

Schritt für Schritt zu einem Wirtschaftsplan

Wenn es zu Konflikten zwischen Hauswirtschaftsleitung und Einrichtungsleitung kommt, spielen dabei nicht selten wirtschaftliche Aspekte eine Rolle. Um die Bedeutung und das Leistungsniveau der Hauswirtschaft transparent zu machen und Einfluss auf die Betriebskosten zu nehmen, sind geeignete Instrumente gefragt.

Kennen Sie das, wenn Ihre Argumente zur Erklärung eines fachlichen Umstandes nicht verstanden werden, Sie das Gefühl haben, sich permanent rechtfertigen zu müssen oder das Leistungsniveau der Hauswirtschaft nicht ausreichend gewürdigt wird?

Als versierte Fachkraft befindet man sich häufig in Gesprächen, wo es Ihrem Gegenüber – aufgrund seiner fehlenden Fachkenntnis über Hauswirtschaft – sehr schwerfällt, Ihren Argumenten und Bewertungen zu folgen. Stattdessen wird man mit Wünschen und Forderungen konfrontiert, die so gar nicht umsetzbar sind oder es wird immer wieder dargestellt, dass die Hauswirtschaft zu teuer ist und wirtschaftlicher werden muss.

Es droht ein ewiges Missverständnis zwischen Einrichtungs- und Hauswirtschaftsleitung. Lösen sich diese einzelnen Positionen nicht auf, verbleibt Hauswirtschaft

in einer Starre ohne jede Entwicklungsperspektive.

Dieser Beitrag soll Anregungen geben, wie solche Situationen besser gemeistert und zukünftig bestenfalls sogar vermieden werden können.

Pflege ist das Kerngeschäft

Das Kerngeschäft stationärer Pflegeeinrichtungen liegt in der Pflege und Betreuung von Menschen. Damit verdient das Unternehmen sein Geld; folglich stehen diese Themen im Vordergrund und im Rang über allen anderen Themen wie beispielsweise die der Hauswirtschaft. Diese zehrt nur das Geld auf, das die Pflege vorher verdient hat, heißt es mancherorts. Pflegedienstleitungen genießen daher häufig ein ganz anderes Ansehen und haben es – verglichen mit Hauswirtschaftsleitungen – oftmals leichter, ihre Forderungen durchzusetzen oder Verständnis für Situationen des Alltags zu erreichen.

Zusammengefasst gibt es zwei wesentliche Unterschiede zwischen der Hauswirtschaft und der Pflege:

1. Die Bedeutung: Pflege verdient das Geld
2. Die Fachkenntnis: Mit Ausnahme der Hauswirtschaft selbst ist kaum jemand in der Lage, die Situation der Hauswirtschaft fachlich und objektiv zu bewerten.

Es wird Zeit, Instrumente zu entwickeln, mit der die Bedeutung und das Leistungsniveau der Hauswirtschaft auch für „Laien“ sichtbar und

bewertbar werden. Ohne diese Instrumente wird es auch in Zukunft schwer gelingen, die Erfolge und Leistungsfähigkeit der Hauswirtschaft sichtbar zu machen.

Das größte Dilemma, in dem Geschäftsführer und Einrichtungsleiter stecken, ist das fehlende Wissen und Gefühl für das Erreichbare in der Hauswirtschaft. Dies erzeugt das Gefühl der Unsicherheit, gegen das man versucht anzugehen. Dieses Gefühl wird an Tagen, an denen nach mehr Personal gefordert wird oder große Lieferanten Preiserhöhungen ankündigen, kräftig angeheizt. Alles wird noch teurer, ohne dass man dieser Entwicklung etwas entgegenzusetzen hat.

Hält man sich vor Augen, dass rund 40 Prozent der Kosten in einer Pflegeeinrichtung auf die Hauswirtschaft zurückgehen, wird das Ausmaß deutlich. Als Hauptkostenverantwortlicher ist man aufgefordert, sich dieser Entwicklung anzunehmen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Gespräche zwischen Geschäftsführung und Hauswirtschaftsleitung mit Forderungen nach Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und strenger Kostendisziplin sind die logische Folge.

Um die Ergebnisse der eigenen Hauswirtschaft messbar zu machen, werden hilfsweise Vergleiche mit anderen Einrichtungen angestellt. Gespräche mit anderen Einrichtungsverantwortlichen oder Benchmarkdatenbanken liefern Daten, die als Vergleich dienen und Hinweise auf Optimie-



Text:
Mark Hemming,
Geschäftsführer
Kaufleuten GmbH,
Osnabrück.
Kontakt: hem-
ming@kaufleuten.
de



zungspotenziale geben sollen. Hierin liegt die große Gefahr, dass Daten miteinander verglichen werden, die von vornherein zum Vergleich ungeeignet waren und somit die falschen Schlüsse gezogen werden.

Als Fachkraft für Hauswirtschaft wissen Sie, welche Bedeutung infrastrukturelle Gegebenheiten wie z. B. Lagerkapazitäten in der Küche, technische Ausstattung, Bodenbeschaffenheiten etc. auf die Betriebskosten und Einflussmöglichkeiten haben und dass diese zwischen den Einrichtungen regelmäßig ganz unterschiedlich sind.

Liegen solche Vergleiche erst einmal auf dem Tisch, jagen Sie den Schatten der Einrichtung, mit der Sie verglichen wurden. Eine unsägliche Situation.

Passende Instrumente zur Leistungsabbildung

Um solche Situationen zu umgehen, braucht es einen Wirtschaftsplan für die Hauswirtschaft, der von der Hauswirtschaftsleitung 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 Wei-

40 Prozent der Gesamtkosten einer Pflegeeinrichtung gehen auf die Hauswirtschaft zurück. Das verlangt nach Kostendisziplin und Transparenz der Wirtschaftlichkeit.

terentwicklung 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 entspricht dem Anspruch, den man an eine moderne Hauswirtschaftsleitung haben sollte. Bitte halten Sie sich noch einmal vor Augen, dass Sie ca. 40 Prozent der Gesamtkosten verantworten!

Zudem ist es eine alternativlose Chance, um selbstbestimmt die Situation in die Hand zu nehmen, sich besser verstanden zu fühlen und auch Anerkennung für Erreichtes zu erhalten.

Ein- und ausfließende Faktoren relativieren

Der erste Schritt zur Erstellung eines Wirtschaftsplans ist die objektive, faktenbasierte Beschreibung der eigenen Situation. Bilden Sie dazu Relationen zwischen ein- und ausfließenden Faktoren. Einfließende Faktoren sind die Ressourcen wie Personalstunden, Verbrauchsmengen oder Kosten, die Sie derzeit einsetzen.

Mit ausfließenden Faktoren beschreiben Sie die Menge, die mit den einfließenden Faktoren erstellt werden wie z. B. gereinigte Fläche, Anzahl Mahlzeiten oder Wäschestücke. Die Aufzählungen sind nur beispielhaft und stellen keinen Anspruch auf Vollständigkeit dar. Listen Sie die einfließenden Faktoren auf, 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 beschreiben Sie das Verhältnis zwischen Aufwand oder Kosten und Leistungsmenge. Bei diesen Relationen spricht man auch von sogenannten Kennzahlen. Die gängigsten Kennzahlen sind im Infokasten auf Seite 26 aufgeführt.

Binden Sie Ihren Chef von Beginn an in Ihre Überlegungen zur Erstellung eines Wirtschaftsplans mit ein – so sichern Sie sich sei-

Ablaufplan:

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

ne Unterstützung und die Bereitschaft, erforderliche Daten zur Kennzahlenerstellung zur Verfügung zu stellen.

An die Beschreibung der wirtschaftlichen Situation anhand von Kennzahlen schließt sich die Bewertung dieser an. Konkret geht es darum, Aussagen über das Verhältnis zwischen einfließenden und ausfließenden Faktoren zu machen.

Die Arbeitsergebnisse kritisch betrachten

Gegebenenfalls haben Sie bereits im laufenden Betrieb das Gefühl entwickelt, um das Verhältnis zwischen Aufwand und Ausbringungsmenge in Frage zu stellen. Die Bewertung wird Ihnen sehr schwerfallen – schließlich bewerten Sie damit die vergangene eigene Arbeit und die Ihrer Mitarbeitenden und Kollegen.

Machen Sie sich davon frei – beweisen Sie Größe, indem Sie Ihre Arbeitsergebnisse kritisch betrachten und den Ehrgeiz haben, Chancen aufzuspüren. Auf lange Sicht betrachtet wird Ihnen eigene Schmeichelei in der Ergebnisbewertung ohnehin nicht helfen; Sie nähren damit Zweifel an Ihrer Objektivität und Reputation. Halten Sie sich vor Augen, dass von der richtigen Bewertung der wei-

tere Erfolg des Projektes abhängt. Es ist wie beim Arzt: Die Diagnose stellt die Bewertung dar – ist diese falsch, ist der gesamte Heilungsplan falsch und führt nicht zum gewünschten Ergebnis. Zögern Sie bei eigenen Zweifeln an Ihrer Fähigkeit zur objektiven Bewertung nicht, die Inanspruchnahme von geschultem, externen Knowhow in Erwägung zu ziehen – dafür hängt von der Bewertung zu viel ab.

Ihr Chef wird diesen Vorschlag sicherlich unterstützen, um Klarheit zu erreichen und die besten Voraussetzungen für die Weiterentwicklung der Hauswirtschaft zu schaffen. Aus eigener Erfahrung lassen sich immer zwei bis drei Chancen je Versorgungsbereich ermitteln, die ausreichendes Potenzial bieten.

Potenziale heben - Chancen beschreiben

Im nächsten Schritt sind die Chancen so konkret wie möglich zu beschreiben. Begründen Sie konkret jede einzelne Chance, beschreiben das konkrete Defizit und bewerten das Chancenvolumen, also das wirtschaftliche Potenzial. Diese konkrete und verbindliche Bewertung bildet die Grundlage für eine gewissenhafte Entscheidung, dem nachzugehen und Ressour-

cen in die Veränderung zu investieren.

Kommen Sie beispielsweise zu der Erkenntnis, dass die Warenkosten je Beköstigungstag in der Küche zu hoch sind, dann begründen Sie, woran das konkret liegt und legen fest, 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. Bedenken Sie, dass die Warenkosten von vielen Faktoren, wie etwa der Kalibrierung, dem Ausgabesystem, den Einkaufspreisen, der Speisenauswahl und vielen weiteren abhängig sind.

Begründen Sie daher, wo Sie das Defizit sehen – dies ist bei der späteren Maßnahmen- und Ressourcenauswahl und Zeitplanung von größter Bedeutung.

Wenn Sie für alle ausgemachten Chancen das Potenzial ermittelt haben, erkennen Sie im Vergleich, welche Chance das größte Potenzial verspricht und daher auch die höchste Priorität bei Ihnen haben sollte.

Prioritäten vergeben

Das ausgewiesene Potenzial beschreibt Ihr Ziel. Machen Sie sich nachfolgend Gedanken über geeignete Maßnahmen zur Erreichung des Ziels, legen den Startzeitpunkt und Realisierungszeitpunkt fest und bestimmen das Instrument, mit dem Sie den Erfolg immer wieder messen wollen. Binden Sie die Pflege bei Veränderungen in der Wäscheversorgung mit ein – sie verantworten die Verbrauchsmengen und können diese auch nur verändern.

Genauso beziehen Sie die Küchenleitung bei der Gestaltung von Maßnahmen zur Verbesserung des Verbrauchs mit ein. Sie

Checkliste

Die gängigsten Kennzahlen:

Küche:

- Warenkosten/Beköstigungstag (BKT)*
- (Warenkosten+Personalkosten)/BKT
- Bioabfall-Entsorgungskosten/BKT
- Anzahl Lieferanten

Unterhaltsreinigung:

- Monatliche Personalstd. /Anzahl Bewohnerzimmer

Wäschebewirtschaftung:

- Eingesetzte Wäscheteile z.B. Laken, Frotteehandtuch, Waschhandschuh, etc./Pflegetag (PT)
- Bewohnerwäscheteile/PT

* Ein Beköstigungstag umfasst alle Mahlzeiten eines Bewohners



Gerade Warenkosten sind von vielen Faktoren abhängig, wie etwa von der Kalibrierung, dem Ausgabesystem, den Einkaufspreisen und der Speisenauswahl.

werden erstaunt und dankbar über die Ideen und Vorschläge jedes Einzelnen sein.

Die Identifikation aller mit dem Projekt und den Maßnahmen ist maßgeblich für den Erfolg. Vergessen Sie selbstverständlich Ihren Chef nicht, der im Detail und regelmäßig über den Fortgang der Projekte informiert werden möchte. Bei allem Engagement ist es ratsam, in kleinen Schritten vorzugehen – bei allen Beteiligten sorgen die Veränderungen für neue Abläufe und neue Situationen. Gehen Sie daher erst den nächsten Schritt, wenn Sie sicher sind, dass alle wieder bereit dafür sind.

Von großer Bedeutung wird es sein, immer wieder über Fortschritte und „kleine Erfolge“ zu berichten – bei allen Beteiligten. So erhalten Sie bei den Kollegen ein

gesundes Klima, in dem Veränderungen wohlwollend aufgenommen werden.

Anhand der Ausführungen haben Sie erkannt, dass der Wirtschaftsplan nicht nur für ein Jahr gilt, sondern Ihr permanenter Begleiter und Orientierungspunkt ist. Abgestimmt mit Ihrem Chef, legen Sie mit diesem Plan die Arbeitsschwerpunkte fest.

Was im besten Fall passieren kann

Ihr Arbeitsalltag hat sich völlig gewandelt; jagen Sie jetzt nicht mehr dem Schatten anderer Einrichtun-

gen hinterher, mit denen Sie irrtümlicherweise verglichen wurden, sondern arbeiten selbstbestimmt an eigenen Prioritäten, die eigens auf die Identität Ihres Hauses abgestimmt sind.

Plötzlich wachsen Sie in eine Managementrolle hinein, indem Sie Verantwortung übernehmen und aktiv gestalten. Sie werden Ihrer Rolle als Leitung der Hauswirtschaft gerecht. Ihre Erfolge werden sichtbar und respektiert. Ihr Ansehen wächst. Die anfangs beschriebene Unsicherheit der Geschäfts- und Einrichtungsleitung schwindet – mit allen beschriebenen Nebenwirkungen.

Hauswirtschaft wird noch mehr als Chance verstanden, dem Haus zu mehr Ansehen und Profil zu verhelfen. Hauswirtschaft bekommt ihren Platz auf Augenhöhe mit der Pflege.

Beispiel für einen Soll/Ist-Vergleich

BKT p.a.: 71.774 Euro				
Kostenart	Ist-Kosten/BKT.	Ziel-Kosten/BKT.	Potenzial BKT	Potenzial p.a.
Personalkosten	6,85 €	6,55 €	0,30 €	21.532,20 €
Warenkosten	5,23 €	4,20 €	1,03 €	73.927,22 €
Summe	12,08 €	10,75 €	1,33 €	95.459,42 €

In der Spalte Ist-Kosten/BKT wurden Kennzahlen gebildet, in denen die Jahreskosten (einfließender Faktor) ins Verhältnis zu den Beköstigungstagen (ausfließender Faktor) gesetzt wurde. Gleiches erfolgte bei den Zielkosten/BKT. Das Potenzial p.a. macht deutlich, welche wirtschaftliche Chance hinter den einzelnen Ansätzen (Warenkosten wie Personalkosten) steckt. Im nächsten Schritt sind die Gründe für die Abweichungen zwischen Ist- und Soll zu ermitteln, um die geeigneten Maßnahmen auszuwählen.

Tipp:

Auf dem proHauswirtschaft Management-Tag am 26. September in Dortmund und am 12. Oktober in Hannover haben Sie Gelegenheit, sich ausführlich über die Chancen eines Wirtschaftsplans zu informieren und im Kollegenkreis zu diskutieren. www.pro-hauswirtschaft.net/ Veranstaltungen

