rhw profi

Empfohlen vom
Bundesverband Hauswirtschaft e. V.
und vom Bundesverband hauswirtschaftlicher
Berufe MdH e. V.

M. Christine Klöber • Dr. Gabriele Mönicke
Ralf Klöber • Frank Binnewies

Erfolg ist messbar

Controlling und Kennzahlen für hauswirtschaftliche Führungskräfte

Inhalt

Einführung 15

1 Vorstellung der Einrichtung *Haus Herkulesblick* 19

2 Betriebswirtschaft und Controlling 21

2.1 Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre 21
2.1.1 Wirtschaften 21
2.1.2 Entscheidungen 22
2.1.3 Ökonomisches Prinzip 23

2.2 Management und Führungsaufgaben in Unternehmen und Einrichtungen 25
2.2.1 Unternehmensziele 28
2.2.2 Unternehmensstrategien 31
2.2.3 Personalführung – das Menschenbild in der Betriebswirtschaftslehre 35

2.3 Einführung in das Controlling 40
2.3.1 Formen des Controllings 45
2.3.2 Instrumente des Controllings 46
2.3.3 Aufbau eines Controllingsystems 47

2.4 Kosten- und Leistungsrechnung als Teilbereich des Controllings 50
2.4.1 Kostenartenrechnung 52
2.4.2 Kostenstellenrechnung 57
2.4.3 Kostenträgerrechnung 61

3 Arbeiten mit Kennzahlen 65

3.1 Chancen und Risiken, Arten und Klassen von Kennzahlen 68

3.2 Vier Perspektiven der hauswirtschaftlichen Kennzahlenuhr© 69

3.3 Sechs Schritte zur ersten Kennzahlenuhr© 72

3.4 Überprüfungspunkte eines guten Kennzahlensystems 77

3.5 Prozessorientierter Ansatz zur Auswahl von Kennzahlen 78

3.6 Arten und Klassen von Kennzahlen 79

3.7 Reinigung 83
3.7.1 Strukturdaten 84
3.7.2 Kosten und Erträge 92
3.7.3 Produktivität 99
3.7.4 Qualität 104

3.8 Wäscherei 107
3.8.1 Strukturdaten 108
3.8.2 Kosten und Erträge 111
3.8.3 Produktivität 121
3.8.4 Qualität 126

3.9 Verpflegung 130
3.9.1 Strukturdaten 131
3.9.2 Kosten und Erträge 136
3.9.3 Produktivität 138
3.9.4 Qualität 144

4 Benchmark 149

5 Balanced Scorecard 155

5.1 Entwicklung einer Balanced Scorecard in hauswirtschaftlichen Bereichen 157

5.2 Nutzen und Grenzen einer Balanced Scorecard 161

6 Acht Schritte zum Arbeiten mit Kennzahlen 165

Begriffserläuterungen 171

Stichworte 193

Autoren 198

Einführung

„Ratlosigkeit und Unzufriedenheit sind
die ersten Vorbedingungen des Fortschritts.“

Thomas Alva Edison, amerikanischer Erfinder, 1847 – 1931

Guten Tag liebe Leserinnen und Leser,

mit diesem Buch über hauswirtschaftliche Kennzahlen soll es gelingen, praktisches und theoretisches Wissen über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge mit dem Schwerpunkt des Kennzahleneinsatzes zu vermitteln.

Die Gesamtwirtschaftlichkeit und die Außenwahrnehmung einer Einrichtung entscheiden über die Position auf dem Markt. Dabei nimmt die Kostenbelastung bei einem stetig steigenden Qualitätsbewusstsein der Kunden permanent zu. Um dieser Spirale entgegenzuwirken, ist eine klare Kostengliederung und Kostentransparenz in den einzelnen Leistungsbereichen erforderlich. Nur so können unterschiedliche Arbeitsfelder miteinander verglichen und präzise Schritte gegangen werden. Ihnen eine Unterstützung zu bieten, um die Wirtschaftlichkeit in den Bereichen

- Verpflegung
- Reinigung und
- Wäsche

zu optimieren, ist Anspruch unseres Buches.

Es gibt eine Menge von möglichen zu bildenden Kennzahlen. Welche Kennzahlen sinnvoll sind und was von ihnen abgeleitet werden kann, wird Ihnen dieses Buch vorstellen. Durch die praktischen Beispiele aus den hauswirtschaftlichen Arbeitsbereichen ist die Umsetzung in den betrieblichen Arbeitsalltag einfach zu handhaben. Dadurch können im Bereich der Hauswirtschaft betriebswirtschaftliche Transparenz erzeugt sowie Optimierungspotenziale erkannt und umgesetzt werden.

Sofern Sie darauf hoffen, hier fertige und sofort anwendbare Kennzahlen zu finden, müssen wir Sie enttäuschen. Wir können Ihnen im vorliegenden Buch das nötige Handwerkszeug vermitteln, damit Sie Ihre eigenen Kennzahlen errechnen können.

Das Buch *Erfolg ist messbar* soll Ihnen als Nachschlagewerk dienen, um eigene aktuelle betriebswirtschaftliche Fragestellungen besser bearbeiten zu können.

In Zeiten wie diesen bleibt auch der Sozial- und Gesundheitsbereich nicht vor der ständigen Suche nach Einsparpotenzialen verschont. Viele Beratungsprojekte zeigen uns immer wieder deutlich die Notwendigkeit auf, sich mit den betriebsinternen Abläufen und Gesamtprozessen, im Speziellen den definierten betriebswirtschaftlichen Aussagen und Grundlagen, auseinanderzusetzen. Die hauswirtschaftliche Qualität darf dabei nicht auf der Strecke bleiben, ebenso wenig die Ansprüche und Erwartungen der Klienten. Auch die Motivation der Mitarbeiterinnen darf bei allen betrieblichen Aktivitäten nicht vernachlässigt werden. Sie sind es, die die Ergebnisqualität maßgeblich beeinflussen.

Dies alles bedingt, dass Sie Ihre Abteilung betriebswirtschaftlich analysieren und entsprechend der gewonnen Erkenntnisse neu aufstellen müssen. Die Voraussetzung dazu ist, dass das entsprechende Zahlenmaterial vollständig und zeitnah vorliegt und entsprechend aktuell aufbereitet wird. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung, Finanzabteilung, Controlling, Verwaltung und Hauswirtschaftsleitung ist dringend erforderlich, um wechselseitig die Prozesse besser zu verstehen und entsprechend planen und handeln zu können.

Um zu zeigen, wie Kennzahlen für die Hauswirtschaft abgeleitet werden können, dient unsere fiktive Einrichtung Haus Herkulesblick. Die Daten, die wir für Haus Herkulesblick verwendet haben, sind entsprechend fiktiv, die Ergebnisse entsprechend zu bewerten! Die Problematik des Bereichs Hauswirtschaft zieht sich als roter Faden durch das Buch, um damit die Theorie mit praktisch nachvollziehbaren Musterberechnungen darzustellen. So wird es für Sie recht einfach, die Berechnungen, die Sie gerade für Ihre Abteilung benötigen, nachzuvollziehen. Fallbeispiele und Musterberechnungen unterstützen Sie dabei. Die eingesetzten Werte und Kennzahlen müssen nicht realen Werten entsprechen und können

natürlich auch von Ihren ermittelten Werten abweichen. Sie dienen als exemplarische Daten und sind nicht als Anhaltszahlen zum direkten Vor-Ort-Vergleich gedacht.

Im ersten Kapitel stellen wir Ihnen Haus Herkulesblick mit seiner hauswirtschaftlichen Aufgabenstellung vor.

Damit die Begrifflichkeiten keine „böhmischen Dörfer“ für Sie sind, werden die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre und des Controllings im zweiten Kapitel ausführlich erläutert.

Im dritten Kapitel werden die hauswirtschaftlichen Teilbereiche mit ihren typischen Kennzahlen erklärt.

Das vierte Kapitel stellt Ihnen die Methode des Benchmarkings vor. Im Rahmen des Benchmarkings werden Orientierungspunkte für das eigene Handeln bzw. die internen Prozesse ermittelt.

Das Thema Balanced Scorecard vervollständigt im fünften Kapitel das interne Arbeiten mit einem Kennzahlensystem. Die Balanced Scorecard bietet Ihnen ein übersichtliches System zur Leistungsmessung, das Ziel und Messgrößen aus unterschiedlichen Bereichen zusammenführt.

Die acht Schritte zur eigenen Entwicklung von Kennzahlen erfahren Sie in einer Zusammenfassung in Kapitel 6.

Normalerweise sind Anhänge eher langweilig, hier nicht. Die Übersetzung von betriebswirtschaftlichen Fachbegriffen können Sie im Begriffsglossar gezielt nachschlagen. Sie finden zu den wichtigsten Begriffen aus Betriebswirtschaft/Controlling und Kennzahlen dort die Antworten.

Das abschließende Schlagwortverzeichnis hilft Ihnen, schnell das richtige Kapitel für Ihre aktuelle Frage zu finden.

Sie werden Wiederholungen von Berechnungen in den einzelnen hauswirtschaftlichen Bereichen finden. Wir möchten damit eine Vertiefung des Wissens bewirken und ermöglichen, dass Sie die Kapitel auch „durcheinander“ lesen können. Jedes Kapitel ist in sich abgeschlossen.

Wir wünschen Ihnen anregende Stunden beim Lesen dieses Buches und viele Ideen dafür, wie Sie Ihren Arbeitsbereich durch den Einsatz von fundierten Kennzahlen richtig positionieren können. Wir wünschen Ihnen auch, dass Sie durch Ihre partnerschaftlichen Abteilungen die dazu nötige Unterstützung finden werden.

Um eine Geschlechtergleichgleichberechtigung bemüht haben wir zwischen weiblicher und männlicher Anrede gewechselt.

Über Anregungen und Ihre Erfahrungen zum vorliegenden Buch und hauswirtschaftlichen Kennzahlen freuen wir uns sehr. Sie erreichen uns unter www.kloeber-kassel.de.

Unser Fortbildungsangebot finden Sie ebenfalls unter dieser Adresse. Für eine individuelle Unterstützung oder Beratungsdienstleistung nehmen Sie einfach telefonisch oder per Mail Kontakt mit uns auf.

E-Mail: c.kloeber@kloeber-kassel.de
Telefon: 0561-58 58 03 58

Besonderer Dank gilt allen Hauswirtschaftsleitungen, Einrichtungsleitungen und Geschäftsführungen, deren Datengrundlagen wir verarbeiten durften. All die, die unser Vorhaben durch kritisches Hinterfragen immer wieder auf den Prüfstand stellten, haben uns ebenfalls sehr geholfen, das Projekt Kennzahlen in der Hauswirtschaft und damit den Inhalt dieses Fachbuches eher praxisnah als wissenschaftlich zu schreiben. Jetzt ist es für uns geschafft und für Sie heißt es hoffentlich: Auf geht's!

Wir wünschen Ihnen gute Ideen und Ausdauer für die Entwicklung Ihrer hauswirtschaftlichen Kennzahlen und die nötige Unterstützung durch Ihre Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen.

Ihr Autorenteam von KlöberKASSEL – Wissen für die Hauswirtschaft.

M. Christine Klöber
Dr. Gabriele Mönicke
Nina Mohnkern
Ralf Klöber
Frank Binnewies

1 Vorstellung der Einrichtung *Haus Herkulesblick*

„Handeln schafft mehr Vermögen als Vorsicht."

Luc de Clapiers, Marquis de Vauvenargues,
französischer Philosoph, Moralist und Schriftsteller, 1715–1747

Wir haben eine fiktive Altenhilfeeinrichtung als Musterhaus ausgewählt, da in diesem Bereich die Fragestellung der hauswirtschaftlichen Betriebswirtschaft zurzeit besonders stark thematisiert wird. Natürlich sind die Erkenntnisse auf andere Sozial- und Gesundheitsbereiche übertragbar.

Rahmenbedingungen *Haus Herkulesblick*
Haus Herkulesblick liegt am Waldrand und gehört zum Einzugsgebiet der Stadt Kassel. Es ist in privater Trägerschaft und wurde 1985 gebaut. *Haus Herkulesblick* hat vier Wohnbereiche im ersten und zweiten Obergeschoss für jeweils 20 Bewohner.

In jedem Wohnbereich gibt es 20 Einzelzimmer, alle mit eigenem Sanitärbereich. Jeweils zwei Bewohnerzimmer sind pro Wohnbereich für Kurzzeitpflegen vorgesehen. Für die gemeinschaftliche Nutzung gibt es weitere sanitäre Einrichtungen, kleine Aufenthaltsnischen und Wohnbereichsküchen sowie ein Ess- und Wohnzimmer.

Im Erdgeschoss befinden sich die Verwaltungsräume, der Andachtsraum und eine öffentlich nutzbare Cafeteria mit Vorbereitungsküche. Die Cafeteria wird auch als Kiosk für die Bewohner eingesetzt, in dem sie selbst einkaufen können. Es gibt einen zentralen Speiseraum. Hier werden auch Gäste von außerhalb bewirtet. Zudem gibt es ein erweitertes Serviceangebot mit Frisör, Fußpflege sowie einen Ergotherapieraum im Erdgeschoss. Im Obergeschoss steht ein Wohlfühl- und Entspannungsraum für die Bewohner zur Verfügung.

Für den Reinigungsbereich stehen im Erdgeschoss das Zentrallager und in den Wohnbereichen separate Reinigungsräume zur Verfügung. Zum Aufgabengebiet der Mitarbeiterinnen der Reinigung gehört auch der allgemeine jahreszeitliche Raumschmuck.

Der Textilbereich wird noch in Eigenleistung bewirtschaftet. Durch die räumliche Beengtheit und die zum Teil veraltete technische Ausstattung stößt die Wäscherei häufig an ihre Grenzen. Hier steht eine Entscheidung darüber an, ob die mittlerweile 23 Jahre alte technische Ausstattung der Wäscherei ersetzt wird, oder ob die Wäscheleistungen komplett extern vergeben werden sollen.

Bei einer Vollbelegung von maximal 80 Bewohnern steigt die Auslastung der Einrichtung seit vier Jahren wieder an – von 96,3 % im Jahr 2017 auf derzeit 97,5 %. Das Ziel liegt bei 98,5 % Ende 2019.

2 Betriebswirtschaft und Controlling

„Und als sie ihr Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen."

Mark Twain, amerikanischer Schriftsteller, 1835–1910

Das Arbeiten mit Kennzahlen ist ein kleiner Teilbereich des Controllings und somit ein Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre. Sie erhalten zunächst eine kurze Einführung in betriebswirtschaftliche Grundbegriffe, damit Sie einen Einblick gewinnen und verstehen, warum das Controlling eine wichtige Funktion für die wirtschaftliche Entwicklung übernimmt. Nach der Erläuterung einiger betriebswirtschaftlicher Grundbegriffe wird Ihnen dieses Kapitel aufzeigen, wie Sie Instrumente des Controllings sinnvoll zur Optimierung Ihres Arbeitsbereiches einsetzen können.

2.1 Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre

2.1.1 Wirtschaften

Wirtschaften ist der Bereich der menschlichen Tätigkeit, der allgemein gesprochen der Bedürfnisbefriedigung dient. Wie wir alle aus dem eigenen Erleben wissen, sind menschliche Bedürfnisse nahezu unbegrenzt. Die zu ihrer Befriedigung geeigneten Mittel (Güter oder Dienstleistungen), vor allem aber die finanziellen Möglichkeiten, stehen uns leider nicht in unbegrenzter Menge zur Verfügung, sondern sind in der Regel von Natur aus knapp. Somit sind wir gezwungen zu wirtschaften. Das bedeutet, dass Sie Ihre vorhandenen Mittel so einsetzen müssen, dass Sie ein möglichst großes Maß an Bedürfnisbefriedigung erreichen.

Güter sind alles, was zur Beseitigung oder mindestens zur Verbesserung des von Ihnen als Mangellage empfundenen Zustandes dient. Somit sind Güter Mittel zur Befriedigung von Bedürfnissen. Der Begriff Güter wird in der Betriebswirtschaft vielfältig und in unterschiedlichen Zusammenhängen benutzt. Zum besseren Verständnis folgt eine Typologie für den Begriff Güter:

Verwendung im Unternehmen	Dauer der Funktions-erfüllung	Verwendungs-zweck	Verfügbarkeit	Lebens-notwendigkeit	Mobilität
Realgüter z. B. Maschinen, Geräte	Verbrauchsgüter z. B. Reinigungs-mittel, Einmalartikel	Konsumgüter z. B. Lebensmittel, Stationswäsche	freie Güter z. B. Luft	lebensnot-wendige Güter z. B. Nahrungsmittel	Mobilien z. B. Autos, Kleidung, Lebensmittel
Nominalgüter z. B. Kredite, Steuern	Gebrauchsgüter z. B. Waschmaschine	Produktionsgüter z. B. Teigmaschine	knappe Güter z. B. Rohstoffe	Kulturgüter z. B. Theaterbesuch, Bücher	Immobilien z. B. Häuser
				Luxusgüter z. B. Swimmingpool	

Tab. 2.1 Typologie von Gütern

2.1.2 Entscheidungen

Zur Befriedigung Ihrer Bedürfnisse stehen Ihnen häufig mehrere Güter oder unterschiedliche Optionen zur Auswahl. Da Ihre finanziellen Mittel aber in der Regel begrenzt sind, haben Sie die „Qual der Wahl". Sie stehen quasi Ihr ganzes (bewusstes) Leben lang vor Entscheidungen, egal ob sie banal sind wie der Kauf einer Hose, oder aber wirklich schwerwiegende Auswirkungen auf ihr Leben haben, wie beispielsweise die Entscheidung für einen neuen Arbeitsplatz in einer anderen Stadt.

Auch in Unternehmen und sozialen Einrichtungen ist das Tagesgeschäft, ebenso wie die strategische Planung, durch Entscheidungen bestimmt. Doch wie erfolgt eine Entscheidung?

Zunächst ist die Entscheidung ein Akt der Willensbildung, bei der Sie sich entschließen, etwas so und nicht anders zu tun. Die Entscheidung kann auch als die Auswahl einer von mehreren Handlungsmöglichkeiten verstanden werden, die Ihnen als Entscheidungsträger zur Realisierung eines Zieles zur Verfügung stehen. Der Entscheidungsprozess setzt sich aus zwei Phasen zusammen, der Willensbildung und der Willensdurchsetzung:

Der Prozess der Willensbildung verläuft im Idealfall wie folgt:

- Sie erkennen ein Problem und analysieren die Ausgangssituation.
- Sie bereiten die Entscheidung vor, indem Sie Entscheidungskriterien bestimmen und alternative Lösungsmöglichkeiten suchen.
- Sie beurteilen die alternativen Lösungsmöglichkeiten und wählen die vorteilhafteste Lösung aus.

Im anschließenden Prozess der Willensdurchsetzung verwirklichen Sie die gewählte Alternative. Die von der Entscheidung betroffenen ausführenden Personen werden von Ihnen informiert und die Entscheidung wird umgesetzt.

Wenn Sie sich diesen Prozess der Entscheidungen vergegenwärtigen, wird Ihnen auffallen, dass dieser Ablauf bei jeder Entscheidung automatisch bei Ihnen abläuft, auch ohne dass Sie sich weiter Gedanken darum machen. Dies ist auch gerade bei sogenannten alltäglichen Entscheidungen richtig und wichtig, denn sonst würden wir uns selbst in unserem Handeln lähmen.

Aber bei wichtigen, weitreichenden Entscheidungen sollten Sie sich die Mühe machen, diesen Prozess bewusst zu durchlaufen und ggf. die einzelnen Prozessschritte schriftlich zu fixieren. Dieses Vorgehen gibt Ihnen zumindest aus der aktuellen Sicht und auf der Basis der Ihnen zum Zeitpunkt der Entscheidung vorliegenden Informationen und Einschätzungen die notwendige Sicherheit, um die richtige Entscheidung zu treffen und diese Entscheidung dann auch bei Bedarf Dritten gegenüber zu rechtfertigen. Dieser Prozess wird Sie nicht immer vollständig vor einer falschen Entscheidung schützen. Im Nachhinein ist man ja immer schlauer. Sie können sich aber so zumindest sicher sein, dass die Entscheidung aus damaliger Sicht und mit den zu dieser Zeit verfügbaren Informationen richtig war.

2.1.3 Ökonomisches Prinzip

Unternehmen handeln – so wie wir Menschen ebenfalls häufig handeln – nach dem ökonomischen Prinzip. Dies bedeutet, dass auf der Grundlage des Vergleichs von Kosten und Nutzen, von Aufwand und Ertrag, das beste Ergebnis erzielt werden soll. Anders ausgedrückt: Der Einsatz der knappen Mittel soll zur optimalen wirtschaftlichen Zielerreichung führen. Das ökonomische Prinzip lässt sich wie folgt darstellen:

	Ökonomisches Prinzip	
	mengenmäßig	**wertmäßig**
Maximum-prinzip	Mit einem gegebenen Aufwand an Produktionsfaktoren wird der größtmögliche Güterertrag erzielt.	Mit einem gegebenen Geldaufwand wird der maximale Erlösbetrag erwirtschaftet.
Minimum-prinzip	Ein gegebener Güterertrag wird mit dem geringstmöglichen Einsatz an Produktionsfaktoren erzielt.	Ein gegebener Erlösertrag wird mit einem minimalen Geldaufwand erwirtschaftet.
Extremum-prinzip	Es wird ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Güterertrag und Einsatz der Produktionsfaktoren erzielt.	Es wird ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag erzielt.

Tab. 2.2 Das ökonomische Prinzip

Dr. Günter Wöhe schreibt hierzu, dass das ökonomische Prinzip ein rein formales Prinzip ist, das keinerlei Aussagen über die Motive oder die Zielsetzung des wirtschaftlichen Handelns macht. Egal ob ein Unternehmen bzw. deren Führungskräfte sich zum Ziel gesetzt haben, den größtmöglichen Gewinn zu erwirtschaften oder die Versorgung der Allgemeinheit in einem bestimmten Bereich zu verbessern: beide handeln in der Regel nach dem ökonomischen Prinzip (Wöhe, G.: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, München 2016, 26. Aufl.).

In unserer komplexen Welt kann aber das ökonomische Prinzip nicht allein stehen. Andere Prinzipien wie das **Humanitätsprinzip** und das **Umweltschonungsprinzip** haben seit den Anfängen der Industrialisierung kontinuierlich an Bedeutung gewonnen.

Nach dem **Humanitätsprinzip** steht der Mensch im Mittelpunkt des Leistungsprozesses. Seinen Erfordernissen ist Rechnung zu tragen. Gerade in der heutigen Zeit sollte der Mensch nicht nur als der wesentliche Erfolgsfaktor in einem Unternehmen oder einer Einrichtung wertgeschätzt werden – gut ausgebildete Mitarbeitende werden immer stärker zum Engpassfaktor bei der wirtschaftlichen Entwicklung.

Auch das **Umweltschonungsprinzip** gewinnt an Bedeutung. Danach sind

ökologische Interessen in dem Sinne zu beachten, dass Umweltbelastungen minimiert werden sollen und ein schonender Umgang mit den natürlichen Ressourcen erfolgt. Die Themen Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung sind heute für alle Wirtschaftsakteure wichtig.

2.2 Management und Führungsaufgaben in Unternehmen und Einrichtungen

Führungsaufgaben in einem Unternehmen oder einer sozialen Einrichtung gibt es auf den Ebenen Management, Personalführung und Selbstführung.

In Bezug auf die Managementaufgaben werden die ökonomischen Ziele und Ausrichtungen einer Unternehmung oder einer sozialen Einrichtung in erster Linie durch die Geschäftsleitung und die Führungskräfte festgelegt. Der Begriff Management kommt aus dem Englischen und bedeutet *Leitung, Führung*, abgeleitet von dem lateinischen Ausdruck *manum agere = an der Hand führen*.

In der Wissenschaft und der Praxis der Betriebswirtschaftslehre wurden zahlreiche Führungsgrundsätze bzw. Managementkonzepte entwickelt. Tabelle 2.3 zeigt Ihnen zusammengefasst eine Auswahl dieser Grundsätze auf.

Der Managementprozess besteht im Wesentlichen aus den fünf Phasen:

1. Zielsetzung
2. Planung
3. Entscheidung
4. Umsetzung
5. Kontrolle

Der Prozess ist ergebnisorientiert, ganzheitlich und konstruktiv gestaltet. Sie als Führungskraft müssen sich auf das Wesentliche konzentrieren. Das ist in der Regel nicht die Beteiligung am *Produktionsprozess*, sondern Sie müssen Ziele für Ihren Leistungsbereich festlegen und die anfallenden Arbeiten so planen, koordinieren und kontrollieren, dass die Gesamtaufgabe der Hauswirtschaft – zum Beispiel die Versorgung der Bewohner mit sauberer Wäsche, ein ordentliches, gut gereinigtes Umfeld sowie eine qualitativ und quantitativ ausreichende Verpflegung der Bewohner – gewähr-

Management by direction and control	Alle Prozesse werden hinsichtlich der Leistungen, des Verhaltens und der Ergebnisse vorgegeben und überwacht.
Management by delegation	Die Kompetenz und Verantwortung über die Prozesse werden an die jeweils nachfolgenden Instanzen und Personen übertragen. Die Mitarbeiterinnen können innerhalb eines vorgegebenen Rahmens selbstständig arbeiten.
Management by objectives	Die Mitarbeiterinnen arbeiten selbstständig. Die Führungskräfte greifen nur in Ausnahmefällen in den Leistungsprozess ein, z. B. bei Zielabweichungen.
Target Costing	Der künftige Marktpreis eines Produktes oder einer Dienstleistung bestimmt die Kosten der Leistungserstellung.
Lean Management	Es erfolgt eine Konzentration auf den Kernprozess. Daraus folgen der Abbau von überflüssigen Hierarchien und die Verlagerung von Prozessen an Dienstleister oder Zulieferer.
TQM (Total Quality Management)	Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen steht im Mittelpunkt. Die Definition erfolgt ausschließlich aus der Kundensicht.
Balanced Scorecard	Es werden Zielvorgaben anhand von ausgewählten Kennzahlen für die wirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die Perspektive der internen Prozesse und die Mitarbeiterperspektive entwickelt.
Benchmarking	Anhand von Kennzahlen erfolgt ein Vergleich zwischen Unternehmen. Es erfolgt eine Orientierung an den jeweiligen „best practices“.

Tab. 2.3 Managementgrundsätze

leistet ist. Ihre Aufgaben sind wiederum der Hauptaufgabe der gesamten Einrichtung unterstellt, nämlich dem wirtschaftlichen Fortbestand der Einrichtung und der gesellschaftlichen Aufgabe der Bereitstellung von Hilfsangeboten.

Sie stehen im Spannungsfeld innerhalb der Einrichtungshierarchie. Als Führungskraft bekommen Sie die Aufgaben und somit die Anforderungen von der nächsthöheren Führungsebene vorgegeben.

Hier müssen Sie bereits darauf achten, dass die Vorgaben den Aufgaben, die Sie zu erfüllen haben, auch tatsächlich entsprechen. Nicht immer liegt die

Geschäftsleitung mit ihren Einschätzungen der Abläufe und der Möglichkeiten zur Optimierung richtig. Hier müssen Sie mit den richtigen Argumenten die Geschäftsleitung gegebenenfalls von einem anderen Ziel und somit von einem anderen Vorgehen überzeugen.

Sie müssen also Ihren Mitarbeiterinnen Ihre Ziele für den Bereich der Hauswirtschaft und die übergeordneten Ziele der Einrichtung vermitteln, damit diese die Arbeiten dementsprechend gestalten und ausführen können. Ihre Aufgaben als Führungskraft beinhalten somit die folgenden Schwerpunkte:

- Sie erarbeiten die verschiedenen Bereichsziele.
- Sie treffen und verantworten Entscheidungen in den Bereichen Personal, Einkauf, Planung und Verwaltung.
- Sie planen und beschaffen die notwendigen Ressourcen und die notwendige Infrastruktur für die Leistungserbringung. Hierzu zählt u. a. der Einkauf, aber auch das Personalwesen von der Dienstplangestaltung über die Auswahl von Qualifizierungsmaßnahmen bis hin zur Stellenausschreibung und zur Bewerberauswahl.
- Sie planen und verwalten das Bereichsbudget.
- Sie fördern die Mitarbeiterinnen, sprechen aber auch Abmahnungen aus, wenn es erforderlich ist, und schlichten Konflikte innerhalb der Belegschaft.
- Sie stimmen die eigenen Aktivitäten mit den anderen Bereichen und der Geschäftsleitung ab.
- Sie delegieren Aufgaben an Mitarbeiterinnen, indem Sie ihnen mitteilen, welche Leistungen zu erbringen sind, in welcher Qualität und bis zu welchem Zeitpunkt.
- Sie überwachen und kontrollieren die einzelnen Arbeitsabschnitte und das gesamte Arbeitsergebnis und bewerten die Ergebnisse.
- Sie sind Ansprechpartner für die Mitarbeitenden bei allen Konflikten und sprechen aufkeimende Konflikte proaktiv an.

Das Managen von Aufgaben und Prozessen ist die eine große Aufgabe, das Führen von Personal die andere. Personalführung wird im Rahmen des bestehenden Fachkräftemangels immer wichtiger. Da das Arbeitsklima ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl des Arbeitsplatzes ist und Führungskräfte maßgeblich zu einem positiven Arbeitsklima beitragen, wird dieses Thema immer wichtiger. Wenn es Ihnen und der Einrichtungsleitung gelingt, eine Atmosphäre von Vertrauen und Zugehörigkeit zu schaffen, wenn die

Mitarbeitenden Verantwortung für ihr Tun übernehmen können und dürfen und sie die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit vermittelt bekommen, dann werden sie gern und motiviert in ihrer Einrichtung arbeiten. Auch neue Mitarbeiterinnen werden in der Regel eine Einrichtung als neues Arbeitsfeld auswählen, in der ein wertschätzender Umgang und eine klare und offene Kommunikation gepflegt werden.

Erfolgreiche Führungskräfte benötigen somit viele unterschiedliche Kompetenzen. Die wichtigsten Kernkompetenzen aus unserer Sicht sind die Fähigkeit, gut mit Menschen umzugehen, sowie die Fähigkeit, ergebnisorientiert zu denken und zu handeln.

2.2.1 Unternehmensziele

Eine wichtige Voraussetzung für das wirtschaftlich erfolgreiche Handeln und die ergebnisorientierte Mitarbeiterführung ist die Definition und die Umsetzung von Unternehmenszielen.

In Unternehmen und Einrichtungen gibt es eine Vielzahl von Zielen. Es gibt Geschäftspläne, Zielvorgaben, Marketingprogramme und dergleichen. Aber nicht alle Ziele sind sofort als solche erkennbar, sie stecken beispielsweise auch in Arbeitsanweisungen.

Mit Zielen zu arbeiten hat jedoch nur Sinn, wenn Sie sich eine überschaubare Anzahl von Zielen setzen. Nur so besteht die Chance, dass Sie und Ihre Mitarbeiterinnen die Ziele auch über einen längeren Zeitraum hinweg präsent haben und sie konsequent verfolgen können.

Für Unternehmen und Institutionen lassen sich grundsätzlich folgende Zieltypen unterscheiden:

- **Unternehmensziele**, die für das gesamte Unternehmen oder die gesamte Einrichtung gelten. Diese Formalziele sind beispielsweise Gewinnmaximierung, Kostendeckung oder Markterweiterung.
- **Bereichsziele**, die sich nur auf Teilbereiche (zum Beispiel die Pflege oder die Hauswirtschaft) der Einrichtung beziehen.
- **Mitarbeiterziele**, die nur für einzelne Mitarbeiterinnen gelten und die im Rahmen von Mitarbeitergesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen gemeinsam erarbeitet werden. Auch diese Ziele führen zur Erreichung der Einrichtungs- und Bereichsziele.

Auf dieser Basis kann folgende Zielhierarchie entstehen:

Leitziele (Philosophie)
„Unsere Bewohner und Bewohnerinnen erfahren ein Höchstmaß an individueller Pflege, Betreuung und Versorgung. Sie genießen eine hohe Lebensqualität."

Ziele der Organisation
„Durch eine hohe Auslastung wird das wirtschaftliche Überleben der Einrichtung gesichert. Durch die Qualität unserer Leistungen in allen Abteilungen erreichen wir die hohe Auslastung."

Bereichsziele Hauswirtschaft
„Die Versorgung der Bewohner und Bewohnerinnen in Bezug auf Speisen, Wäsche und Reinigungsleistungen erfolgt auf höchstem Niveau. Wir schaffen eine Atmosphäre, in der sich alle Menschen wohlfühlen."

Ziele für das Textilmanagement
„Die Bewohnerwäsche wird mit Respekt und Sorgfalt behandelt. Der Rücklauf der Wäsche erfolgt innerhalb von drei Werktagen."

Mitarbeiterziele
„Die fachgerechte Qualifikation der Mitarbeitenden ist durch eine prospektive Schulungsplanung gewährleistet."

Ziele festzulegen ist eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften in Unternehmen und Einrichtungen. Ohne Ziele gibt es keine Orientierung. Ohne Ziele werden Sie und Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nur eine bedingte Zufriedenheit in Ihrem Beruf finden, weil Sie eigentlich nie wissen, was Sie erreicht haben. Die Erreichung von Zielen ist ein wichtiger Erfolgs- und Motivationsfaktor.

Zielklarheit
Ein Ziel muss aber auch klar und eindeutig formuliert sein, damit Sie auch zu einem späteren Zeitpunkt noch erkennen, was genau das Ziel ist. Deshalb sollte ein Ziel möglichst exakt beschreiben, wer etwas erreichen soll sowie was, wann und wie dies erreicht werden soll.

Beispiele für unklare Ziele:

- Die durchschnittliche Belegung soll steigen.
- Die Energiekosten sollen sinken.

Beispiele für klare Ziele:

- Im nächsten Jahr (= wann) wird die Einrichtung (= wer) eine durchschnittliche Belegung von 97,8 % (= was) durch das verbesserte Leistungsangebot für Demenzkranke (= wie) erreichen.
- Bis zum 31.12.2019 wird der Energieverbrauch durch die Aufklärung der Mitarbeiterinnen zum Thema Energieeinsparung am Arbeitsplatz um 8 % reduziert.

Zielerreichung und Zielausrichtung

Ein Ziel muss für Sie und Ihre Mitarbeiterinnen erreichbar sein, weil es sonst keine Anreizwirkung ausübt. Es muss aber auch herausfordernd sein, damit es Zufriedenheit auslöst, wenn es erreicht ist.

Unternehmensziele sind Richt- und Orientierungsgrößen für Ihr Handeln, die zeitlich in kurz-, mittel- und langfristige Ziele gegliedert werden.

Kurzfristige Ziele

Die kurzfristigen Ziele müssen Sie so konkret formulieren, dass sie auch ein Dritter als Handlungsanweisung versteht. Kurzfristige Ziele liegen häufig in ihrem Entscheidungsspielraum.

Beispiel:

- Bis zum 18.06.2019 werden die Mitarbeiterinnen der Reinigung im Umgang mit Demenzkranken geschult. Es sind drei Workshops à vier Stunden vorgesehen.

Mittelfristige Ziele

Mittelfristige Ziele müssen Sie so festlegen, dass sie in absehbarer Zeit (in der Regel drei bis fünf Jahre) von Ihnen und Ihren Mitarbeiterinnen erreicht werden können. Mittelfristige Ziele werden in der Regel gemeinsam mit der Geschäftsleitung erarbeitet.

Beispiel:

- Bis zum Jahr 2022 erfolgt der Umbau der Wäscherei, einschließlich der Neuanschaffung von Maschinen.

Langfristige Ziele
Langfristige Ziele hingegen müssen zwar auch erreichbar sein, aber Sie müssen auch für Sie und Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine Herausforderung darstellen. Auch sie werden gemeinsam mit der Geschäftsleitung aufgestellt.

Beispiel:

- In zehn Jahren ist ein neues Haus für Demenzkranke mit fünf Wohngruppen, einschließlich zehn Kurzzeitpflegeplätzen und acht Tagespflegeplätzen, erbaut und in Betrieb genommen.

Lang-, mittel- und kurzfristige Ziele sollten aufeinander abgestimmt sein. So müssen sich aus einem langfristigen Ziel die mittelfristigen Ziele für diesen Zeitraum ableiten lassen. Aus diesen Zielen wiederum werden kurzfristige Ziele abgeleitet.

Die Qualität einer Einrichtung ist auch von der Klarheit der Ziele abhängig. Allen Beteiligten ist zu erläutern, welche Ziele erreicht werden sollen. Folgende Punkte sind bei der Formulierung von Zielen zu beachten:

- Ziele müssen eindeutig und klar formuliert sein.
- Neue Ziele müssen sich in vorhandene Zielsetzungen integrieren lassen und dürfen diesen nicht widersprechen.
- Das Erreichen der Ziele sollte sich überprüfen, im Idealfall sogar objektiv messen lassen.
- Die Ziele sollten herausfordern, um die Arbeit voranzutreiben und zu optimieren.
- Ziele sollten erreichbar sein.

2.2.2 Unternehmensstrategien

Die Ziele geben die Grundrichtung für die zukünftige Entwicklung der Einrichtung vor. Die Strategie beschreibt den richtigen Weg, den Sie gehen