

Die Hauswirtschaft im Blick

Wie werden die wirtschaftlichen Kennzahlen und Ziele für die Hauswirtschaft festgelegt? Sich mit anderen Einrichtungen zu vergleichen, macht wenig Sinn, da jedes Heim seine Eigenheiten hat. Lesen Sie hier, wie Sie Kennzahlen errechnen und bei der Erstellung eines Wirtschaftsplans am Besten vorgehen.

Text: Mark Hemming

Kennen Sie Situationen, in denen immer mal wieder der Gedanke hochkommt, sich mehr mit der Hauswirtschaft beschäftigen zu müssen? Ausgelöst durch Preisankündigungen von Lieferanten, stetig steigende Warenkosten oder Forderungen nach mehr Personal, deren Notwendigkeit Sie schwer bewerten können. Oder das Gespräch mit der Hauswirtschaft, in dem auf die Frage nach weiteren Chancen zur wirtschaftlichen Verbesserung versichert wird, dass bereits alles ausgeschöpft wurde und weitere Maßnahmen nur zu Qualitätseinbußen führen. Tagesgeschäft! Was bleibt, ist das unwohl Gefühl und die Unsicherheit – immerhin verantwortet die Hauswirtschaft ca. 40 Prozent der Betriebskosten einer Einrichtung und stellt damit eine große wirtschaftliche Chance dar,

die in der heutigen Situation nicht ausgeklammert werden kann.

Jede Einrichtung hat ihre eigene DNA

Fehlen diese Impulse von der Hauswirtschaft, ist es an einem selbst, sie ihr zu geben. Gespräche mit anderen Einrichtungsverantwortlichen oder Benchmark-Datenbanken liefern Daten, die als Vergleich dienen und Hinweise auf Optimierungspotentiale geben sollen.

möglichst, die Leistungsfähigkeit der eigenen Hauswirtschaft objektiv zu bewerten und Potenziale sichtbar und bewertbar zu machen. Der folgende Beitrag soll Anregungen geben, wie so ein Konzept aussehen könnte.

Zuerst einmal möchte ich mich aber vor Ihre Mitarbeiter der Hauswirtschaft stellen. Es ist absolut nachvollziehbar, wenn diese selbstbewusst und stolz das Erreichte als die beste Lösung ansehen

Mit den Kennzahlen schaffen Sie ein Bewertungssystem, das es Ihnen ermöglicht, Nähe und Sicherheit zu diesem Bereich aufzubauen

Aber Vorsicht! Hierin liegt die große Gefahr, das Daten miteinander verglichen werden, die von vornerein zum Vergleich ungeeignet waren und somit zu den falschen Schlüssen führen können. Jede Einrichtung hat ihre ganz eigene DNA, die sich bei den infrastrukturellen Gegebenheiten wie zum Beispiel Lagerkapazitäten in der Küche, technischer Ausstattung, Bodenbeschaffenheiten, etc. genauso zeigt, wie bei unterschiedlichen Leistungsansprüchen. Diese haben unmittelbar Einfluss auf die Betriebskosten, so dass diese nur ganz bedingt miteinander verglichen werden können. Ein in der Praxis immer wieder gescheiterter Ansatz, um Potenziale auszumachen. Es macht daher keinen Sinn, sich mit Leistungswerten anderer Einrichtungen auseinanderzusetzen.

Die Situation macht die Notwendigkeit eines Konzeptes deutlich, das es er-

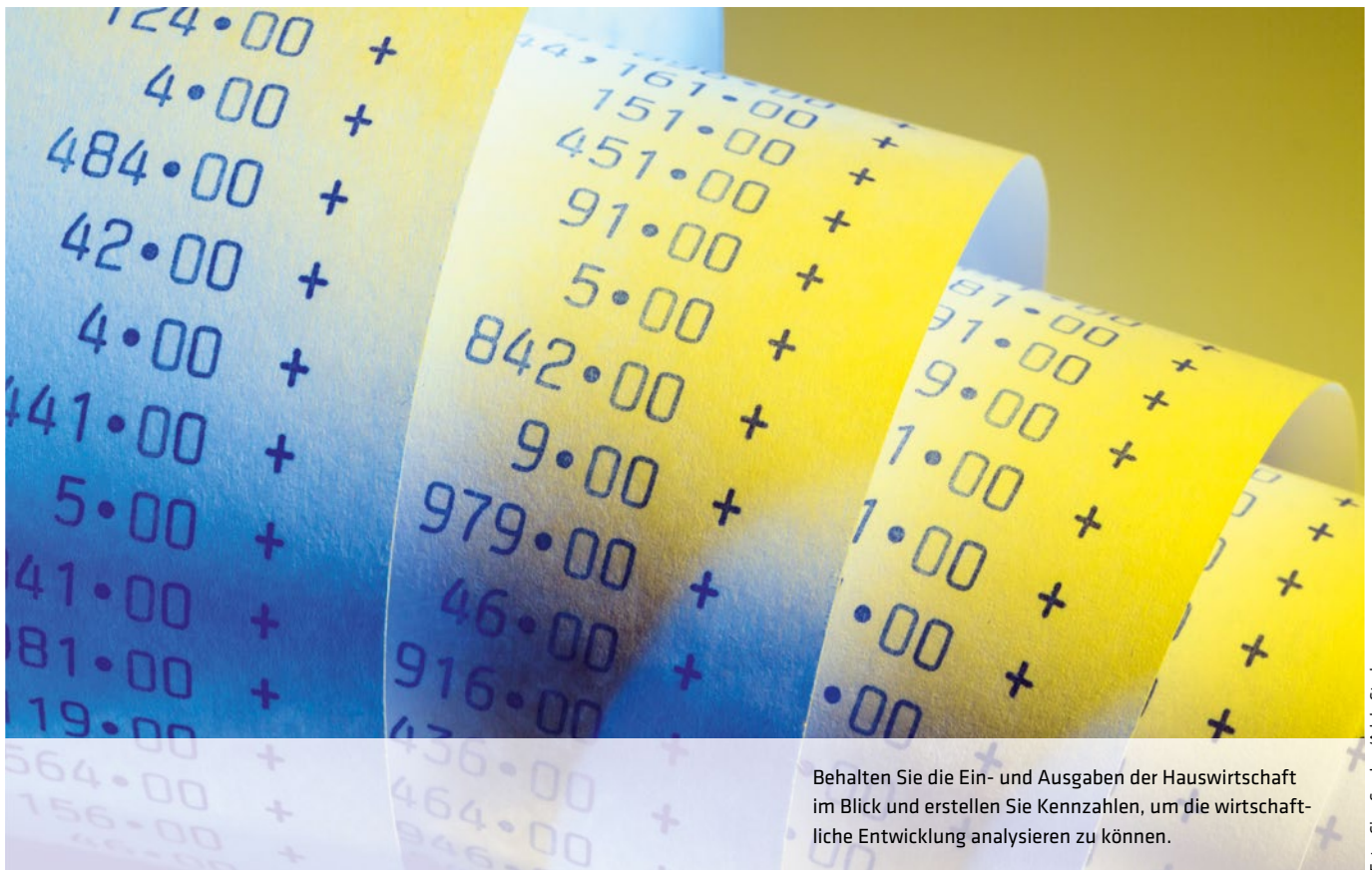
– wären sie davon nicht überzeugt, hätten sie es vermutlich längst verändert. Jedes Ergebnis ist solange das Beste, solange kein besseres bekannt ist! So führt beispielsweise im Einkauf erst die Kenntnis über bessere Preise und Konditionen, zu denen ihr Lieferant schon an andere Stelle liefert, zu einer Neubewertung und der Notwendigkeit des Nachverhandelns.

Auch vermitteln die Ausbildungsgänge der Hauswirtschaft oder der Küche kein Wissen zu Change-Management Methoden, Verhandlungstechniken

WIRTSCHAFTSPLAN

So gehen Sie vor:

1. Erfassen und bewerten der Ist-Situation
2. Bewerten der Ist-Situation mit konkretem Potenzialausweis
3. Maßnahmenentwicklung, Zeitplanung, Messinstrumente
4. Nachkontrolle und -justierung
5. Regelmäßige Information über Erreichtes – Erfolge wie Misserfolge



Behalten Sie die Ein- und Ausgaben der Hauswirtschaft im Blick und erstellen Sie Kennzahlen, um die wirtschaftliche Entwicklung analysieren zu können.

Foto: Gina Sanders/AdobeStock

oder Herangehensweisen im Umgang mit komplexen analytischen Arbeitsfragen; der Schwerpunkt liegt im Handwerk, darin, einen bestehenden Versorgungsprozess aufrechtzuhalten.

Dennoch ist es keine Option, von der Forderung nach verbesserter Wirtschaftlichkeit abzulassen – hier sind neue Wege zu beschreiten. Die größte Herausforderung liegt bereits in der Ausgangssituation! Während Sie davon überzeugt sind, dass es wirtschaftliche Potenziale gibt, wird dies von den Personen in Abrede gestellt, die durch Ihre Fachlichkeit überhaupt nur in der Lage wären, diese Potenziale zu konkretisieren und umzusetzen. Man könnte fast sagen, hier trifft Vermutung auf Behauptung! Dies macht deutlich, woran es fehlt – einer objektiven, faktenbasierten Bewertung, die von Beiden gleichermaßen nachvollzogen und akzeptiert wird. Ist so ein gemeinsamer Ausgangspunkt erst einmal geschaffen, arbeitet es sich sehr viel zielgerichteter und konstruktiver.

Wirtschaftsplan beinhaltet detaillierte Bewertung

Um diesen zu erreichen, braucht es einen Wirtschaftsplan für die Hauswirtschaft, der von der Hauswirtschaftsleitung selbst aufzustellen ist. Dieser beinhaltet eine detaillierte Bewertung der

wirtschaftlichen Situation der einzelnen Bereiche wie Küche, Unterhaltsreinigung und Wäschebewirtschaftung. Er gibt Auskunft über Kosten und Aufwendungen, die anhand von Fakten bewertet werden und zeigt auf, welche Schritte zur Weiterentwicklung anstehen. Neben der Beschreibung von Stärken und Schwächen gibt er Auskunft über Ziele, Maßnahmen, Veränderungszeitpunkte, Messinstrumente und notwendige Ressourcen. Die Bewertung der Leistungsfähigkeit hat sich an objektiven Maßstäben zu orientieren und bedingt auch die Nachvollziehbarkeit durch einen Laien. Auch wenn es sich erst einmal nach einer unlösbaren Aufgabe anhört, ist es zwingend erforderlich und der Anspruch, den man an eine moderne Haus-

wirtschaftsleitung haben muss. Bitte halten Sie sich noch einmal vor Augen, dass die Hauswirtschaft ca. 40 Prozent der Gesamtkosten verantwortet!

Erster Schritt: Objektive Beschreibung der Situation

Die ersten Schritte zur Erstellung eines Wirtschaftsplans ist die objektive, faktenbasierte Beschreibung der eigenen Situation. Dazu sind Relationen zwischen ein- und ausfließenden Faktoren zu bilden. Einfließende Faktoren sind die eingesetzten Ressourcen wie Stunden, Einsatzmengen oder Kosten, die derzeit eingesetzt werden. Mit ausfließenden Faktoren werden in der Regel Ausbringungsmengen beschrieben, die mit den einfließenden Faktoren erstellt

BEISPIEL FÜR SOLL-IST-VERGLEICH				
Beköstigungstage (BKT) im Jahr: 71774				
Kostenart	Ist-Kosten/ BKT	Zielkosten/ BKT	Potenzial BKT	Potenzial im Jahr
Personalkosten	6,85 Euro	6,55 Euro	0,30 Euro	21.532,20 Euro
Warenkosten	5,23 Euro	4,20 Euro	1,03 Euro	73.927,22 Euro
Summe	12,08 Euro	10,75 Euro	1,33 Euro	95.459,42 Euro

Quelle: Mark Hemming

In der Spalte Ist-Kosten/BKT wurden Kennzahlen gebildet, in denen die Jahreskosten ins Verhältnis zu den Beköstigungstagen gesetzt wurden. Gleiches erfolgte bei den Zielkosten/BKT. Das Potenzial macht deutlich, welche wirtschaftliche Chance hinter den einzelnen Ansätzen steckt.



Foto: skatzenberger/AdobeStock

Mit Hilfe des Wirtschaftsplanes lassen sich Potenziale erkennen, an welchen Stellen Kosten gespart werden können.

werden wie zum Beispiel gereinigte Fläche, Anzahl der Mahlzeiten oder gereinigte Wäschestücke. Die Aufzählungen sind nur beispielhaft und stellen keinen Anspruch auf Vollständigkeit dar. Es sollten alle einfließenden Faktoren aufgelistet werden, die die Wirtschaftlichkeit maßgeblich bestimmen und überhaupt beeinflussbar sind. Diese Faktoren stellen Ihre Ansatzpunkte in der aktiven Steuerung der Wirtschaftlichkeit dar.

Anhand dieser gebildeten Relationen wird das Verhältnis zwischen Aufwand oder Kosten und Leistungsmenge beschrieben. Die gängigsten Relationen, oder auch Kennzahlen sind im Kasten (siehe Seite 46) aufgeführt.

Zögern Sie nicht, Ihrer Hauswirtschaftsleitung erforderliche Daten und Zahlen zur Verfügung zu stellen – auf lange Sicht betrachtet erreichen Sie

mehr Verständnis für Ihre Forderung nach mehr Wirtschaftlichkeit, mehr Zahlenverständnis und mehr Kostenverantwortung bei Ihrer Hauswirtschaft.

Machen Sie Ihre Erwartungen in der Bewertung deutlich

An die Beschreibung der wirtschaftlichen Situation anhand von Kennzahlen schließt sich die Bewertung dieser

tet sie damit die vergangene eigene Arbeit und die ihrer Mitarbeiter und Kollegen. Verdeutlichen Sie, dass nichts so gut sein kann, dass es nicht noch verbessert werden kann. Andernfalls könnte es keine neuen Weltrekorde im Sport mehr geben! Machen Sie Ihre Erwartung deutlich und fordern Sie je Kostenbereich, also für Küche, Reinigung und Wäschebewirtschaftung zwei bis drei

Die Bewertung der Leistungsfähigkeit sollte sich an objektiven Maßstäben orientieren und auch durch Laien nachvollziehbar sein

an. Konkret geht es darum, Aussagen über das Verhältnis zwischen einfließenden und ausfließenden Faktoren zu machen. Diese Bewertung wird Ihrer Hauswirtschaftsleitung sicherlich ungewohnt schwerfallen – schließlich bewert-

Ansatzpunkte. Gegebenenfalls bieten Sie an, Gespräche mit den Mitarbeitern der Hauswirtschaft zu führen – oftmals führen diese zu sehr interessanten Ansätzen.

Sollte der gewünschte Erfolg ausbleiben, begründeter Zweifel an der Qualität bestehen oder die Ausarbeitung noch einmal abgesichert werden, ziehen Sie externe Unterstützung hinzu. Dort erhalten Sie für einen sehr überschaubaren Kostenrahmen eine Analyse, die so fundiert und abgesichert ist, dass sich darauf weitere Projektarbeitsschritte fundiert organisieren lassen. Sind Ansätze zur wirtschaftlichen Optimierung ausgemacht, sind diese im nächsten Schritt so

INFOS FÜR DIE HAUSWIRTSCHAFT

Die wichtigsten Themen für die Hauswirtschaftsleitung auf einen Blick finden Sie in der Zeitschrift Pro Hauswirtschaft. Alle zwei Monate gibt es hier alles rund um die Bereiche Reinigung, Verpflegung und Wäschemanagement. Alle Infos unter www.pro-hauswirtschaft.de





konkret wie möglich zu beschreiben und zu begründen. Die Beschreibung sollte das konkrete Defizit benennen und das Chancenvolumen, also das wirtschaftliche Potenzial, ausweisen. Diese konkrete und verbindliche Bewertung bildet die Grundlage für eine gewissenhafte Entscheidung dem nachzugehen und Ressourcen in die Veränderung zu investieren. Kommt man beispielsweise zu der Erkenntnis, dass die Warenkosten je Beköstigungstag (BKT) in der Verpflegung zu hoch sind, dann ist zu begründen, woran das konkret liegt und festzulegen, wie hoch die Warenkosten überhaupt nur sein sollten. Die Differenz zwischen den heutigen und den angestrebten Warenkosten hochgerechnet auf ein Jahr stellt das wirtschaftliche Potenzial dar. Damit lässt sich abwägen ob, wann und mit wieviel Ressourcen die Umsetzung angegangen wird. Da die Warenkosten von vielen Faktoren, wie zum Beispiel den Portionsgrößen, dem Ausgabesystem, den Einkaufspreisen, der Speisenauswahl und vielen weiteren abhängig ist, ist zu begründen, wo das Defizit steckt – dies ist bei der späteren Maßnahmen- und Ressourcenauswahl und Zeitplanung von größter Bedeutung!

Der Bereich mit dem größten Potenzial hat die höchste Priorität

Wenn für alle ausgemachten Ansätze das Potenzial ermittelt wurde, wird deutlich, welcher Ansatz das größte Potenzial verspricht und daher auch die höchste Priorität haben sollte.

Das ausgewiesene Potenzial beschreibt erst einmal das Ziel. Sollte dieses sehr ambitioniert sein, riskieren Sie Demotivation; die Gefahr des Scheiterns des Projektes wächst. Ein Marathonläufer verschiebt seine Zielzeit auch in kleinen Schritten immer weiter nach oben. Viel wichtiger als das schnelle Erreichen des ermittelten Potenzials ist zu Beginn, dass die Mitarbeiter lernen, an das Ziel und die eigene Leistungsfähigkeit zu glauben. Das erreicht man am besten, durch eigene Erfolge. Portionieren Sie daher das Ziel in kleine Meilensteine und geben auch nur das „kleine“ Zwischenziel bekannt.



Legen Sie auch den Mitarbeitern die wichtigsten Zahlen vor und stecken Sie in den Bereichen Ziele ab.

Foto: Werner Krüper

Vor der Umsetzung sind geeignete Maßnahmen zur Erreichung des Ziels auszuwählen, der Startzeitpunkt und Realisierungszeitpunkt zu bestimmen und Instrumente, mit dem der Erfolg immer wieder gemessen werden soll, festzulegen – letzteres sind im Regelfall Zielkennzahlen.

Unterstützen Sie die Hauswirtschaftsleitung aktiv in allen Projektphasen und insbesondere bei der Umsetzung der Maßnahmen. Diese werden Verhaltensänderungen beim Personal nach sich ziehen, für das es gute Argumente braucht um die Bereitschaft zu entwickeln, sich von seinen geliebten Rou-

tinen zu trennen. Unsere jüngste Umfrage unter Hauswirtschaftsleitungen hat ergeben, dass über 50 Prozent der Meinung sind, dass Veränderungen am Widerstand der Mitarbeiter scheitern!

lich für den Erfolg. Bei allem Verständnis für eine zügige Umsetzung möchte ich dennoch dazu raten, in kleinen Schritten vorzugehen – für alle Beteiligten sorgen die Veränderungen für neue

Es macht keinen Sinn, sich mit Leistungswerten anderer Einrichtungen auseinanderzusetzen

Binden Sie auch die Pflege in die Kommunikation mit ein, damit genügend Verständnis für kurzzeitig auftretende Leistungsdellen aufgebracht wird.

Die Identifikation aller mit dem Projekt und den Maßnahmen ist maßgeb-

Abläufe und neue Situationen. Gehen Sie daher erst den nächsten Schritt, wenn Sie sicher sind, dass alle wieder bereit dafür sind. Auch rate ich dazu, immer nur einem Ansatz nachzugehen und nicht mehrere Baustellen gleichzeitig zu eröffnen. Das macht es für die Hauswirtschaftsleitung beherrschbar und schützt vor Risiken bei der Bewohnerzufriedenheit. Wichtig wird auch sein, immer wieder über Fortschritte und „kleine Erfolge“ zu berichten und diese auch gebührend zu würdigen – bei allen Beteiligten. So erhalten Sie bei den Mitarbeitern ein gesundes Klima, in dem Veränderungen wohlwollend aufgenommen werden und entziehen den Skeptikern Nährboden.

Der Abgleich von Soll- zu Ist-Kennzahlen ist aber nicht nur während laufender Veränderungsprozesse erforderlich. Vielmehr sollte dieser Datenabgleich der Hauswirtschaft in regelmäßigen Abständen zur Verfügung

KENNZAHLEN DER HAUSWIRTSCHAFT

Küche

- Warenkosten pro Beköstigungstag (BKT*)
- Warenkosten plus Personalkosten pro Beköstigungstag*
- Bioabfall-Entsorgungskosten pro Beköstigungstag*
- Anzahl Lieferanten

* Ein Beköstigungstag umfasst alle Mahlzeiten eines Bewohners

Unterhaltsreinigung

- Monatliche Personalstunden bezogen auf die Anzahl der Bewohnerzimmer

Wäschebewirtschaftung

- Eingesetzte Wäscheteile, zum Beispiel Laken, Frotteehandtuch, Waschhandschuh, etc. bezogen auf den Pfllegetag
- Bewohnerwäscheteile bezogen auf den Pfllegetag

gestellt werden, so dass Abweichungen rechtzeitig erkannt werden und Maßnahmen zeitnah ergriffen werden können. So verhält es sich auch mit dem gesamten Wirtschaftsplan – alle Dinge, wie technischer Fortschritt, Veränderungen in der Einrichtung, geänderte Anforderungen, Heimentgelte, ... sind ständig in Bewegung. Dies zieht ständigen Anpassungsbedarf nach sich, der mit Hilfe eines Wirtschaftsplans abgebildet werden kann.

Einrichtungsleitung und Hauswirtschaft nähern sich an

Wenn wir anfangs des Beitrags noch die kontroverse Auseinandersetzung zwischen Einrichtungsleitung und Haus-

wirtschaft beschrieben haben, sind jetzt beide über Zielvereinbarungen vereint. Sie haben der Hauswirtschaftsleitung methodisch weitergeholfen, um ihrer Führungs- und Kostenverantwortung noch besser gerecht zu werden. Die Führung der Hauswirtschaft erfolgt mehr denn je unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Möglichkeiten. Zudem haben Sie mit den Kennzahlen ein objektives Bewertungssystem geschaffen, das es Ihnen ermöglicht, Nähe und Sicherheit zu diesem Bereich aufzubauen und zu erhalten. Erfolge und Fortschritt werden sichtbar. Sie stärken die Identität, indem Sie passgenaue Lösungen für Ihre Einrichtung entwickeln. In der Belegschaft wächst die Kultur und

Einsicht, dass Veränderung nicht unangenehm ist und dass gemeinsamer Erfolg guttut. Weiter so!

MEHR ZUM THEMA

Kontakt zum Autoren unter www.mehrwert.care oder hemming@kaufleuten.de

Mark Hemming ist Geschäftsführer der Kaufleuten GmbH

