebs in einem komplexen Umfeld <i>(Autor Abschn. 1.1 – 1.8: Jörg Bottler)</i>	13
1.1 Management als Aufgabe	13
1.2 Hauswirtschaftlicher Dienstleistungsbetrieb	13
1.3 Verhältnis Betriebsträger und Betrieb	14
1.4 Verhältnis Betrieb, Betriebszweck und -ziel	15
1.5 Hauswirtschaftlicher Dienstleistungsbetrieb als Transformationssystem	17
1.5.1 Definition Dienstleistung	18
1.5.2 Hauswirtschaftliche Dienstleistungen als Ergebnis des betrieblichen Transformationsprozesses	19
1.5.3 Transformationsprozess	21
1.5.4 Input des betrieblichen Transformationsprozesses	22
1.6 Systemstruktur des hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetriebs	25
1.7 Umwelt des hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetriebs	27
1.8 Hauswirtschaftlicher Dienstleistungsbetrieb im Versorgungsvorbund	29
1.9 Der hauswirtschaftliche Dienstleistungsbetrieb im Spiegel der Statistik <i>(Autorin Abschn. 1.9: Cornelia Pfau)</i>	33
2 Betriebsmanagement <i>(Autor: Jörg Bottler)</i>	37
2.1 Begriff Betriebsmanagement	37
2.1.1 Essenzieller Kern von Management	37
2.1.2 Objekte von Management	39
2.1.3 Definition von Management des hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetriebs	40
2.1.4 Dilemma des Managements	41
2.1.5 Management – ein interessengeleiteter Prozess	42
2.1.6 Kozeption des Betriebsmanagements für den hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieb	44
2.1.7 Abgrenzungen und Einordnung	46
2.1.7.1 Verhältnis von Betriebsmanagement und Facility Management	47
2.1.7.2 Verhältnis von Betriebsmanagement und Qualitätsmanagement	49
2.2 Ausgewählte Aufgabenstellungen des normativen Managements	50
2.2.1 Erstellung des Leitbilds	50
2.2.2 Festlegung der Betriebsverfassung	54
2.2.3 Festlegung des generellen Betriebsziels	54
2.2.4 Analyse und Gestaltung der Betriebskultur	55
2.3 Ausgewählte Aufgabenstellungen des strategischen Managements	57
2.3.1 Outsourcing	58
2.3.1.1 Objekte der Outsourcingentscheidung	58
2.3.1.2 Gründe für Outsourcingüberlegungen	58
2.3.1.3 Arbeitsschritte zur Vorbereitung und Realisierung des Outsourcing	61
2.3.2 Gestaltung des Organisationssystems	65
2.3.3 Gestaltung des Planungs- und Kontrollsystems	68
2.3.4 Zielsystem	71
2.3.5 Führungsmethodik	75
2.4 Ausgewählte Aufgabenstellungen des operativen Managements	79
2.5 Kontrolle auf allen Managementebenen	80

3	Querschnittsmanagement	82
	<i>(Autorinnen: Elisabeth Leicht-Eckardt, Annegret Reiprich, Margarete Sobotka, Margot Steinel)</i>	
3.1	Überblick	82
3.2	Teilbereiche des Querschnittmanagements	84
3.2.1	Qualitätsmanagement	84
3.2.2	Umweltmanagement	89
3.2.3	Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement	93
3.3	Integration von Qualitäts-, Umwelt-, sowie Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement	98
4	Marketing <i>(Autor: Detlef Hebel)</i>	104
4.1	Ziele und Einsatzgebiete des Marketing	105
4.1.1	Ziele des kundenorientierten Marketing	105
4.1.2	Einsatzgebiet des Marketing	106
4.2	Kundinnen und Beeinflusser der Kaufentscheidung	107
4.2.1	Kundinnen	107
4.2.2	Beeinflusser der Kaufentscheidung	110
4.3	Marktforschung – Die Informationsseite des Marketing	111
4.4	Marketingstrategien	113
4.4.1	Abgrenzung des relevanten Marktes	114
4.4.2	Positionierung und Marktstimulierungsstrategien	117
4.4.2.1	Imagebildung und Positionierung	117
4.4.2.2	Marktstimulierungsstrategien	118
4.4.3	Marktsegmentierung (Standardisierung/Individualisierung)	119
4.4.4	Marktareal- und Verbundstrategien	121
4.4.5	Langfristige Kundenbindung/Customer Care	122
4.5	Operatives Marketing – Marketinginstrumente	123
4.5.1	Marketingmix	123
4.5.2	Produkt- und Sortimentspolitik	124
4.5.3	Marketingbezogene Personalpolitik	127
4.5.4	Preispolitik	128
4.5.5	Kommunikationspolitik	132
4.5.5.1	Werbung	133
4.5.5.2	Verkaufsförderung	133
4.5.5.3	Öffentlichkeitsarbeit	134
4.5.5.4	Persönliche Kommunikation	134
4.5.6	Distributionspolitik	135
4.5.6.1	Absatzkanalpolitik	136
4.5.6.2	Physische Distribution	136
5	Finanzwirtschaft <i>(Autoren: Jörg Bottler, Dietmar Bräunig)</i>	139
5.1	Funktionalbereich „Finanzwirtschaft“	139
5.2	Finanzwirtschaftliche Grundlagen	141
5.2.1	Finanzierungsformen	141
5.2.2	Finanzplanung	142
5.2.3	Investitionsplanung	143
5.3	Besonderheiten der Finanzierung	145
5.3.1	Finanzierung als Instrument	145
5.3.2	Duale Finanzierung	146
5.3.3	Finanzierung als Verhandlungsergebnis	149
5.4	Bedeutung für Kosten und Qualitäten	151
5.4.1	Kostenmanagement	151

5.4.2	Qualitätssicherung	152
5.5	Herausforderungen	153
6	Controlling (Autorinnen: Christine Beilharz, Anita Leuthold, Margot Steinel, Claudia Wohlheber)	154
6.1	Controlling als Managementaufgabe eines hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetriebs	154
6.2	Funktionen des Controlling	155
6.2.1	Planung	155
6.2.2	Kontrolle	156
6.2.3	Informationsversorgung	156
6.2.4	Steuerung	156
6.3	Ziele als Grundlage für das Controlling	157
6.4	Zielbezogene Ebenen des Controlling	158
6.4.1	Strategisches Controlling	158
6.4.2	Operatives Controlling	158
6.5	Informationsbeschaffung und -verarbeitung	160
6.6	Das Rechnungswesen als zentrales Informationsversorgungssystem	164
6.6.1	Finanzierungsrechnungen	164
6.6.2	Kosten und Leistungsrechnungen als Informationsversorgungsinstrument	166
6.6.3	Die Break-Even-Point-Analyse (BEA) zur Beurteilung von Einflussgrößenveränderungen	166
6.6.4	Weiterentwicklung zu einem strategieorientierten Kostenmanagement	167
6.7	Informationsverdichtung durch Kennzahlensysteme und deren Weiterentwicklung zu multiperspektivischen Performance Management-Systemen	167
6.8	Qualitätscontrolling als Bestandteil des Controlling	170
6.9	Risikomanagement als Bestandteil des Controlling	174
7	Personalwirtschaft (Autor: Dieter Witt)	178
7.1	Ziele der Personalwirtschaft	178
7.1.1	Ökonomische Effizienz	178
7.1.2	Soziale Effizienz	179
7.2	Rahmenbedingungen der Personalwirtschaft in hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieben	180
7.2.1	Gesetze, Verordnungen und Vereinbarungen	180
7.2.2	Gesellschaftliche Situation	181
7.2.3	Trägerrichtlinien	183
7.2.4	Grundsätze in hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieben	183
7.3	Aktionsfelder der Personalwirtschaft in hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieben	187
7.3.1	Personalbedarfsplanung	187
7.3.2	Personalbeschaffung und Personalfreisetzung	191
7.3.3	Personaleinsatz	193
7.3.4	Personalmotivation	195
7.3.5	Personalentwicklung	198
8	Anlagenwirtschaft (Autorinnen: Brigitte Bauer-Söllner, Hertje Funke, Elisabeth Leicht-Eckardt)	200
8.1	Philosophie	200
8.2	Grundlagen	201
8.3	Ziele	203
8.4	Rahmenbedingungen	203
8.5	Aufgaben	204

9	Materialwirtschaft <i>(Autorin: Hertje Funke)</i>	205
9.1	Grundlagen	205
9.2	Organisation und Verwaltung von Materialien	207
9.2.1	Materialstandardisierung	208
9.2.2	ABC-Analyse	208
9.2.3	Beachtung der gesetzlichen Vorschriften	210
9.2.4	Trends in der Materialorganisation und -verwaltung	210
9.3	Materialbeschaffung	211
9.3.1	Beschaffungsmarktforschung und -analyse	212
9.3.2	Programmorientierte Materialbeschaffung	212
9.3.3	Verbrauchsorientierte Materialbeschaffung	213
9.3.4	Lieferanten	214
9.3.5	Beurteilung von Lieferanten	215
9.3.6	Trends in der Materialbeschaffung	216
9.4	Logistik und Lagerhaltung	217
9.4.1	Bewertung der Vorräte	217
9.4.2	Lagerhaltung	217
9.4.3	Läger	219
9.4.4	Trends in der Materiallogistik und -lagerhaltung	220
9.5	Entsorgung	220
9.6	Kennzahlen	221
9.7	Entwicklungstendenzen	223
10	Allgemeines zur Leistungserstellungswirtschaft <i>(Autorinnen: Margit Bölls, Hannelore Rexroth, Margarete Sobotka)</i>	224
10.1	Leitbilder und Ziele	225
10.2	Anforderungen der Interessengruppen	228
10.3	Bedingungen	229
10.3.1	Externe Bedingungen	229
10.3.2	Interne Bedingungen	235
10.4	Leistungskonzeption	236
10.5	Aufbauorganisation	240
10.5.1	Zentrale oder dezentrale Organisation	241
10.5.2	Eigen- oder Fremdbewirtschaftung	245
10.6	Ablauforganisation	248
10.6.1	Spezifikation des Leistungsangebotes	249
10.6.2	Bedarfsermittlung	249
10.6.3	Produktionsplanung des Leistungsangebotes	250
10.6.4	Steuerung der Dienstleistungserstellung	252
10.6.5	Evaluation der Dienstleistungserstellung	253
10.6.6	Schnittstellen	254
10.7	Dokumentation	256
11	Wohnbereich <i>(Autorinnen: Elisabeth Leicht-Eckardt, Margarete Sobotka)</i>	257
11.1	Leitbilder und Ziele	257
11.2	Anforderungen der Interessengruppen	258
11.3	Bedingungen für die Gestaltung des Wohnbereichs	258
11.3.1	Externe Bedingungen	258
11.3.2	Interne Bedingungen	260
11.4	Leistungskonzeption	262
11.5	Aufbauorganisation	264
11.5.1	Zentrale oder dezentrale Organisation	264

11.5.2	Eigen- oder Fremdbewirtschaftung	266
11.6	Ablauforganisation	266
11.6.1	Spezifikation des Leistungsangebots	266
11.6.2	Bedarfsermittlung	268
11.6.3	Produktionsplanung des Leistungsangebots	269
11.6.4	Steuerung der Leistungserbringung	271
11.6.5	Evaluation der Dienstleistungserstellung	273
11.6.6	Schnittstellen	274
11.7	Dokumentation	274
12	Verpflegungsbereich (Autorinnen: Margit Bölts, Hannelore Rexroth, Margarete Sobotka)	277
12.1	Leitbilder und Ziele	277
12.2	Anforderungen der Interessengruppen	279
12.3	Bedingungen für die Gestaltung des Verpflegungsbereiches	280
12.3.1	Externe Bedingungen	280
12.3.2	Interne Bedingungen	282
12.4	Leistungskonzeption	284
12.5	Aufbauorganisation	286
12.5.1	Zentrale oder dezentrale Organisation	287
12.5.2	Eigen- oder Fremdbewirtschaftung	289
12.6	Ablauforganisation	291
12.6.1	Spezifikation des Leistungsangebotes	292
12.6.2	Bedarfsermittlung	295
12.6.3	Produktionsplanung des Leistungsangebots	296
12.6.4	Steuerung der Dienstleistungserstellung	296
12.6.5	Evaluation der Dienstleistungserstellung	298
12.6.6	Schnittstellen	299
12.7	Dokumentation	300
13	Reinigungsbereich (Autorinnen: Brigitte Bauer-Söllner, Margarete Sobotka, Margot Steinel)	302
13.1	Leitbilder und Ziele	302
13.2	Anforderungen der Interessengruppen	303
13.3	Bedingungen für die Gestaltung des Reinigungsbereiches	304
13.3.1	Externe Bedingungen	304
13.3.2	Interne Bedingungen	306
13.4	Leistungskonzeption	308
13.5	Aufbauorganisation	309
13.5.1	Zentrale oder dezentrale Organisation	309
13.5.2	Eigen- oder Fremdbewirtschaftung	310
13.6	Ablauforganisation	311
13.6.1	Spezifikation des Leistungsangebots	312
13.6.2	Bedarfsermittlung	313
13.6.3	Produktionsplanung des Leistungsangebots	314
13.6.4	Steuerung der Dienstleistungserbringung	316
13.6.5	Evaluation der Dienstleistungserstellung	318
13.6.6	Schnittstellen	319
13.7	Dokumentation	320
14	Wäschebereich (Autorinnen: Brigitte Bauer-Söllner, Ingrid Haag, Margarete Sobotka)	321
14.1	Leitbilder und Ziele	321
14.2	Anforderungen der Interessengruppen	322
14.3	Bedingungen für die Gestaltung des Wäschebereiches	323
14.3.1	Externe Bedingungen	323

14.3.2	Interne Bedingungen	324
14.4	Leistungskonzeption	325
14.5	Aufbauorganisation	326
14.5.1	Zentrale und dezentrale Organisation	326
14.5.2	Eigen- oder Fremdbewirtschaftung	328
14.6	Ablauforganisation	330
14.6.1	Spezifikation des Leistungsangebots	331
14.6.2	Bedarfsermittlung	331
14.6.3	Produktionsplanung des Leistungsangebots	332
14.6.4	Steuerung der Dienstleistungserbringung	335
14.6.5	Evaluation der Dienstleistungserbringung	336
14.6.6	Schnittstellen	337
14.7	Dokumentation	338
	Literaturverzeichnis	339
	Autorinnen und Autoren	352
	Stichwortverzeichnis	354

1 Management des hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetriebs in einem komplexen Umfeld

Autor:
Jörg Bottler
(Abschn. 1.1 – 1.8)

1.1 Management als Aufgabe

Management und insbesondere das Management sozialer Systeme als Aufgabe wird heute mit drei Funktionen festgemacht (Ulrich 1984, S. 99 f.; Bleicher 1994, S. 30 ff.):

- Funktion der Gestaltung:
Gedankliches Entwerfen eines Modells des Betriebs. Damit wird der Betrieb als Objekt überhaupt erst geschaffen. Gestalten/Realisieren eines konkreten handlungsfähigen Betriebs, der es ermöglicht, die ihm vorgegebenen Zwecke zu erfüllen, und der die Fähigkeit zum Überleben und zur Weiterentwicklung hat.
Betriebsgestaltung ist ein innovativer geistiger Schöpfungsakt.
- Funktion der Lenkung:
Bestimmen von Zielen.
Festlegen, Auslösen und Kontrollieren von zielgerichteten Tätigkeiten des Betriebs und seiner Elemente.
- Funktion der Entwicklung:
Sie besteht teils darin, dass vom Management bewusst zukunftsorientierte Akzente in die laufenden Gestaltungs- und Lenkungsprozesse eingebracht werden; teils erfolgt sie über sich selbst generierende Prozesse über die Veränderung von Einstellungen, Wissen und Können in kollektiven Lernprozessen (Bleicher 1994, S. 32).

1.2 Hauswirtschaftlicher Dienstleistungsbetrieb

Als **Betrieb** bezeichnet man ein zielorientiert tätiges, auf längerfristigen Bestand ausgerichtetes System, das unter Einsatz von Produktionsfaktoren (Menschen, Sachen, Informationen) in einem Faktorkombinations- und Transformationsprozess Sach- und/oder Dienst-

leistungen hervorbringt (Raffé 1974, S. 50; Grochla 1974, Sp. 544 f.; Bottler 1982, S. 13; Schierenbeck 2000, S. 23 ff.; Jung 2001, S. 6).

Als **hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieb** bezeichnet man ein zielorientiert tätiges, auf längerfristigen Bestand ausgerichtetes System, das unter Einsatz von Produktionsfaktoren (Menschen, Sachen, Informationen) in einem Faktorkombinations- und Transformationsprozess solche Dienstleistungen erbringt, die in Gestalt personaler Versorgung das Alltagsleben von Personen gewährleisten und fördern. Beispiele solcher Betriebe sind: Einrichtungen der Altenhilfe, Behindertenhilfe, Krankenhäuser, Reinigungsdienste, Hotels etc. (siehe im Detail Abb. 1.8).

Diese Definitionen verweisen zentral auf den zielorientierten betrieblichen Transformationsprozess. Input (diverse Ressourcen, Produktionsfaktoren) wird in den verschiedenen betrieblichen Prozessen (z. B. Planen, Erbringen von Unterkunft, Pflegen, Verpflegen, Betreuen, Reinigen, Kontrollieren, Budgetieren, Abrechnen) in Output (hier diverse Versorgungsleistungen) transformiert. Gleichzeitig wird der Betrieb als System gekennzeichnet. Damit ist die Vorstellung von Elementen und zwischen ihnen bestehenden Beziehungen verbunden, damit auch von Struktur, Ordnung und Gesamtheit. Der wichtige Sachverhalt Systemstruktur des hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetriebs wird später nochmals aufgegriffen (Abschn. 1.6).

Die Darstellungen dieses Buches haben zuerst einmal sämtliche in der Wirklichkeit anzutreffenden Varianten hauswirtschaftlicher Dienstleistungsbetriebe im Blick. Viele Aussagen gelten für alle diese Betriebe. Mit zunehmender Anwendungsorientierung – und diese ist in der vorliegenden Arbeit auch gewollt – lässt sich dieser weite Geltungsbereich nicht mehr durchhalten. Je konkreter die Aussagen und Beispiele, umso mehr verengt sich ihr Geltungsbereich. Insoweit erfolgte in weiten Bereichen eine Konzentration auf die bedarfswirtschaftlichen hauswirtschaftlichen Betriebe, und hier wieder auf solche, die stärker durch hauswirtschaftliche Leistungen geprägt sind.

1.3 Verhältnis Betriebsträger und Betrieb

Die konkrete Existenz des hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetriebs legt die Fragen nahe, wie denn ein solcher Betrieb entsteht, in wessen Eigentum er sich befindet und wer den Betriebszweck festlegt.

Vereinfacht lässt sich antworten: Eine natürliche Person, eine Gruppe solcher Personen oder auch eine juristische Person (eine „*Institution*“, z. B. eine schon existierende Automobil-AG, ein Verein, ein Wohlfahrtsverband, eine Zivilgemeinde, ein Land) kann die Idee, –

die Vision – haben, mittels Produktion und Absatz von Sachgütern oder Dienstleistungen Geld verdienen zu wollen (Gewinnstreben) oder mittels Produktion und Abgabe solcher Güter, andere Personen unmittelbar versorgen zu wollen (unmittelbares Versorgungsstreben). In beiden Fällen – Gewinn- oder unmittelbares Versorgungsstreben – wird von dem Ideenträger ein Betrieb gegründet, um damit diese Idee zu realisieren. Vom Ideenträger wird dem Betrieb der Zweck zugeordnet; der Betrieb ist das Mittel (Instrument), den Zweck zu verwirklichen.

Mit dieser Darstellung ist zugleich geklärt, wem der Betrieb gehört, wer Eigentümer des Betriebes ist: Selbstverständlich derjenige, der den Betrieb durch Einbringung von Geld- und Sachvermögen gegründet und aufgebaut hat. Man spricht hier vom Betriebseigentümer, oft auch vom Betriebsträger.

Abb. 1.1 a) zeigt die Grundformen des Verhältnisses von Betrieb und Betriebsträger. Die Varianten b) – d) demonstrieren typisiert häufig anzutreffende Varianten der Grundformen. Sie ergeben sich zum einen durch hierarchische Verknüpfungen: Hauswirtschaftliche Dienstleistungsbetriebe gründen selbst wieder zur Verwirklichung von Versorgungszwecken Tochtereinrichtungen. Zum anderen ziehen hauswirtschaftliche Dienstleistungsbetriebe zur Realisierung einzelner Versorgungsaufgaben im eigenen Haus fremde, häufig gewinnorientierte Dienstleistungsbetriebe heran.

1.4 Verhältnis Betrieb, Betriebszweck und -ziel

Die Tätigkeiten im Betrieb können nicht sinnvoll ausgeführt werden, wenn sie nicht an einem Ziel orientiert und damit zugleich auf ein Ziel ausgerichtet sind. Das gilt für Tätigkeiten der Planung, der Realisierung wie auch solche der Kontrolle. Das weist darauf hin, dass Ziele für das Handeln in Betrieben wie ganz generell eine außerordentlich wichtige Rolle spielen.

Woher „*bekommt*“ der Betrieb sein Ziel nach dem er zu streben hat, das er erreichen will? Auf Ziele und Zielsysteme wird später noch gesondert einzugehen sein (Abschn. 2.3.4). Für den Überblick sei an dieser Stelle hierzu gesagt: Die im hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieb verantwortlich handelnden Personen – die Managerinnen oder Manager – leiten das Betriebsziel, das der Betrieb erreichen will, von dem Zweck ab, den der Betriebsträger dem Betrieb von außen vorgegeben hat. Eine erste wichtige Aufgabe der Managerin oder des Managers im Betrieb ist deshalb, den vorgegebenen Zweck in konkrete betriebliche Ziele zu „*übersetzen*“. Je nach Zweck führt das zu den zwei grundsätzlich möglichen betrieblichen Zielen: Gewinnerzielung oder unmittelbare Bedarfsdeckung. Diese zentralen Ziele sind

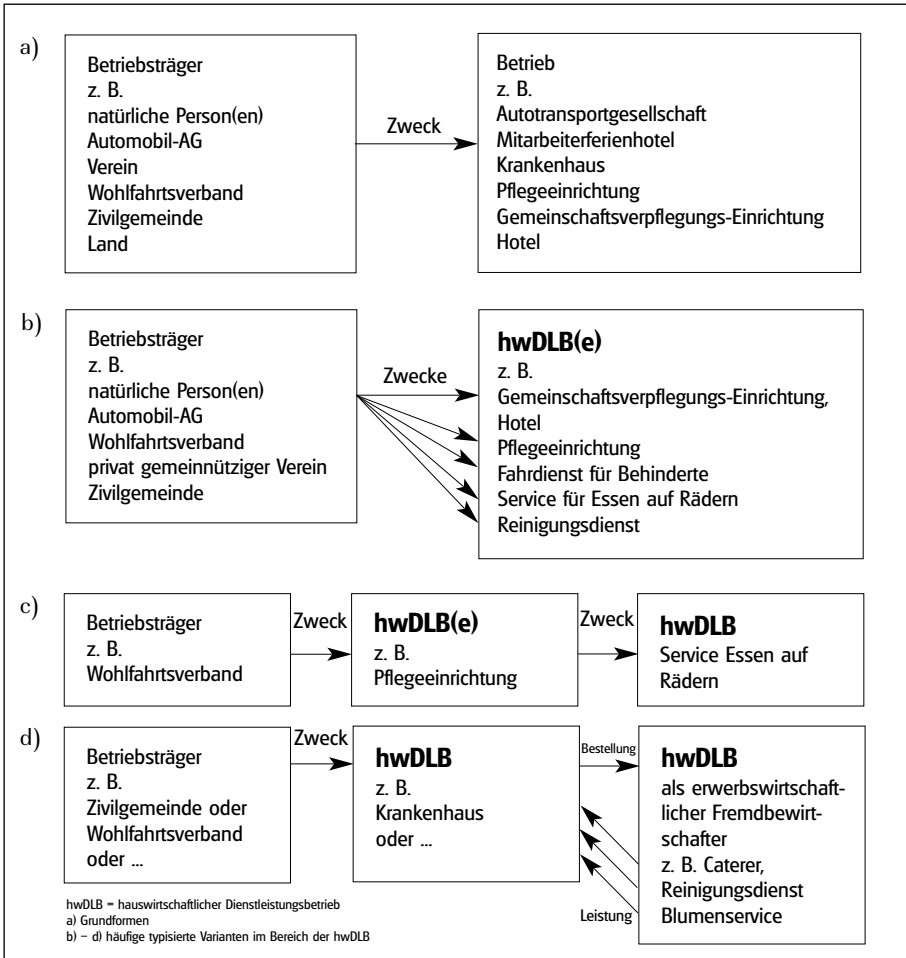


Abb. 1.1:
Verhältnis von Betriebs-
träger und Betrieb

regelmäßig mit ergänzenden betrieblichen Zielen verknüpft, wie z. B. Prestige, Einfluss. Bei der Ableitung gerade des bedarfswirtschaftlichen Ziels aus dem Betriebszweck konkurriert dieses Ziel häufig mit dem substanzorientierten Streben der dauerhaften Betriebssicherung wegen der häufig partei- oder gesellschaftspolitischen Besetzung der Betriebsspitze; mit der Folge des Untergewichts des betriebssichernden Wirtschaftlichkeitsstrebens. Die Abb. 1.2 veranschaulicht diesen „Übersetzungsvorgang“.

Neben der Umsetzung der von außen vorgegebenen Zwecke in betriebliche Ziele existiert in der betrieblichen Wirklichkeit noch ein zweites Problem. Es ist immer wieder zu beobachten, dass die in dem

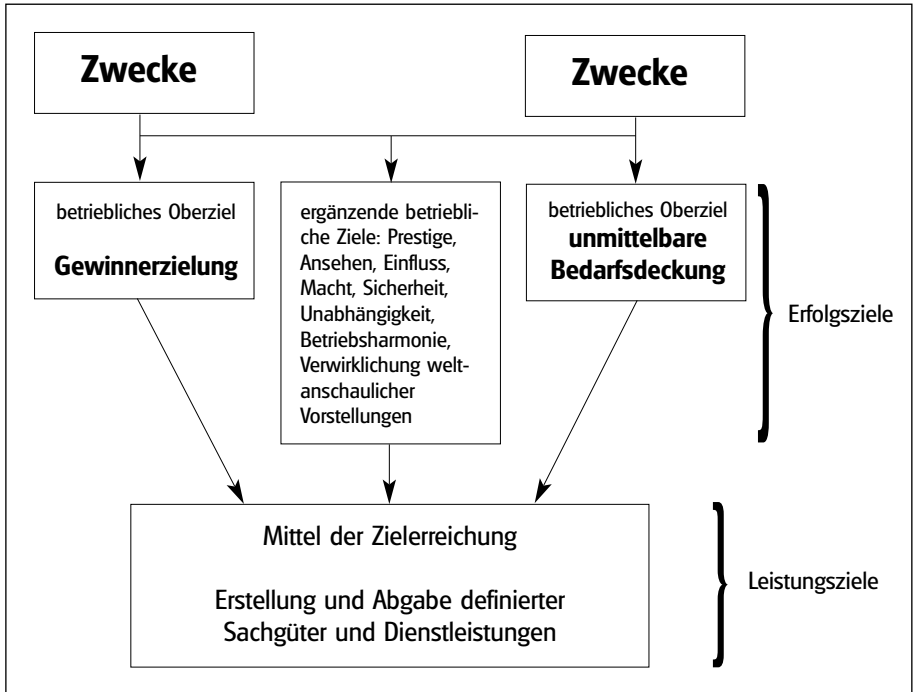


Abb. 1.2:
Betrieb(schwirtschaftliche
Zielkonzeptionen

Betrieb erarbeiteten (Plan-)Ziele und/oder die im betrieblichen Alltag tatsächlich verfolgten Ziele mit den vorgegebenen Zwecken nicht genügend gut übereinstimmen. Zu hoch gesteckte Erwartungen (Zwecke), nicht ausreichende Professionalität der Managerinnen oder Manager, von den Vorstellungen der Betriebsträger abweichende Überlegungen der Managerinnen oder Manager, Beeinträchtigung aus dem betrieblichen Umfeld etc. können zu Differenzen zwischen Zweck und Planziel, Planziel und konkret verfolgtem Ziel sowie Ziel und Zielerreichung führen. Die Formulierung der Ziele und die Entwicklung von Zielsystemen sind und bleiben eine verantwortungsvolle, anspruchsvolle und fehleranfällige Aufgabe im Betrieb.

1.5 Hauswirtschaftlicher Dienstleistungsbetrieb als Transformationssystem

Für den hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieb wurde oben schon festgestellt: Input – diverse Ressourcen resp. Produktionsfak-

toren – werden in den verschiedenen betrieblichen Prozessen in Output – diverse Versorgungsleistungen – transformiert (Abb. 1.3). Damit sind die Stichworte für die zunächst weiter zu klärenden Sachverhalte gegeben: Dienstleistung, Output des betrieblichen Transformationsprozesses, Transformationsprozess und Input resp. Produktionsfaktoren.

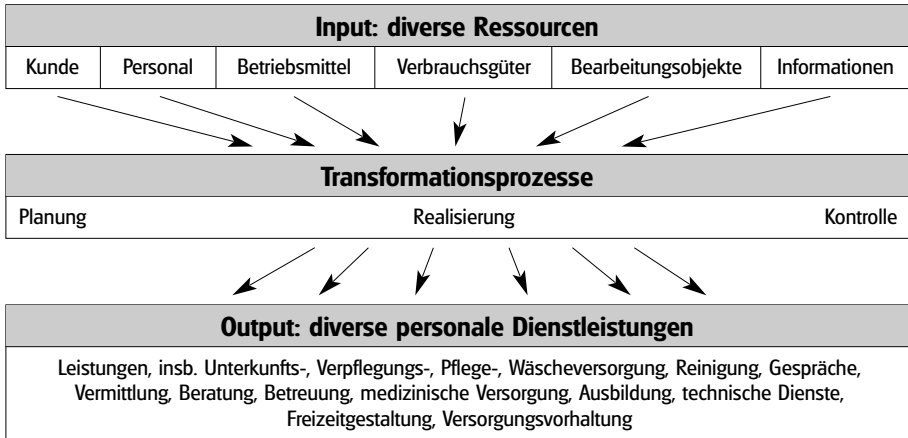


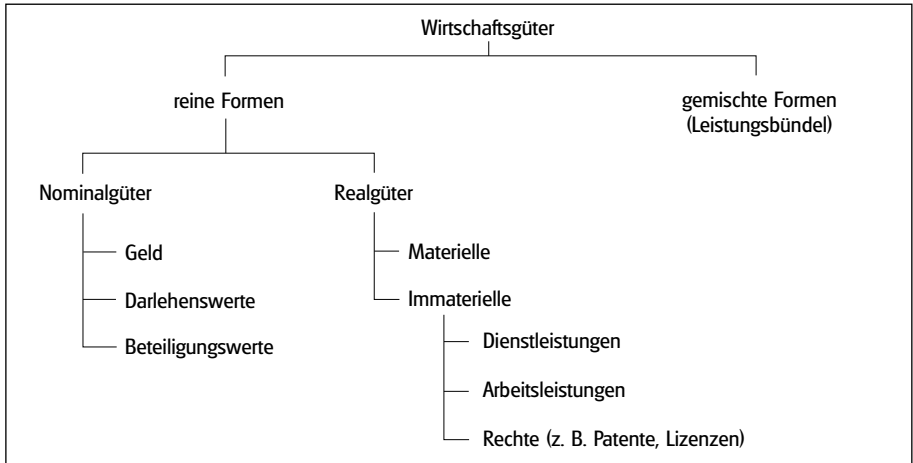
Abb. 1.3:
Hauswirtschaftlicher
Dienstleistungsbetrieb als
Transformationsystem
(Bottler et al. 1997, S. 2)

1.5.1 Definition Dienstleistung

In Literatur und Praxis ist die Vorstellung von „*Dienstleistung*“ recht uneinheitlich. Ein erster nützlicher Schritt zur Identifizierung und Definition von Dienstleistung besteht in der Betrachtung der allgemeinen Gütersystematik (Abb. 1.4). Hier wird die Dienstleistung als ein immaterielles Realgut ausgewiesen.

Bei weiterer Betrachtung nur des Wirtschaftsguts Dienstleistung lassen sich zu dessen Charakterisierung drei Sichtweisen von Dienstleistungen erkennen:

- Zum Ersten wird Dienstleistung als eine Fähigkeit und Bereitschaft der im Betrieb bereitgehaltenen Ressourcen angesehen, welche bei Bedarf abgerufen werden können; z. B. die Bereitschaft zur Ausführung einer Pflegeleistung, zum Erstellen und Zelebrieren eines Menüs.
- Zum Zweiten wird Dienstleistung als eine Tätigkeit oder ein Prozess im Zuge der Bedarfsdeckung Dritter charakterisiert; z. B. die Tätigkeit der Unterstützung eines Heimbewohners bei der Morgentoilette, eines Hotelkunden bei der Umbuchung eines Fluges.



- Und zum Dritten wird – ergebnisorientiert – Dienstleistung als ein Leistungserstellungsergebnis gesehen; z. B. die durch die Unterstützung beim Essen erreichte Sättigung des Heimbewohners, des Gaststätten- oder Hotelkunden.

Abb. 1.4:
Gütersystematik
(Corsten 1997, S. 20)

Verbindet man aus der Gütersystematik und den drei Sichtweisen die wesentlichen Merkmale zu einer Definition für den Terminus Dienstleistung, so gelangt man zu folgender Formulierung:

Als **Dienstleistung** wird eine immaterielle Leistung verstanden, die sich in einer Wirkung (Veränderung oder Erhaltung bestehender Zustände) an einem externen Faktor äußert. Jede Leistung selbst wird als betriebliche Leistungsfähigkeit angeboten und durch eine betriebliche Tätigkeit erzeugt (Steuernagel 2003).

Als externer Faktor (siehe auch Abschn. 1.5.4) wird in dieser Definition die Person des Dienstleistungsnehmers – die Kundin/der Kunde – verstanden oder auch ein Sachobjekt wie z. B. ein Kleidungsstück des Dienstleistungsnehmers oder ein Wohnraum, ein zu überweisender Geldbetrag.

1.5.2 Hauswirtschaftliche Dienstleistungen als Ergebnis des betrieblichen Transformationsprozesses

Im hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieb werden spezielle Dienstleistungen, nämlich solcher der personalen Versorgung gestaltet, erstellt, abgegeben und weiterentwickelt. Im Zuge der Abgabe der Dienstleistung erfolgt zugleich deren Kosum (Nutzung) (uno-aktu-

Prinzip). Es ist deshalb wichtig, an dieser Stelle das Verständnis für den Charakter von Dienstleistungen anhand der zentralen Merkmale aus der Dienstleistungsdefinition, Immaterialität und Wirkung der Dienstleistung, noch etwas zu vertiefen. Denn der Charakter der Dienstleistung hat für den Prozess der Dienstleistungserstellung und -abgabe unmittelbare und weitreichende Konsequenzen.

Immaterialität der Dienstleistung:

Diese Eigenschaft der Dienstleistung hat zur Folge, dass sie nicht lagerfähig und nicht transportfähig ist. Die Ablaufstruktur des Dienstleistungsproduktionsprozesses nach Inhalt, Ort und Zeit ist somit stark durch das Merkmal ‚*immateriell*‘ bestimmt.

Mit der Immaterialität eng verbunden ist die Eigenschaft der Intangibilität, d. h. die Nichtfassbarkeit, Nichtgreifbarkeit von Dienstleistungen. Damit lassen sich Dienstleistungen der Abnehmerin oder dem Abnehmer vor einem Kauf bzw. vor der Abnahme nicht unmittelbar vermitteln; nicht so anschaulich, wie das bei einem Sachgut der Fall ist. Das hat direkte Folgen für Marketing und Verkauf von Dienstleistungen.

Wirkung der Dienstleistung:

Die Betrachtung des Merkmals Wirkung oder Nutzenstiftung (Outcome und Impact), die durch die Dienstleistung erzielt wird, ist für das Verständnis der Dienstleistung ebenfalls sehr aufschlussreich. Es lässt sich hier die in Abb. 1.5 entwickelte Typologie aufstellen.

Abb. 1.5:
Dienstleistungstypologie
nach Art der Nutzen-
stiftungen (Corsten 1997,
S. 50)

Arten dienstleistungsspezifischer Nutzenstiftungen:

- 1) Objektgerichtet (produktions-/sachleistungsabhängig)
 - a) substanzieller Nutzen
 - Erhaltung, z. B. Gebäudereinigung, Pflege von Pflanzenhydrokulturen
 - Steigerung, z. B. Aufarbeitung von Mobiliar,
 - Wiederherstellung, z. B. Reparatur von Geräten,
 - Vernichtung, z. B. Müllverbrennung;
 - b) räumlicher Nutzen, z. B. Transport von Lebensmitteln, Pflegemitteln
 - c) zeitlicher Nutzen, z. B. Lebensmittelbevorratung
- 2) Personengerichtet (unmittelbar verbrauchsorientiert)
 - a) substanzieller Nutzen
 - Erhaltung, z. B. Gymnastik, Gedächtnisübungsspiele,
 - Begleitung (weltanschauliche, geistige, religiöse), z. B. Gespräche mit Pfarrer, Sterbegleitung, Sterbehilfe,
 - Steigerung, z. B. Beratung, Kompetenzvermittlung,
 - Wiederherstellung, z. B. Kur, medizinische Behandlung, Behandlungspflege,
 - Tötung, Mord (außerhalb der Rechtsordnung);
 - b) räumlicher Nutzen, z. B. Personentransport
 - c) zeitlicher Nutzen, z. B. Sicherung bei Desorientierung.

Zusammenfassend kann jetzt eine Definition für den Terminus „*hauswirtschaftliche Dienstleistung*“ eingeführt werden:

Als hauswirtschaftliche Dienstleistung wird eine Dienstleistung bezeichnet, die durch personale Versorgung das Alltagsleben von Personen gewährleistet und fördert.

Ohne hier eine abschließende Aufzählung anzustreben gehören dazu: Unterkunfts-, Verpflegungs-, Pflege-, Wäscheversorgung, Reinigung, Gespräche, Vermittlung, Beratung, Betreuung, medizinische Versorgung, Ausbildung, technische Dienste, Freizeitgestaltung, Versorgungsvorhaltung (letztere als Sicherheit für die potenzielle Kundin oder den Kunden, im Eventualfall Versorgung zu erlangen).

Spezielle Abschnitte dieses Buches haben zentrale hauswirtschaftliche Dienstleistungen zum Gegenstand (Abschn. 10 – 14).

1.5.3 Transformationsprozess

Der Transformationsprozess ist vor allem durch zwei Sachverhalte geprägt:

- Es werden Dienstleistungen hervorgebracht; diese sind immateriell und damit nicht lagerbar. Daraus folgt: Die Dienstleistung kann nicht auf Vorrat produziert werden. Sie muss vielmehr dann erbracht werden, wenn sie benötigt wird.
- Es handelt sich – überwiegend – um Dienstleistungen an Personen. Damit sind diese Dienstleistungen und die Prozesse ihrer Erstellung eng mit den prozessindividuellen Einsatzqualitäten und Ausbringungsansprüchen der die Dienstleistung abnehmenden Personen verknüpft.

Aus beiden Dienstleistungscharakteristika ergibt sich für den Transformationsprozess der Dienstleistungserstellung, dass die Organisationsvariable dieses Prozesses stark durch die die Dienstleistung abnehmenden Personen beeinflusst sind: Der Dienstleistungs-**Inhalt** bezüglich Standardisierung bzw. Individualisierung, die Dienstleistungs-**Menge** hinsichtlich Gleichmaß oder Schwankungen, der **Ort** der Dienstleistungserbringung (im Privathaushalt, im Bereich eines hauswirtschaftlichen Betriebs), die **Zeitaspekte** der Dienstleistungserbringung hinsichtlich Zeitpunkte, Dauer und Verfügbarkeit der Kundin oder des Kunden.

Ablauforganisatorisch lassen sich im Dienstleistungserstellungsprozess i. d. R. sehr ausgeprägt zwei Stufen unterscheiden:

- Stufe 1, die im Wesentlichen die Erstellung der Leistungsbeurteilung beinhaltet. Die Kundin/der Kunde ist hier noch nicht in den Prozess einbezogen.

- Stufe 2; sie umfasst die Erstellung der Leistung am bzw. für den Kunden. Hier ist er Element im konkreten Leistungserstellungsprozess.

Für die Dispositionen der Ablauforganisation ist es sehr wesentlich inwieweit die Schnittstelle zwischen den beiden Prozessstufen verschiebbar ist.

1.5.4 Input des betrieblichen Transformationsprozesses

Die Betriebsdefinition besagt, dass im Betrieb Produktionsfaktoren eingesetzt sind bzw. tätig werden (siehe auch Abb. 1.3). Die in der Definition genannten Faktoren „*Menschen, Sachen und Informationen*“ stellen eine vergrößernde Zusammenfassung der vielfältigen Produktionsfaktoren dar, die im Betrieb als Input eingesetzt werden und die in einem Transformationsprozess – dem betrieblichen Kombinationsprozess – zu Sach- und/oder Dienstleistungen umgewandelt werden.

Als **Produktionsfaktoren** (oder Produktivfaktoren, Leistungsfaktoren) werden – aus einzelwirtschaftlicher Sicht – diejenigen Elemente bezeichnet, die in den Kombinationsprozess zur Erstellung der jeweils angestrebten Güter (Sachgüter und/oder Dienstleistungen) notwendig eingehen.

Im Wesentlichen handelt es sich um die folgenden Produktionsfaktoren:

Arbeitsleistungen des Personals:

Gemeint sind hier die Arbeitsleistungen des führend wie des ausführend tätigen Personals. Hauswirtschaftliche Dienstleistungsbetriebe sind in hohem Maße arbeitsorientierte Betriebe. Der Faktor Arbeit ist hier von überragender Bedeutung. Auf der einen Seite als der Faktor, der wesentlich die betrieblichen Leistungen – überwiegend Dienstleistungen an Personen – nach Inhalt und Qualität plant, budgetiert, konkret erbringt, kontrolliert und abrechnet; und auf der anderen Seite als der Faktor, dessen Kosten einen hohen Anteil der Gesamtkosten (Größenordnung 65 – 75%) ausmachen und damit die Kosten und Preise der betrieblichen Leistungen ganz maßgeblich bestimmen. Auf betriebliche Aufgabenstellungen, die sich im Zusammenhang des Personals ergeben, wird in den Abschnitten Betriebsmanagement und Leistungserstellungswirtschaft, insbesondere aber Personalwirtschaft eingegangen.

Betriebsmittel:

Gemeint sind hier die Gebäude, Anlagen, Maschinen und Geräte, die im Betrieb längerfristig (mindestens länger als ein Jahr) genutzt werden. Bei der Abgabe von Verrichtungen im Rahmen ihrer Nutzung verlieren sie entweder nicht (z. B. Grundstücke), oder aber langsamer oder schneller an Wert; entsprechend werden sie in den betrieblichen Gelderfolgsrechnungen – soweit relevant – mit dem Ansatz von Abschreibungen berücksichtigt. Die mengen- und qualitätsmäßige Bestimmung der Kapazitäten und die Wartung stellen wesentliche Probleme in der Leistungserstellung und der Leistungserstellungswirtschaft dar. Auf spezifische betriebliche Aufgabenstellungen, die die Betriebsmittel aufwerfen, wird im Abschnitt Anlagenwirtschaft eingegangen.

Verbrauchsgüter:

Darunter versteht man solche Sachgüter, die im Prozess der betrieblichen Leistungserstellung verbraucht werden. Im Einzelnen handelt es sich um die Typen:

- Rohstoffe/Verarbeitungsstoffe. Sie werden verbraucht und sind danach erkennbarer Teil des entstehenden halbfertigen oder fertigen Produktes; z. B. das Lebensmittel Nudeln, das Teil der fertigen Speise Nudelauflauf ist.
- Hilfsstoffe. Sie werden ebenfalls verbraucht und sind danach ebenfalls Bestandteil des erstellten Produkts, aber nach Aussehen, Menge, Qualität und Wert im fertigen Produkt nicht mehr so deutlich identifizierbar; z. B. Gewürze bei der Mahlzeitenherstellung.
- Betriebsstoffe: Sie werden im Zuge der Erstellung der betrieblichen Leistungen benötigt und verbraucht, sind aber nach ihrem Verbrauch nicht Bestandteil der erstellten Leistung; z. B. Strom, Gas, Wasser (soweit es nicht Lebensmittel darstellt), Reinigungsmittel.

Auf spezifische Aufgabenstellungen im Zusammenhang der Verbrauchsgüter wird im Abschnitt Materialwirtschaft eingegangen.

Bearbeitungsobjekte:

Es sind materielle oder immaterielle Güter, die im Zuge des Dienstleistungserstellungsprozesses bearbeitet werden. Beispiele: Böden, Fenster, Geschirr etc. werden/wird gereinigt; Wäsche wird gewaschen, gebügelt, ausgebessert. Die Objekte werden vielfach der Dienstleistungserstellung von außerhalb des Betriebs zugeführt – Beispiel Wäsche; deshalb spricht man insoweit häufig auch von einem externen Faktor. Die Prozesse selbst sind vielfach Teilprozesse umfassenderer betrieblicher Arbeitsabfolgen – Beispiel Geschirrrerei-

gung im Rahmen der Verpflegungsvorsorgung; sie werden deshalb gelegentlich nicht als eigenständige Dienstleistungserstellungsprozesse wahrgenommen und thematisiert.

Einzelfragen zu den Bearbeitungsobjekten werden in den verschiedenen Abschnitten zur Leistungserstellungswirtschaft angesprochen.

Informationen:

Informationen – als zweckorientiertes Wissen definiert – stehen in Gestalt des Wissens der Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter oder in personengebundenen Datenbeständen im hauswirtschaftlichen Betrieb zur Verfügung oder müssen beschafft oder erarbeitet werden. Informationen werden bei allen betrieblichen Tätigkeiten in allen betrieblichen Teilbereichen benötigt. Die Behandlung der technischen Seite der Informationserfassung, -verarbeitung, -speicherung, -ausgabe und -präsentation ist nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Sie wird in speziellen Darstellungen zur betrieblichen Informatik behandelt. Die inhaltliche Seite dagegen ist das zentrale Anliegen des Buches. Deshalb ist auch kein gesonderter Abschnitt vorgesehen; vielmehr hat das gesamte Buch nichts anderes als die Verarbeitung zweckgerechten Wissens zum hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieb zum Inhalt. Management und Wirtschaften sind nichts anderes als Informationsverarbeitungsprozesse!

Kundinnen und Kunden:

Die Kundinnen und Kunden hauswirtschaftlicher Dienstleistungsbetriebe – die Bewohnerinnen oder Bewohner einer Pflegeeinrichtung, die Patientinnen oder Patienten eines Krankenhauses, die Verpflegungsgäste einer Verpflegungseinrichtung – sind die Personen, auf die die gesamte betriebliche Tätigkeit ausgerichtet ist. Sie sind zugleich in den betrieblichen Prozess mit eingebunden. Insoweit stellen sie Elemente des betrieblichen Prozesses dar. Sie sind also als Produktionsfaktoren anzusehen. Man spricht auch hier häufig von einem externen Faktor, da die Kundin oder der Kunde von außen dem Betrieb entgegentritt. Aus betrieblicher Sicht bringt die Kundin oder der Kunde bestimmte individuelle Einsatzqualitäten (Alter, Gesundheitszustand etc.) und Ausbringungsansprüche (persönliche Vorstellungen von Versorgung) mit. Auf sie muss der Betrieb – unter Berücksichtigung auch anderer Interessen (Betrieb, Mitarbeiter, Umwelt, Solidargemeinschaften etc.) eingehen. Im Abschnitt Führung, vor allem aber im Abschnitt Marketing wird auf spezifische Fragestellungen im Zusammenhang des Kunden eingegangen.