

**Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Hamburg**

**Fachbereich Ökotrophologie**

**Diplomarbeit**

**Entwicklung eines Lehrkonzeptes:  
„Catering im Facility Management“  
nach GEFMA-Richtlinien**

am 18.8.2006 vorgelegt von:

Marco Gasch

Stellinger Chaussee 21

22529 Hamburg

Marco.gasch@hanse.net

Matrikelnummer:

1658962

Betreuender Prüfer und zweite Prüferin:

Herr Prof. Dr. C. Wegmann

Frau Prof. Dr. E. Huth

## **Vorwort**

Der Verfasser dieser Arbeit ist seit zwei Jahren als Dozent an der Fachschule Protektor in Hamburg tätig. Er unterrichtet das Fach Catering im Rahmen der Ausbildung zum Fachwirt Facility Management. Seit Beginn dieser Tätigkeit ist er im Begriff ein Lehrkonzept und unterrichtsmethodische Handlungskompetenz zielorientiert und unter Beachtung der institutionellen Rahmenbedingungen zu entwickeln. Sein Studium abschließend, ist ihm nun die Möglichkeit eingeräumt dieses in Form seiner Diplomarbeit umzusetzen. Die Entwicklung eines „Lehrkonzeptes: Catering im Facility-Management-Kontext“ nach GEFMA-Richtlinien.

Dieses Konzept erfährt im Oktober 2006 seine vorgesehene praktische Anwendung an der Fachschule Protektor. Anhand von Kontrollmethoden, die sich an den Lernzielen orientieren, werden Lernerfolg und die Zufriedenheit der Auszubildenden gemessen werden. Die einzelnen Methoden werden im Ausblick dieser Arbeit kurz dargestellt. Eine Reflektion des Konzeptes kann leider nicht erfolgen, da der Abgabetermin dieser Arbeit dem der Anwendung zuvor kommt.

Mein Dank geht an alle, die mich bei der Erstellung der Diplomarbeit unterstützt haben. Besonders danke ich Frau Prof. Dr. Elke Huth und Herrn Prof. Dr. Christoph Wegmann für deren Wegbereiterung und wissenschaftliche Betreuung.

Hamburg, im August 2006

Marco Gasch

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	II
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung	1
1.2 Gang der Untersuchung	2
<b>2 Auswertung der GEFMA-Richtlinie 620 (Ausbildung zum Fachwirt Facility Management)</b>	<b>4</b>
2.1 Inhaltliche Zuordnung der inhaltlichen Bestandteile der Richtlinie auf die acht Lernbereiche des Caterings	5
2.1.1 Ausbildungsziel Fachwirt Facility Management	6
2.1.2 Ausbildungskonzept Fachwirt Facility Management	22
2.1.3 Verzeichnis der Zuordnungen	24
2.2 fachliche Skizze der Lernbereiche	25
2.3 Bestimmung der Adressaten	32
2.4 Rahmenbedingungen des Unterrichts	36

<b>3</b>	<b>Lernziele der Catering-Lernbereiche</b>	<b>38</b>
	3.1 Lernbereich 1: allgemeine und rechtliche Grundlagen	43
	3.2 Lernbereich 2: Hygienebestimmungen	44
	3.3 Lernbereich 3: Grundsätze der Organisation	45
	3.4 Lernbereich 4: technische Voraussetzungen und Mittel	46
	3.5 Lernbereich 5: Prozess der Dienstleistung	47
	3.6 Lernbereich 6: Kalkulation	49
	3.7 Lernbereich 7: QM des Catering	50
	3.8 Lernbereich 8: Marktübersicht	50
<b>4</b>	<b>Darstellung des Lehrkonzeptes</b>	<b>51</b>
	4.1 Strukturplan	51
	4.2 Stundenplan	54
	4.3 geplanter Unterrichtsverlauf	55
<b>5</b>	<b>Ausblick</b>	<b>72</b>
	<b>Literatur und Quellen</b>	<b>75</b>
	<b>Anhang</b>	
	Ehrenwörtliche Erklärung (1)	
	GEFMA-Richtlinie 620 (2)	
	GEFMA-Richtlinie 622 (3)	

## Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tab. 1:	Lernbereiche des Catering-Rahmenlehrplans (GEFMA-Richtlinie 620; Anhang C)	2
Tab. 2:	Zuordnung von Kapiteln der GEFMA-Richtlinie 620 und die Teilziele ihrer Auswertung	4
Tab.3:	Prozesse der drei Säulen des GM´s (in Anlehnung an die GEFMA 100-1)	8
Tab. 4:	Unterschiedliche Zeitkontingente für den Unterricht des Faches Catering	37
Abb. 1:	Visualisierung des Vorgehens von Abschnitt 2.1 bis 2.2	6
Abb. 2:	inhaltliche Hauptbestandteile des Ausbildungsziels	6
Abb. 3:	Einteilung des Gebäudemanagements	7
Abb. 4:	Darstellung eines Prozesses mit seinen Bestandteilen (in Zehrer/Sasse 2005, Abb.2.2.1/1)	12
Abb. 5:	Prozessunterteilung in Teilprozesse (in Anlehnung an Zehrer/Sasse 2005, Abb. 2.2.1/2 )	13
Abb. 6:	Dienstleistungsqualitätsmodell (in Anlehnung an Zehrer/Sasse 2005, Abb.:2.1.3/13)	16
Abb. 7:	Dienstleistungsqualitätsmodell Outsourcing (In Anlehnung an Zehrer/Sasse 2005, Abb.: 2.1.3/14)	18
Abb. 8:	prozentuale Verteilung der Geschlechter	33
Abb. 9:	prozentuale Altersverteilung in drei Gruppen	34
Abb. 10:	prozentuale Unterscheidung der Ausbildungsart	34
Abb. 11:	prozentuale Verteilung der Nicht-Akademiker nach Zugehörigkeit Des Ausbildungszweiges	35
Abb. 12:	Darstellung der vereinfachten Lernziel-Operationalisierung im weiteren Sinne	39
Abb. 13:	die sechs Hierarchiestufen der kognitiven Dimension (in Anlehnung an die Bloom´sche Taxonomie)	40
Abb. 14:	Unterstufen der Hierarchisierung kognitiver Lernziele (in Anlehnung an Meyer 1976)	41
Abb. 15:	Hierarchisierung der Lernziele im affektiven Bereich (in Anlehnung an Meyer 1976)	42
Abb. 16:	Hierarchisierung der Lernziele im psychomotorischen Bereich (in Anlehnung an Meyer 1976)	42
Abb. 17:	Zeit- bzw. Stundenplan Catering	54

Abb. 18:	Methodenkreuz (in Anlehnung an Meyer)	57
Abb. 19:	Kontrollmethoden (in Anlehnung an Beelich/Schwede 1983)	73

## **Abkürzungsverzeichnis**

FM	=	Facility Management
GM	=	Gebäudemanagement
IGM	=	Infrastrukturelles Gebäudemanagement
TGM	=	Technisches Gebäudemanagement
KGM	=	Kaufmännisches Gebäudemanagement
GEFMA	=	German Facility Management Association
QM	=	Qualitätsmanagement
GV	=	Gemeinschaftsverpflegung
GG	=	Gemeinschaftsgastronomie
Sgn.	=	Signatur
Abb.	=	Abbildung
Tab.	=	Tabelle

# 1 Einleitung

Um dem Leser ein allgemeingültiges Verständnis von Facility Management zu ermöglichen ist an dieser Stelle eine Aussage der GEFMA e.V. (**GE**rman **F**acility **M**anagement **A**ssociation) zitiert. „Facility Management ist ein Managementsystem. Es steuert definierte Prozesse, die auf die Beschaffenheit von Liegenschaften und Gebäuden einschließlich der Verfügbarkeit von Serviceleistungen einwirken. Facility Management entlastet nachhaltig die Kernprozesse des Liegenschafts-/ Gebäudenutzers und trägt dadurch zur Steigerung des Nutzererfolges bei, der darin liegt, ein Höchstmaß an Wertschöpfung zu erzielen (Zehrer/Sasse 2005, Vorwort S.1).“ Die Dienstleistung Catering ist einer dieser Prozesse und ist dem Bereich des infrastrukturellen Gebäudemanagements zuzuordnen.

## Problemstellung

Die GEFMA e.V. hat ein Richtlinienwerk zur Weiterentwicklung des Verständnisses von FM seit seiner Gründung niedergeschrieben. Ein Teil dieser Richtlinie ist die GEFMA 620, deren inhaltliche Auseinandersetzung auf die Ausbildung Fachwirt FM gerichtet ist und Teil des Anhangs dieser Arbeit ist. Sie enthält unter anderem auch einen Rahmenlehrplan, der Lernbereiche des Moduls Catering angibt. Es werden acht Lernbereiche (s. Tab. 1) vorgegeben, diese enthalten jedoch keine Angabe über die jeweilige Gewichtung und konkreten Lerninhalte.

Neben dieser genauen inhaltlichen Abgrenzung, Beschreibung und Gewichtung der Lerninhalte besteht für den Dozenten des Faches die Anforderung FM-Methoden in seinen Unterricht sinnvoll zu integrieren. Das sind neben der Ausarbeitung unterrichtsmethodischer Handlungskompetenz für den Catering-Unterricht die Ziele dieser Arbeit.

	<b>Catering</b>
1	Allgemeine und rechtliche Grundlagen
2	Hygienebestimmungen
3	Grundsätze der Organisation
4	Technische Voraussetzungen und Mittel
5	Prozess der Dienstleistung Catering
6	Kalkulation
7	QM des Catering
8	Marktübersicht

Tabelle 1: Lernbereiche des Catering-Rahmenlehrplans (GEFMA-Richtlinie 620; Anhang C)

## **Gang der Untersuchung**

Das Vorgehen lässt sich aus dem Titel dieser Arbeit ableiten. Die Entwicklung eines Lehrkonzeptes nach GEFMA-Richtlinien beginnt mit der Auswertung der GEFMA-Richtlinie 620 (Ausbildung Fachwirt FM) in Kapitel 2.

Zuerst werden Teile der Richtlinie in ihre inhaltlichen Hauptbestandteile zerlegt und sinngemäß durch Zitate aus dem Handbuch FM erklärt. Diese Zitate werden ihren Kernaussagen zu Folge den acht Catering-Lernbereichen des Rahmenlehrplans zugeordnet (Abschn. 2.1). Das Handbuch FM wurde als erklärende Fachliteratur gewählt, weil die Verfasser maßgeblich an der Richtlinienarbeit der GEFMA beteiligt sind. Hartmut Zehrer ist Vorstandmitglied für die Bereiche Ausbildung und zukunftsweisende Projekte und leitet den Regionalkreis Hamburg/Schleswig-Holstein und hat federführend die Richtlinie 620, 622 und 604 bearbeitet. Eberhard Sasse ist Vorstandsvorsitzender der GEFMA e.V..

Im zweiten Schritt wird aus diesen Zitaten eine fachliche Skizze für die einzelnen Lernbereiche interpretiert (Abschn. 2.2). Um diese Skizze fachbezogen zu erweitern, werden teilweise Zitate aus dem Handbuch FM (3.1.3.6 Catering-Management) hinzugefügt. Weiterhin werden die Rahmenbedingungen des Unterrichts der Richtlinie 620 entnommen. Kapitel 3 der Richtlinie (Zielgruppe und die Zugangsvoraussetzungen) wird zur Bestimmung der Adressaten ausgewertet (Abschn. 2.3). Kapitel 5 (Rahmenlehrplan), Kapitel 6 (Prüfung) und Kapitel 7 (Ausbildungsformen) zur Festlegung des zeitlichen und formellen Rahmens (Abschn. 2.4).

Im dritten Schritt werden die Lernziele der einzelnen Lernbereiche von der fachlichen Skizze abgeleitet und unterschiedlichen Lernzieldimensionen zugeordnet. Zudem werden sie nach ihrem Schwierigkeitsgrad unter Anwendung der Bloom'schen Lernziel-Taxonomie hierarchisch geordnet.

Im vierten und letzten Schritt dieser Arbeit (Kapitel 4) erfolgt anhand der definierten Lernziele und unterstützender Catering- und Didaktikliteratur die Darstellung des Lehrkonzeptes. Zuerst wird ein Strukturplan dargestellt, der die einzelnen Lerninhalte mit Angabe der zu verwendenden Fachliteratur angibt (Abschn. 4.1). Dann folgt die Darstellung eines Stundenplans, der die Gewichtung der einzelnen Lernbereiche in einen zeitlichen Rahmen bringt (Abschn. 4.2). Daraufhin ist ein geplanter Unterrichtsverlauf zur gezielten methodischen Handlungsorientierung dargestellt (Abschn. 4.3).

Abschließend erfolgt ein Ausblick auf die Anwendung des Lehrkonzeptes in Sicht auf anzuwendende Kontrollmethoden, die eine kontinuierliche Optimierung des Lernplanungsprozesses fördern sollen.

## 2 Auswertung der GEFMA-Richtlinie 620

Zu Beginn des Kapitels werden die Inhalte der Richtlinie tabellarisch den drei Teilzielen ihrer Auswertung zugeordnet. Hieraus ergeben sich die drei Abschnitte 2.1, 2.2 und 2.3. (S. Tab. 2). Die Richtlinie ist als Anhang beigefügt.

Die Richtlinie enthält folgende Kapitel:

- 1 Ziel der Richtlinie
  - 2 Ausbildungsziel
  - 3 Zielgruppe und Zugangsvoraussetzungen
  - 4 Ausbildungskonzept
  - 5 Rahmenlehrplan
  - 6 Prüfung
  - 7 Ausbildungsformen
  - 8 GEFMA-Zertifizierung
  - 9 Abschluss/Titel
- Anhang A,B,C

<b>Teilziele der Auswertung/ Kapitel Richtlinie</b>	<b>Inhaltliche Zuordnung der inhaltlichen Bestandteile auf die acht Lernbereiche des Caterings (2.1)</b>	<b>Bestimmung der Adressaten (2.3)</b>	<b>Rahmenbedingungen des Unterrichts (2.4)</b>
	Kap.2 (GEFMA620): Ausbildungsziel	Kap.3 (GEFMA 620): Zielgruppe und Zugangsvoraussetzungen	Kap.5 (GEFMA620): Rahmenlehrplan + Anhang B: Rahmenlehrplan
	Kap.4 (GEFMA620): Ausbildungskonzept		Kap.6 (GEFMA620): Prüfung
			Kap.7 (GEFMA620): Ausbildungsformen

Tabelle 2: Zuordnung von Kapiteln der GEFMA-Richtlinie 620 und die Teilziele ihrer Auswertung

## **2.1 Inhaltliche Zuordnung der inhaltlichen Bestandteile der Richtlinie auf die acht Lernbereiche des Caterings**

In diesem Abschnitt werden die Inhalte der GEFMA-Richtlinie 620, die zur Darstellung und Ableitung der fachlichen Skizze der acht Lernbereiche beitragen, in Form von Zitaten herausgestellt. Sie entstammen dem zweiten und vierten Kapitel der Richtlinie (Ausbildungsziel und Ausbildungskonzept). Das Zitat des Ausbildungsziels wird in seine inhaltlichen Hauptbestandteile zerlegt (Abb. 2). Diese einzelnen Bestandteile sind entsprechenden Textpassagen, die nach begrifflicher Übereinstimmung dem Handbuch FM entnommen sind, nachgestellt. Daraufhin erfolgt sinngemäß eine inhaltliche Zuordnung der Zitate auf die im Rahmenlehrplan festgeschriebenen Catering-Lernbereiche. Diese Zuordnungen werden abschließend gesammelt, geordnet und in tabellarischer Form dargestellt (2.1.3).

Daraufhin wird eine fachliche Skizze der acht Lernbereiche aus den zusammen getragenen Zuordnungen interpretiert. Teilweise wird diese fachliche Skizze durch fachlich bezogene Zitate aus dem Handbuch FM (Abschnitt: Catering-Management) erweitert. Ohne diese Erweiterung wäre teilweise der konkrete fachliche Bezug nur vage herzustellen.

Das Zitat des Ausbildungskonzeptes wird direkt ausgewertet, da es im Gegensatz zum Ausbildungsziel weniger auf einzelne Lerninhalte anzuwenden ist, sondern eher einen konzeptionellen Rahmen aufweist und Aussagen zum methodischen Vorgehen hervorbringt. Jene Schlussfolgerungen werden als didaktische Überlegungen zusammen getragen und in die Unterrichtsplanung (Kap. 4) integriert. Eine Visualisierung der Vorgehensweise in diesem Kapitel soll dem Leser das Verständnis erleichtern (Abb.1).

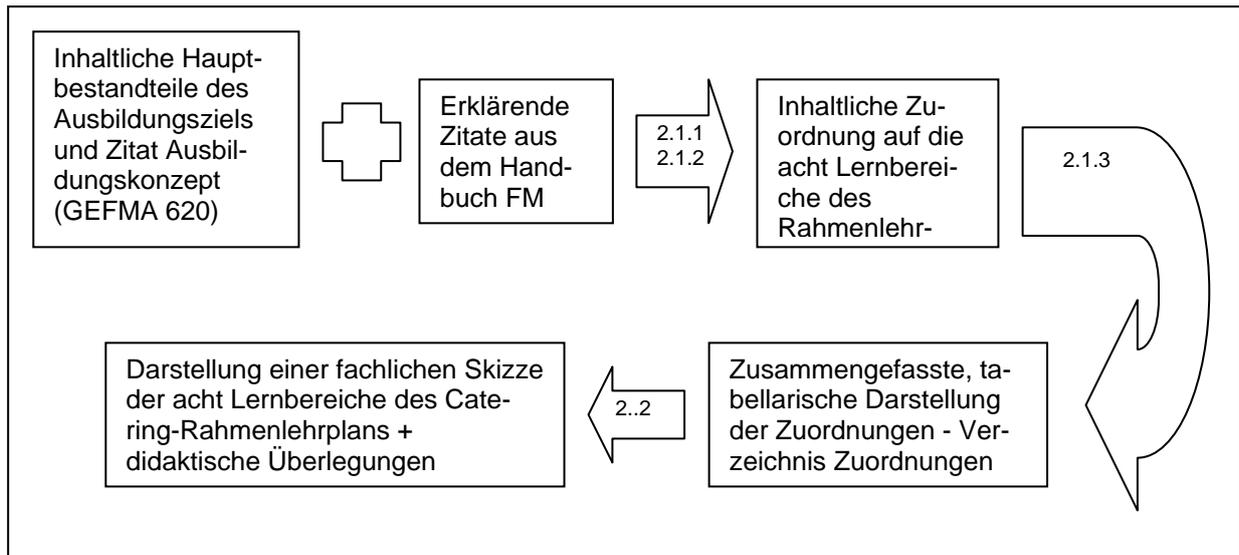


Abbildung 1: Visualisierung des Vorgehens von Abschnitt 2.1 bis 2.2

### 2.1.1 Ausbildungsziel Fachwirt Facility Management

An dieser Stelle beginnt nun das beschriebene Vorgehen. Das Zitat des Ausbildungsziels folgt.

„ Der Fachwirt Facility Management (GEFMA) ist in der Lage, Prozesse des Gebäudemanagements ganzheitlich zu beurteilen und diese auf der Grundlage einer FM - gerechten Prozessanalyse kostenminimierend zu gestalten. Sein Hauptbetätigungsfeld ist das Dienstleistungsmanagement in der Nutzungsphase mit der Fähigkeit, FM - Prozesse bereits durch die Einwirkung in der Projektphase optimieren zu können. Die teamorientierte Führung von Spezialisten im Projektmanagement verlangt besondere Führungsfähigkeiten als Generalist (GEFMA- Richtlinie 620, S. 1).“

In der folgenden Tabelle wird dieses Zitat nun in seine inhaltlichen Hauptbestandteile zerlegt.

„Prozesse des Gebäudemanagements“
„ganzheitlich zu beurteilen“
„auf der Grundlage einer FM – gerechten Prozessanalyse kostenminimierend zu gestalten“
„Dienstleistungsmanagement in der Nutzungsphase“
„FM – Prozesse bereits durch Einwirkung in der Projektphase optimieren zu können“
„teamorientierte Führung von Spezialisten im Projektmanagement“

Abb. 2: inhaltliche Hauptbestandteile des Ausbildungsziels

Bevor nun den einzelnen inhaltlichen Hauptbestandteilen des Zitats (Ausbildungsziel) erklärende Textpassagen aus dem Handbuch FM nachgestellt werden, ist an dieser Stelle noch einmal Tabelle 1 aufgeführt. Die erklärenden Textpassagen werden wie beschrieben den acht Lernbereichen des Catering-Rahmenlehrplans sinngemäß zugeordnet.

	<b>Catering</b>
1	Allgemeine und rechtliche Grundlagen
2	Hygienebestimmungen
3	Grundsätze der Organisation
4	Technische Voraussetzungen und Mittel
5	Prozess der Dienstleistung Catering
6	Kalkulation
7	QM des Catering
8	Marktübersicht

Erneut Tabelle 1: Lernbereiche des Catering-Rahmenlehrplans (GEFMA-Richtlinie 620; Anhang C)

### „Prozesse des Gebäudemanagements“

Um diesen inhaltlichen Bestandteil des Ausbildungsziels zu erfassen wird die schematische Darstellung des Gebäudemanagements der GEFMA Richtlinie 100-1 abgebildet.

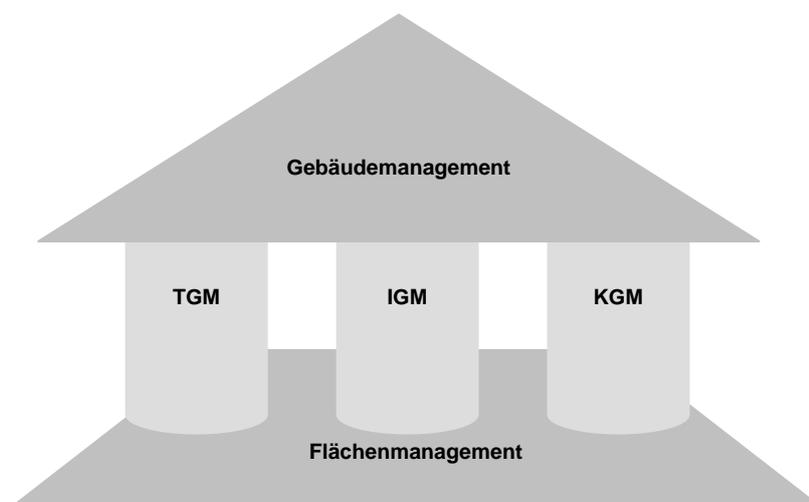


Abb. 3: Einteilung des Gebäudemanagements

In dieser Abbildung sind die drei Säulen des Gebäudemanagements und das dazugehörige Flächenmanagement zu erkennen. Das technische Gebäudemanagement (TGM), das infrastrukturelle Gebäudemanagement (IGM) und das kaufmännische Gebäudemanagement (KGM). Catering ist dem infrastrukturellen Gebäudemanagement zuzuordnen (s. Tab.3).

<b>TGM</b>	<b>IGM</b>	<b>KGM</b>
Betriebsführung Technik	Reinigungsdienste	Leistungsbereiche des Rechnungswesens
Unterhaltung	Sicherheitsdienste	Controlling
Energiemanagement	Hausmeisterdienste	Vertragsmanagement
Versorgung/Entsorgung	Dienste in Außenanlagen	Verwaltungsprozesse
Transportdienste	<b>Catering</b>	

Tabelle 3: Prozesse der drei Säulen des GM's (in Anlehnung an die GEFMA 100-1)

Es folgt nun die erste Zuordnung deren Muster im Folgenden erklärt wird. Die Signatur hat immer zwei Ziffern. Die Erste bezieht sich auf die Nummerierung des Lernbereiches (1-8, siehe auch Tab.1). In diesem Fall ist das erklärende Zitat dem Lernbereich allgemeine und rechtliche Grundlagen zuzuordnen. Da es der erste Lernbereich ist wird die Signatur an erster Stelle mit einer 1 versehen. Die nachstehende Ziffer nummeriert die Zuordnungen nach ihrer Anzahl im jeweiligen Lernbereich. Das Schlagwort soll eine konkretere Einordnung des jeweiligen Lerninhalts vornehmen.

<i>Signatur</i>	<i>Zuordnung Rahmenlehrplan</i>	<i>Schlagwort</i>
	<i>Catering Lernbereich</i>	
1.1	Allgemeine und rechtliche Grundlagen	Prozesse GM

Die folgenden Zitate sollen zur Einordnung der Begriffe IGM und Catering beitragen.

Zitat: „Das Infrastrukturelle Gebäudemanagement besteht insbesondere aus Leistungen der Daseinsfürsorge und für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens förderlichen Services. Damit sichern die Dienste den Werterhalt von Immobilien und Sachgegenständen und das Wohlbefinden der Mitarbeiter und Besucher. Das Erbringen

dieser Leistungen stellt jedoch in aller Regel keine Kernkompetenz des Unternehmens dar.

Die Hauptaufgabe des Infrastrukturellen Facility Managements ist das Erbringen und Überwachen von gebäudebezogenen Dienstleistungen, die insbesondere Flächen einer Immobilie betreffen. Darüber hinaus werden in diesem Bereich auch Services zusammengefasst, die gebäudeunabhängig sind (z.B. Bürodienste, Catering usw.) (Zehrer/Sasse 2005, 3.1.3.1, S. 1).“

<i>Signatur</i>	<i>Zuordnung Rahmenlehrplan</i> <i>Catering Lernbereich</i>	<i>Schlagwort</i>
1.2	Allgemeine Grundlagen	Begriffe IGM, Catering
4.1	Technische Voraussetzungen und Mittel	Flächenmanagement

Zitat: „Für das leibliche Wohl der Mitarbeiter und Gäste sorgt die Speiseverpflegung mit der Einrichtung der Kantine und der Dienstleistung des Caterings. Gegenstand des Catering Managements sind außerdem die in der betreffenden Abteilung eingesetzten Mitarbeiter sowie die Bereitstellung der Lebensmittel (Zehrer/Sasse 2005, 3.1.3.1, Seite 2).“

<i>Signatur</i>	<i>Zuordnung Rahmenlehrplan</i> <i>Catering Lernbereich</i>	<i>Schlagwort</i>
1.3	Allgemeine Grundlagen	Begriff Catering
4.2	Technische Voraussetzungen und Mittel	Personal und Lebensmittel

Eine Frage in Bezug auf Abbildung drei ist allerdings noch nicht geklärt. In welchem Zusammenhang steht das Flächenmanagement zu den drei abgebildeten Säulen? Hierzu ein Zitat aus dem Handbuch FM.

Zitat: „Die GEFMA hatte in der Gliederung des Facility Managements nach GEFMA 100 eine Untergliederung des FM entsprechend den Gebäudezyklusphasen vorgesehen und das Flächenmanagement dem Bereich des infrastrukturellen

Gebäudemanagements zugerechnet. Mit dem Flächenmanagement verbinden wir gemeinhin die Darstellung sämtlicher Flächen eines Gebäudes (z. B. farbige in CAD-Grundrissen) und ihre Zuordnung z. B. von Teilflächen zu Nutzungsarten (nach DIN 277-2) sowie zu Abteilungen, zu Dienstleistungen und Leistungen, den damit verbundenen Kostenstellen und auch statistischen Auswertungen. Im Allgemeinen sind damit die folgenden typischen Fragestellungen im Gebäudemanagement verbunden: Welche Abteilung hat wie viel Fläche zur Verfügung? Wie viel Fläche je Arbeitsplatz? Gibt es ungenutzte Flächen? Welche Flächen sind wie oft zu reinigen? Wie viel Kosten pro Mitarbeiter oder Arbeitsplatz usw. Mit der Änderung der DIN 32726 wird das Flächenmanagement nunmehr deshalb auch als Fundament des infrastrukturellen, des technischen und des kaufmännischen Gebäudemanagements insgesamt definiert, um damit die integrierende Funktion des Flächenmanagements hervorzuheben. Nach anfänglichen Diskussionen wird diese Lösung als plausibel akzeptiert (Zehrer/Sasse, 3.1.1.1, S. 1).“

<i>Signatur</i>	<i>Zuordnung Rahmenlehrplan</i>	<i>Schlagwort</i>
	<i>Catering Lernbereich</i>	
4.3	Technische Voraussetzungen und Mittel	Anlage/Fläche

Im Folgenden soll eine Abgrenzung der Begriffe FM und GM erfolgen.

Zitat: „4 Abgrenzung Facility - / Gebäudemanagement

Gebäudemanagement (GM) ist ein Teilbereich des Facility Managements, der Leistungen während der Nutzungsphase von Gebäuden umfasst. Eine nähere Definition findet sich in DIN 32736. Die drei wichtigsten Unterscheidungsmerkmale zwischen Facility Management und Gebäudemanagement sind:

1. Zeithorizont

Facility Management ist phasenübergreifend; es umfasst den gesamten Lebenszyklus von Facilities. Gebäudemanagement beschränkt sich definitionsgemäß auf die Nutzungsphase von Gebäuden. Die Phasen Konzeption, Planung und Errichtung sowie Vermarktung, Beschaffung und Verwertung sind im GM demnach nicht enthalten.

## 2. Objekthorizont

Facility Management ist Objekt- und standortübergreifend; es ist als unternehmensweiter Ansatz zu verstehen. Demnach kann in einem Unternehmen stets nur ein einziges FM-System implementiert sein. GM hingegen ist objektbezogen; d.h. in jedem Objekt (bzw. an jedem Standort) kann ein eigenes GM, mit eigenen Strukturen und eigenen Prozessen realisiert sein.

## 3. Organisationshorizont

Facility Management umfasst auch die anwendungsbezogene normative und strategische Führung (beispielsweise Fragen der Bedarfsplanung auf Seiten des Facility Management-Kunden). Gebäudemanagement umfasst dagegen neben der eigentlichen Dienstleistungserbringung nur die darauf ausgerichtete operative Führung (GEFMA-Richtlinie 100-1, S. 5).“

<i>Signatur</i>	<i>Zuordnung Rahmenlehrplan</i> <i>Catering Lehrinhalt</i>	<i>Schlagwort</i>
1.4	Allgemeine Grundlagen	Abgrenzung FM/GM

Nachdem nun eine grundlegende Einordnung des Caterings in die Grundstrukturen des GM's vorgenommen worden ist, soll der Begriff Prozess definiert und angewendet werden. Es soll deutlich werden wie ein Prozess nach GEFMA-Verständnis gelehrt werden soll, bzw. in welche einzelnen Bestandteile man ihn zur zweckgemäßen Darstellung zerlegen sollte.

Zitat: „Der Prozess als „inhaltlich abgeschlossene, zeitlich-logische Abfolge der Funktionen ... zur Bearbeitung eines prozessprägenden, betriebswirtschaftlich relevanten Objektes" [5] beschreibt die Erbringung von Leistungsbestandteilen und Leistungsabfolgen zur Erreichung eines definierten Ergebnisses und berücksichtigt dabei die betriebswirtschaftlichen Anforderungen an dieses Ergebnis. Der Begriff des Prozesses findet in diesem Zusammenhang Verwendung für die Beschreibung solch komplexer Aufgabenstellungen, wie z. B. die Geschäftstätigkeit von Unternehmen (Zehrer/Sasse 2005, 2.2.1, S. 2).“

<i>Signatur</i>	<i>Zuordnung Rahmenlehrplan</i> <i>Catering Lernbereich</i>	<i>Schlagwort</i>
5.1	Prozess der Dienstleistung Catering	Begriff Prozess

Zitat: „Ein solcher Prozess setzt sich zusammen aus Strukturen, Abläufen, Beschreibungen von Aufgaben bis zum einzelnen Mitarbeiter. Er besteht aus folgenden „charakteristischen Größen: dem Anstoß, dem Input, dem Output, dem Lieferanten und dem Kunden.“ [11] Ein Prozess wird in diesem Zusammenhang also charakterisiert durch den Sender (Lieferanten) von Leistungen, Aufgaben und Tätigkeiten (Funktionen), um zu dem gewünschten Ergebnis (Output) zu gelangen. Darüber hinaus sind Bestandteile eines Prozesses: die Empfänger (Kunden) der Leistung, die sich aus der Tätigkeit ergibt, die Ausgangssituation (Input), aus der heraus eine Leistung zu erbringen ist, Zeiträume und Zeitabfolgen für Tätigkeiten und zu erbringende Ergebnisse (Abb. 2.2.1/1) (Zehrer/Sasse 2005, 2.2.1, S. 2f.).“

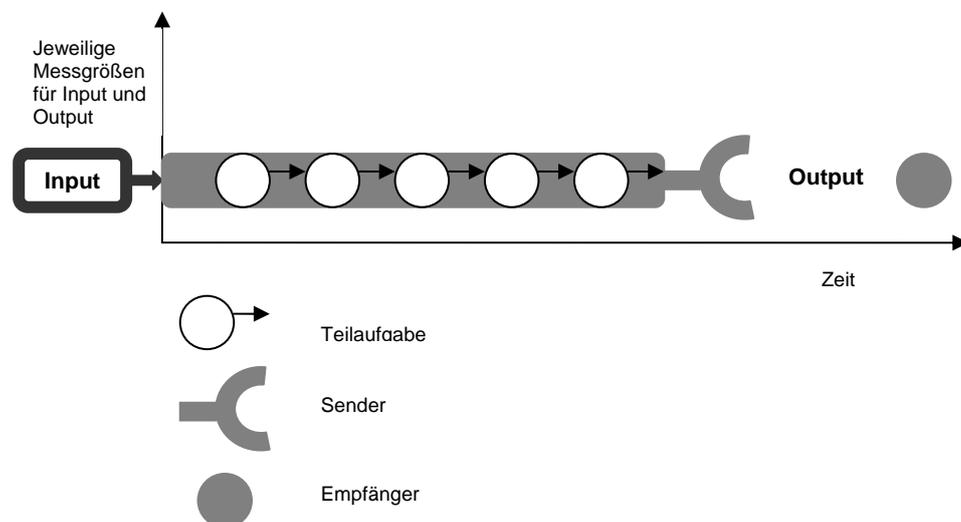


Abbildung 4: Darstellung eines Prozesses mit seinen Bestandteilen (in Anlehnung Zehrer/Sasse 2005, Abb.2.2.1/1)

<i>Signatur</i>	<i>Zuordnung Rahmenlehrplan</i> <i>Catering Lernbereich</i>	<i>Schlagwort</i>
5.2	Prozess der Dienstleistung Catering	Zusammensetzung Prozess

Zitat: „Komplexe, vielschichtige Prozesse lassen sich leichter erarbeiten, wenn sie in Teil-Prozesse unterteilt werden (Abb. 2.2.1/2). Diese Unterteilung in Teilprozesse ermöglicht wiederum eine Strukturierung von Input und Output zwischen den Teilprozessen, von Sendern und Empfängern dieser Teilprozesse, von Funktionen und Zeitpunkten zur Realisierung dieser Teilprozesse (Zehrer/Sasse 2005, 2.2.1, S. 3).“

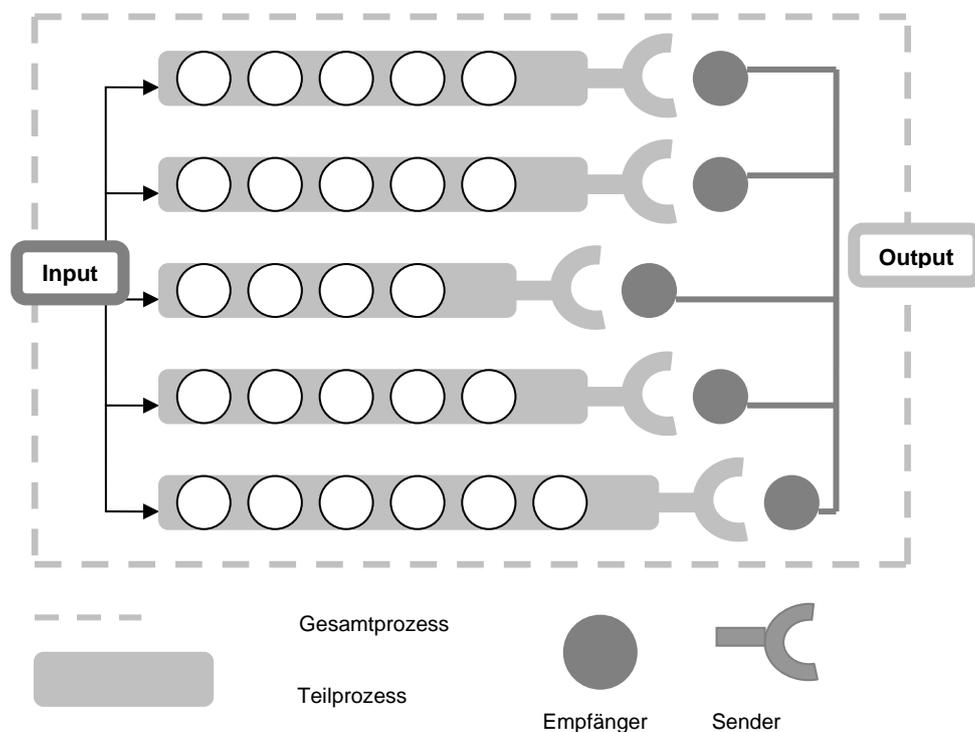


Abb. 5: Prozessunterteilung in Teilprozesse (in Anlehnung an Zehrer/Sasse 2005, Abb. 2.2.1/2)

<i>Signatur</i>	<i>Zuordnung Rahmenlehrplan</i> <i>Catering Lernbereich</i>	<i>Schlagwort</i>
5.3	Prozess der Dienstleistung Catering	Teilprozesse

### **„ganzheitlich zu beurteilen“**

Zitat: „Der Kunde wünscht komplette Leistungsangebote aus einer Hand. Auch für kleine und mittlere Unternehmen bedeutet dies, für solche Angebote entsprechende Organisationsformen zu finden. Eine der zukunftsorientierten Formen besteht in der Erschließung der Methodik der „virtuellen Kooperation“ für Dienstleistungsprozesse wie das FM. Mitte der 1990er Jahre wurden erste virtuelle Organisationszusammenschlüsse unter der Bezeichnung „Virtuelle Fabrik“ gemeldet. (...) Ziel ist es, ein virtuelles Unternehmen als neue Gestaltungsform für den Zusammenschluss von Kernkompetenzen unabhängiger Unternehmen zu gründen (Zehrer/Sasse, 2.1.1, S. 38).“

<i>Signatur</i>	<i>Zuordnung Rahmenlehrplan</i>	<i>Schlagwort</i>
	<i>Catering Lernbereich</i>	
3.	Grundsätze der Organisation	Organisationsformen

### **„auf der Grundlage einer FM–gerechten Prozessanalyse kostenminimierend zu gestalten“**

Zitat: „Prozessanalyse und -synthese

Ausgehend von den heuristischen Grundsätzen der Problemlösung setzt sich der Facility-Management-Prozess aus folgenden Phasen zusammen:

- Modellierung des SOLL-Prozesses - Definition von erwünschten Prozessmerkmalen unter Berücksichtigung möglicher Auswirkungen auf den Kernprozess und auf den nicht immobilien-spezifischen Teil des Sekundärprozess des Unternehmens;
- Modellierung des IST-Prozesses - Erfassung von vorhandenen Prozessmerkmalen, auch der im Umfeld des Facility-Management-Prozesses vorhandenen unterstützenden und hemmenden Randbedingungen;
- Definition und Erfassung von Messwerten für die Prozessbewertung;
- Abweichungsanalyse;
- Bestimmung von Maßnahmen zur Prozessveränderung;
- Prozesscontrolling (Zehrer/Sasse 2005, 2.2.1, S. 45).“

<i>Signatur</i>	<i>Zuordnung Rahmenlehrplan</i> <i>Catering Lernbereich</i>	<i>Schlagwort</i>
5.4	Prozess der Dienstleistung Catering	Prozessanalyse und -synthese

### **„Dienstleistungsmanagement in der Nutzungsphase“**

Zitat: „Der Facility Manager, der danach strebt „eine qualitativ hohe Dienstleistung“ abzuliefern, muss sich fragen, was mit Qualität gemeint ist. Qualität könnte definiert werden als: „Treffen und Übertreffen der Kundenerwartungen“.

(...) Deshalb ist es vonnöten, die Kundenzufriedenheit regelmäßig und routinemäßig zu messen. Das kann auf verschiedene Weisen geschehen:

- Einzelinterviews (...)
- Fragebogen (...)

PARASURAMAN et al. haben 1990 ein Modell entworfen, das geeignet ist, das erwartete Qualitätsniveau einer Dienstleistung bildlich darzustellen. Dieses so genannte Dienstleistungsqualitätsmodell (*Abb. 2.1.3/13*) zeigt die Beziehung zwischen Kunde und Dienstleister und die fünf möglichen Felder, in denen Probleme auftauchen können.

Dienstleister kann ein externer Anbieter oder Lieferant sein, z. B. der Schlachter, der das Fleisch an die Kantine liefert, genauso gut aber auch ein interner Lieferant wie z.B. die Facility-Management-Abteilung, wenn sie z. B. die Büros der Firma reinigt.

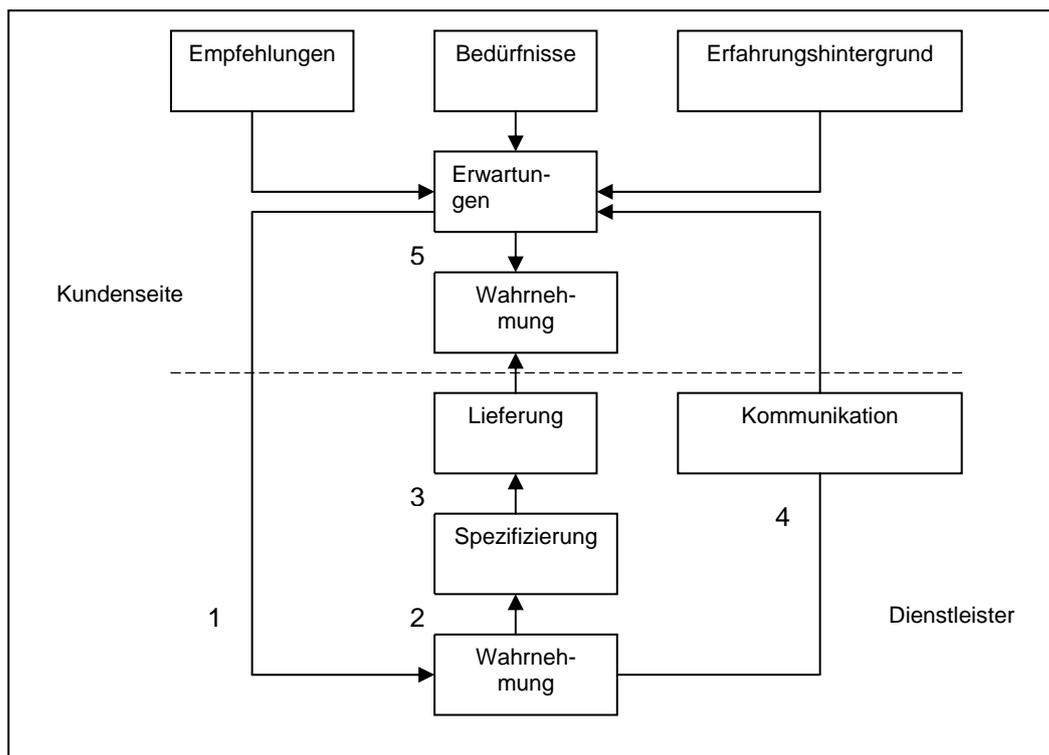


Abbildung 6: Dienstleistungsqualitätsmodell (in Anlehnung an Zehrer/Sasse 2005, Abb.:2.1.3/13)

- Problemzone 1: Der Dienstleister weiß nicht immer, welche Vorstellungen von einer Dienstleistung er erfüllen muss, um die Kundenbedürfnisse zu treffen und welches Niveau bei der Ausführung der Dienstleistung erwartet wird und deshalb erforderlich ist, um ein hohes Qualitätsniveau zu erreichen.
- Problemzone 2: Das Management übernimmt Signale vom externen Markt und setzt diese in interne Vorgaben und Richtlinien für die im eigenen Bereich abzuliefernden Dienstleistungen um. Die Frage, inwieweit die intern erbrachte Dienstleistung mit den Vorstellungen des Marktes übereinstimmen, hängt stark vom Qualitätsbewusstsein des Top-Managements ab.
- Problemzone 3: Da eine Dienstleistung auf der Grundlage der vom Management definierten Richtlinien und Vorgaben von anderen Leuten erbracht wird, entsteht möglicherweise eine Differenz zwischen den Vorgaben einerseits und der tatsächlich abgelieferten Qualität.
- Problemzone 4: entsteht, wenn sich als Ergebnis externer Kommunikationsprozesse z.B. über Werbekampagnen Unterschiede zwischen dem Werbeangebot und der tatsächlich abgelieferten Dienstleistung ergeben.

- Problemzone 5: hängt von den Kundenerwartungen ab, die sowohl von eigenen Erfahrungen aus der Vergangenheit, aber auch von persönlichen Empfehlungen anderer geprägt sein können. Probleme entstehen, wenn die aktuell empfangene Dienstleistung von den Erfahrungswerten und –erwartungen abweicht.

Damit ist die Problemzone 5 eine Funktion der übrigen Problemzonen. Problemzone 5 = f (Problemzone 1, Problemzone 2, Problemzone 3, Problemzone 4)

Es fällt auf, dass sich vier von fünf Problemzonen im Teilprozess Abwicklung der Dienstleistung auf tun und deshalb auch hier die meisten möglichen Fehler im Aufgabengebiet des Dienstleisters oder des Facility Managers auftreten und konsequenterweise durch diese vermieden werden können und sollten.

Dementsprechend ist das Dienstleistungsqualitätsmodell ein nützliches Werkzeug, um kritische Punkte im Verhältnis zwischen dem Dienstleister, der die Leistung erbringt und dem Kunden, der die Leistung in bestimmter Weise bei Erbringung wahrnimmt, zu analysieren. Welche Kundenzufriedenheit erreicht wird, hängt von der Fähigkeit des Facility Managers ab, diese Problemzone unter diesem Gesichtspunkt zu beobachten (Zehrer/Sasse 2005, 2.1.3, S. 30-33).“

<i>Signatur</i>	<i>Zuordnung Rahmenlehrplan</i>	<i>Schlagwort</i>
	<i>Catering Lernbereich</i>	
7.1	QM des Catering	Kundenzufriedenheit / Dienstleistungsqualitätsmodell

Zitat: „Das Outsourcen von Dienstleistungen an externe Dienstleister ist eine oft typische Erscheinung im Facility Management. Es führt zu der Frage, ob und wenn in welchem Ausmaß die Vergabe an externe Dritte die Qualität der Dienstleistung beeinflusst. (...) Beeinflusst die Vergabe an externe Dritte die Qualität der Dienstleistungen?

Ja sie tut es, wie man der Abbildung 2.1.3/14 entnehmen kann.

Bei einer solchen Fremdvergabe verhandelt der Facility Manager zuallererst das gewünschte Qualitätsniveau der Leistungen, welches von den externen Dienstleistern erbracht werden soll mit den Leitern der abnehmenden Organisationsbereiche der eigenen Firma.

Danach setzt sich der Facility Manager mit den externen Dienstleistern in Verbindung, um die Bedürfnisse und Forderungen der Firma (in Wirklichkeit diejenigen der Leiter der Organisationseinheiten) zu übermitteln. Diese Übermittlungs- oder auch Übersetzungstätigkeit des Facility Managers zwischen den im Kernprozess der Firma Engagierten und dem externen Dienstleister schafft eine weitere Problemzone zusätzlich zu den bisher schon in dem Dienstleistungsqualitätsmodell aufgezeigten. Das Risiko von Fehlinterpretationen wird durch diese Übersetzerrolle noch einmal vergrößert.

Darüber hinaus hat der Kunde (die Leiter und die Angehörigen der Organisationsbereiche) gewisse Erwartungen an die Leistung des externen Dienstleisters. Da beide Parteien, der Facility Manager und der externe Dienstleister, zum Austausch der nötigen Informationen über die Erwartungen der Kunden miteinander kommunizieren werden, entsteht eine siebte Problemzone mit dem Risiko von Missverständnissen.

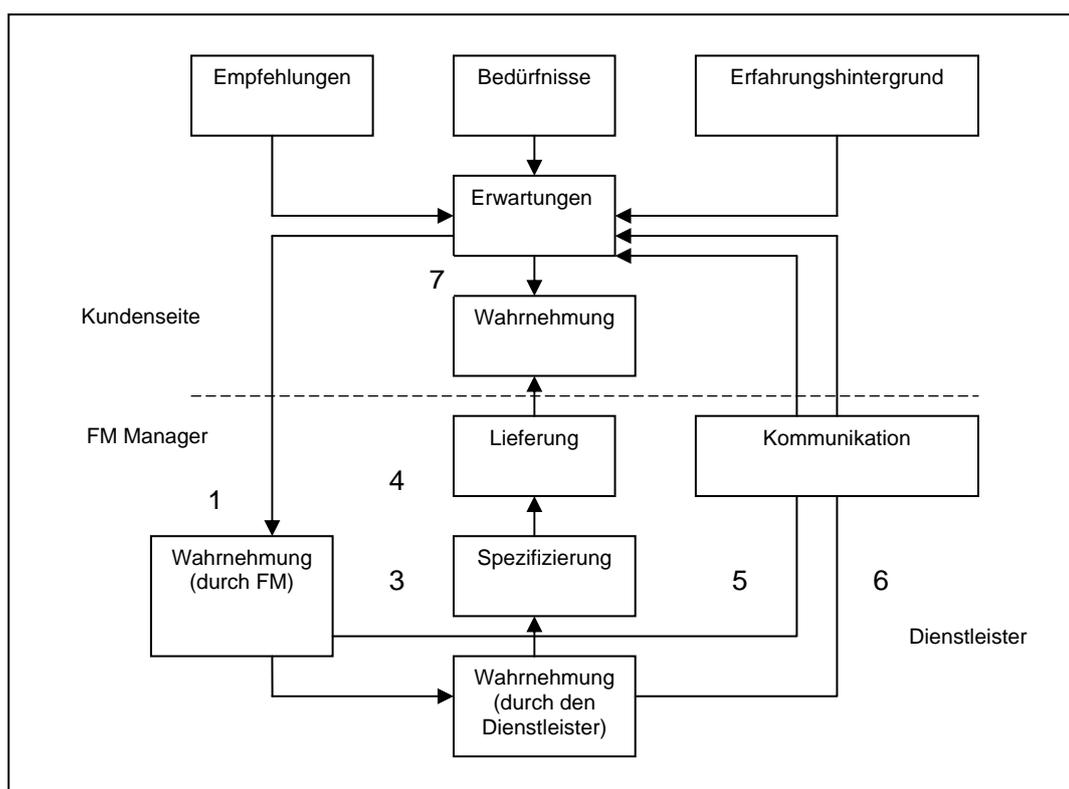


Abbildung 7: Dienstleistungsqualitätsmodell Outsourcing (in Anlehnung an Zehrer/Sasse 2005, Abb.:Abb.2.1.3/14)

Das Modell zeigt, dass die Vergabe an externe Dritte die Anzahl der Problembereiche um weitere zwei erhöht. Beide auf der Seiten des Lieferanten. Ein Mehr an Problem-

bereichen kann konsequenterweise nur die Gefahr von mehr Missverständnissen auf der Kundenseite erhöhen. Mit anderen Worten: Outsourcing führt zu dem erhöhten Risiko, die Kundenerwartungen nicht zu treffen bzw. zu erfüllen.

Schon deshalb ist der Schluss angebracht, dass Outsourcing an externe Dritte alleine nicht immer die beste Strategie ist, um eine optimale Dienstleistungsqualität zu erreichen. Um diese beim Outsourcen an externe Dritte zu erreichen, bedarf es weiterer Bemühungen des Facility Managers, damit sich Effektivität, Effizienz und Kundenzufriedenheit als Folge einstellen. Mit Schwerpunkt muss hier zunächst einmal darauf geachtet werden, dass vor allem die zusätzlich entstandenen Problemzonen beachtet werden. Lösungen könnten sich in den folgenden Bereichen anbieten:

- Reibungsverluste zwischen der „Spezifizierung der Dienstleistung“ und „der Lieferung der Dienstleistung“ kann man durch Delegation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten an die operativen Mitarbeiter der eigenen Firma vermeiden. Durch diese Delegation kann der Facility Manager diese Problemzone erfolgreich managen.
- Der Facility Manager sollte sich mit dem externen Dienstleister darüber einigen, wer mit dem Kunden kommuniziert. Es sollte nur einen einzigen Kommunikationskanal zum Kunden geben.
- Eine andere Möglichkeit kommt bei einer veränderten Rolle des Facility Managers in Betracht, wenn nämlich an seiner Stelle der Dienstleister selbst den direkten Kontakt mit dem Kunden managt. Die in diesem Falle notwendige Kontrolle dieser Kommunikation durch den Facility Manager könnte dann z.B. über die beim Facility Manager auflaufenden Kundenbeschwerden geschehen (Zehrer/Sasse2005, 2.1.3, S. 33-36).“

<i>Signatur</i>	<i>Zuordnung Rahmenlehrplan</i>	<i>Schlagwort</i>
	<i>Catering Lernbereich</i>	
7.2	QM des Catering	Kundenzufriedenheit / Dienstleistungsqualitätsmodell (Outsourcing)

**„FM – Prozesse bereits durch Einwirkung in der Projektphase optimieren zu können“**

Dieser inhaltliche Bestandteil wird in der fachlichen Skizze direkt interpretiert.

<i>Signatur</i>	<i>Zuordnung Rahmenlehrplan</i> <i>Catering Lernbereich</i>	<i>Schlagwort</i>
5.5	Prozess der Dienstleistung Catering	Projektphase

### **„teamorientierte Führung von Spezialisten im Projektmanagement“**

Zitat: „Im operativen Bereich liegt der Schwerpunkt auf der für die jeweilige Aufgabe zu optimierenden Prozessorganisation. Die Qualität der Mitarbeiterführung in den Workflows, deren Aufgabenverständnis und Qualitätsbewusstsein bestimmen letztendlich darüber, ob es gelingt, mit dem gewünschten wirtschaftlichen Ergebnis das geforderte Servicelevel zu erreichen.“

Von einem FM-Serviceunternehmen mit für die Aufgabe schlecht ausgebildeten, unmotivierten Mitarbeitern, einem am schnellen monetären Erfolg orientiertem Managementsystem und einer die individuellen Gestaltungsräume einengenden Unternehmensverfassung kann auf Dauer keine ausreichende Servicequalität erwartet werden (Zehrer/Sasse 2005, 2.1.1, S. 33).“

<i>Signatur</i>	<i>Zuordnung Rahmenlehrplan</i> <i>Catering Lernbereich</i>	<i>Schlagwort</i>
7.3	QM des Catering	Servicequalität

### Zitat: „•Operativer Teil der Problemlösung

Im operativen Teil der Problemlösung geht es um die Umsetzung der gefundenen Lösung und die Realisierung der präzise getroffenen Vereinbarungen mit dem Kunden. Der operative Teil der Problemlösung wird auch als Projektmanagement bezeichnet. Die gefundene Lösung wird in Maßnahmen und Aufgabenstellungen für jeden einzelnen Mitarbeiter im Facility-Management-Prozess überführt und eingesetzt. Auch hier sind wiederum Algorithmen oder Ordnungsprinzipien die Hilfsmittel und Instrumente der Prozessführung:

- Strukturierung der Aufgaben und Verantwortungen,

- Terminplanung,
- Ressourcenplanung,
- Projekt-Controlling.

Auch in der Phase der operativen Problemlösung wird analysiert, werden Schlussfolgerungen gezogen und Veränderungsmaßnahmen ergriffen. Allerdings liegt der Schwerpunkt der Soll-Ist-Analyse nun nicht mehr auf der Festlegung geeigneter Vorgehensweisen und Messgrößen, sondern auf der Erfassung der festgelegten Messwerte und deren Bewertung hinsichtlich der zu erreichenden Sollwerte.

Die operative Phase des Problemlösungsprozesses ist jedoch nicht nur eine Phase der Abwicklung und Kontrolle der zu erreichenden Ergebnisse. Vielmehr muss die Abweichungsanalyse zwischen SOLL und IST über die Kontrolle der Erfüllung der eingeleiteten Maßnahmen hinaus auch wiederum ein Feedback über die Zweckmäßigkeit der Maßnahme, also die Richtigkeit des eingeschlagenen Lösungsweges zulassen. Dies wird dann z.B. der Fall, wenn bei durchgeführter Maßnahme und nicht vorhandener Abweichung in den Tätigkeiten dennoch nicht das gewünschte Ergebnis erzielt wird. Dann muss der festgelegte Lösungsweg in Frage gestellt werden und die Phase der intuitiven Problemlösung beginnt erneut auf der Grundlage der nun vorhandenen Daten und Informationen zur Ausgangssituation, zu den Randbedingungen des Umfeldes, den eingetretenen Nebenwirkungen im Umfeld und zum zu erreichenden Output.

Dieses gewollte Zusammenspiel (in einer entsprechend geschaffenen Struktur) immer wieder stattfindender intuitiver und operativer Problemlösung im Team (eines Systems) ist die Voraussetzung für das Selbstlernen in diesem Team (Zehrer/Sasse 2005, 2.2.1, S. 42f.).“

<i>Signatur</i>	<i>Zuordnung Rahmenlehrplan</i> <i>Catering Lernbereich</i>	<i>Schlagwort</i>
Extra	Didaktische Überlegungen	Projektmanagement

### **2.1.2 Ausbildungskonzept Fachwirt Facility Management**

Im Folgenden wird das Ausbildungskonzept der GEFMA Richtlinie 620 zitiert und inhaltlich zugeordnet.

„Das Ausbildungskonzept spiegelt das GEFMA Verständnis von Facility Management wieder. Die Grundzüge dieses Konzeptes verdeutlicht die Anlage A Rahmenlehrplan Konzeptdarstellung.

Facility Management als neue Managementmethode der ganzheitlichen Betrachtung und Analyse aller kostenrelevanten Prozesse an Gebäuden und Anlagen über den gesamten Lebenszyklus hat die Optimierung der Prozesse aller Teilbereiche des Gebäudemanagements zum Ziel.

Die Kernfächer des Facility Managements sollen die Grundlagen des ganzheitlichen Denkansatzes, dessen Leitbegriffe und Nutzenspotentiale, die Phasen des Lebenszyklus, die Handwerkzeuge und das Flächenmanagement als Basis jeder ganzheitlichen Managementmethode vermitteln.

Daraus wird die notwendige Befähigung des Fachwirtes Facility Management (GEFMA) zur Prozessanalyse und -Optimierung der Teilbereiche des Gebäudemanagements teilbereichsübergreifend abgeleitet. Der Vermittlung des notwendigen Methodenwissens im Projektmanagement kommt in diesem Abschnitt erste Priorität zu. Das gilt auch für die Vermittlung persönlicher Führungsfertigkeiten. (...)

In den Kernfächern des Gebäudemanagements wird anschließend das für die Prozessanalyse notwendige Sachwissen der Teilprozesse der Leistungen an einer Anlage/ einem Gebäude vermittelt. Der Vermittlung des notwendigen Sachwissens in den drei Teilbereichen des Gebäudemanagements kommt in diesem Abschnitt erste Priorität zu. Jeder Teilunterabschnitt endet mit der Analyse der Synergiepotentiale der einzelnen Leistungen sowie einer Prozessanalyse und -Optimierung in dem behandelten Teilbereich, um die Prozessorientierung erneut zu betonen und die Entwicklung der Methodenkompetenz in der Prozessoptimierung zu fördern. In diesem Abschnitt spätestens entwickelt der Auszubildende seine Thematik für die Projektarbeit (GEFMA-Richtlinie 620, S. 1f.).“

<i>Signatur</i>	<i>Zuordnung</i>	<i>Schlagwort</i>
Extra	Didaktische Überlegungen	FM-Methoden

<i>Signatur</i>	<i>Zuordnung Rahmenlehrplan Catering Lernbereich</i>	<i>Schlagwort</i>
5.6	Prozesse der Dienstleistung Catering	Stellenwert in der Ausbildung

### 2.1.3 Verzeichnis der Zuordnungen

<b>Sgn.</b>	<b>Zuordnung Rahmenlehrplan Catering Lernbereich</b>	<b>Schlagwort</b>	<b>Seite dieser Arbeit</b>	<b>Zitat - Quelle</b>
1.1	Allgemeine Grundlagen	Prozesse GM	7-8	GEFMA 100
1.2	Allgemeine Grundlagen	Begriffe IGM, Catering	8-9	Handbuch FM

1.3	Allgemeine Grundlagen	Begriff Catering	9	Handbuch FM
1.4	Allgemeine Grundlagen	Abgrenzung FM/GM	10-11	GEFMA 100
2.	Zum Lehrinhalt Hygienebestimmungen konnte der Verfasser der Richtlinie leider keine Informationen entnehmen.			
3.	Grundsätze der Organisation	Organisationsformen	14	Handbuch FM
4.1	Technische Voraussetzungen und Mittel	Flächenmanagement	8-9	Handbuch FM
4.2	Technische Voraussetzungen und Mittel	Personal und Lebensmittel	9	Handbuch FM
4.3	Technische Voraussetzungen und Mittel	Anlage / Fläche	9-10	Handbuch FM
5.1	Prozess der Dienstleistung Catering	Begriff Prozess	11	Handbuch FM
5.2	Prozess der Dienstleistung Catering	Zusammensetzung Prozess	12	Handbuch FM
5.3	Prozess der Dienstleistung Catering	Teilprozesse	13	Handbuch FM
5.4	Prozess der Dienstleistung Catering	Prozessanalyse/ und -synthese	14	Handbuch FM
5.5	Prozess der Dienstleistung Catering	Projektphase	20	ohne
5.6	Prozess der Dienstleistung Catering	Priorität in der Ausbildung	22	GEFMA 620
6.	Für den Lernbereich Kalkulation konnte der Verfasser der Richtlinie leider keine Informationen entnehmen.			
7.1	QM des Catering	Kundenzufriedenheit, DL-Qualitätsmodell	15-17	Handbuch FM
7.2	QM des Catering	Kundenzufriedenheit, DL-Qualitätsmodell (Outsourcing)	17-19	Handbuch FM
7.3	QM des Catering	Servicequalität	20	Handbuch FM
8	Zum Thema Marktübersicht konnte der Verfasser der Richtlinie leider keine Informationen entnehmen.			
extra	Didaktische Überlegungen	Projektmanagement	20-21	GEFMA 620
extra	Didaktische Überlegungen	FM-Methoden, Ausbildungskonzept	21	GEFMA 620

## 2.2 fachliche Skizze der Lernbereiche

Im Folgenden wird die von den Zitaten abgeleitete fachliche Skizze der Lernbereiche dargestellt. Die Skizze gliedert sich nach dem oben aufgeführten Verzeichnis der Zuordnungen. Einige Lernbereiche sind durch Zitate des Handbuches FM (3.1.3.6

Catering-Management) erweitert. Von diesen Lernbereichen konnten zu wenig konkrete Informationen zur Erstellung einer fachlichen Skizze abgeleitet werden oder sind durch diese Zitate bedeutend erweitert. Didaktische Überlegungen werden in einem Sonderpunkt (extra: Didaktische Überlegungen) herausgestellt und für die Verwendung im 4. Kapitel, der Darstellung des Lehrkonzeptes, aufbereitet.

## **Lernbereich 1: allgemeine und rechtliche Grundlagen**

Signatur 1.1, 1.2: Catering ist als Teil des IGM'S eine Leistung der Daseinsfürsorge für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens und somit als ein förderlicher Service darzustellen. Dieser Prozess dient dem Werterhalt der Immobilie und von Sachgegenständen, sowie des Erhalts des Wohlbefindens der Mitarbeiter und Besucher. Catering ist nicht als Kernprozess, sondern als ein unterstützender Prozess zu sehen.

Die Hauptaufgabe des FM's ist das Erbringen und Überwachen dieser Dienstleistung, die insbesondere die Fläche der Immobilie betreffen.

Signatur 1.3: Mit dem Catering wird für das leibliche Wohl der Mitarbeiter und Gäste gesorgt. Es stellt die Speiseverpflegung mit der Einrichtung der Kantine und der Dienstleistung des Caterings dar. Gegenstand des Catering Managements sind außerdem die in der betreffenden Abteilung eingesetzten Mitarbeiter sowie die Bereitstellung der Lebensmittel.

Signatur 1.4: Catering als Prozess des Gebäudemanagements beschränkt sich auf die Nutzungsphase von Gebäuden. Außerdem ist dieser Prozess nicht unternehmensweit, also i.d.R nicht standortübergreifend, sondern objekt- bzw. standortgebunden. Ebenfalls ist herauszustellen, dass neben der eigentlichen Dienstleistungserbringung die operative Führung des Prozesses im GM Anwendung findet, nicht die strategische oder normative Führung wie im FM.

Zitat: „ Zu den angesprochenen Maßnahmen zählen:

- Anpassung des Angebots an die Palette der freien Gastronomie
- Verstärkter Dienstleistungsgedanke und stärkere Kundenorientierung

(Zehrer/Sasse 2005, 3.1.3.6, S.2).“

Da der Richtlinie 620 keine konkreten Hinweise hinsichtlich der rechtlichen Grundlagen entnommen werden konnte werden diese vom Verfasser eigenständig bestimmt.

- EG-VO Nr. 178/2002 („Basis-VO) allgemeine Anforderungen und Grundsätze des Lebensmittlerechts
- Nationales Lebensmittelrecht (LMBG)

## **Lernbereich 2: Hygienebestimmungen**

Diesem Lernbereich ist der GEFMA 620 ebenfalls keine Information zu entnehmen.

Hygienebestimmungen im Kontext sind:

- EG-Verordnung Nr. 852/2004 über Lebensmittelhygiene (inkl. HACCP-Konzept)
- Infektionsschutzgesetz

## **Lernbereich 3: Grundsätze der Organisation**

Signatur 3: Die Dienstleistung Catering soll organisiert und in eine geeignete Rechtsform gebracht werden.

## **Lernbereich 4: technische Voraussetzungen und Mittel**

Signatur 4.1:Catering ist als Teil des IGM´S eine Leistung der Daseinsfürsorge für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens und somit als ein förderlicher Service darzustellen. Dieser Prozess dient dem Werterhalt der Immobilie und von Sachgegenständen, sowie des Erhalts des Wohlbefindens der Mitarbeiter und Besucher. Catering ist nicht als Kernprozess, sondern als ein unterstützender Prozess zu sehen.

Die Hauptaufgabe des FM´s ist das Erbringen und Überwachen dieser Dienstleistung, die insbesondere die Fläche der Immobilie betreffen.

Signatur 4.2: Mit dem Catering wird für das leibliche Wohl der Mitarbeiter und Gäste gesorgt. Es stellt die Speiseverpflegung mit der Einrichtung der Kantine und der Dienstleistung des Caterings dar. Gegenstand des Catering Managements sind außerdem die in

der betreffenden Abteilung eingesetzten Mitarbeiter sowie die Bereitstellung der Lebensmittel.

Signatur 4.3: Flächenmanagement stellt ein eigenes Unterrichtsmodul im Bereich des IGM's dar und ist als integrierende Disziplin anzusehen.

Die Fragen wie viel Fläche für die Dienstleistung Catering für das jeweilige System erforderlich sind, wie viel Fläche je Arbeitsplatz gerechnet werden muss, wie Flächen besser genutzt werden können, welche Flächen wie oft zu reinigen sind, wie viel Kosten pro Mitarbeiter oder Arbeitsplatz usw., bedarf es der Vermittlung fachspezifischen Wissens, dass im Fach Catering behandelt wird.

Technische Objektdaten sollen zur Verfügung gestellt werden.

## **Lernbereich 5: Prozesse der Dienstleistung**

Signatur 5.7: Der Auszubildende soll unter Berücksichtigung kostenrelevanter Faktoren den Prozess des Catering bis in seine Teilprozesse analysieren und optimieren können. Diesem kommt im Rahmen der Unterrichtung der Module im infrastrukturellen Gebäudemanagement, insbesondere des Caterings erste Priorität zu.

Signatur 5.1: Die Dienstleistung Catering kann als inhaltlich abgeschlossene, zeitlich-logische Abfolge von Funktionen zur Bearbeitung eines prozessprägenden, betriebswirtschaftlich relevanten Objektes dargestellt werden und ist somit als Prozess zu definieren.

Es resultiert daraus, dass im Unterricht der Prozess des Caterings in seinen Leistungsbestandteilen und Leistungsabfolgen zur Erreichung eines zu definierenden Ergebnisses beschrieben werden soll.

Signatur 5.2: Die Vorgehensweise wie der Prozess im Unterricht dargestellt bzw. charakterisiert werden soll wird hier deutlich. Bestimmte Größen müssen in diesem Zusammenhang auf den Prozess Catering angewandt werden.

Der Input der Verpflegungsleistung bzw. des Prozesses Catering stellt die Ausgangssituation dar. Der Bedarf an Lebensmitteln, Hilfsmittel um diese in verzehrfähigen Zustand zu bringen und die Anforderungen des Kunden an das gewünschte Ergebnis (Output) sind als Input zu benennen.

Der Sender der Verpflegungsleistung ist in Abhängigkeit zur gewählten Organisationsform der GV darzustellen. Er kann z.B. ein Fremddienstleister (Caterer), eine ausgegründete Service-GmbH oder die in Eigenregie betriebene Abteilung sein.

Signatur 5.3: Weiterhin sind Aufgaben und Tätigkeiten (Funktionen), um zu dem gewünschten Ergebnis (Output) zu gelangen, zuzuordnen.

Zeiträume und Zeitabfolgen sollen beschrieben werden, d.h. der Ablauf soll dimensioniert werden. Da der Prozess Catering als komplex und vielschichtig zu beurteilen ist, soll eine Unterteilung von Teilprozessen vorgenommen werden. Dieses ermöglichen wiederum eine Strukturierung von Input und Output zwischen den Teilprozessen, von Sendern und Empfängern dieser Teilprozesse, von Funktionen und Zeitpunkten (s. Abb. 4).

Die Teilprozesse bzw. Teilaufgaben sollen detailliert bis in Einzelprozesse aufgeschlüsselt werden. Jeder Teilprozess (Teilaufgabe) hat eine eigene Funktion einen eigenen Input und Output und einen internen Kunden (Empfänger) und Lieferanten.

Signatur 5.4: Die FM-gerechte Prozessanalyse und -synthese des Caterings umfasst eine Modellierung des SOLL-Prozesses. D.h., erwünschte Prozessmerkmale werden unter Berücksichtigung der möglichen Auswirkungen auf den nicht immobilien-spezifischen Teil des Sekundärprozesses des Unternehmens definiert.

Der IST-Prozess wird modelliert. D.h., vorhandene Prozessmerkmale werden erfasst, auch der im Umfeld des FM-Prozesses unterstützenden und hemmenden Randbedingungen. Messwerte für die Prozessbewertung werden definiert und erfasst. Eine Abweichungsanalyse soll stattfinden und Maßnahmen zur Prozessveränderung sollen bestimmt werden. Die Aufstellung eines Prozesscontrollings erfolgt.

Signatur 5.5: Um auf FM-Prozesse in der Projektphase optimierend einwirken zu können, sollten dem Fachwirt FM die Abläufe der einzelnen Prozesse und die Verknüpfungen miteinander dargestellt werden. Die Abhängigkeit der einzelnen Prozessstufen von der Wahl des Verpflegungssystems, so wie die Bewertung des jeweiligen nach unterschiedlichen Qualitätskriterien sollten ihm aufgezeigt werden. Außerdem sind kostenrelevante Faktoren bei der Wahl eines Verpflegungssystems darzustellen.

Zitat: „Weitergehend werden zunehmend professionelle Instrumente und Methoden eingebracht. Hierzu sind zu zählen:

- Verstärkte Marketingaktivitäten,
- flexible Arbeitszeitmodelle,
- Nutzung von Informationstechnik (Zehrer/Sasse 2005, 3.1.3.6, S. 2).“

### **Lernbereich 6: Kalkulation**

Zitat: „Gerade im Verpflegungsbereich ist eine Trennung in Einzel- und Gemeinkosten nicht einfach. (...) Die Trennung der an ein Produkt verrechneten Kosten erfolgt teilweise nach einem verfahren, das für die Belange des betreffenden Betriebes entwickelt und für ausreichend gehalten wird. Eine Einbeziehung des Gemeinkostenblocks in die entsprechenden Produktpreise kann erfolgen über

- Zuschlagssätze nach Einzelkostenwertigkeit
- Prozentuales Splitting mit Hilfe eines Schätz-/Erfahrungswertes
- Sachgerechte Zuordnung durch genaue Untersuchungen

Eine spezifische Lösung für die Kalkulation der Leistung gibt es gerade in Bereichen mit heterogenen Produkten und Dienstleistungen nicht. (...) Eine in der Praxis erprobte Vorgehensweise erlaubt das Uniform System of Accounts for Hotels in Kombination mit dem Expense and Payroll Dictionary, welches sich an den Einzelkosten- und Deckungsbeitragsgedanken anlehnt (Zehrer/Sasse 2005, 3.1.3.6, S.9f.).“

### **Lernbereich 7: QM des Catering**

Signatur 7.1: Damit der Fachwirt FM auch das Catering in sein Dienstleistungsmanagement, das als gesondertes Unterrichtsmodul gelehrt wird, einbeziehen kann, sind die Grundlagen des Qualitätsmanagements in der GV in die Lehrinhalte einzubeziehen. Darin eingebunden sind spezifische Kundenzufriedenheitsmessungen für den Bereich Catering.

Des Weiteren sollten kritische Punkte im Verhältnis zwischen dem Dienstleister und dem Kunden unter Berücksichtigung der Inhalte des Dienstleistungsqualitätsmodells (Abb. 5) beschrieben werden, um einen praxisbezogenen Catering-Management-Ansatz durchführen zu können.

An dieser Stelle wird deutlich wie wichtig alle Parameter des QM's einer GV für den Facility Manager sind. Er muss die spezifische Qualität definieren können, um seinen Auftrag im Sinne des Kunden durchführen zu können.

Signatur 7.2: Die Übersetzerrolle des Facility Managers kann zu zusätzlichen Problemen führen und dadurch das Erreichen der Kundenzufriedenheit stören. Es ist daher sinnvoll die praktische Übermittlung der erwünschten Qualität vom Kunden über den Facility Manager zum externen Dienstleister im Unterricht unter Berücksichtigung der Inhalte des Dienstleistungsqualitätsmodells Outsourcing (Abb. 6) einzuüben.

Signatur 7.3: Durch die Qualität der Mitarbeiterführung in den einzelnen Workflows erlangt der Fachwirt FM das angemessene Aufgabenverständnis und Qualitätsbewusstsein der Angestellten in der GV. Eine gute Aus- und Fortbildung und Einarbeitung der Mitarbeiter, sowie die Verfolgung der Strategien des internen Marketings erhöhen die Servicequalität.

## **Lernbereich 8: Marktübersicht**

Da für den Lernbereich Marktübersicht sind der GEFMA-Richtlinie 620 keine Informationen zu entnehmen. Eine aktuelle Marktübersicht der Caterer in Anlehnung an eine Marktforschung der Fachzeitschrift gv-praxis wird untersucht.

## **didaktische Überlegungen**

Signatur extra: Die Vermittlung des Projektmanagements und der Führungsfähigkeiten sind Grundlage der Ausbildung und als einzuübende und zu wiederholende Fertigkeit der Auszubildenden anzusehen.

Eine Analyse der Synergiepotentiale der einzelnen Leistungen des IGM, sowie eine Prozessanalyse und -Optimierung der behandelten Teilbereiche findet im Anschluss an die jeweiligen Veranstaltungen, als gesonderte Lehreinheit statt und ist daher im Catering-Unterricht zu vernachlässigen.

Der Auszubildende soll nach Auswertung der Kundenanforderungen und die für ein Objekt festgelegten Rahmenbedingungen eine operative Problemlösung hinsichtlich des Catering-Prozesses anwenden können

Im Rahmen des Faches Catering, welches im IGM angesiedelt ist, wird aufgrund der Beschränkung auf die Nutzungsphase, auf weitere Projektplanung verzichtet.

### **2.3 Bestimmung der Adressaten**

Es folgt das Zitat des dritten Kapitels der GEFMA-Richtlinie 620. Die Zielgruppe und die Zugangsvoraussetzungen für die Ausbildung Fachwirt Facility Management werden beschrieben.

„Die Ausbildung zum Fachwirt Facility Management (GEFMA) ist im Augenblick eine Aufstiegsfortbildung und wendet sich an solche Teilnehmer, die eine Tätigkeit im Facility Management z.B. als Leiter eines FM Projektes anstreben oder bereits innehaben. Zugangsvoraussetzung ist eine abgeschlossene, gewerblich-technische oder auch kaufmännische Berufsausbildung auf der Gesellenebene in einem der Teilbereiche des Facility Managements. Mindestens für einen Übergangszeitraum wird diese Ausbildung auch für Interessenten mit akademischen Abschluss die angemessene FM - Qualifikation sein, wenn im Mittelpunkt der angestrebten oder ausgeführten Tätigkeit Dienstleistungsmanagement in der Nutzungsphase steht (GEFMA-Richtlinie 620, S. 1).“

Um die Adressaten genauer bestimmen zu können, hat der Verfasser an verschiedenen Bildungseinrichtungen im deutschen Bundesgebiet angefragt, ob ihm Daten bisheriger Ausbildungsgänge Fachwirt FM zur Verfügung gestellt würden. Leider sind nur von einer Stelle verwertbare Daten freigegeben worden. Diese Daten stammen aus dem FGE Trainingscenter der Mettenmeier GmbH in Paderborn, die als GEFMA-zertifizierte Bildungseinrichtung diese Ausbildung anbietet. An dieser Stelle sei erwähnt, dass die Daten keinerlei Rückschlüsse auf private Personen erlauben.

Es sind Daten von 77 Teilnehmern, die alle die Ausbildung mit dem Titel Fachwirt FM erfolgreich abgeschlossen haben und aus 6 verschiedenen Lehrgängen stammen. Da die Ausbildung ein Jahr dauert, sind die Ausbildungszeiträume der Teilnehmer von 2000-2001, 2001-2002, 2002-2003, 2003-2004, 2004-2005 und 2005-2006 gekennzeichnet.

Die Daten der Teilnehmer sind unter den Gesichtspunkten des Geschlechts, Alters, der akademischen oder nicht-akademischen Bildung ausgewertet. Liegt keine akademische Bildung vor, wurden diese Daten der Teilnehmer nach kaufmännischer oder gewerblich-technischer Bildung spezifiziert.

Diese Daten sind nun in Form von Diagrammen dargestellt und werden kurz beschrieben.

Im ersten Diagramm ist die prozentuale Verteilung des Geschlechts der Teilnehmer dargestellt. Die Männer sind deutlich in der Überzahl. Sie machen einen Anteil von 78,9 Prozent aus.

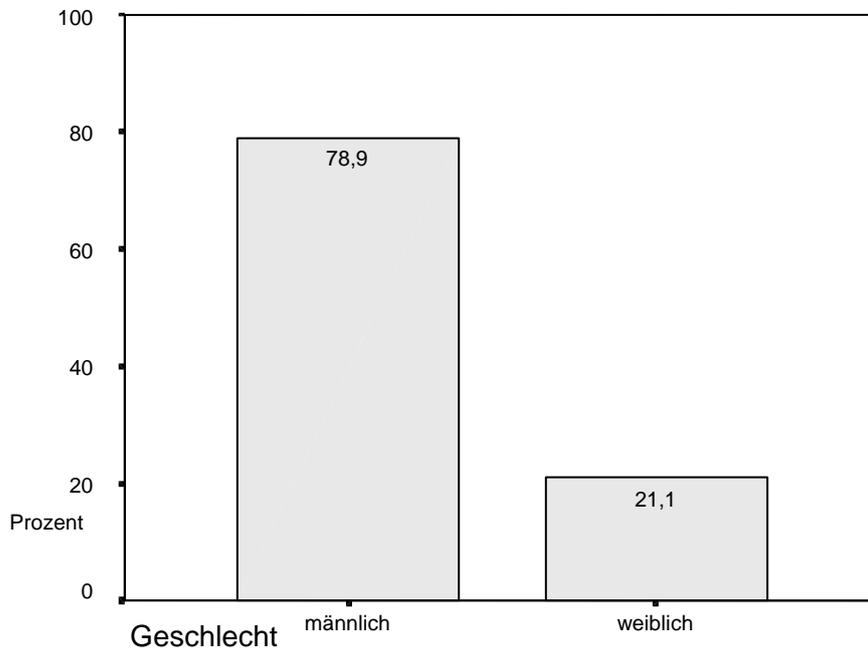


Abb.8: prozentuale Verteilung der Geschlechter

Das zweite Diagramm stellt die prozentuale Verteilung der Teilnehmer in drei Altersgruppen dar. Die beiden jüngsten Teilnehmer sind 26 und 27. Die beiden Ältesten sind 53. Die Gruppe der 36-45 Jährigen ist anteilig die größte Gruppe mit 43,4 Prozent. Die 26-35 Jährigen sind mit 35,5 Prozent die zweitgrößte, Die 46-55 Jährigen stellen die kleinste Gruppe dar.

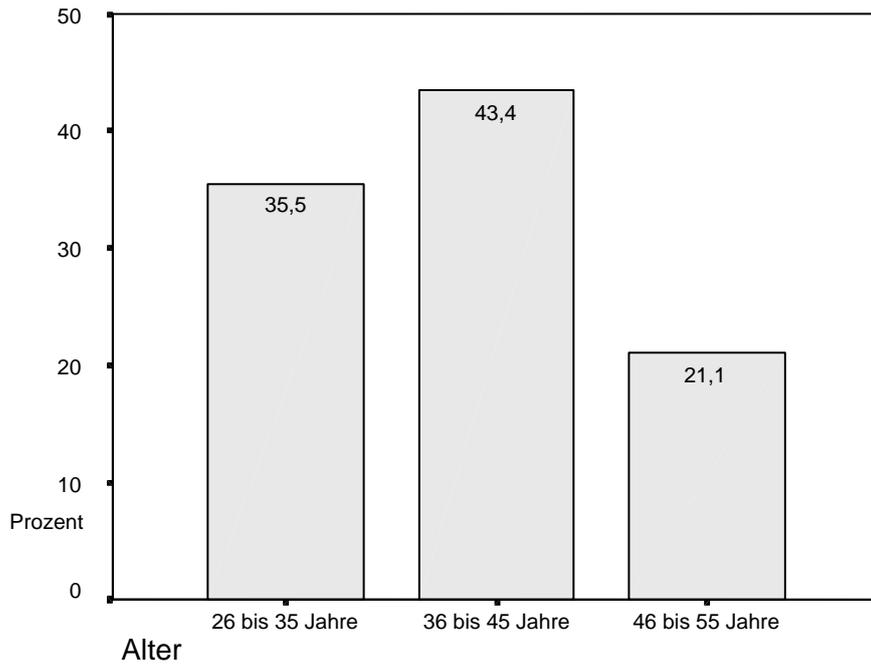


Abb. 9: prozentuale Altersverteilung in drei Gruppen

In Diagramm 3 ist der Anteil der Akademiker und Nicht-Akademiker unterschieden. Die Akademiker stellen die große Mehrheit dar (73,7 Prozent).

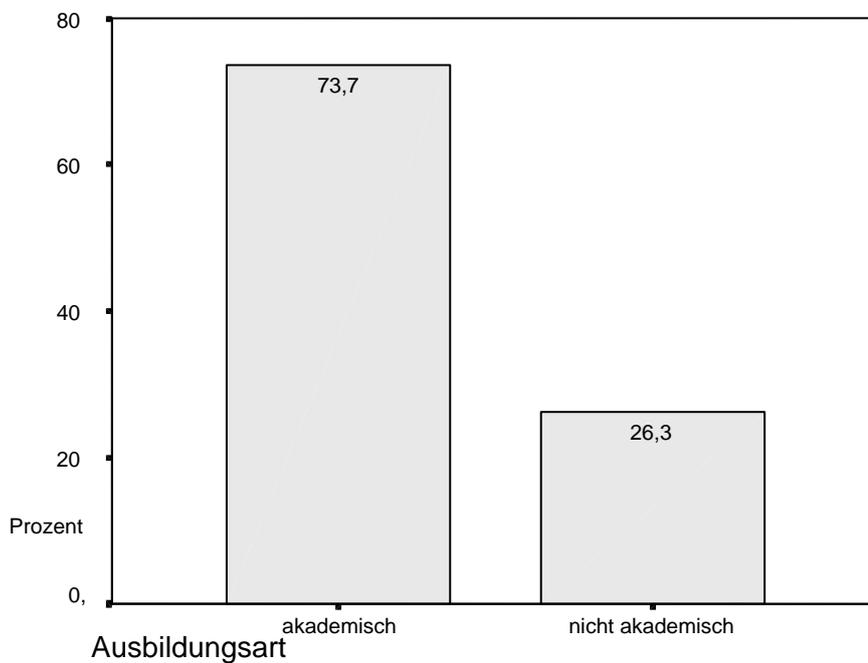


Abb. 10: prozentuale Unterscheidung der Ausbildungsart

Im vierten und letzten Diagramm findet eine Darstellung der Zugehörigkeit des Ausbildungszweiges der Nicht-Akademiker statt. Die große Mehrheit, 80 Prozent, kommen aus dem gewerblich-technischen Bereich.

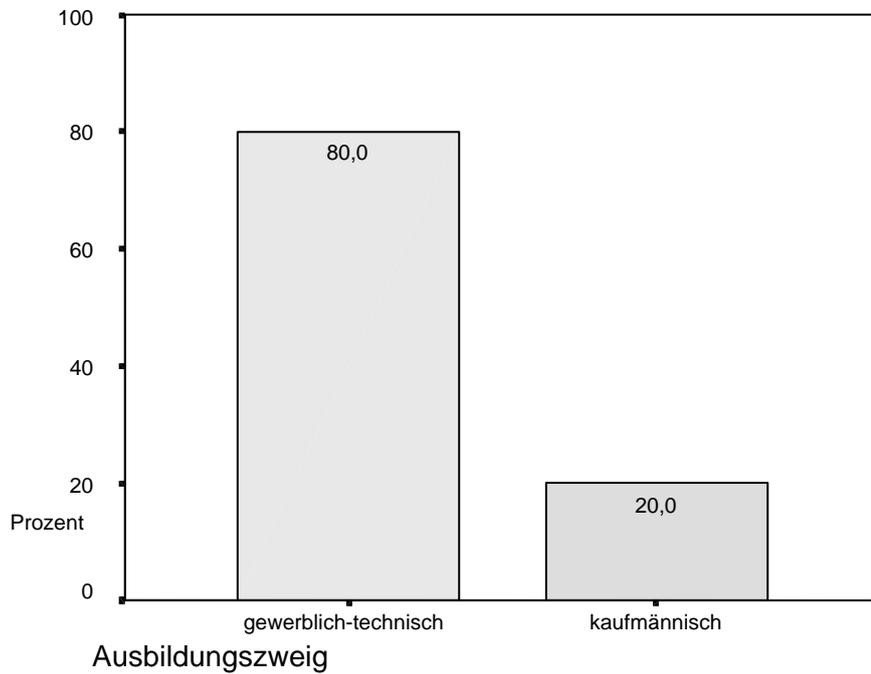


Abb. 11: prozentuale Verteilung der Nicht-Akademiker nach Zugehörigkeit des Ausbildungszweiges

## 2.4 Rahmenbedingungen des Unterrichts

Im Folgenden werden Zitate aus der GEFMA-Richtlinie 620 (Ausbildung Fachwirt FM) und 622 (Prüfungsordnung Fachwirt FM) zur Festlegung der Rahmenbedingungen für das Fach Catering ausgewertet.

„ 5 Rahmenlehrplan

(siehe Anhang A, B und C Rahmenlehrplan)

Die prozentualen Zeitkontingente (...) des Gebäudemanagements (Modul 5-7) mit 30 % und (...). Die prozentualen Zeitkontingente innerhalb der Module sind Richtwerte (...). Je nach Ausrichtung des Bildungsträgers oder nach einschlägiger Erfahrung des Teilnehmerkreises kann eine spezifische Prägung erreicht werden (GEFMA-Richtlinie 620, Kap. 5 Rahmenlehrplan).“

„7 Ausbildungsformen

Die Form der Ausbildung richtet sich nach den Bedürfnissen der Zielgruppe und ihrer Kostenträger, ihrer Verfügbarkeit und den einschlägigen Berufserfahrungen. Als Regelansatz wird bei Vollzeitmaßnahmen von einer Dauer von ca. 1500 Stunden Theorievermittlung sowie einem Praktikumsanteil ausgegangen. Damit sind die Eingangsvoraussetzungen für eine erfolgreiche Anmeldung beim Bundesinstitut für berufliche Bildung gegeben. Bei berufsbegleitenden Maßnahmen wird von einem Regelansatz von 500 Stunden Theorievermittlung ausgegangen. Festgelegt werden 320 Lehreinheiten Anwesenheits- und Betreuungsstunden, davon minimal 220 Unterrichtseinheiten mit Präsenz vor Ort und bis zu 100 Stunden betreute Projektarbeit. Hinzu kommen 180 Lehreinheiten aus kontrollierten Selbstlernmaßnahmen, die nachzuweisen sind (GEFMA-Richtlinie 620, Kap. 7 Ausbildungsformen).“

Der vorgegebene Unterrichtszeitraum für das Fach Catering kann aus diesen Zitaten abgeleitet werden. Es muss allerdings noch der Anhang B der GEFMA-Richtlinie 620 berücksichtigt werden. Das prozentuale Zeitkontingent für das Fach Catering ist hieraus zu entnehmen. Dieses Zeitkontingent ist mit 2% festgelegt.

Grundlegend ist von zwei unterschiedlichen Zeitkontingenten auszugehen. Der Unterrichtszeitraum für die Vollzeitmaßnahme und das der berufsbegleitenden. Da die Ausarbeitung beider Lehrkonzepte den Umfang dieser Arbeit überschreiten würde, rückt lediglich die Ausarbeitung der Vollzeitmaßnahme in den Blickpunkt dieser Arbeit. Die Vollzeitmaßnahme umfasst 1500 Stunden Theorievermittlung insgesamt, somit 30

Stunden Catering. Unterschiedliche Prägungen verschiedener Bildungsträger und einschlägige Erfahrungen mit dem jeweiligen Teilnehmerkreis können die Verschiebung von Zeitkontingenten zu Gunsten spezieller Teilbereiche des Gebäudemanagements zur Folge haben, werden in dieser Arbeit aber nicht berücksichtigt.

<i>Zeitkontingent/ Maßnahme</i>	<i>Vollzeitmaßnahme</i>	<i>Berufsbegleitende Maßnahme</i>
	30 Stunden	10 Stunden

Tabelle 4 : Unterschiedliche Zeitkontingente für den Unterricht des Faches Catering

Beide Ausbildungsmaßnahmen unterliegen einer Prüfung, die das Erreichen von Lernzielen misst. Die Folgenden Zitate sind der GEFMA-Richtlinie 622, der Prüfungsordnung entnommen. Sie geben Aufschluss über die geforderten Voraussetzungen für die Zulassung zur Prüfung. Die Prüfung stellt den Nachweis von Kenntnissen, Fertigkeiten und Erfahrungen, die durch die berufliche Fortbildung erworben wurde dar.

#### „§4 Vorbereitung der Prüfung

Der Bildungsträger meldet dem GEFMA die zur Prüfung angemeldeten Teilnehmer. Mit dieser Anmeldung kann der Bildungsträger / Prüfungsausschuss pro schriftlichem Prüfungsteil 10 Fragen aus dem Bereich der eigenen Lehre einreichen, die GEFMA aus der eigenen Prüfungsfragendatenbank auf 20 Fragen je schriftlichem Prüfungsteil ergänzen wird. Diese Regelung wird revidiert werden, wenn sich ein gewisser einheitlicher Standard herausgebildet hat (...)

#### §6 Schriftlicher Prüfungsteil (...)

Die schriftliche Prüfung in den Fächern

Kernfächer des Facility Management (Modul 1 -4) Technisches Gebäudemanagement, Infrastrukturelles Gebäudemanagement, Kaufmännisches Gebäudemanagement soll je 90 Minuten nicht überschreiten. Es sind keine Multiple-Choice Fragen zugelassen. Die schriftliche Prüfung in diesen Fächern dient der Wissensermittlung des Kandidaten.

Das Korrekturergebnis stellt je Prüfungsarbeit eine Note fest. Die Ergebnisse der schriftlichen Prüfung sind dem Prüfungsausschuss vor Prüfungsbeginn vorzulegen, damit eine entsprechende Prüfungsgestaltung stattfinden kann (GEFMA-Richtlinie 622, S.3).“

### 3 Lernziele der Catering-Lernbereiche

Bevor der Unterricht geplant werden kann wird in diesem Kapitel Lernziele von der fachlichen Skizze der Lernbereiche (Abschn. 2.2) abgeleitet. Die gewählte Literatur für die Ausarbeitung der Lernziele ist teilweise 20 bis 30 Jahre alt, hat aber immer noch ihre Gültigkeit hinsichtlich ihrer didaktischen Anwendung und gelten auch heute noch als Regelwerke (Expertenaussage).

„Ehe Sie Unterricht planen, ehe Sie über Unterrichtsverfahren, Unterrichtsinhalte oder –materialien entscheiden, müssen Sie wissen, was Sie als Ergebnisse des Unterrichts erwarten. Eine klare Beschreibung der Ziele ist eine solide Grundlage für die Auswahl von Verfahren und Materialien sowie für die Entscheidung über Meßverfahren (Prüfungsaufgaben, Tests), mit denen man feststellt, ob der Unterricht erfolgreich war (Mager 1978, Vorwort S.VI).“

„Das Lernziel ist eine „sprachlich artikulierte Vorstellung über die durch Unterricht (oder andere Lehrveranstaltungen) zu bewirkende gewünschte Verhaltensänderung eines Lernenden (Meyer 1976, S.21).“

Der Prozess der Lernziel-Operationalisierung lässt sich wie folgt definieren:

„1. Lernziel-Operationalisierung im weiteren Sinne:

= semantisch möglichst eindeutige Angabe der beobachtbaren Elemente der gewünschten Verhaltensdisposition eines Lernenden

2. Lernziel-Operationalisierung im engeren Sinne:

=Angabe der Meßoperation, mit der ein beobachtbares Element einer gewünschten Veränderung des Schülerverhaltens erfasst werden kann (Meyer 1976, S.59).“

Aus der Definition von Meyer lässt sich der zu beschreitende Weg ableiten. Die Lernziel-Operationalisierung muss erst im weiteren Sinne abgehandelt werden, danach kann sie im engeren Sinne ablaufen. Die Lernziel-Operationalisierung im engeren Sinne kann im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt werden, da eine Ausarbeitung in Feinziele für diesen Vorgang nötig wäre. Die Lernziele (Richtziele) werden beschrieben und lediglich in Grobziele *kleingearbeitet*, da die Kleinarbeitung in Feinziele den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde.

„Die Lernziel-Operationalisierung (im weiteren Sinne) stellt ein formales Verfahren dar, bei dem eine beliebig abstrakte Angabe einer gewünschten Verhaltensdisposition (...)

solange *kleingearbeitet* wird, bis beobachtbare Verhaltensänderungen benannt worden sind, von denen die am Operationalisierungsprozeß Beteiligten annehmen, dass sie das mit der Verhaltensdisposition Gemeinte einzulösen vermögen (Meyer 1976, S.59).“

Ein weiterer Aspekt kommt hinzu. „ Nur *kognitive Lernziele* können operationalisiert werden. Die sogenannten affektiven und psychomotorischen Lernziele sind nicht zu operationalisieren! (Meyer, 1976, S. 64).“ Dieses bedarf wiederum einer Begriffsklärung.

Die Lernziele, die beschriebenen gewünschten Verhaltensänderungen, der Auszubildenden können unterschiedlichen Dimensionen zugeordnet werden, der kognitiven, der affektiven und der psychomotorischen Dimension. „Kognitive Lernziele beziehen sich auf Denken, Wissen, Problemlösen, auf Kenntnisse und intellektuelle Fähigkeiten. (...) Affektive Lernziele beziehen sich auf die Veränderung von Interessenslagen, auf die Einstellungen und Werte und die Entwicklung dauerhafter Werterhaltungen. (...) Psychomotorische Lernziele beziehen sich auf die manipulativen und motorischen Fertigkeiten eines Schülers (Meyer 1976, S.84f.).“

Zusammenfassend sei an dieser Stelle das bisher dargestellte Vorgehen der Ausarbeitung von Lernzielen in Form einer Abbildung dargestellt (Abb. 12).

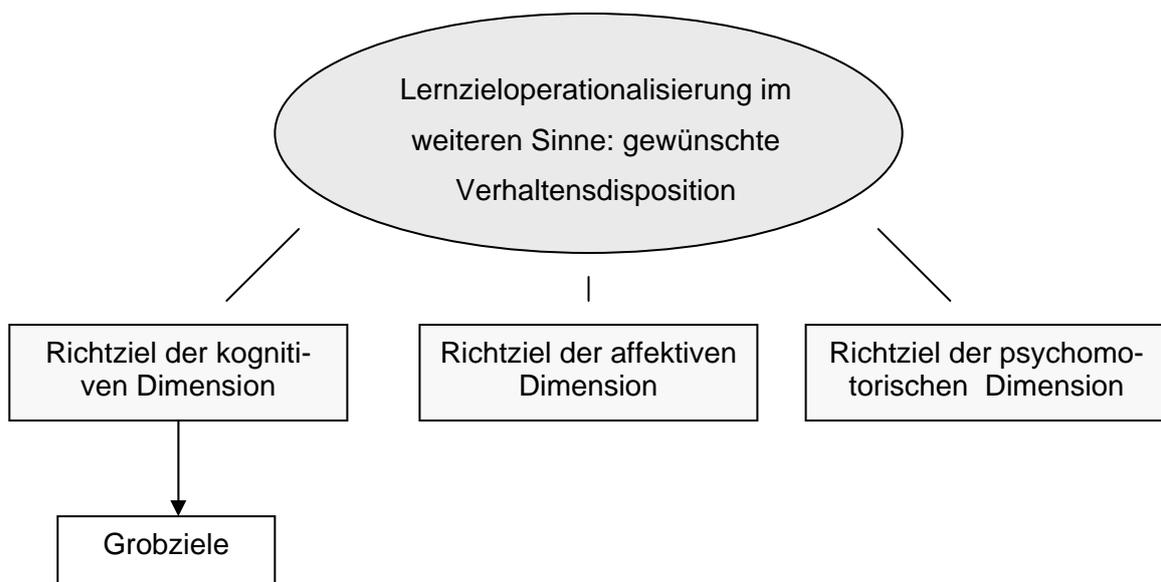


Abb. 12 : Darstellung der vereinfachten Lernziel-Operationalisierung im weiteren Sinne

Die Lernziele kann man außerdem in unterschiedliche Schwierigkeitsgrade für den Lernenden einteilen (Lernziel-Taxonomie). Unter Berücksichtigung der Adressaten, die zu 73,7 Prozent eine akademische Vorbildung absolviert haben (s. Abschnitt 2.3 Bestimmung der Adressaten), wäre ein gehobenes Niveau in Sicht auf höhere Einstufung der jeweiligen Lernziele innerhalb ihrer Dimension aufgrund des höher zu wertenden Lernergebnisses wünschenswert. Zur Erreichung der jeweils höchsten Ebenen in allen Lernbereichen ist der Unterrichtszeitraum jedoch zu knapp bemessen, denn dieses würde dementsprechend mehr Unterrichtszeit in Anspruch nehmen. An dieser Stelle gewinnt die Gewichtung der Lernziele anhand der Ableitungen von der fachlichen Skizze an Bedeutung. Ist der fachlichen Skizze des Lernbereichs ein hoher Stellenwert beigemessen wird das Abstraktionsniveau für das Lernziel höher angesetzt. Hinzu kommt, dass bei stärkerer Gewichtung des Lernbereichs mehr Lernziele vorhanden sind.

Die kognitive Dimension wurde von Bloom in sechs Hierarchiestufen nach dem Grad der Komplexität der erwünschten Verhaltensänderung des Lernenden beschrieben (s. Abb. 13). Die Hierarchisierung der Lernziele bezieht sich auf ihren Schwierigkeitsgrad und wird von Punkt 1 ansteigend komplexer und sind wiederum in Unterstufen gegliedert (Abb. 14).

6. Beurteilung
5. Synthese
4. Analyse
3. Anwendung
2. Verständnis
1. Kenntnisse

Abb. 13: die sechs Hierarchiestufen der kognitiven Dimension (in Anlehnung an die Bloom'sche Taxonomie, Meyer 1976, S. 103)

<p><i>6. Beurteilung</i></p> <p>6.1 Beurteilungen im Hinblick auf innere Klarheit</p> <p>6.2 Beurteilungen im Hinblick auf äußere Kriterien</p>
<p><i>5. Synthese</i></p> <p>5.1 Schaffen einer einheitlichen Kommunikation</p> <p>5.2 Entwerfen eines Plans oder eines Programms für eine Reihe von Operationen</p> <p>5.3 Ableitung einer Reihe abstrakter Beziehungen</p>
<p><i>4. Analyse</i></p> <p>4.1 Analyse von Elementen</p> <p>4.2 Analyse von Beziehungen</p> <p>4.3 Analyse von organisatorischen Prinzipien</p>
<p><i>3. Anwendung</i></p> <p>(keine Unterstufen)</p>
<p><i>2. Verständnis</i></p> <p>2.1 Übertragung</p> <p>2.2 Interpretation</p> <p>2.3 Extrapolation</p>
<p><i>1. Kenntnisse</i></p> <p>1.1 Kenntnis konkreter Einzelheiten</p> <p>1.11 Kenntnis von Begriffen</p> <p>1.12 Kenntnis einzelner Fakten</p> <p>1.2 Kenntnis von Wegen und Mitteln für den Umgang mit konkreten Einzelheiten</p> <p>1.21 Kenntnis von Übereinkünften</p> <p>1.22 Kenntnis von Trends und Abfolgen</p> <p>1.23 Kenntnis von Klassifikationen und Kategorien</p> <p>1.24 Kenntnis von Kriterien</p> <p>1.25 Kenntnis der Methodologie</p> <p>1.3 Kenntnis der Universalien und Abstraktionen eines Gebietes</p> <p>1.31 Kenntnis von Prinzipien und Generalisationen</p> <p>1.32 Kenntnis von Theorien und Strukturen</p>

Abb. 14: Unterstufen der Hierarchisierung kognitiver Lernziele (in Anlehnung an Meyer 1976, S. 107 und zugehöriger Anlage 1)

Lernziele des affektiven Bereichs unterliegen ebenfalls einer Hierarchisierung, die Bloom mit dem Grad der Internalisation beschreibt (s. Abb. 15). „Definition: Internalisation = das innere Wachstum, das Auftritt, wenn sich das Individuum der Haltungen, Prinzipien, Regeln und Sanktionen bewusst wird, die Teil von ihm werden, indem sie Werturteile bilden und sein Verhalten steuern (Meyer 1976, S.108).“

5. Charakterisierung durch einen Wert oder eine Wertstruktur
4. Organisation
3. Werten
2. Reagieren
1. Aufmerksamwerden; Beachten

Abb. 15: Hierarchisierung der Lernziele im affektiven Bereich (in Anlehnung an Meyer 1976, S. 109)

„Lernziel-Definitionen in der psychomotorischen Dimension können nach dem Grad der angestrebten Koordination geordnet werden (in Anlehnung an R.H. Dave; Meyer 1976, S. 110).“

5. Naturalisierung
4. Handlungsgliederung
3. Präzision
2. Manipulation
1. Imitation

Abb. 16: Hierarchisierung der Lernziele im psychomotorischen Bereich (in Anlehnung an Meyer 1976, S. 110)

Der beschriebene Prozess wird nun dargestellt. Die Lernziele werden von der fachlichen Skizze der Lehrinhalte (Abschn. 2.2) abgeleitet. Die Formulierungen der Lernziele erfordern ein Verschmelzen und eine gewisse Eigensynthese von Begriffen, die von der fachlichen Skizze abweichend sein können. Hinzu kommt, dass an dieser Stelle ein fachlicher Bezug durch Catering-Literatur vollzogen wird.

### 3.1 Lernbereich 1: allgemeine und rechtliche Grundlagen

Richtziel: Der Lernende erwirbt Fähigkeiten und Fertigkeiten, die den Umgang und das Verständnis mit dem Catering-Management ermöglichen. Die Grundlagen des Caterings im Rahmen des IGM's sind seinem allgemeinen Kenntnisschatz zuzuordnen.

<i>Hierarchieebene der kognitiven Dimension</i>	<i>Grobziele</i>
1.11 Kenntnis von Begriffen	Der Auszubildende hat Kenntnis von der Bedeutung der relevanten Begrifflichkeiten des Caterings und kann diese in FM-Strukturen einordnen. Er kann ihre Merkmale und Beziehungen darstellen.
1.30 Kenntnis der Universalien und Abstraktionen eines Gebietes	Er kennt die verschiedenen Gemeinschaftsverpflegungstypen und kann diese mit Hilfe der Einflussfaktoren der Zielfindung von den Einrichtungen der Individualverpflegung schematisch abgrenzen und kennt Ziele der Träger.
2.00 Verständnis	Er hat ein Verständnis für das Marketingdenken im Bereich des Caterings entwickelt.

Hierarchieebene der affektiven Dimension	Lernziel
5.1 allgemeine Einstellung	Der Auszubildende revidiert Vorurteile, die den Nutzen einer optimierten Verpflegungsleistung angehen und akzeptiert den hohen Stellenwert der systematischen Planung einer GV, die den Empfängern der Leistung gesunde Speisen und Getränke anbieten. Außerdem wird ihm klar welchen Stellenwert dieser Bereich in seinem künftigen Berufsfeld haben wird.

Richtziel: Der Auszubildende hat ein Verständnis für die rechtlichen Grundlagen der Branche erworben. Hierzu sind einerseits die allgemeinen Anforderungen an das Lebensmittelrecht (EG) „Basis-VO“ 178/2002 und andererseits die Grundlagen des nationalen Lebensmittelrechts (LMBG) zu zählen.

<i>Hierarchieebene der kognitiven Dimension</i>	<i>Grobziele</i>
1.32 Kenntnis von Theorien und Strukturen	Er hat Kenntnis über die Grundlagen der im LMBG enthaltenen Catering-relevanten produktübergreifenden Gesetze.
Hierarchieebene der affektiven Dimension	Lernziel
3.1 Akzeptieren eines Wertes	Der Auszubildende hat die lebensmittelrechtlichen Prinzipien verinnerlicht und das Gefühl als Mit-Verantwortlicher zur Vermeidung menschlichen Fehlverhaltens beizutragen.

### 3.2 Lernbereich 2: Hygienebestimmungen

Richtziel: Der Auszubildende hat Grundkenntnisse über Hygienebestimmungen erworben.

<i>Hierarchieebene der kognitiven Dimension</i>	<i>Grobziele</i>
1.32 Kenntnis von Theorien und Strukturen	- EG-Verordnung 852/2004 zur Lebensmittelhygiene (inkl. HACCP) - Infektionsschutzgesetz
Hierarchieebene der affektiven Dimension	Grobziel
1.1 Bewusstsein	Ihm ist das Gefährdungspotential des unhygienischen Handelns in GV-Einrichtungen bewusst und misst diesem Faktor einen besonderen Stellenwert bei.

### 3.3 Lernbereich 3: Grundsätze der Organisation

Richtziel: Der Auszubildende kennt die Grundsätze der Organisation einer GV und Rechtsformwahl.

<i>Hierarchieebene der kognitiven Dimension</i>	<i>Grobziele</i>
1.32 Kenntnis von Theorien und Strukturen	Er kennt die verschiedenen Bewirtschaftungsformen und deren Vor- und Nachteile bzw. Probleme.
3.00 Anwendung	Er kann die Begrifflichkeiten organisatorische Ein- und Ausgliederung, sowie die rechtliche Verselbständigung hinsichtlich steuerrechtlicher Unterschiede differenzieren.
4.30 Analyse von organisatorischen Prinzipien	Er ist in der Lage die Auswahl einer Bewirtschaftungsform in Form einer Ist-Soll-Analyse und eines Angebotsvergleichs bei der Auswahl eines Caterers durchzuführen. Außerdem kann er unternehmenspolitische Entscheidungen hinsichtlich der Alternativen der Entgeltzahlung abwägen.

### 3.4 Lernbereich 4: technische Voraussetzungen und Mittel

Der Auszubildende hat Kenntnis von den technischen Voraussetzungen und Mitteln zur Bewirtschaftung eines GV-Betriebes.

<i>Hierarchieebene der kognitiven Dimension</i>	<i>Grobziele</i>
4.30 Analyse von organisatorischen Prinzipien	Er ist in der Lage die technischen Voraussetzungen, die für die Bewirtschaftung einer GV hinsichtlich der Prozessstufen zu organisieren und in ihrer systematischen Anordnung und Struktur zu erkennen.
1.10 Kenntnis konkreter Einzelheiten	Er hat konkrete Kenntnisse der Mittel hinsichtlich der Kosteneinsparung (Einsatzfaktoren): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lebensmittel</li> <li>- Personal</li> <li>- Geräte</li> </ul>

Hierarchieebene der affektiven Dimension	Grobziel
4.1 Begreifen eines Wertes	Der Auszubildende schätzt den Wert der Wahl technischer Voraussetzungen und Mittel (Einsatzfaktoren) hinsichtlich der Umsetzung des FM-Grundsatzes eine kundengerechte Dienstleistung unter Aspekten der Kostensenkung zu erbringen.

### 3.5 Lernbereich 5: Prozess der Dienstleistung

Richtziel: Der Auszubildende soll unter Berücksichtigung kostenrelevanter Faktoren den Prozess des Catering bis in seine Teilprozesse analysieren und optimieren können. Diesem kommt im Rahmen der Unterrichtung der Module im infrastrukturellen Gebäudemangement, insbesondere des Caterings erste Priorität zu.

Dieses von der fachlichen Skizze abgeleitete Richtziel ist nur bedingt zutreffend. Den didaktischen Überlegungen ist folgendes zu entnehmen „Eine Analyse der Synergiepotentiale der einzelnen Leistungen des IGM, sowie eine Prozessanalyse und -optimierung der behandelten Teilbereiche findet im Anschluss an die jeweiligen Veranstaltungen, als gesonderte Lehreinheit statt.“ Dieses ist sinngemäß von der GEFMA 620 (Kapitel 4 Ausbildungskonzept) abgeleitet. Aus diesem Grund sind die Lernziele hinsichtlich der Prozessanalyse und -optimierung durch fehlende graue Schattierung gekennzeichnet und werden in dieser Arbeit nicht weiter verfolgt. Die Prozesse erfahren deshalb trotzdem einen hohen Stellenwert, da sie bis in die Teilprozesse analysiert werden sollen. Das Verfahren der Prozessanalyse und -Optimierung wird jedoch im Rahmen des Catering-Unterrichts vernachlässigt.

<i>Hierarchieebene der kognitiven Dimension</i>	<i>Grobziele</i>
2.1 Übertragung	Er kann den Input mit Lebensmitteln, Energie, technische Betriebsmitteln, Raum, Personal, dem GV-Management, Zeit und Kundenanforderungen beschreiben. Den Output beschreibt er als Verpflegungsleistung mit sozialer Zusatzleistung. Er kann begründen warum der Catering-Prozess betriebswirtschaftlich relevant ist. Er kennt die Begriffe des Senders und Empfängers und ordnet diese richtig zu.

4.30 Analyse von organisatorischen Prinzipien	Er kann die Teilprozesse des Caterings in ihrer zeitlich-logischen Abfolge unter Verwendung geeigneter Informationstechnik darstellen und einen jeweiligen Process-owner zuordnen. Er kann für jeden Teilprozess einen In- und Output und einen Sender und Empfänger (Kunden-Lieferanten-Beziehung) beschreiben und diese wiederum detailliert in Einzelprozesse aufschlüsseln. Er stellt die bestehenden Regelungen hinsichtlich des gewünschten In- und Outputs zwischen den Beiden als Service-Level-Agreements dar und kennt die Rahmenbedingungen dieser Vereinbarungen.
1.22 Kenntnis von Trends und Abfolgen	Er kann die unterschiedlichen Verpflegungs-, Ausgabe- und Entsorgungssysteme hinsichtlich ihrer Verschiedenheit in den Teilprozessen in ihren einzelnen Prozessstufen bzw. Einzelprozessen voneinander abgegrenzt darstellen.
	Er kann den Catering-Prozess FM-gerecht analysieren und synthetisieren. (Grobziele folgen)
2.30 Extrapolation	Er ist in der Lage den Soll-Prozess zu modellieren. D.h., er kann erwünschte Prozessmerkmale unter Berücksichtigung möglicher Auswirkungen auf den nicht immobilienpezifischen Teil des Sekundärprozesses des Unternehmens definieren.
4.20 Analyse von Beziehungen	Er ist in der Lage den Ist-Zustand zu modellieren. Er kann vorhandene Prozessmerkmale und unterstützende und hemmende Randbedingungen des Prozesses erfassen.
4.30 Analyse von organisatorischen Prinzipien	Er kann Messwerte für die Prozessbewertung definieren und erfassen.
5.20 Entwerfen eines Plans oder eines Programms für eine Reihe von Operationen	Die Ergebnisse der Prozessbewertung stellt er in einer Abweichungsanalyse gegenüber und entwickelt Maßnahmen zur Prozessveränderung. Er kann die Prozesse optimieren und standardisieren
3.00 Anwendung	Er kann die Prozesse des Caterings in Workflows darstellen.
1.32 Kenntnis der Methodologie	Er verfügt über Grundkenntnisse der Marketinginstrumente. (Kann aus Zeitgründen nicht behandelt werden, erfährt keine weitere Behandlung)

Hierarchieebene der affektiven Dimension	Grobziel
1.1 Bewusstsein	Ihm ist bewusst, dass die Leistung Catering unter Anwendung des Prozessmanagements zur Kostensenkung und Qualitätssteigerung führt.

### 3.6 Lernbereich 6: Kalkulation

Der Auszubildende kennt die Grundlagen der Kosten/-Leistungsrechnung für den Bereich des Caterings.

<i>Hierarchieebene der kognitiven Dimension</i>	<i>Grobziele</i>
1.23 Kenntnis von Klassifikationen und Kategorien	Er kennt die die gängigen Umsatzbereiche von GV-Einrichtungen.
3.00 Anwendung	Er ist in der Lage den Umsatzbereichen spezifische Erträge und Aufwendungen im Rahmen der differenzierten Vollkostenrechnung zuzuordnen und bis zu dem Betriebsergebnis III zu gelangen.
2.00 Übertragung	Er ist in der Lage Managementinformationen zum Zwecke des Controllings aus der Betriebsabrechnung zu lesen.
Hierarchieebene der affektiven Dimension	<i>Grobziel</i>
1.2 Bereitwilligkeit zum Aufmerksamwerden	Er akzeptiert die Vielzahl vielfältiger Instrumente der Kostenrechnung und des Controllings für das Catering und möchte das entsprechende für die jeweilige Situation auswählen und nutzbar machen.

### 3.7 Lernbereich 7: QM des Catering

Der Auszubildende ist in der Lage die Qualität des Caterings zu managen.

<i>Hierarchieebene der kognitiven Dimension</i>	<i>Grobziele</i>
1.11 Kenntnis von Begriffen	Er kann die Anforderungen an die Qualität in Teilanforderungen unterteilen und diese spezifisch beschreiben.
5.20 Entwerfen eines Plans oder eines Programms für eine Reihe von Operationen	Er führt Spezifische Kundenzufriedenheitsmessungen durch, kann diese auswerten und interpretieren.

Hierarchieebene der affektiven Dimension	<i>Grobziel</i>
3.3 Verpflichtung	Er kommuniziert mit dem Kunden über dessen Erwartungen hinsichtlich der Dienstleistung und gibt ihm ein Feedback über seine Wahrnehmung. Diesen Vorgang versteht er als einen Kreislauf. Er möchte seine kommunikativen Fähigkeiten zur Erreichung der Dienstleistungsqualität im Rahmen des Dienstleistungsqualitätsmodells Outsourcing einzusetzen.

### 3.8 Lernbereich 8: Marktübersicht

Der Auszubildende kennt die 45 führenden Caterer des Jahres 2005.

<i>Hierarchieebene der kognitiven Dimension</i>	<i>Grobziele</i>
1.22 Kenntnis von Trends und Abfolgen	Er kennt die speziellen Ausrichtungen und Innovationen der Top 5 und die einzelnen Segmente der Branche.

## 4 Darstellung des Lehrkonzeptes

In diesem Kapitel erfolgt die Darstellung des Lehrkonzeptes anhand der Vorgehensweise bei einer Lernplanung von Beelich und Schwede (1983, S. 102). Es wird ein Strukturplan (4.1) für den Catering-Unterricht aus der fachlichen Skizze, der Lernziele und aus konkreten, angegebenen Quellen abgeleitet. Eine inhaltliche Gliederung und inhaltliche Abgrenzung der Themengebiete wird vorgenommen.

Daraufhin wird ein Wochenstundenplan (4.2) dargestellt. Dieser Zeitplan bedingt aufgrund einer Aufteilung der acht Lernbereiche in unterschiedlich große Unterrichtszeiträume eine Gewichtung, die von den Lernzielen abgeleitet ist.

Abschließend folgt der geplante Unterrichtsverlauf (4.3), ein Organisationsplan, der unter Verwendung geeigneter Medien, Lernmethoden und –verfahren unterrichtsmethodische Handlungskompetenz für den Catering-Unterricht schaffen soll.

### 4.1 Strukturplan

<b>Strukturplan</b> „Catering in der Ausbildung zum Fachwirt FM“ (Ordnung nach Lernbereichen)	Literatur und Quellen
<b>1 Allgemeine und rechtliche Grundlagen</b>	
1.1 Definition, Einordnung und Gliederung von Begriffen	Arens-Azevedo 2003, Abschn. 1.1
1.2 Zusammenhang zwischen Gesundheit und Ernährung	Arens-Azevedo 2003, Abschn. 1.2
1.3 Ziele eines Unternehmens	Bober 2001, S. S.125
1.4 Marketingdenken in der GG	
1.4.1 Orientierung am Gast	S. 26-28
1.4.2 Dienstleistung GV	S. 32
1.5 Rechtliche Grundlagen	
1.5.1 EG-Verordnung Nr. 178/2002 („Basis-VO“) allgemeine Anforderungen und Grundsätze des Lebensmittelrechts	<a href="http://europa.eu/scadplus/leg/de/lvb/f80501.htm">http://europa.eu/scadplus/leg/de/lvb/f80501.htm</a>
1.5.2 Lebensmittel- und Bedarfsgegenständegesetz (LMBG)	Aid 2001, S. 5, 9-10, 18-35
<b>2 Hygienebestimmungen</b>	
2.1 EG-Verordnung Nr. 852/2004 über Lebensmittelhygiene (inkl. HACCP-Konzept)	<a href="http://europa.eu/scadplus/leg/de/lvb/f84001.htm">http://europa.eu/scadplus/leg/de/lvb/f84001.htm</a>
2.2 Infektionsschutzgesetz	Aid 2001, S. 15-17

<p><b>3 Grundsätze der Organisation</b></p> <p>3.1 organisatorische Eingliederung der GG</p> <p>3.2 organisatorische Ausgliederung der GG</p> <p>3.3 rechtliche Verselbständigung der GG</p> <p>    3.3.1 Vertragsform und Vertragsgegenstand</p> <p>3.4 Lohnsteuer und Umsatzsteuer in Abhängigkeit von der Bewirtschaftungsform</p> <p>    3.4.1 Direktgeschäft oder Reihengeschäft</p> <p>    3.4.2 steuerliche Behandlung</p> <p>3.5 Betriebsübergang</p> <p>3.6 Formen der Bewirtschaftung</p> <p>    3.6.1 Formen der Eigenbewirtschaftung</p> <p>    3.6.2 Formen der Fremdbewirtschaftung</p> <p>    3.6.3 Mischformen Bewirtschaftung</p> <p>3.7 Auswahl der Bewirtschaftungsform</p> <p>    3.7.1 Ziele der Auswahl</p> <p>    3.7.2 Bedingungen der Auswahl</p> <p>    3.7.3 Art der Analyse</p> <p>    3.7.4 Ist-Analyse</p> <p>    3.7.5 Sollkonzept und Pflichtenheft</p> <p>    3.7.6 Angebotsvergleich bei der Auswahl eines Caterers</p>	<p>Bober 1995, S. 3-35</p>
<p><b>4 + 5 Technische Voraussetzungen und Mittel u. Prozesse der Dienstleistung Catering</b> (Themengebiete zusammengefasst; Begründung im Unterrichtsverlauf, Abschn. 4.3)</p> <p>4.1 Einführung Prozessabläufe</p> <p>4.2 Prozessstufen in der GV (Einkauf und Lagerung, Vorbereitung, Zubereitung, Ausgabe bzw. Verteilung der Speisen, Entsorgung und Reinigung)</p> <p>4.3 Beispiel eines Fragenkatalog zur Ermittlung der Anforderungen</p> <p>4.4 Verpflegungssysteme (Bewertungskriterien und Prozessstufen)</p> <p>4.5 Ausgabesysteme</p> <p>4.6 Entsorgungssysteme</p> <p>4.7 Kennzahlen zur Planung von Raumbedarfen</p> <p>4.8 Arbeitsschritte bei der Planung</p> <p>4.9 Aufgabenanalyse und Ausstattungsvorschläge</p>	<p>Arens-Azevedo 2003, Kap.5</p> <p>Kap. 2</p> <p>Kap. 3</p> <p>KKA 2001, S. 34-37</p> <p>Arens-Azevedo 2003, Kap.5</p>

<p>4.10 Festlegung von Anzahl und Größenordnung von Geräten in Abhängigkeit von der Zielgruppe und dem Angebot</p> <p>4.11 Bauliche Anforderungen</p> <p>4.12 Gargeräte</p> <p>4.13 Bauliche Besonderheiten</p> <p>4.14 moderne Küchen – eine lohnenswerte Aufgabe</p> <p>4.15 Lebensmittel</p> <p>    4.15.1 Anzahl der Lebensmittel</p> <p>    4.15.2 Derivate Merkmale</p> <p>    4.15.3 Convenience Produkte</p> <p>4.16 Personelle Struktur</p> <p>    4.16.1 quantitativer Personalbedarf</p> <p>    4.16.2 qualitativer Personalbedarf</p> <p>4.13 EDV-Module</p>	<p>Bober 1981, S. 12-13</p> <p>S. 70-72</p> <p>S. 86-88</p> <p>Arens-Azevedo 2003, Abschn. 4.1.5</p> <p>Schwebel 1981</p> <p>Wegmann 2005, S. 280, S.290</p> <p>Bober 1994</p>
<p><b>6 Kalkulation</b></p> <p>6.1 differenzierte Vollkostenrechnung</p> <p>6.2 Managementinformationen aus der Betriebsabrechnung</p>	<p>Schätzing 2004, S. 515-521</p> <p>S. 522-528</p>
<p><b>7 QM des Catering</b></p> <p>7.1 Qualitätsrichtlinien</p> <p>    7.1.1 Teilqualitäten</p> <p>    7.1.2 Kennzeichnung der Bezugsobjekte für Qualitätsrichtlinien</p> <p>7.2 Gastbefragungen zur Zufriedenheit</p>	<p>Bottler 1993, S.35-36</p> <p>Arens-Azevedo/Joh 1997, S.6-8; Bottler 1993, S. 36-38</p> <p>S. 38-40</p> <p>Bober 2000, S. 277-291</p>
<p><b>9 Marktübersicht der Caterer (Sender)</b></p> <p>9.1 Caterer Top 45 Jahr 2005</p> <p>9.2 Segment-Analyse Business</p> <p>9.3 Segment-Analyse Health Care</p> <p>9.4 Segment Elder Care</p> <p>9.5 Segment-Analyse Education</p> <p>9.6 Segment Analyse Eventcatering (Neue Märkte)</p> <p>9.7 Detailbetrachtung Top 5 Caterer</p>	<p>gv-praxis</p> <p>S. 20-24</p> <p>S. 25-26</p> <p>S. 26</p> <p>S. 27-28</p> <p>S. 28</p> <p>S. 28</p> <p>S. 28-31</p>

## 4.2 Stundenplan Catering

Bevor der Stundenplan aufgezeigt wird, sind noch einige Rahmenbedingungen in Sicht auf seine Erarbeitung zu erläutern. Das Zeitkontingent für den Wochenstundenplan umfasst 30 Stunden (s. Abschn. 2.4 Rahmenbedingungen des Unterrichts). Diese 30 Stunden sind Zeitstunden. Aus der praktischen Tätigkeit wissend ist die Einteilung in Unterrichtseinheiten folgendermaßen. Die 30 Stunden werden auf 5 Werktage gleichmäßig verteilt, so ergeben sich 6 Zeitstunden Unterricht pro Tag. Diese 6 Stunden werden in 4 Unterrichtseinheiten je 1,5 Stunden aufgeteilt. Der Unterrichtstag beginnt um 8.30 Uhr und endet um 15.45 Uhr. Die Pausen sind dem Plan zu entnehmen (Abb. 17).

Die Aufteilung der Zeitkontingente der einzelnen Lernbereiche wird von den Lernzielen (Kapitel 3) und Lerninhalten des Strukturplans (Abschn. 4.1) abgeleitet. Je umfangreicher die Lernziele und je höher diese in den Hierarchien der Lernziel-Ebenen angesiedelt sind, desto mehr Zeit ist dem jeweiligen Lernbereich beigemessen

In diesem Stundenplan findet eine Vernetzung der Lernbereiche statt. Die Gründe für die Zusammenlegung von Lernbereichen oder die Änderung deren Reihenfolge werden in Abschnitt 4.3, dem geplanten Unterrichtsverlauf, genannt.

<b>Zeit- bzw. Stundenplan Catering (Ausbildung Fachwirt FM)</b>					
	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
8.30-10.00	Lernbereich 1	Lernbereich 7	Lernbereich 3	Lernbereich 4+5	Lernbereich 4+5
10.15-11.45	Lernbereich 1	Lernbereich 7	Lernbereich 3	Lernbereich 4+5	Lernbereich 4+5
12.30-14.00	Lernbereich 1+2	Lernbereich 7	Lernbereich 3	Lernbereich 4+5	Lernbereich 6
14.15-15.45	Lernbereich 2	Lernbereich 3	Lernbereich 3	Lernbereich 4+5	Lernbereich 6+8

Abbildung 17: Zeit- bzw. Stundenplan Catering

### **4.3 geplanter Unterrichtsverlauf**

Es folgt die Organisationsplanung, die im Rahmen eines „sogenannten geplanten Unterrichtsverlaufs“ dargestellt wird. Er soll das methodische Handeln des Dozenten durch diese zielgerichtete Organisation fördern (Meyer 1987, S. 96).

„Es gibt eine Zeitachse, auf der die Abfolge der einzelnen Unterrichtsschritte festgehalten wird. Und es gibt so etwas wie eine Handlungs- oder Interaktionsachse, auf der notiert wird, was der Lehrer und Schüler miteinander tun (Meyer 1987, S.96).“

Die Unterrichtsschritte enthalten Information über das Handlungsmuster. Dieses ist laut Meyer (1988, S. 236) mit Begriffen wie Lehrervortrag, Schülerreferat, Unterrichtsgespräch, Streitgespräch, Tafelarbeit, Experiment, Rollenspiel, Planspiel, Erkundungsgang, Klausur/Test, Demonstration und Geschichtenerzählen zu beschreiben. Die Unterrichtsschritte haben zudem nach einem gewissen Planungsschema abzulaufen.

„Es bedarf grundlegender Überlegungen, um Mitarbeiter optimal in eine Lernsituation einzubinden. Voran steht das Ziel, sie in den Lernablauf als aktiv Gestaltende einzubinden, denn grundsätzlich werden „erlebte“ Situationen besser aufgenommen und am Arbeitsplatz eher umgesetzt. Im Übrigen kann das Lernen nur schrittweise zum Erfolg kommen. Generell bewähren sich bei allen Lernvorgängen die folgenden Vorgehensphasen:

#### **Motivation**

Die Teilnehmer müssen für das Thema und für die spezielle Lernaufgabe motiviert werden, um die Aufmerksamkeit zu heben und die Bereitschaft zur aktiven Beteiligung zu fördern.

#### **Informationserarbeitung und -Vertiefung**

In den meisten Fällen fehlen Informationen zur Lösung der gestellten Aufgabe, die von den Teilnehmern selbst, ggf. unterstützt durch Anschauungsmaterial, erarbeitet oder vorgestellt werden können. Je mehr Kommunikationskanäle (Sehen, Hören, Fühlen, Schmecken) dabei aktiv werden, desto besser.

#### **Anwendung und Übertragung**

Die erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten wie auch die erlernten Einstellungen und Bewertungen sind auf andere Zusammenhänge und auf Beispiele aus dem betriebli-

chen Alltag zu übertragen. Hier sind es Impulse von außen, die den Anstoß zur Aktion geben.

### **Sicherung durch Wiederholung**

Abschließend sind Wiederholungen und Zusammenfassungen einzuplanen, unterstützt durch Medieneinsatz. Dadurch wird das Behalten des Erlernten gefördert.

### **Anwendung**

Im Alltag folgt die arbeitsplatzbezogene Phase. Erst jetzt lassen sich die angestrebten Verhaltensveränderungen bewerten, z.B. bei Beobachtungen und in Gesprächen. Jede Bestätigung verstärkt das erlernte Verhalten - Korrekturen sind dann nötig, wenn Unsicherheit und Verhaltensfehler zur Leistungsminderung führen. Zeitdruck ist ebenso störend wie Desinteresse der Mitarbeiter (Huth 1997, S.48-49).“

Diese verschiedenen Unterrichtsschritte sind im geplanten Unterrichtsverlauf durch eine fettgedruckte Bezifferung innerhalb der Spalte Unterrichtsschritte gekennzeichnet.

1. Motivation
2. Informationserarbeitung
3. Anwendung und Übertragung
4. Sicherung durch Wiederholung
5. Anwendung

Einen besonderen Stellenwert nimmt der Faktor Motivation des Lernenden ein. Ohne motivierte „Schüler“ wird der „Lehrer“ seine Lernziele und den damit verbundenen Lernerfolg nicht erreichen können. Für das Catering-Lehrkonzept ist die Anwendung von zwei unterschiedlichen Arten von motivationsfördernden Maßnahmen vorgesehen. Die erst genannte wird fast ausschließlich verwendet.

#### **„ Sachbezogene (primäre) Motivation**

Bedürfnis und Lernziel sind deckungsgleich. Der Lernende erhält seine Bedürfnisdeckung durch Befassen mit den Lerninhalten und dessen Ergebnis. Er benötigt keine zusätzlichen Belohnungen oder Druckmittel. Das Erreichen seiner Zielsetzung ist zugleich Bedürfnisdeckung und Erfolgsgefühl. (...)

## Lernen durch Belohnen

Eine Motivation erfolgt durch entsprechende Belohnung nach dem Erreichen des Ziels. Die Gefahr ist relativ groß, durch Umgehen des eigentlichen Lernziels bequemer und einfacher an die erwünschte Belohnung zu kommen (z.B. durch Abschreiben, „Spicken“ und andere Täuschungsmanöver) (Beelich/Schwede 1983, S. 26).“

Die sinnhafte Zuordnung der beschriebenen Vorgehensphase in Sicht auf ein adäquates Handlungsmuster ist bildlich durch das Methoden-Kreuz von Meyer veranschaulicht (s. Abb. 18, in Anlehnung an Meyer 1987, S. 97).

„ Beim Austüfteln einer Stunde geht es darum, die beiden „Balken“ des abgebildeten Kreuzes so lange vor dem geistigen Auge hin- und her zu schieben, bis die plausible Kombination von Schritten und Handlungsmustern gefunden worden sind (Meyer 1987, S. 97).“

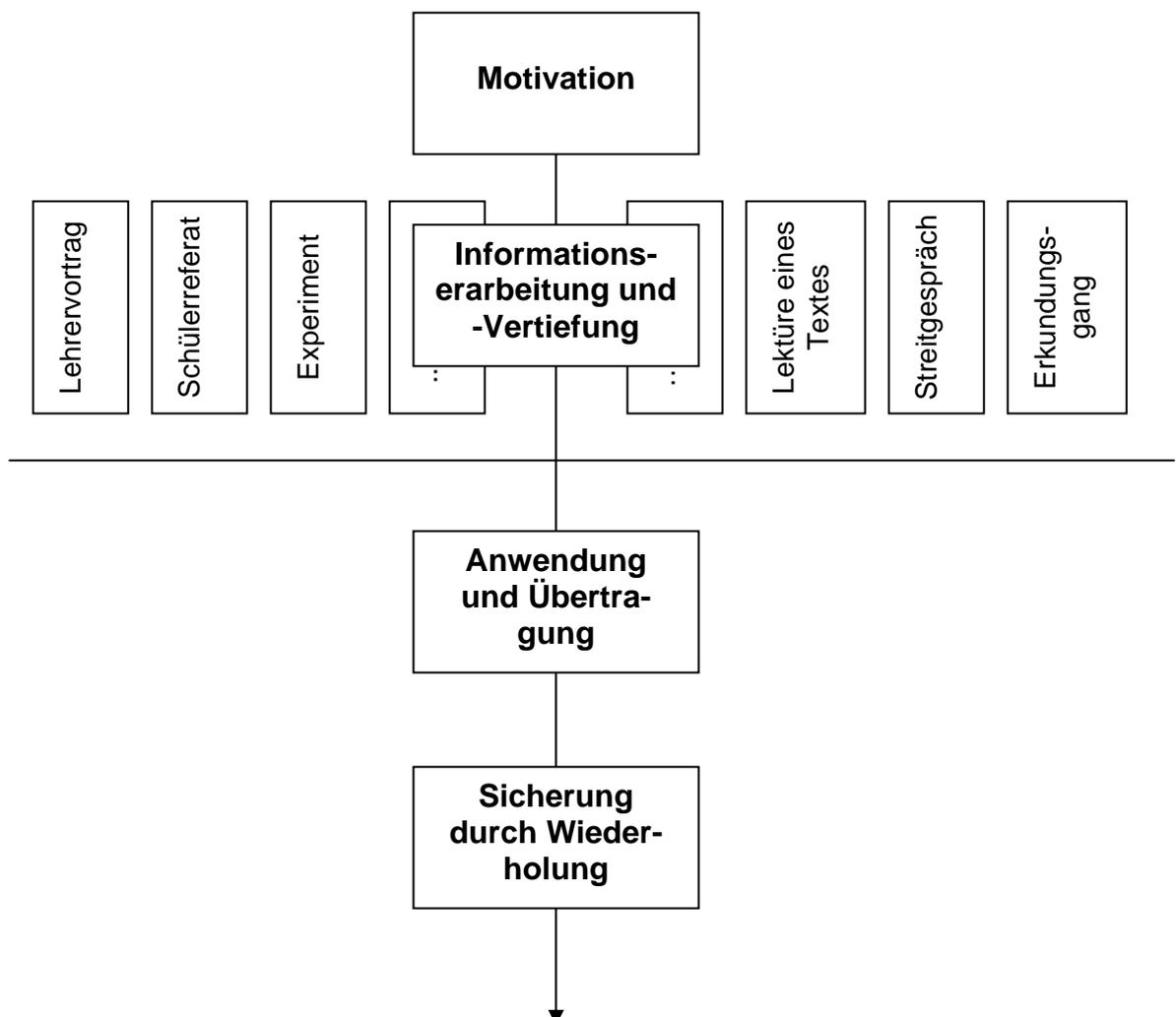


Abbildung 18: Methodenkreuz (in Anlehnung an Meyer 1987, S.97)

„Der Lehrer, der den Stundenverlauf endgültig festlegt, muß alle wesentlichen didaktisch-methodischen Probleme seiner Unterrichtsführung ausgelotet haben:

- er muß das Thema der Stunde festgelegt haben,
- Und er muß vorgeklärt haben, welche Lehrziele er durch die Aufarbeitung des Themas erreichen will;
- er muß sich überlegen, welche Handlungsmuster in Frage kommen;
- er muß klären, in welchen Sozialformen diese Handlungsmuster am besten verwirklicht werden können,
- und er muß entscheiden, in welcher Reihenfolge, durch wen und mit welchen Hilfsmitteln (Medien) die Handlungsmuster verwirklicht werden sollen (Meyer 1987, S.97f.).“

Beispiele für Sozialformen: Frontalunterricht, Gruppenunterricht, Partnerarbeit, Einzelarbeit.

Bevor nun der geplante Unterrichtsverlauf beginnt ist noch etwas zu den begleitenden Unterrichtsmaterialien zu sagen. Die Auszubildenden erhalten ein Skript zu Beginn der Lernveranstaltung. Dieses Skript enthält ein Gerüst in Form von einzelnen Charts der Power-Point-Präsentation, die der Dozent als grundlegendes Medium verwendet. Sie erhalten den Hinweis, dass kein Anspruch auf Vollständigkeit der Lerninhalte hinsichtlich der Ausführungen des Skriptes besteht. Eine Mitschrift und Übertragung des Unterrichtsinhalte in dieses „Gerüst“ wird zu Lernzwecken als Teil des Lehrkonzeptes angesehen.

Es sei noch darauf hingewiesen, dass es sich aufgrund von dem knapp bemessenen Unterrichtszeitraum entgegenstehende Interessen herauskristallisiert haben. Zum Einen ist die Einhaltung der Vorgehensphasen für einen erfolgreichen Unterricht sehr wichtig, auf der anderen Seite steht die Durchführung der Unterrichtung von Lerninhalten. Leider sind an einigen wenigen Lernbereichen die Vorgehensphasen zu Gunsten der Unterrichtung von Lerninhalten nicht konsequent zu Ende geführt worden. Die Marketinginstrumente finden aus gleichen Gründen keine Behandlung.

Es folgt der Organisationsplan, der sogenannte geplante Unterrichtsverlauf. Die jeweiligen Lernziele sind aus Kapitel 3 übernommen und durch ihre grauen Schattierungen zu erkennen.

Legende: SOFO=Sozialform, M=Medien, F=Frontalunterricht, V=Vorführung, P=Partnerarbeit, E=Einzelarbeit, B/N=Beamer/Notebook, T=Tafel, O=Overhead-Projektor

### Montag

Zeit	Unterrichtsschritte (Vorgehensphasen 1-4)	SOFO	M
8.30-8.50	Unterrichtseinstieg: Vorstellung des Dozenten, Vorstellung der Teilnehmer (Name, Beruf) Unterrichtsgespräch und Tafelarbeit: Ziele, die mit der Ausbildung und Catering-Unterricht verbunden werden erfragen - Catering-Ziele an der Tafel sammeln) Darstellung des Ziels und der Teilziele des Catering-Unterrichts des Dozenten gegenüberstellen	F	T
	<b>Lernbereich 1: allgemeine Grundlagen</b>		
8.51-9.05	Der Auszubildende hat Kenntnis von der Bedeutung der relevanten Begrifflichkeiten des Caterings und kann diese in FM-Strukturen einordnen. Er kann ihre Merkmale und Beziehungen darstellen.		
	<b>2.</b> (direkter Einstieg in die Phase der Informationserarbeitung; es muss eine inhaltliche Basis geschaffen werden, um motivieren zu können) Unterrichtsgespräch + Tafelarbeit: mit dem Teilnehmer Begriffe und Formen des Caterings (Catering, GV) erarbeiten und in den Kontext des IGM's bringen	F	T
9.06-9.35	Der Auszubildende revidiert Vorurteile, die den Nutzen einer optimierten Verpflegungsleistung angehen und akzeptiert den hohen Stellenwert der systematischen Planung einer GV, die den Empfängern der Leistung gesunde Speisen und Getränke anbieten. Außerdem wird ihm klar welchen Stellenwert dieser Bereich in seinem künftigen Berufsfeld haben wird.		
	<b>1+2</b> Lehrervortrag: Verteilung des outgesourcten Marktvolumens auf FM-Leistungen, insbesondere Catering (Helbing-Studie 1999); Zusammenhang zwischen Gesundheit und Ernährung (typisches Spektrum von Todesursachen darstellen und indirekten, ernährungsabhängigen Zusammenhang darstellen, Forderungen von den Spitzenverbänden der Krankenkassen,	F	N/ B

	Zusammenhang körperliche und geistige Leistungsfähigkeit und Ernährung am Arbeitsplatz: Darstellung des zeitlichen Verlaufs der Blutzuckerkonzentration bei Aufnahme von Weißmehl- und Vollkornprodukten)		
9.36-10.00	Er kennt die verschiedenen Gemeinschaftsverpflegungstypen und kann diese mit Hilfe der Einflussfaktoren der Zielfindung von den Einrichtungen der Individualverpflegung schematisch abgrenzen und kennt Ziele der Träger.		
	<p><b>3</b> Unterrichtsgespräch + Tafelarbeit: Anwendung der erworbenen Kenntnisse hinsichtlich Leistungsfähigkeit, Gesunderhaltung und des Catering-Outsourcing-Volumens, welche Ziele können Träger also mit Catering verbinden? Kenntnisse übertragen: empirische Realtypen von Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen durch Fragen gemeinsam erarbeiten</p> <p><b>4</b> Sicherung des Erarbeiteten: Vergleich mit Präsentationsmaterial (Ziele aufgelistet, Baumdiagramm der GV-Typen)</p>	F	T  B/ N
10.15-11.15	Er hat ein Verständnis für das Marketingdenken im Bereich des Caterings entwickelt.		
	<p><b>1</b> Lehrervortrag: Gastorientierung in der GV darstellen, Unterrichtsgespräch: Wie erleben die Teilnehmer die Dienstleistungswüste Deutschland? Beispiele von Teilnehmern erzählen und besprechen, am Besten Beispiele aus dem GV-Bereich</p> <p><b>2</b> Lehrervortrag: Dienstleistung GV (immaterielle Teilleistungen, Leistungserstellung am Gast, externer Produktionsfaktor)</p> <p><b>3+4</b> Unterrichtsgespräch: anhand der Darstellung negativ zu bewertender immaterieller Teilleistungen einer GV sollen die Teilnehmer angeregt werden aus eigenen Erfahrungen zu berichten. Die Übertragung auf dargestellte Begrifflichkeiten wird vom Dozenten im Gespräch abverlangt und wiederholt.</p>	F	B/ N
	<b>Lernbereich1: rechtliche Grundlagen</b>		
11.16-11.45	Der Auszubildende hat die lebensmittelrechtlichen Prinzipien verinnerlicht und das Gefühl als Mit-Verantwortlicher zur Vermeidung menschlichen Fehlverhaltens beizutragen.		



Zeit	Vorgehensphasen (1-4) - Unterrichtsschritte	SOFO	M
	<b>Lernbereich 2: Hygienebestimmungen</b>		
13.11-13.25	Ihm ist das Gefährdungspotential des unhygienischen Handelns in GV- Einrichtungen bewusst und misst diesem Faktor einen besonderen Stellenwert bei.		
	<b>1</b> Lehrervortrag: Vorkommen von lebensmittelbedingten Erkrankungen in GV-Einrichtungen (Gesundheitsberichterstattung des Bundes)	F	B/ N
13.26-14.00	<u>Richtziel:</u> Der Auszubildende hat Grundkenntnisse über Hygienebestimmungen erworben. - EG-Verordnung 852/2004 zur Lebensmittelhygiene - Infektionsschutzgesetz		
	<b>2</b> Lehrervortrag: Vorstellung der Verordnung über Lebensmittelhygiene (EG) Nr. 852/2004 (Geltungsbereich und Ordnung der allgemeinen Vorschriften und spezifischen Vorschriften und Infektionsschutzgesetzes	F	B/ N
14.15-15.45	<b>2</b> Lehrervortrag: einfache Darstellung des HACCP-Konzeptes		
	<b>3</b> Filmvorführung (Hygiene in der Küche, aid, Dauer: 23:11 Minuten) Auszubildende sollen allgemeine Hygienevorschriften und critical control points aus dem Film herausfiltern und richtig übertragen	V	B/ N
	<b>4</b> Tafelarbeit: Zusammentragen der allgemeinen Vorschriften und critical control points des Films	F	T

## Dienstag

An dieser Stelle wird eine Änderung vorgenommen. Wie schon bei der Darstellung des Stundenplans erwähnt wird die Reihenfolge der Lernbereiche des Rahmenlehrplans an dieser Stelle neu gestaltet. Das HACCP-Konzept stellt bereits ein Instrument der Qualitätssicherung hinsichtlich der Hygiene dar. Daher scheint es sinnvoll dieses als Einstieg in das QM des Catering zu nutzen. Außerdem ist die Darstellung von Teilqualitäten notwendig, da in Lernbereich 4 (technische Voraussetzungen und Mittel) die Kenntnis dieser Qualitäten hinsichtlich der Planung einer GV-Einrichtung (Anforderungen, Aufgabenanalyse) notwendig ist. Es sei an dieser Stelle ergänzend erwähnt, dass die Auszubildenden bereits Grundlagen der QM-Sicherung im Rahmen ihrer Ausbildung vermittelt bekommen haben. Diese Lehrinheit soll durch fachspezifischen Charakter geprägt sein.

	Vorgehensphase (1-4) - Unterrichtsschritte	SOFO	M
	<b>Lernbereich 7: QM des Catering</b>		
8.30-10.00	Er kann die Anforderungen an die Qualität in Teilanforderungen unterteilen und diese spezifisch beschreiben.		
	Er kommuniziert mit dem Kunden über dessen Erwartungen hinsichtlich der Dienstleistung und gibt ihm ein Feedback über seine Wahrnehmung Diesen Vorgang versteht er als einen Kreislauf. Er möchte seine kommunikativen Fähigkeiten zur Erreichung der Dienstleistungsqualität im Rahmen des Dienstleistungsqualitätsmodells Outsourcing einzusetzen.		
	<b>1</b> Lehrervortrag: Unterrichtseinstieg in das QM, Welche Maßnahmen sind im Rahmen einer Qualitätssicherungskonzeption (Elemente) zu treffen? <b>2</b> Lehrervortrag: Qualitätsrichtlinien, Was bedeutet Qualität? Was besagt diese Definition hinsichtlich der Sachverhalte im GV-Betrieb? Festlegung von Teilqualitäten und deren Bezugsobjekte	F	B/ N
10.15-10.35	<b>2</b> Lehrervortrag: Darstellung der Problematik der Kommunikation von Qualität im Rahmen des Dienstleistungsqualitätsmodells	F	B/ N
10.36-11.45	<b>3+4</b> Planspiel 1. Teil: Zur Verdeutlichung von Kommunikationsproblemen hinsichtlich der Informationsübermittlung – Ein		

	<p>Teilnehmer verlässt den Raum, eine willkürlich ausgewählte Person positioniert zwei Stühle und drei Tische in eine beliebige Position, alle Anwesenden prägen sich die Position ein und stellen die Stühle und Tische in eine andere Position, einer der Anwesenden stellt sich hinter eine Stellwand, der Teilnehmer wird hereingebeten, nun soll der Teilnehmer hinter der Stellwand dem Teilnehmer, der die Anordnung nicht kennt verbal schildern, dieser soll die Tische und Stühle gemäß der Schilderung anordnen; es erfolgt eine gemeinsame Auswertung über das Ergebnis hinsichtlich kommunikativer Probleme, die nicht zur Lösung des Problems führten, Zusammenfassung von Lösungen hinsichtlich der Informationsübermittlung an der Tafel</p> <p>Planspiel 2. Teil: Es werden jeweils Dreiergruppen gebildet, ein Teilnehmer soll eine Teilqualität hinsichtlich eines Bezugsobjektes niederschreiben. Diese Beschreibung soll er unter Abwesenheit des Dritten an den Zweiten unter Berücksichtigung der erarbeiteten Lösungen kommunizieren, der Zweite soll dieses nun unter Abwesenheit des Ersten an den Dritten kommunizieren, Abschluss der Übung mit dem Vergleich der niedergeschriebenen Teilqualität des Ersten und Dritten</p>	F  P	T
12.30-12.45	<b>4</b> Unterrichtsgespräch: Auseinandersetzung mit den jeweiligen Ergebnissen	F	
12.46-14.00	Er führt Spezifische Kundenzufriedenheitsmessungen durch, kann diese auswerten und interpretieren.		
	<p><b>1</b> Lehrervortrag: Zweck der Gastbefragungen zur Zufriedenheit</p> <p><b>2</b> Lehrervortrag: Erhebungsmethode, Ermittlung der Komponenten der Gastzufriedenheit, Inhalt des Fragebogens, Ergebnisse der Befragung</p> <p>Auf eine Anwendung und Sicherung durch Wiederholung kann aus Zeitgründen leider nicht eingegangen werden. Der Auszubildende erhält Unterlagen zu dem Inhalt. Auf eine Vertiefung des Themas wird im Rahmen eines eigenständigen Lernprozesses hingewiesen.</p>	F	B/ N

	<b>Lernbereich 3: Grundsätze der Organisation</b>		
14.15-14.30	<b>1</b> Lehrervortrag: historische Entwicklung der Schwerpunkte im Management der GG hinsichtlich der Kosteneinsparungspotentiale (50er: Beschaffung, 60er: Produktion, 70er: Verpflegungssysteme, 80er: Marketing, 90er: Bewirtschaftungsform)	F	B/ N
14.31-15.45	Er kann die Begrifflichkeiten organisatorische Ein- und Ausgliederung, sowie die rechtliche Verselbständigung hinsichtlich steuerrechtlicher Unterschiede differenzieren.		
	<b>2</b> Lehrervortrag: organisatorische Eingliederung der GG (Problematik), organisatorische Ausgliederung (als Ganzes oder in Teilen), rechtliche Verselbständigung (Vertragsform und Vertragsgegenstand), Lohnsteuer und Umsatzsteuer in Abhängigkeit von der Bewirtschaftungsform – Kostenvergleich Service-GmbH/Catering)	F	B/ N

## Mittwoch

	Vorgehensphasen (1-4) - Unterrichtsschritte	SOFO	M
	<b>Lernbereich3: Grundsätze der Organisation</b>		
8.30-9.05	Kurze Anknüpfung an das Erarbeitete vom Vortag <b>3+4</b> Unterrichtsgespräch + Tafelarbeit: Anhand von Fallbeispielen soll der Auszubildende die o.g. Lehrinhalte richtig anwenden	F	T
9.06-10.00	Er kennt die verschiedenen Bewirtschaftungsformen und deren Vor- und Nachteile bzw. Probleme.		
	<b>1</b> Lehrervortrag: Formen der Eigen- und Fremdbewirtschaftung sowie Mischformen der Bewirtschaftung (Vor- und Nachteile)	F	B/ N
10.15-11.45	Er ist in der Lage die Auswahl einer Bewirtschaftungsform in Form einer Ist-Soll-Analyse und eines Angebotsvergleichs bei der Auswahl eines Caterers durchzuführen. Außerdem kann er unternehmenspolitische Entscheidungen hinsichtlich der Alternativen der Entgeltzahlung abwägen.		
	<b>2</b> Lehrervortrag: Angebotsvergleich bei der Auswahl eines Caterers – Auswahlmodell (Kosten-Index, Nutzen-Index), Ermittlung eines Nutzen-Index, Ermittlung der Kosten hinsichtlich der Auswahl aus verschiedenen Angeboten	F	B/ N
12.30-14.00	<b>2</b> Lehrervortrag: Angebotsvergleich bei der Auswahl eines Caterers – Auswahlmodell (Kosten-Index, Nutzen-Index), Ermittlung eines Nutzen-Index, Ermittlung der Kosten hinsichtlich der Auswahl aus verschiedenen Angeboten	F	B/ N
14.15-15.00	<b>3</b> Erarbeitung einer fiktiven Kosten-Nutzen-Analyse (Eigenregie/Pacht/Catering) unter Berücksichtigung von den 6 Vorgehensschritten (Skript), Ausarbeitung auf Folien, die zur Verfügung gestellt werden oder als Datei zur Ansicht über den Beamer <b>4</b> Schülerreferate: Vorstellung und Besprechung von zwei Ergebnissen der Ausarbeitung, evtl. bis in die nächste Stunde	E	O
15.01-15.45	<b>2</b> Lehrervortrag: Formen von Entgelten für Caterer und Auswirkung auf deren Leistung	F	B/ N

## Donnerstag

Die Lernbereiche 4 + 5 werden ineinander übergreifend behandelt. Die Planung der technischen Voraussetzungen einer GV-Einrichtung ist u.a. abhängig von der Wahl des Verpflegungs-, Ausgabe-, und Entsorgungssystems und deren unterschiedlichen Prozessstufen. Deshalb scheint die getrennte Lehre der beiden Lernbereiche als nicht sinnvoll. Aufgrund der Vermischung sind die Lernziele hinsichtlich des Lernbereichs gekennzeichnet.

	Vorgehensphase (1-4) - Unterrichtsschritte	SOFO	M
	<b>Lernbereich 4 + 5: technische Voraussetzungen und Mittel + Prozesse der Dienstleistung Catering</b>		
Lernziel – Lernbereich 4	Der Auszubildende schätzt den Wert der Wahl technischer Voraussetzungen und Mittel (Einsatzfaktoren) hinsichtlich der Umsetzung des FM-Grundsatzes eine kundengerechte Dienstleistung unter Aspekten der Kostensenkung zu erbringen.		
Lernziel – Lernbereich 5	Ihm ist bewusst, dass die Leistung Catering unter Anwendung des Prozessmanagements zur Kostensenkung und Qualitätssteigerung führt.		
8.30-9.10	<b>1</b> Lehrervortrag: Notwendigkeit der Planung einer GV-Einrichtung hinsichtlich reibungsloser Prozessabläufe (Geschirrkreislauf, Warenfluss, Kundenbewegung) und eindeutiger Empfehlungen des Gesetzgebers vor allem für den Bereich der Ergonomie; Einführung von Aspekten der Kostensenkung hinsichtlich der Material- Personal-, und Raumkosten	F	B/ N
Lernziel – Lernbereich 4	Er ist in der Lage die technischen Voraussetzungen, die für die Bewirtschaftung einer GV hinsichtlich der Prozessstufen zu organisieren und in ihrer systematischen Anordnung und Struktur zu erkennen.		
Lernziel – Lernbereich 5	Er kann den Input mit Lebensmitteln, Energie, technische Betriebsmitteln, Raum, Personal, dem GV-Management, Zeit und Kundenanforderungen beschreiben. Den Output beschreibt er als Verpflegungsleistung mit sozialer Zusatzleistung. Er kann begründen warum der Catering-Prozess betriebswirtschaftlich relevant ist. Er kennt die Begriffe des Senders und Empfängers und ordnet diese richtig zu.		

Lernziel – Lernbereich 5	Er kann die Teilprozesse des Caterings in ihrer zeitlich-logischen Abfolge unter Verwendung geeigneter Informationstechnik darstellen und einen jeweiligen Process-owner zuordnen. Er kann für jeden Teilprozess einen In- und Output und einen Sender und Empfänger (Kunden-Lieferanten-Beziehung) beschreiben und diese wiederum detailliert in Einzelprozesse aufschlüsseln. Er stellt die bestehenden Regelungen hinsichtlich des gewünschten In- und Outputs zwischen den Beiden als Service-Level-Agreements dar und kennt die Rahmenbedingungen dieser Vereinbarungen.		
Lernziel – Lernbereich 5	Er kann die unterschiedlichen Verpflegungs-, Ausgabe- und Entsorgungssysteme hinsichtlich ihrer Verschiedenheit in den Teilprozessen in ihren einzelnen Prozessstufen bzw. Einzelprozessen voneinander abgegrenzt darstellen.		
9.10-10.00 10.15-11.00	<b>2</b> Lehrervortrag: Verpflegungssysteme (Bewertung nach Teilqualitäten, Darstellung von Prozessstufen) und Prozesse (grobe Einteilung: Einkauf und Lagerung, Vorbereitung der Lebensmittel, Zubereitung der Lebensmittel, Ausgabe bzw. Verteilung der Speisen, Entsorgung und Reinigung) unter Anwendung der in den o.g. Lernzielen geforderten Parametern	F	B/ N
11.01-11.35	<b>2</b> Lehrervortrag: Ausgabe- und Entsorgungssysteme	F	B/ N
11.36-11.45 12.30- 13.00	<b>2</b> allgemeine Anforderungen für den Prozessablauf, Beispiel eines Fragenkatalogs zur Ermittlung der Anforderungen <b>2</b> Lehrervortrag: Kennzahlen von Raumbedarfen, Arbeitsschritte bei der Planung, Festlegung von Anzahl und Größenordnung von Geräten in Abhängigkeit von der Zielgruppe und dem Angebot	F	B/ N
	An dieser Stelle werden die didaktischen Überlegungen der fachlichen Skizze in das Lehrkonzept eingebracht. „Die Vermittlung des Projektmanagements und der Führungsfähigkeiten sind Grundlage der Ausbildung und als einzuübende und zu wiederholende Fertigkeit der Auszubildenden anzusehen. Der Umgang mit dem Wissen ist daher auch auf das Catering zu beziehen. Es ist als Lernziel anzusehen dem Auszubildenden nach Auswertung der Kundenanforde-		

	rungen und die für ein Objekt festgelegten Rahmenbedingungen eine operative Problemlösung auf das Catering anwenden zu können.“		
13.01-14.00 14.15-14.45	<p>Bisher fand lediglich die sachbezogene (primäre) Art der Motivation Anwendung. Für folgende Aufgabe wird das Motivieren durch Belohnen verwendet. Der Dozent verspricht den Teilnehmern bei Zielerreichung das Catering für den letzten Tag zu übernehmen.</p> <p><b>3+4</b> Projektarbeit: Es sollen sich jeweils Gruppen von 3-4 Teilnehmern bilden und im Rahmen der Grundlagen des Projektmanagements (Soll-Ist-Analyse: Erfassung der festgelegten Messwerte und deren Bewertung hinsichtlich der zu erreichenden Sollwerte) folgende Situation zu einem Ergebnis bringen. Der Kunde des Facility Managers ist nicht mehr zufrieden mit der Qualität der Dienstleistung. Die Verpflegung mit warmgehaltenen Speisen ist vorherrschend. Es kommt zur Sprache, dass die ernährungsphysiologische und sensorische Qualität der Speisen eine Unzufriedenheit der Mitarbeiter hervorgerufen hat. Unter Berücksichtigung dieser und weiterer Messwerte (Kriterien zur Bewertung eines Verpflegungssystems: Hygienische Qualität, Angebotsvielfalt, Rationelle Arbeitsorganisation, Flexibilität des Systems und Möglichkeiten der Ressourcenschonung und der Abfallvermeidung) soll er nun eine Ist-Analyse der Verpflegung mit warmgehaltenen Speisen vornehmen. Dieser Analyse ist ein Soll-Wert eines anderen Systems gegenüber zu stellen, der folgenden Aussagen eines Soll-Wertes des Kunden entspricht: Die Fleisch- und Fischspeisen sollten nicht mehr so trocken sein, das Gemüse knackiger und weniger farblos, alles in allem sollte das Essen geschmacklich aufgewertet werden. Außerdem soll der Auszubildende die Prozessstufen seines Lösungsvorschlages dem des „alten“ Verpflegungssystems gegenüberstellen und die dadurch bedingten Änderungen hinsichtlich der Anforderungen an das Personal und der Ausstattung anhand des erlernten und der Unterrichtsmaterialien darstellen können. Weiterhin ist dieses im Rahmen der vorgegebenen Arbeitsschritte bei der</p>	P	

14.46-15.45	Planung durchzuführen. Schülerreferat: Präsentation der Ergebnisse	P	B/ N O T
-------------	---	---	-------------------

## Freitag

	Vorgehensphasen (1-4) - Unterrichtsschritte	SOFO	M
	<b>Lernbereich 4 + 5: technische Voraussetzungen und Mittel + Prozesse der Dienstleistung Catering</b>		
	Er hat konkrete Kenntnisse der Mittel hinsichtlich der Kosteneinsparung (Einsatzfaktoren): - Lebensmittel - Personal - Geräte		
8.30-9.00	<b>2</b> Lehrervortrag: bauliche Anforderungen, Einführung Gargeräte (Bewertungskriterien) <b>3</b> mit Verweis auf weiterführendes Unterrichtsmaterial zur Aneignung spezifischen Wissens von Gargeräten und baulichen Anforderungen inkl. Besonderheiten, außerdem Ausgabe von Werbeprospekten der gängigen Gerätehersteller und ihren Produkten	F	B/ N
9.01-9.40	<b>2</b> Lehrervortrag: Abhängigkeit der Anzahl der zu benötigenden Lebensmittel in einem Betrieb und Auswirkungen auf die Kosten, derivate Merkmale, Convenience-Produkte und -Grade	F	B/ N
9.41-10.00	<b>2</b> ausgewählte Faktoren, von denen der quantitative Personalbedarf abhängt, Richtwerte nach Schwebel (abhängig von Einrichtung und Verpflegungssystem)	F	B/ N
10.15-10.35	<b>2</b> Lehrervortrag: Mitarbeiterqualifikation in der Gastronomie, Anreizsysteme	F	B/ N
10.36-11.45	<b>2</b> Lehrervortrag: EDV in der Gemeinschaftsgastronomie, Darstellung der einzelnen Module hinsichtlich der Verwendung in Teilprozessen	F	B/ N

	<b>Lernbereich 6: Kalkulation</b>		
12.30-12.40	<b>1</b> Lehrervortrag: Hinführung differenzierte Vollkostenrechnung – Stellenwert der Methode hinsichtlich langfristiger Entscheidungen für den Personaleinsatz, der Preispolitik, der Erweiterung des Serviceangebotes und der Marketingstrategie	F	B/ N
	Er akzeptiert die Vielzahl vielfältiger Instrumente der Kostenrechnung und des Controllings für das Catering und möchte das entsprechende für die jeweilige Situation auswählen und nutzbar machen.		
	Er kennt die gängigen Umsatzbereiche von GV-Einrichtungen.		
	Er ist in der Lage den Umsatzbereichen spezifische Erträge und Aufwendungen im Rahmen der differenzierten Vollkostenrechnung zuzuordnen und bis zu dem Betriebsergebnis III zu gelangen.		
12.41-13.40	<b>2</b> Lehrervortrag: Vorteile, Definitionen, Verteilung der indirekten Kosten, Kostenverteilungssysteme (direktes, stufenweises, integriertes)	F	B/ N
	Er ist in der Lage Managementinformationen zum Zwecke des Controllings aus der Betriebsabrechnung zu lesen.		
13.41-14.00	<b>3</b> Unterrichtsgespräch: Interpretation am Beispiel einer Gewinn-Verlust-Rechnung	F	B/ N
	<b>Lernbereich 8: Marktübersicht</b>		
	Er kennt die speziellen Ausrichtungen und Innovationen der Top 5 und der einzelnen Segmente der Branche.		
14.15-15.15	<b>2</b> Lehrervortrag: Darstellung der Top 45 Caterer, Vergleich der Top 5 hinsichtlich ihrer Tätigkeitsfelder und Entwicklung der Neuabschlüsse im Vergleich zum Vorjahr, Detailbetrachtung der Top 5 <b>3</b> Heimarbeit: Lesen der Segment-Analysen zur Vertiefung	F	B/ N
15.16-15.45	Befragungen zur Zufriedenheit mit dem Lehrgang		

## 5 Ausblick

Bevor der Schwerpunkt dieses Ausblicks behandelt wird, soll die in dieser Arbeit nicht behandelte berufsbegleitende Maßnahme noch einmal erwähnt werden. Diese Maßnahme sollte natürlich auch hinsichtlich der Erarbeitung eines Lehrkonzeptes Beachtung finden. Wie dieses Konzept konkret aussehen wird, ist nur sehr vage vorauszusagen, da angegebene Unterrichtszeitraum von 10 Stunden eine neu zu definierende Situation darstellt. In der Richtlinie ist keine Unterscheidung hinsichtlich qualitativer Unterschiede beider Ausbildungsmaßnahmen zur Sprache gebracht. Daher ist zu prüfen inwiefern gleiche Inhalte für beide Maßnahmen vermittelt werden können.

Die Entwicklung eines Lehrkonzeptes der berufsbegleitenden Maßnahme sollte in Übereinstimmung mit der Fachschule Protektor bzw. der GEFMA e.V. begonnen werden. Ein Konzept, deren inhaltliche Auseinandersetzung, eine Korrespondenz zwischen dem Dozenten und den Auszubildenden in Form von Lernbriefen als erweiternde Unterrichtsform einräumen würde, wäre vorstellbar.

Nun zu den angesprochenen Kontrollmaßnahmen für das Lehrkonzept. Zuerst sollte die Frage geklärt werden, was denn eigentlich kontrolliert werden sollte und woraus diese Kontrollfunktion besteht.

„**Wir kontrollieren** beim Lehrenden und Lernenden das Lernergebnis, und diese Kontrollfunktion besteht aus dem Erfassen der Lernergebnisse, deren Analyse und dem Einleiten korrekativer Maßnahmen, um durch „Rückkopplung“ den „**Regelkreis des Lernens**“ bilden zu können. (...)

**Aufgaben der Kontrollen** (...) dienen der Optimierung der Lernprozesse. Sie machen deutlich, ob die angestrebten Ziele erreicht werden (Beelich/Schwede 1983, S. 182).“

### „ **Kontrollformen und Kontrollmethoden**

Heutzutage sind hauptsächlich die in Bild 7.4 eingetragenen Kontrollmethoden üblich. Alle Methoden sind in ihrer Anwendung so verbreitet (auch als Mischform), dass eine nähere Beschreibung überflüssig ist (Beelich/Schwede 1983, S. 184).“ Das angegebene Bild 7.4 wird an dieser Stelle durch Abb. 19 dargestellt.

Kontrollmethode	Beispiel
Mündlich	Kurzfragen, Referat
Schriftlich	Aufsatz, Bericht, Test
Praktisch	Laborarbeit Zeichnung anfertigen Fahrprüfung

Abb. 19: Kontrollmethoden (in Anlehnung an Beelich/Schwede 1983)

Im Folgenden soll noch ein Beispiel eines Kontrollplans (Mehrstufenplan) in Anlehnung an Beelich/Schwede (1986, S.186) dargestellt werden.

- 1 **Zielsetzung** des Lern- und Arbeitsprozesses ist festgelegt (Zielverhalten definiert)
- 2 **Ziel** der Kontrolle **bestimmen. Kontrollobjekte** (-situationen) **auswählen.**  
Was will ich mit der Kontrolle erreichen?  
Welche Lernziele sollen kontrolliert werden?
- 3 **Bewertungsmaßstäbe** (-kriterien) **überprüfen.** Gewichtung im Rahmen des Grob-Lernziels bestimmen
- 4 **Kontrollplan** aufstellen, inhaltliches und zeitliches Vorgehen angeben.
- 5 Geeignete **Kontrollmethoden** unter Berücksichtigung der Zielsetzung auswählen. Möglichst anhand einer Matrix entscheiden. Gewählte Kontrollaufgaben in einem Sonderprogramm erproben, korrigieren, eventuell neu formulieren.
- 6 **Zuverlässigkeit und Gültigkeit überprüfen.**  
Welche Höchstwerte können erzielt werden?  
Welche Durchschnittsleistung ist zu erwarten?  
Welche Vergleiche lassen Kontrollergebnisse zu?
- 7 **Ist-Zustand erfassen**
- 8 Vergleich der tatsächlichen Leistung mit der entsprechenden Zielsetzung (**Soll-Ist-Vergleich**)
- 9 **Abweichungen analysieren**  
Ursachen für mögliche Abweichungen feststellen.
- 10 **Korrektive Maßnahmen** bei festgestellten Abweichungen **durchführen.**
- 11 **Kontrolle analysieren** (Zielsetzung, Methoden, Bewertungsmaßstäbe, Abläufe,...)  
War die Kontrolle in der vorgenommenen Form richtig?

Die Beschreibung des Vorgehens in Form dieses Kontrollplans soll im Rahmen dieses Ausblicks ausreichen und als einleitende Maßnahme für diesen Prozess angesehen werden.

Weiterhin ist neben dem lernzielorientierten Kontrollprozess eine weitere Messung hinsichtlich der Beurteilung des Lehrkonzeptes nicht zu vergessen. Die Messung der Zufriedenheit bzw. die Beurteilung der Lehrveranstaltung durch die Teilnehmer, ein wesentlicher Faktor.

Hinsichtlich dieser Zufriedenheitsmessung bzw. Beurteilung folgt abschließend ein Grundgerüst für einen Fragebogen (in Anlehnung an einen Fragebogen von Wegmann/Decker 1997, eine Qualitätsmessung hinsichtlich des Studiums an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt).

#### Dozentenbeurteilung

Fachkompetenz

Didaktische Fähigkeit

Vorbereitung auf die Veranstaltung

Motivationsfähigkeit

Kritikfähigkeit

Erreichbarkeit der Hilfsbereitschaft

#### Durchführung

Verständlichkeit des Stoffes

Verständlichkeit von Arbeitsunterlagen/Skripten

Verfügbarkeit der angegebenen Literatur

Einbeziehung der Teilnehmer

Verständlichkeit der Sprache

Medieneinsatz

#### Inhalt

Angemessenheit der Stoffmenge

Angemessener Schwierigkeitsgrad

Strukturiertheit der Veranstaltung

Aktualität der Inhalte

Veranstaltung bereitet auf die Prüfung vor

Angemessenheit der angegebenen Literaturmenge

Praxisbezug

## Quellen- und Literaturverzeichnis

**Arens-Azevedo, U./Joh, H. (1997):** Mit H.A.C.C.P. sicher ans Ziel, Stuttgart

**Arens-Azevedo, U. (2003):** GV I – Modul, unveröffentlichtes Skript, Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg, Fachbereich Ökotrophologie

**Beelich/Schwede (1983):** Denken – Planen – Handeln, 3. Aufl., Würzburg

**Bertling, L. (2001):** Wichtige Bestimmungen des Lebensmittelrechts für Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung (aid Special), Bonn

**Bober, S. (1981):** Betriebswirtschaftliche Lebensmitteltypologie, Gießen

**Bober, S./Knust, H. (1994):** Management-Handbuch für die Gemeinschaftsgastronomie 2 - EDV in der Gemeinschaftsgastronomie, Hamburg

**Bober, S. (1995):** Betriebswirtschaftliche Grundlagen – 5.4 Bewirtschaftung in der Gemeinschaftsgastronomie, erschienen in der aid-Reihe: Gemeinschaftsverpflegung, Bonn

**Bober, S. (2001):** Marketing-Management in der Gemeinschaftsgastronomie, 3. Aufl., Frankfurt am Main

**Bottler, J. (1993):** Betriebswirtschaftliche Grundlagen – 5.1 Führung eines Gemeinschaftsverpflegungsbetriebes, erschienen in der aid-Reihe: Gemeinschaftsverpflegung, Bonn

**Europäische Behörde für Lebensmittelsicherheit (2006):** Allgemeine Grundsätze des Lebensmittelrechts - Verfahren zur Lebensmittelsicherheit, abgerufen am 31.7.2006 unter der [URL: http://europa.eu/scadplus/leg/de/lvb/f80501.htm](http://europa.eu/scadplus/leg/de/lvb/f80501.htm)

**Europäische Behörde für Lebensmittelsicherheit (2006):** Neues Regelwerk für die Lebensmittelhygiene, abgerufen am 31.7.2006 unter der URL: <http://europa.eu/scadplus/leg/de/lvb/f84001.htm>

**GEFMA e.V. (2001):** GEFMA 620, Ausbildung zum Fachwirt Facility Management

**GEFMA e.V. (2001):** GEFMA 622, Fachwirt für Facility Management (Prüfungsordnung)

**GEFMA e.V. (2004):** GEFMA 100-1, Facility Management Grundlagen

**Huth, E. (1997):** Körpergerechtes Arbeiten – Bewußt bewegen, Moderationshandbuch zur betrieblichen Gesundheitsförderung, Hamburg

**Kabel, S./Petry, C./Schmid, B. (2006):** Raus aus dem Konjunkturtal, Marktforschung Top 45 Caterer, erschienen in der GV-Praxis 5/2006

**Meyer, H. (1976):** Trainingsprogramm zur Lernzielanalyse, 5. Aufl., Kronberg

**Meyer, H. (1988):** Unterrichtsmethoden I: Theorieband, 2.Aufl., Berlin

**Meyer, H. (1987):** Unterrichtsmethoden II: Praxisband, Berlin

**Mager, R. (1978):** Lernziele und Unterricht, Basel

**Schaetzing, E. (2004):** Management in Hotellerie und Gastronomie, 6. Aufl., Frankfurt am Main

**Schwebel, W. (1981):** Richtwerte für den Personalbedarf in Krankenhausküchen. Arbeitsblatt Großverpflegung, In: gv-praxis 9, S.5

**Wegmann, C. (2005):** Lebensmittel- und Verpflegungsmarketing für Ökotrophologen, unveröffentlichtes Skript, Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg

**Wintermeyer, A. (2001):** Wohin mit dem ungeliebten Müll? Hygienisch und ökologisch einwandfreie Abfallbeseitigung in der Großküche, erschienen in Kochpraxis & Gemeinschaftsverpflegung KKA, Ausgabe Nr.11, Matthaes Verlag

**Zehrer, H./Sasse E. (2005):** Handbuch Facility Management, 7. Ergänzungslieferung, Landsberg am Lech