



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

Erfolg ist messbar

Controlling und Kennzahlen für hauswirtschaftliche Führungskräfte

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2019 Verlag Neuer Merkur GmbH

Verlagsort: Postfach 12 53, DE-82141 Planegg

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 ihm 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 Warenschutz.

Klöber/Mönicke/Binnewies/Klöber

Erfolg ist messbar

– **Controlling und Kennzahlen für hauswirtschaftliche Führungskräfte**

2. Auflage 2019 – ISBN 978-3-95409-050-1

Konzeption, Umschlaggestaltung und Layout: Dagmar Papić

Lektorat: Ulrich Bartel

Druck: ??????

Inhalt

Einführung	15
1 Vorstellung der Einrichtung <i>Haus Herkulesblick</i>	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 Controllingssystems	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

Vorwort zur 1. Auflage

Das ausgezeichnete Buch Erfolg ist planbar – Qualitätsmanagement für hauswirtschaftliche Führungskräfte, das 2004 vom Verlag Neuer Merkur GmbH aufgelegt wurde und das im selben Jahr bereits in zweiter Auflage gedruckt wurde, spricht für die große Qualität des Buches.

Als Past President des Internationalen Verbandes für Hauswirtschaft und eine Verfechterin für Hauswirtschaft im Allgemeinen freut es mich, dass ein neues Buch für die Bewertung von hauswirtschaftlichen Tätigkeiten und Dienstleistungen von den so kompetenten Autorinnen und Autoren aufgelegt wird.

Auf nationaler wie auch auf internationaler Ebene gewinnen hauswirtschaftliche Dienstleistungsangebote von verschiedenen Dienstleistungseinrichtungen zunehmend an Bedeutung.

Private Haushalte sind vielfach nicht mehr in der Lage, Versorgungsleistungen für ihre Familien zu erbringen. Die Berufstätigkeit von Frauen bzw. der Mangel an hauswirtschaftlichen Kompetenzen verlangt, dass hauswirtschaftliche Tätigkeiten außer Haus vergeben bzw. eingekauft werden müssen, zum Beispiel Pflege- und Betreuungsfunktionen älterer Menschen, Kinderbetreuung, Reparatur- und Reinigungstätigkeiten, Wäschepflege u. a. mehr.

Dieses Buch wird es ermöglichen, dass wir für hauswirtschaftliche Tätigkeiten Kennzahlen berechnen und damit auch den finanziellen Wert, den zeitlichen Aufwand von einzelnen hauswirtschaftlichen Tätigkeiten kalkulieren können. Über Kennzahlen lassen sich die Wirtschaftlichkeit, das Arbeits- und Zeitmanagement eines Betriebs besser und effizienter gestalten. Der gesamte Ressourceneinsatz eines Betriebs (Humanressourcen, Zeit, Geld, Ware) ist ökonomisch, aber auch ökologisch besser zu planen und umzusetzen.

In Finnland können die Inanspruchnahme von externen hauswirtschaftlichen Dienstleistungen (Reinigung, Pflege, Gartenarbeit u. a.) steuerlich berücksichtigt werden. Vielleicht lässt sich in Zukunft dieses Modell auch auf andere europäische Länder übertragen. Um diese Leistungen kalkulieren zu können, sind Daten bzw. Kennzahlen sehr wertvoll.

Das vorliegende Buch vermittelt nicht nur wertvolle theoretische Grundlagen über den Erwerb von Kennzahlen, sondern bietet einen hohen Praxisbezug, um in beiden Richtungen entsprechende Handlungskompetenz zu erlangen. Für hauswirtschaftliche Führungskräfte ist diese Publikation eine sehr wertvolle Weiterentwicklung ihrer Berufskompetenzen.

Für alle deutschsprachigen hauswirtschaftlichen Bildungs- und Beratungseinrichtungen, für hauswirtschaftliche Dienstleistungsbetrieben und deren Management wird dieses Buch eine weitere fundamentale Grundlage bieten. Verantwortliche in hauswirtschaftlicher Bildung, Beratung, Forschung und in Dienstleistungsbetrieben benötigen immer wieder gute Argumente, warum hauswirtschaftliche Kompetenzen für jedes Mitglied unserer Gesellschaft so wichtig sind.

Erfolg in der Hauswirtschaft ist nicht nur planbar, sondern muss auch messbar gemacht werden!

Den Autorinnen und Autoren darf ich besonders danken, dass sie ihre Expertisen vielen hauswirtschaftlichen Führungskräften anbieten.

*Min.-Rätin Dr. Gertraud Pichler
Past President des Internationalen Verbandes für Hauswirtschaft*

Es spricht für sich, dass das Buch „Erfolg ist messbar“ überarbeitet und neu aufgelegt wurde.

Im Rahmen unserer Tätigkeit für die Mitglieder des Berufsverbandes Hauswirtschaft e. V. wissen wir um die steigende Bedeutung wirtschaftlichen Handelns gerade im Bereich der Hauswirtschaft und insbesondere in sozialen Einrichtungen.

„Zwischen Haus und Wirtschaft passt kein oder“

Dieses Motto des DHWIR (Deutscher Hauswirtschaftsrat) symbolisiert, wofür die Hauswirtschaft steht.

Alle notwendigen Leistungen müssen erbracht werden, und zwar so, dass die Menschen sich in ihrem Haus – wo auch immer das ist – zu Hause und wohlfühlen. Dabei die Wirtschaftlichkeit nicht aus den Augen zu verlieren, ist oft schwer zu gewährleisten.

Zusätzlich zum Kriterium der Wirtschaftlichkeit bekommt heute der Begriff der Nachhaltigkeit einen immer größer werdenden Stellenwert. Aber nachhaltig und wirtschaftlich zu haushalten setzt voraus, dass ich Vorgänge immer wieder hinterfrage, kontrolliere und zahlenmäßig erfasse.

Ohne die oft zu Unrecht ungeliebten Zahlen geht es nun einmal nicht. Nur sie erlauben uns die Feststellung der Wirtschaftlichkeit, den Vergleich mit anderen, die Vorbereitung von wichtigen Entscheidungen.

Führungskräfte in der Hauswirtschaft wissen um die Bedeutung und finden in diesem Buch mit seinem hohen Praxisbezug Unterstützung, Anleitung und Anregung, sich mit Zahlen auseinanderzusetzen und sie als wichtiges Hilfsmittel bei der Durchsetzung guter hauswirtschaftlicher Standards in ihren Einrichtungen und Dienstleistungsbetrieben zu nutzen.

Haushaltsnahe Dienstleistungen werden auch aufgrund unserer demografischen Entwicklung immer mehr in Anspruch genommen und in Zukunft ein starker eigenständiger Wirtschaftsfaktor sein. Eine Kalkulation dieser Dienstleistungen für einen angemessenen Preis/Lohn setzt die Erfassung der Kennzahlen voraus und wird damit für die Zukunft dieses Bereiches von eminenter Bedeutung sein.



Nutzen wir also das Potenzial des Controllings und der Kennzahlen und folgen dem Motto im Buch von Lucius Annaeus Seneca (ca. 1–65 n. Chr.): „Nicht weil es schwer ist, wagen wir 's nicht, sondern weil wir 's nicht wagen, ist es schwer.“

Wir danken allen Autoren und Autorinnen für die betriebs- und hauswirtschaftlich fundierte, dabei aber sehr praxisnahe Aufbereitung des Themas.

Frank Wickert-Meuser
(Präsident)

Ursula Neugebauer
(Vizepräsidentin)

Erfolg ist messbar – und das gilt auch im ganz Besonderen für das vorliegende Werk. Die Riege der zufriedenen Leser ist groß und längst ist es zum Standardwerk der hauswirtschaftlichen Führungskräfte geworden. Darüber hinaus orientieren sich Lehrer und zukünftige Meister und Meisterinnen in der Vorbereitung auf den Prüfungsteil Betriebs- und Unternehmungsführung am Fachbuch der erfolgreichen Autoren.

Schließlich „soll der Prüfling nachweisen, dass er wirtschaftliche, rechtliche und soziale Zusammenhänge im Betrieb erkennen, analysieren und bewerten sowie Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen kann. Dabei sind auch Grundsätze des Personal- und Qualitätsmanagements zu berücksichtigen“ (Auszug aus der Verordnung über die Anforderungen in der Meisterprüfung).

Die Aufgaben im hauswirtschaftlichen Management sind überaus komplex. Umso mehr kommt es darauf an, den Managementprozess sorgfältig zu strukturieren. Denn nur, wenn die Entscheidungsträger tatsächlich Ziele formuliert, die Prozesse geplant und sich für die beste Möglichkeit entschieden haben, können die Vorhaben erfolgreich umgesetzt werden. Der Bundesverband hauswirtschaftlicher Berufe MdH freut sich sehr, dass die Autoren die Führungskräfte der Hauswirtschaft im Blick haben. Diese haben die besondere Verantwortung ihre Entscheidungen nicht nur aufgrund von Zahlen, Daten und Fakten zu treffen, sondern immer auch die Menschen, für die sie verantwortlich sind, im Blick zu haben. Das sind die Mitarbeiter, die Kunden, Gäste oder Bewohner. In der Zusammenarbeit mit den zahlreichen Schnittstellenpartnern ist es wichtig Argumente und klare Ziele formuliert zu haben. So gelingt die Arbeit der Verantwortlichen und wird zu einem messbaren Erfolg!

*Brigitte Weniger,
Bundesbüro, Bundesverband
hauswirtschaftlicher Berufe MdH e. V.*

3 Arbeiten mit Kennzahlen

„Erkennen heißt Leben.“

Maturana und Varela, chilenische Neurobiologen

Kennzahlen – Schaufenster für Verbesserungen

Die Planung und Steuerung hauswirtschaftlicher Bereiche mithilfe von Kennzahlen ist in vielen Einrichtungen bereits Praxis. Die ausgewählten Kennzahlen beschreiben jedoch häufig nur Ausschnitte von Abläufen und sind als Insellösungen meist stark leistungs- und kostenorientiert. Eine alleinige Kostenorientierung kann aber zu tiefgreifenden Fehlentscheidungen in der strategischen Zielsetzung der Einrichtung bzw. der Abteilung Hauswirtschaft führen. Es ist wichtig, dass Sie ein ausgewogenes Kennzahlensystem entwickeln, welches die Leistung und die Qualität in den hauswirtschaftlichen Abläufen ohne Verzerrungen beschreibt.

Zunächst soll die Frage geklärt werden, was Kennzahlen sind und wozu sie dienen. Ganz einfach gesagt: Durch Kennzahlen können komplizierte Sachverhalte komprimiert und übersichtlich dargestellt werden. Das heißt, sie verdichten umfangreiche Daten auf eine überschaubare Anzahl aussagekräftiger Schlüsselinformationen. Diese Informationen ermöglichen eine Einschätzung der Leistungsbereiche sowie der Schwachstellen in den bestehenden Arbeitsabläufen. Sie ermöglichen ebenfalls die Formulierung von quantifizierten Zielen für die einzelnen hauswirtschaftlichen Dienstleistungen und machen (also bezogen auf Kennzahlen) die späteren Erfolge bei Veränderungen für die Bereiche messbar.

Durch die Anwendung von Kennzahlen kann die Zusammenarbeit zwischen den leitenden Angestellten in der Einrichtung wesentlich verbessert und erleichtert werden. So beschreiben etwa gemeinsam festgelegte Zielsetzungen mittels Kennzahlen die Erwartungshaltung an die Leistungsfähigkeit der einzelnen Bereiche. Wüssten die Kolleginnen in der Pflege beispielsweise, was das Aufbereiten eines Kilogramms Wäsche kostet, würde manche von ihnen sorgsamer mit ihr umgehen. Die Anwendung und das Transparentmachen von entwickelten Kennzahlen erzeugt in weiten Bereichen deutlich mehr Kostenverständnis. Ein weiterer Pluspunkt ist darin zu sehen, dass

erreichbare und messbare Zielsetzungen die Mitarbeiterinnen nachweislich zu besseren Leistungen und verantwortlicherem Handeln motivieren. Kennzahlen helfen Ihnen aber auch bei der Darstellung von betrieblichen Leistungen und ihren Veränderungen. Eine grafische Darstellung zum Beispiel, wie sich der Bedarf an Flachwäsche pro Bewohner und Tag verändert hat, ist eindrücklicher als eine lange Auflistung von Zahlen.

Ein Problem bei der Bildung von Kennzahlen für hauswirtschaftliche Funktionsbereiche stellt die mangelnde Berücksichtigung der Dimension Qualität dar. Ein gutes Kennzahlensystem muss die Qualität der Arbeit miteinbeziehen. Ist der Einsatz einer kostengünstigen externen Reinigungsfirma sinnvoll, wenn Pflegepersonal und Bewohner ständig mangelnde Sauberkeit in den Wohnbereichen reklamieren? Wie hoch sind die Folgekosten, wenn Nachreinigungen organisiert, Nachverhandlungen geführt oder Reklamationen von Ihnen dokumentiert werden müssen? Bei der Messung von Qualität zeigen sich in der Praxis noch wesentliche Verbesserungsmöglichkeiten. Die Kennzahlensysteme müssen also die erbrachte Leistung, die Produktivität und die Qualität hauswirtschaftlicher Abläufe beschreiben können, um eine wirtschaftliche Führung auch mittel- und langfristig zu ermöglichen. In den Augen der Kunden entscheidet in einer Altenhilfeeinrichtung nicht allein die Qualität der Pflege über die Qualität der Einrichtung. Vielmehr kommt der Qualität der hauswirtschaftlichen Leistungen eine tragende Rolle bei der Bildung des Gesamteindrucks zu.

Ein ausgewogenes Kennzahlensystem kann die Leistung und die Qualität hauswirtschaftlicher Abläufe ohne Verzerrungen beschreiben. Bei der Einführung von klaren Leistungskennzahlen zur Wirtschaftlichkeit ist leider in der Vergangenheit das Kind oft mit dem Bade ausgeschüttet worden. Dies führt auch heute noch oftmals zu einer ablehnenden Haltung der betroffenen Mitarbeiterinnen gegenüber Kennzahlen.

Um die Qualität hauswirtschaftlicher Dienstleistungen abbilden zu können, müssen Merkmale beschrieben werden, die sich messen lassen. Diese Merkmale werden auf der Grundlage vereinbarter bzw. vorgegebener Ziele entwickelt. Qualität wird somit greif-, überprüf- und vergleichbar. Insbesondere die Merkmale, die bei der Erstellung der Leistung wichtig sind, sind häufig sehr schwer mess- und damit quantifizierbar. Wie lässt sich zum Beispiel eine gelungene Beziehung zwischen Bewohnerin oder Pflegemitarbeiterin und hauswirtschaftlicher Mitarbeiterin abbilden? Die Grundlage der Fest-

legung von Qualitätsstandards und der Qualitätsmessung sind die Bereiche

- der Strukturen,
- der Prozesse und
- des tatsächlichen Dienstleistungsergebnisses.

Tabelle 3.1 zeigt beispielhafte Merkmale der drei Qualitätsdimensionen auf.

Qualitätsdimension	Hauptfrage	Merkmale
Strukturqualität	Was muss eingesetzt werden?	Beschreibung der erforderlichen Mittel und Abläufe: <ul style="list-style-type: none"> • personelle Ausstattung • räumliche Ausstattung • Sachausstattung • finanzielle Ausstattung
Prozessqualität	Was muss getan werden?	Leistungserstellung, Klärung der Schnittstellen: <ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsermittlung • Planung • Koordination und Ausführung der Leistung • Dokumentation
Ergebnisqualität	Was wurde erreicht?	Zielerreichungsgrad einer Maßnahme: Vergleich zwischen erreichtem und angestrebtem Ziel. Hier muss die Bedürfnisbefriedigung und Zufriedenheit der Bewohner/Kunden berücksichtigt werden.

Tab. 3.1 Merkmale der Qualitätsdimensionen

Eine gute Ergebnisqualität hauswirtschaftlicher Dienstleistungen kann dauerhaft nur über eine gute Prozess- und Strukturqualität sichergestellt werden.

Besonders die Ausführung der Arbeiten in wirtschaftlicher Weise, also Kostenaufwand und Erträge zu berücksichtigen, sollen im Blick der Ergebnisqualität stehen, da die Kundenzufriedenheit auch mit wirtschaftlich vertretbaren Kosten sichergestellt werden muss.

3.1 Chancen und Risiken, Arten und Klassen von Kennzahlen

Kennzahlen (Benchmarks) verdichten umfangreiche Daten auf eine überschaubare Anzahl aussagekräftiger Schlüsselinformationen. Sie gewährleisten den hauswirtschaftlichen Führungskräften dadurch eine Einschätzung der wesentlichen Fortschritte sowie der Schwachstellen in den bestehenden Arbeitsabläufen. Sie ermöglichen ebenfalls die Formulierung von quantifizierten Zielen für hauswirtschaftliche Dienstleistungen und machen eine spätere Umsetzung messbar. Um bei der Wäschepflege zu bleiben: Als Ziel formuliert wird eine Verminderung des Schmutzwäscheaufkommens an Frottierware pro Heimbewohner*tag um 5 %; damit verbunden sind Kostenentlastungen in der Lohnwäsche.

Kurz zusammengefasst:

Kennzahlen für hauswirtschaftliche Dienstleistungen

- helfen bei der Vereinfachung komplexer Sachverhalte (zum Beispiel Aufbrechen von Kosten für die Beseitigung von Fehlern wie notwendige Nachreinigungen),
- helfen bei der Darstellung von betrieblichen Leistungen und der Darstellung der Veränderungen (Darstellung, wie sich der Bedarf an Flachwäsche pro Bewohner und Tag verändert hat durch einen Zeitreihenvergleich mit grafischer Aufbereitung),
- helfen beim Aufdecken von Verbesserungspotenzialen (etwa häufige Wäscheschäden durch fehlerhaftes Vorsortieren der Wäschestücke),
- helfen bei der betrieblichen Entscheidungsfindung sowie der Festlegung und Prüfung von Zielen (zum Beispiel Berechnung des zukünftigen Personalbedarfs, Wiedereingliederung der Näherei anstatt Vergabe),
- helfen bei der Analyse von Prozessen und beim Erkennen von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen (zum Beispiel wiederkehrende Reklamationen wegen ausgetrockneter Brotscheiben, die zum Abendessen angeboten werden, was auf einen falschen Arbeitsablauf zurückgeführt werden könnte),
- helfen beim Vergleich mit anderen Unternehmen zur Einleitung von Verbesserungen (Benchmarking bzw. Betriebsvergleiche),
- last but not least: stärken das Selbstbewusstsein und die Verhandlungsposition der hauswirtschaftlichen Bereiche durch eine sehr detaillierte Kenntnis der Abläufe und Einflussgrößen.

Damit kennen Sie nun einige Vorteile und Chancen, doch es gibt auch Risiken und Gefahren:

- Ein Kennzahlensystem mit rein ergebnisorientierten Kennzahlen liefert keine Hinweise zu den Ursachen einer Entwicklung.
- Kennzahlen können erst mit einer zeitlichen Verzögerung aufgestellt werden (zum Beispiel monatliche, quartalsweise, halbjährliche oder jährliche Bildung von Kennzahlen). Damit sind schnelle Korrekturen von Fehlentwicklungen ebenfalls nur zeitverzögert möglich.
- Die Aussagekraft von Kennzahlen kann sich im Laufe der Zeit ändern und bedarf einer Interpretation. So wäre es zum Beispiel bedenklich, wenn die durchschnittliche stündliche Reinigungsleistung in der Grundreinigung von Bodenflächen nicht ansteigt, obwohl mehrere Reinigungsmaschinen zur Unterstützung angeschafft und die Reinigungsmethode optimiert wurden.
- Kennzahlensysteme sind oftmals von finanzwirtschaftlichen Aspekten beherrscht und qualitative Aspekte bleiben unberücksichtigt. Damit können Kennzahlen leider auch zum Spielzeug der Vollbluttheoretiker ohne Bezug zu den Alltagsproblemen der Praxis werden.
- In der Bewusstseinsbildung der Mitarbeiterinnen sind Kennzahlen häufig ein lästiges Instrument der Rationalisierung und Kürzung von Vorgabezeiten.

Diese Einschätzung kann nur über eine offene Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und die Ausgewogenheit des Kennzahlensystems überwunden werden.

3.2 Vier Perspektiven der hauswirtschaftlichen Kennzahlenuhr[©]

Ein einprägsames Kennzahlensystem, die Kennzahlenuhr[©] für hauswirtschaftliche Dienstleistungen, besticht durch ihre einfache Vorgehensweise, die in kurzer Zeit mit ordentlichen Ergebnissen durchgeführt werden kann. Sie setzt sich aus vier Perspektiven/Dimensionen zusammen. Neben Kennzahlen zur Struktur der Einrichtung werden Kennzahlen zu den Kosten/Erträgen der Einrichtung, zur Produktivität und zur Qualität der Leistung abgebildet. Die Kennzahlenuhr[©] ist ein aus den Anforderungen der Praxis entstandenes Kennzahlensystem. Mit der Kennzahlenuhr[©] können einzelne Bereiche der Hauswirtschaft wie Wäscherei, Speiserversorgung/Küche oder auch die Reinigung beschrieben werden. Sie eignet sich jedoch auch für die Abbildung einzelner Arbeitsabläufe.

Die Strukturdaten liefern Angaben zur Größe, zum Personal, zur Ausstattung und Ausrüstung der Einrichtung. Hier stehen insbesondere Daten im Vordergrund, die als charakteristische Merkmale der Einrichtung (Strukturqualität) in direkter Verbindung zur Arbeitsaufgabe, wie zum Beispiel Gebäudereinigung, stehen. Dies kann etwa die Mitarbeiterstruktur in der Reinigung sein. Beträgt die Fachkräftequote beispielsweise 0,5 oder 0,1 (1 Fachkraft unter 10 Kolleginnen), kann dies wiederum Auswirkungen auf die drei anderen Dimensionen der Kennzahlenuhr[®] haben, zum Beispiel Materialverbrauch oder Reklamationsquote. Werden Kennzahlenuhren unterschiedlicher Einrichtungen verglichen, eignen sich die Strukturdaten zur schnellen Übersicht von strukturellen Unterschieden.

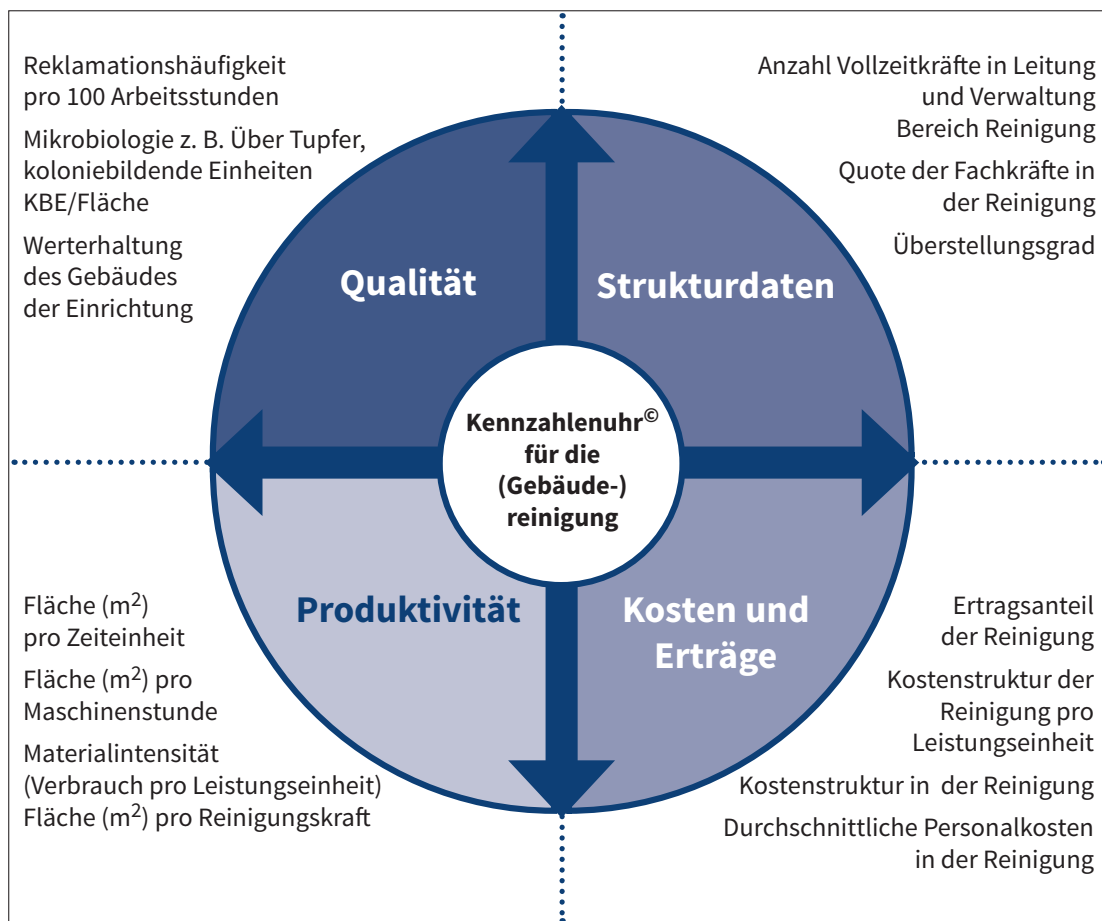


Abb. 3.1 Beispielhafte Kennzahlenuhr[®] für die Gebäudereinigung in einer Einrichtung

Im zweiten Viertel der Kennzahlenuhr[®] können Sie die Merkmale zu den Kosten und Erträgen der Reinigung aufführen. Hier interessieren zum Beispiel die Kosten, die für die Unterhaltsreinigung eines Zimmers oder eines

Quadratmeters entstehen. Auch die Informationen und Daten zu den durchschnittlichen Personalkosten je Mitarbeiterin (Vollzeitstelle = VZS) pro Jahr und zur Kostenstruktur in der Reinigung sind von größter Wichtigkeit. Diese Daten liegen in vielen Einrichtungen bereits vor oder können relativ leicht in der Verwaltung beschafft werden.

Erträge können dann entstehen, wenn das Reinigungsteam im betreuten Wohnen die Unterhaltsreinigung durchführt und hierfür innerbetriebliche Verrechnungspreise angesetzt werden. Sind die Kosten der Leistungserbringung kleiner als die gutgeschriebenen Verrechnungspreise für die ausgeführten Arbeiten, ergeben sich dann rechnerische Erträge.

Kennzahlen zur Produktivität beinhaltet das dritte Viertel der Kennzahlenuhr[©]. Hier können Kenndaten zur Arbeitsleistung und Schnelligkeit aufgezeigt werden. Aussagekräftige Merkmale sind beispielsweise:

- die gereinigte Fläche pro Stunde,
- die gereinigte Fläche pro Arbeitskraft,
- die gereinigte Fläche pro Maschinenstunde,
- Materialintensität (Verbrauch an Reinigungsmitteln oder Reinigungsausrüstung pro Leistungseinheit).

Das letzte Viertel der Kennzahlenuhr[©] zeigt die Merkmale der Qualität auf, um einen Ausgleich zu den reinen Finanz- und Produktivitätskennzahlen des zweiten und dritten Viertels zu erreichen. Natürlich ist es hier von Interesse, wie viele Reinigungsarbeiten reklamiert werden. Ein Aspekt, der zukünftig mehr Beachtung erfahren sollte, ist die Werterhaltung des Gebäudes. Dies ist nur bei gutem Zusammenspiel der menschlichen Arbeitsleistung sowie dem Einsatz geeigneter Reinigungsmittel und Reinigungsausrüstung sowie gut trainierten Mitarbeiterinnen zu erreichen.

Vorteile und Chancen der Kennzahlenuhr[©]

- Die einfache und schnelle Erstellung einer Kennzahlenuhr[©] benötigt keine technokratische, sondern pragmatische Vorgehensweise aus der Praxis der Hauswirtschaft.
- Mit dem Einsatz einer Kennzahlenuhr[©] können wesentliche Verbesserungen in der Planung und Steuerung eines Funktionsbereichs erzielt werden. Aufwand und Nutzen der Kennzahlenuhr[©] stehen

in einem guten Verhältnis, wobei das Zustandekommen von sub-optimalen Ergebnissen zu Beginn in Kauf genommen wird.

- In der Regel ist die hauswirtschaftliche Leitung ohne Schulungsaufwand in der Lage, eine akzeptable Kennzahlenuhr[©] zu erstellen. Eine Weiterentwicklung der Kennzahlenuhr[©] zu einer Balanced Scorecard ist jederzeit möglich. Sie eignet sich durch ihre Übersichtlichkeit jedoch besser zu schnellen Betriebsvergleichen als die Balanced Scorecard (zur Balanced Scorecard später mehr).

Die Kennzahlenuhr[©] ist also immer dann das richtige Instrument, wenn in der Einrichtung noch keine Balanced Scorecard eingeführt ist und bestimmte Rahmenbedingungen vorliegen:

- Die Zusammenarbeit mit dem Controlling/Rechnungswesen der Einrichtung ist eingeschränkt. Aussagekräftige Auswertungen zu den hauswirtschaftlichen Bereichen liegen nicht vor; Impulse zur Planung und Steuerung über Kennzahlen kommen nicht.
- Auf die hauswirtschaftlichen Bereiche wird zunehmend Druck ausgeübt, die Kosten zu senken.
- Für hauswirtschaftliche Leistungen oder Funktionsbereiche gibt es bisher nur wenige Kennzahlen, die jedoch stark finanzorientiert sind. Ein Kennzahlensystem existiert noch nicht.
- Kurz und mittelfristig muss damit gerechnet werden, dass hauswirtschaftliche Dienstleistungen der eigenen Einrichtung mit externen Dienstleistungen verglichen werden, um eine Wettbewerbssituation zu erzeugen.

3.3 Sechs Schritte zur ersten Kennzahlenuhr[©]

Die Vorgehensweise ist einfach und wird Ihnen keine Verständnisprobleme bereiten.

1. Abgrenzung des Untersuchungsobjekts
2. erster Entwurf der Kennzahlenuhr[©]
3. Verabschiedung der Kennzahlenuhr[©]
4. Festlegung des Erhebungszeitraums (Baseline)
5. Prioritäten, Zielsetzungen und Maßnahmen
6. Überprüfen und Anpassen

Autoren

Marie Christine Klöber



Marie Christine Klöber ist staatlich gepr. hauswirtschaftliche Betriebsleiterin und verfügt über jahrzehntelange Berufserfahrung in der Gesamthauswirtschaftsleitung sowohl in sozialen Organisationen als auch in der freien Wirtschaft als Prokuristin. Seit 1996 ist sie selbstständige Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten hauswirtschaftliche Dienstleistungsorganisation, Prozess- und Ressourcenmanagement, Qualitäts- und Hygienemanagement und -sicherung. Als studierte Personalökonomin beschäftigt sie sich intensiv mit der Fragestellung der alternden Mitarbeitenden und den Auswirkungen in sozialen Einrichtungen. Sie ist ausgebildete EFQM-Assessorin, Auditorin, Fachwirtin für Reinigungs- und Hygienemanagement und geprüfte Desinfektorin. Sie ist als Autorin tätig, veröffentlicht Fachliteratur und Fachreferate. In Fernseh- und Radiosendungen gibt sie ihr Expertenwissen weiter. Einer ihrer Arbeitsschwerpunkte ist die Konzeption und Durchführung von hauswirtschaftlichen, innovativen Bildungsangeboten. Vorträge und die Moderation von Veranstaltungen vervollständigen ihr Angebot. Ehrenamtlich engagiert sie sich aktiv für die Öffentlichkeitsarbeit und Anerkennung der professionellen Hauswirtschaft. Sie ist Gründungsmitglied des Deutschen Hauswirtschaftsrats.

Dr. Gabriele Mönicke



Dr. Gabriele Mönicke ist promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin und verfügt über umfangreiche Berufserfahrung in der freien Wirtschaft. Seit 1994 ist sie als Unternehmensberaterin selbstständig. Ein Schwerpunkt ist die Beratung von sozialen und kulturellen Einrichtungen zu allen betriebswirtschaftlichen Belangen. Frau Dr. Mönicke ist Expertin für betriebswirtschaftliche Fragen, Kennzahlen und Controlling im Bereich Hauswirtschaft und Küchenmanagement. Seit 2014 bietet sie Systemisches Coaching, eine Form der individuellen lösungsorientierten Prozessbegleitung, an.

Ralf Klöber



Ralf Klöber hat den Beruf des Kochs erlernt und viele Jahre Praxiserfahrung gesammelt. Als Absolvent der Hotelfachschule Heidelberg hat er die Qualifikation Betriebswirt für das Hotel- und Gaststättengewerbe erworben. Als Restaurant- und Küchenleiter war er viele Jahre in der Gemeinschaftsverpflegung tätig. Mit einer Ausbildung zum Personaltrainer ist er seit 1989 in der Erwachsenenbildung tätig. Seine Beratungs- und Trainingsschwerpunkte sind HACCP-Eigenkontrollsysteme und kundenbewusster Umgang in Dienstleistungsunternehmen. Die Mitarbeiterqualifikation, besonders im Umgang mit dementen Menschen, ist seine Passion.

Nina Mohnkern



Nina Mohnkern hat nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften langjährige Erfahrungen in der Unternehmens- und Personalberatung gesammelt. Bereits seit 2003 arbeitet sie in der Unternehmensberatung KlöberKASSEL. Sie ist eigenverantwortlich zuständig für Analysen, Recherchen und Ausarbeitungen. Das Bildungsangebot, die Öffentlichkeitsarbeit, die Gestaltung des Onlineauftritts sowie die Entwicklung der regelmäßigen Fachinformationen für die Hauswirtschaft (Newsletter) werden von ihr betreut. Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt ist die Betreuung der Fernstudierenden bei KlöberKASSEL.

Frank Binnewies



Frank Binnewies ist Wirtschaftsingenieur (TU) und leitet seit 1994 die transmission Unternehmensberatung GmbH in Frankfurt/M. Schwerpunkte seiner Arbeit liegen im betriebswirtschaftlichen Controlling mit Kennzahlen, der Sanierungsberatung und in der Einrichtung von Management-Systemen (Qualität, Hygiene, Umwelt, Arbeitssicherheit). Über die Branchenerfahrung des Autors lässt sich ein Bogen spannen von der Automobilzuliefererindustrie, der Lebensmittelindustrie bis hin zu sozialen Einrichtungen und Einrichtungen im Gesundheitssystem.



KlöberKASSEL

Wissen für die Hauswirtschaft

Das Beratungsunternehmen KlöberKASSEL - Wissen für die Hauswirtschaft wurde von den Autoren M. Christine und Ralf Klöber 1996 gegründet und steht für individuelle hauswirtschaftliche Beratungen und innovative Fort- und Weiterbildungsangebote für die Hauswirtschaft.

Das Unternehmen wurde bereits für mehrere Preise nominiert. Das Konzept, für das Fortbildungsangebot „Qualitätsmanagement - Fachkraft für die Hauswirtschaft“ welches vom Berufsverbandes Hauswirtschaft angeboten und 2006 mit dem Weiterbildungs-Innovationspreises (BIBB) ausgezeichnet worden ist, wurde von KlöberKASSEL entwickelt.

Auf der Altenpflegemesse im Jahr 2015 wurde die als Fernstudium entwickelte und von der staatlichen Zentralstelle für Fernunterricht (ZFU) zugelassene Weiterbildung zur „Fachwirtin für hauswirtschaftliches Management“ als Innovation in der Altenhilfe nominiert.

Bei der Wahl zur Tutorin des Jahres, veranstaltet vom Forum Distance Learning, wurde M. Christine Klöber bereits 2 mal in drei Jahren nominiert.

KlöberKASSEL arbeitet in Kooperation mit Dr. Gabriele Mönicke.

www.kloeber-kassel.de