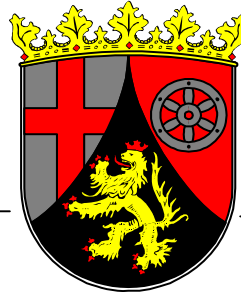


# Rheinlandpfalz



## Lehrplan

### für die Fachschule Ernährung und Hauswirtschaft Fachrichtung Hauswirtschaft

**Schwerpunkt Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin  
Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter**

#### Lernmodule

1. Kommunikation und Arbeitstechniken
2. Berufsbezogene Kommunikation in einer Fremdsprache
3. Betriebsmanagement
4. Berufs- und Arbeitspädagogik
5. Personalmanagement
6. Gebäudemanagement
7. Produktmanagement
  - Verpflegung
  - Service
  - Textilbereich
  - Reinigung
8. Qualitätsmanagement
9. Projektmanagement
10. Abschlussprojekt

Herausgegeben am: 14.06.2004  
AktENZEICHEN: 945 D - 51324/35 FS10  
KENNZEICHNUNG: FS10

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	I
<b>Mitglieder der Lehrplankommission</b>	II
<b>1. Vorgaben für die Lehrplanarbeit</b>	1
Rechtliche Rahmenbedingungen	1
Zeitliche Rahmenbedingungen	2
Curriculare Rahmenbedingungen	3
Schülerbezogene Rahmenbedingungen	5
<b>2. Leitlinien des Bildungsganges</b>	6
Tätigkeits- und Anforderungsprofil	6
Handlungskompetenz	7
Struktur des Bildungsganges	8
<b>3. Konzeption der Lernmodule</b>	9
<b>3.1 Lernmodulspezifische Kompetenzen (Handlungskompetenzen)</b>	11
Lernmodul 1: Kommunikation und Arbeitstechniken	11
Lernmodul 2: Berufsbezogene Kommunikation in einer Fremdsprache	13
Lernmodul 3: Betriebsmanagement	15
Lernmodul 4: Berufs- und Arbeitspädagogik	16
Lernmodul 5: Personalmanagement	18
Lernmodul 6: Gebäudemanagement	20
Lernmodul 7: Produktmanagement	22
Lernmodul 8: Qualitätsmanagement	24
Lernmodul 9: Projektmanagement	25
Lernmodul 10: Abschlussprojekt	26
<b>4. Anhang</b>	27
<b>4.1 Bildungsgangbezogene Arbeitspläne zu den fachrichtungsübergreifenden Lernmodulen</b>	27
<b>4.2 Beispiele für Projektthemen</b>	30
<b>4.3 Hinweise zum Abschlussprojekt</b>	32
<b>4.4 Organisationsform</b>	33
<b>4.5 Lernmodulraster</b>	34
<b>4.6 Muster für Zertifizierung</b>	35

## Vorwort

Mit Einführung dieses Lehrplans bestimmen erstmals Lernmodule die Struktur rheinland-pfälzischer Lehrpläne für die berufliche Weiterbildung in der Fachschule. Der damit verbundene Wandel von einer fachsystematischen zur handlungssystematischen Struktur vollzieht sich vor dem Hintergrund veränderter Arbeitsstrukturen in den Unternehmen: Erfolgreiche berufliche Tätigkeit erfordert hohe Flexibilität und eigenverantwortliches Arbeiten im Sinne gesteigerter Qualitätsanforderungen.

Wesentliches Merkmal der neuen Fachschul-Lehrpläne ist die Auswahl und Ausrichtung unterrichtlicher Themen und Lerninhalte und der damit verbundenen Kompetenzen nicht mehr ausschließlich an wissenschaftlichen Disziplinen bzw. Teildisziplinen, sondern insbesondere an beruflichen Handlungsfeldern. Damit wird der Wandel von der Wissensvermittlung zur Kompetenzvermittlung deutlich. Ziel modularisierter Lehrpläne ist, die Handlungskompetenz der Fachschülerinnen und Fachschüler nicht nur in ihrem beruflichen Umfeld, sondern auch in ihrer privaten Lebensführung nachhaltig zu fördern. Dieser Paradigmenwechsel begann mit der Einführung von Lernfeldern in der Berufsschule.

Weiteres Kennzeichen der neuen Lehrpläne ist deren bewusst angestrebte Gestaltungsoffenheit. Durch die größere Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Lerngruppen wird die Entwicklung der gesamten Fachschule im Sinne einer Profilbildung deutlich gestärkt.

Allen, die an der Erarbeitung des Lehrplans mitgewirkt haben, sei an dieser Stelle nochmals herzlich gedankt. Besonderer Dank gilt den Mitgliedern der Lehrplankommission, die den Mut besessen haben, sich auf dieses neue curriculare Gestaltungsprinzip bei ihrer Arbeit einzulassen. Ich bin überzeugt, dass der Lehrplan ein wichtiges Instrumentarium ist, die Qualität des Unterrichts zu steigern und die Fachschule attraktiver und erwachsenengerechter zu machen.



Doris Ahnen

### **Mitglieder der Lehrplankommission**

unter Mitarbeit der Kolleginnen und Kollegen der Alice-Salomon-Schule, Berufsbildende Schule Linz:

Heike Fischer	Berufsbildende Schule 53545 Linz
Michaela Haehner	Berufsbildende Schule 53545 Linz
Marianne Höfer	Berufsbildende Schule 53545 Linz
Werner Mehlem	Berufsbildende Schule 53545 Linz
Doris Schwager-Broschek	Berufsbildende Schule 53545 Linz
Doris Schwetje	Berufsbildende Schule 53545 Linz
Almut Sehovic	Berufsbildende Schule 53545 Linz
Christian Sprenger	Berufsbildende Schule 53545 Linz

### **Die Lehrplanarbeit wurde unterstützt von Vertreterinnen der Betriebe:**

Silvia Fritzen	Altenheim St. Wendelinus 54516 Wittlich
Birgit Hammes	Haus Mariengard 56179 Vallendar
Barbara Rufus-Hartmann	Maus Mariengard 56179 Vallendar
Martina Stephan	Krankenhaus Kemperhof 56073 Koblenz

### **Arbeitskreis Hauswirtschaftliche/r Betriebsleiterinnen/Betriebsleiter (HBL):**

Horst Baltes	St. Vincenz- und Elisabeth-Hospital 55131 Mainz
Christa Flory	Caritas-Altenzentrum "Maria Königin" 55127 Mainz-Drais
Elke Foßhang-Schönfelder	St. Marienkrankenhaus 68623 Lampertheim

Brigitte Hackler	Caritasverband der Diözese Mainz 55116 Mainz
Christina Mulitzewski	Caritaszentrum Offenbach Altenpflegeheim St. Ludwig 63069 Offenbach
Maria Rickert	Caritasverband Mainz Außenstelle Bingen 55411 Bingen
Ulrike Schäfer	Ketteler-Cardijn-Werk 64347 Griesheim
Rita Seepe	Alten- und Pflegeheim "Maria Verkündigung" 53545 Linz
Kunigunde Theisen	Erbacher Hof Bildungszentrum der Diözese Mainz 55116 Mainz
<b>Zur weiteren Hilfestellung:</b>	
Margot Baur	Zuständige Stelle Hauswirtschaft ADD Trier, Außenstelle Neustadt
Gabriele Eigendorf	Pädagogisches Zentrum Rheinland-Pfalz 55543 Bad Kreuznach
Inge Korsmeier	Pädagogisches Zentrum Rheinland-Pfalz 55543 Bad Kreuznach
Frau Pötsch	Ministerium für Bildung, Frauen und Jugend 55116 Mainz

Der Lehrplan wurde unter der Federführung der Alice-Salomon-Schule, Berufsbildende Schule Linz, erstellt, erprobt und kontinuierlich verbessert.

## 1. Vorgaben für die Lehrplanarbeit

### Rechtliche Rahmenbedingungen

Grundlage für diesen Lehrplan bildet die Fachschulverordnung vom 2. Oktober 2003 (Amtsblatt 1/2004, S. 2 ff.) in ihrer letzten Fassung.

Der erfolgreiche Besuch der Fachschule (§ 2 LVO-FS)

- führt zu berufsqualifizierenden Abschlüssen der beruflichen Fortbildung
- vermittelt eine vertiefte berufliche Fachbildung
- fördert die Allgemeinbildung
- befähigt, leitende Aufgaben in der mittleren Führungsebene zu übernehmen
- berechtigt zum Studium an Fachhochschulen in Rheinland-Pfalz (§ 8 (6) SchulG)<sup>1</sup>

Mit dem erfolgreichen Abschluss der Fachschule Ernährung und Hauswirtschaft ist die Berechtigung verbunden, die Berufsbezeichnung Staatlich geprüfte Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin / Staatlich geprüfter Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter (§ 22 LVO - FS) zu führen. Der erfolgreiche Abschluss der Ausbildereignungsprüfung berechtigt auszubilden.

---

<sup>1</sup> KMK-Beschluss vom 05.06.1998 i. d. F. vom 22.10.1999 findet Berücksichtigung.

## Zeitliche Rahmenbedingungen

Der Lehrplan geht von folgender Stundentafel aus:

<b>Stundentafel für die Fachschule</b>		
<i>Fachbereich</i>	<b>Ernährung und Hauswirtschaft</b>	
<i>Fachrichtung</i>	<b>Hauswirtschaft</b>	
<i>Schwerpunkt</i>	<b>Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter</b>	
<b>Lernmodule</b>	<b>Gesamtstundenzahl</b>	
	<b>Vollzeit</b>	<b>Teilzeit</b>
<b>A. Pflichtmodule</b>		
<b>I. Fachrichtungsübergreifender Bereich</b>		
1. Kommunikation und Arbeitstechniken	120	120
2. Berufsbezogene Kommunikation in einer Fremdsprache	160	120
3. Betriebsmanagement	160	160
4. Berufs- und Arbeitspädagogik	120	120
<b>II. Fachrichtungsbezogener Bereich</b>		
5. Personalmanagement	370	330
6. Gebäudemanagement*** 1)	230	180
7. Produktmanagement****	400	350
- Verpflegung		
- Service		
- Textilbereich		
- Reinigung		
8. Qualitätsmanagement 1)	80	80
9. Projektmanagement** 1)	680	380
10. Abschlussprojekt	80	80
<b>B. Wahlpflichtmodule</b>		
	-	-
<b>Pflichtstundenzahl</b>	<b>2400</b>	<b>1920</b>
<p>*/**/***/ Fpr = Klassenteilung gem. Nr. 6 und 7 der VV über die Klassen- und Kursbildung an berufsbildenden Schulen vom 2. Juli 1999 in der jeweils geltenden Fassung.</p> <p>1) Zwei dieser Lernmodule sind nach § 6 der Fachschulverordnung - Technik, Wirtschaft, Gestaltung sowie Ernährung und Hauswirtschaft - modulare Organisationsform für die Abschlussprüfung auszuwählen.</p>		

## **Curriculare Rahmenbedingungen**

Der Lehrplan für die Fachschule Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter baut auf einer erfolgreichen Berufsausbildung im Berufsfeld Ernährung und Hauswirtschaft auf.

Die im Lehrplan ausgewiesenen Lernmodule, Handlungssituationen/Ziele und Kompetenzen sind für den Unterricht verbindlich. Die Reihenfolge ihrer Umsetzung während der Schulzeit bleibt der einzelnen Schule eigenverantwortlich überlassen.

In den ausgewiesenen Zeitansätzen für die Lernmodule sind die Zeiten für den Pädagogischen Freiraum und die Leistungsfeststellung enthalten.

Den Unterschieden in Vorbildung, Lernausgangslagen und Interessen der Fachschülerinnen und Fachschüler trägt der Lehrplan durch seine Konzeption als offenes Curriculum Rechnung. Somit gehen die fachschulspezifischen Pädagogischen Freiräume, die den erwachsenen Schülerinnen und Schülern selbstgesteuerte, von den Lehrerinnen und Lehrern moderierte Lernprozesse ermöglichen, über die allgemeinen Regelungen zu „Pädagogischer Freiraum und schuleigene Schwerpunktsetzung“ (VV des MBWW vom 2. Juni 2000, Amtsblatt 12/2000, S. 420, insbes. Ziff. 1 und 2) hinaus.

Die Schule legt vor Beginn des Unterrichts die zeitliche Abfolge der Lernmodule über die Dauer des Bildungsganges fest, wobei die vorgesehene Wochenstundenzahl einzuhalten ist. Die Festlegung wird in Abstimmung mit den Schulen vorgenommen, die innerhalb der Region Lernmodule mit gleicher Bezeichnung führen (§ 4 (1) LVO-FS).

Die Verwaltungsvorschrift des Kultusministeriums über die Arbeitspläne für den Unterricht an allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen vom 30. April 1981 (Amtsblatt 12/1981, S. 291) verlangt als Planungshilfe für die Unterrichtsgestaltung das Erstellen eines Arbeitsplans auf der Grundlage des geltenden Lehrplans. Die Aufgabe der Bildungsgangkonferenz bzw. des Kollegenteams besteht im Hinblick auf die Lerngruppe und die Unterrichtszeit in der Ausgestaltung eines entsprechenden Arbeitsplanes, der u. a.

- eine inhaltliche und organisatorische Zuordnung festlegt
- eine didaktische Konkretisierung ausweist
- Verknüpfungen mit anderen Lernmodulen, Handlungssituationen/Zielen und den verschiedenen Kompetenzen aufzeigt
- Zeitansätze vorsieht
- methodische Hinweise enthält
- Medien benennt
- sonstige Hilfen zur Umsetzung des Lehrplans im Unterricht anbietet.

Für den Arbeitsplan ist es notwendig, dass sich alle Lehrkräfte einer Klasse zu einem Team zusammenschließen und sich bezüglich Vorgehensweisen sowie modulübergreifenden Lehr-



Lern-Arrangements bei der Realisierung der Handlungssituationen/Ziele gemeinsam abstimmen.

Die notwendige Koordination der Inhalte der einzelnen Lernmodule ist in den schulinternen Arbeitsplänen vorzunehmen. Aufgabe von Lehrerinnen und Lehrern ist es, die curricularen Vorgaben des Lehrplans in bezug auf den Bildungsauftrag der Fachschule unter Berücksichtigung schulischer bzw. regionaler Besonderheiten zu konkretisieren und umzusetzen. Die damit verbundene umfassende curriculare Planungsarbeit und die Realisierung des handlungsorientierten Lehr-Lern-Konzepts erfordert die Weiterentwicklung bisheriger Unterrichtsstrategien. Eine auf Orientierungs-, Erkenntnis- und Handlungsfähigkeit in komplexen, realitätsnahen Systemen zielende berufliche Weiterbildung ist nicht mehr allein mit Lehr-Lern-Situationen vereinbar, in denen möglichst effektiv in gegebenen Zeitrahmen bewährte berufliche Fertigkeiten begründet werden. Auch die Vermittlung einer Fülle an Detailwissen, das zudem nach Wissenschaftsgebieten bzw. Schulfächern von einander getrennt und damit von beruflichen Handlungsvollzügen losgelöst ist, erscheint hierfür unzureichend. Die angestrebte berufliche Handlungskompetenz ist nicht durch ein lineares Abarbeiten des Lehrstoffes zu erreichen, sondern es gilt, die fachlich relevanten Probleme und Inhaltsstrukturen in einen durchgängigen situativen Kontext zu stellen und aus diesem heraus mit den Lernenden zu erarbeiten und zu systematisieren.

Konkrete und zentrale Planungsgrundlage für die Umsetzung lernmodulorientierter Lehrpläne ist der Jahres- bzw. Bildungsgang-Arbeitsplan.

Dabei verlangt das Prinzip der Teilnehmerorientierung ein hohes Maß an Flexibilität bei der konkreten Ausgestaltung des vereinbarten Rahmens.

Die bei den einzelnen Lernmodulen, Handlungssituationen/Zielen und Kompetenzen angeführten Hinweise dienen als Orientierungshilfe für die Umsetzung des Lehrplans in Unterricht; sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern verstehen sich als didaktisch-methodische Empfehlungen und geben z. B. bevorzugte Unterrichtsverfahren für exemplarisches Lernen oder geeignete Unterrichtshilfen/Medien an. Die Hinweisspalte soll der Lehrerin und dem Lehrer auch dazu dienen, Anmerkungen zum eigenen Unterricht und zur Lehrplanerprobung aufzunehmen.

Hingewiesen wird auf die Ausführungen in der Landesverordnung zur/zum

- Umsetzung der Lernmodule in Unterricht (§ 3 (3))
- Leistungsfeststellung (§ 5)
- Abschlussprojekt (§ 7)
- Zertifizierung (§ 9).

### **Schülerbezogene Rahmenbedingungen**

Aufnahmevoraussetzungen im Fachbereich Ernährung und Hauswirtschaft der Fachschule sind in der Regel nach § 21 (1)

1. Ein qualifizierter Sekundarabschluss I oder ein als gleichwertig anerkannter Abschluss und
2. der Abschluss einer mindestens zweijährigen, einschlägigen, bundes- oder landesrechtlich geregelten Berufsausbildung sowie der Abschluss der Berufsschule, sofern während der Berufsausbildung die Pflicht zum Berufsschulbesuch bestand, **und** eine anschließende, mindestens einjährige, einschlägige Berufstätigkeit.

An die Stelle der Nummer 2 kann der Abschluss der Berufsschule und eine mindestens fünfjährige einschlägige Berufstätigkeit in einem Großhaushalt treten. Auf diese Berufstätigkeit kann die selbstständige Führung eines Mehrpersonenhaushalts mit bis zu zwei Jahren angerechnet werden. Die Berufsausbildung und die Berufstätigkeit sind einschlägig, wenn sie der jeweiligen Fachrichtung entsprechen. Ist die abgeschlossene Berufsausbildung nicht einschlägig, so erhöht sich die nach Nummer 2 notwendige Dauer der einschlägigen Berufstätigkeit auf zwei Jahre.

Soweit die Berufstätigkeit nicht bei Eintritt in den Bildungsgang nachgewiesen werden kann, muss sie bei Teilzeitbildungsgängen von Beginn des Fachschulbesuchs an abgeleistet werden und bei Vollzeitbildungsgängen spätestens nachgewiesen werden, wenn die Hälfte der Unterrichtsstunden des Bildungsganges erteilt worden ist; ein Vollzeitbildungsgang ist für die Ableistung der Berufstätigkeit zu unterbrechen. Sofern eine abgeschlossene oder eine der jeweiligen Fachrichtung entsprechenden Berufsausbildung nicht vorliegt, muss die erforderliche einschlägige Berufstätigkeit bereits bei Eintritt in einen Bildungsgang mindestens zur Hälfte abgeleistet sein.

## 2. Leitlinien des Bildungsgangs

### Tätigkeits- und Anforderungsprofil

Oberste Prämisse im Berufsbild der Hauswirtschaftlichen Betriebsleiterin/des Hauswirtschaftlichen Betriebsleiters ist die qualifizierte berufliche Handlungskompetenz.

- Die Weiterbildung in der Fachschule soll Fachkräfte mit beruflicher Erfahrung befähigen, Führungsaufgaben auf der mittleren Managementebene im Dienstleistungsbereich Hauswirtschaft zu übernehmen.
- Planende, organisierende, koordinierende Tätigkeiten gehören zum Berufsalltag der Hauswirtschaftlichen Betriebsleiterin/des Hauswirtschaftlichen Betriebsleiters.
- Personalbeschaffung, -auswahl und -führung stehen im Vordergrund.
- Betriebswirtschaftliches Handeln, Berechnung und Einhaltung des Budgets, Anwendung von Marketing-Strategien, Benchmarking sind Teilaufgaben aus dem Aufgabenfeld der Hauswirtschaftlichen Betriebsleiterin/des Hauswirtschaftlichen Betriebsleiters.
- Gesetzliche Bestimmungen und Verordnungen sind umzusetzen.
- Planung und Controlling bei Outsourcing, Franchising und Qualitätsmanagement auf dem hauswirtschaftlichen Dienstleistungssektor gehören zum Aufgabenfeld der Hauswirtschaftlichen Betriebsleiterin/des Hauswirtschaftlichen Betriebsleiters.

Daraus folgt, dass bisher wichtige Kompetenzen - wie praktische Mitarbeit - an Bedeutung verlieren, während neue Kompetenzen erforderlich werden, wie z. B.

- Selbstständigkeit bei der Erledigung der übertragenen Aufgaben bei gleichzeitiger Zunahme von Arbeitsbereichen, Verantwortung, Einbindung in unterschiedliche Teams (= Komplexität)
- selbstständiges Aneignen und Weitergeben von Wissen
- Kommunikationsfähigkeit , auch in einer Fremdsprache
- Teamfähigkeit
- Umgang mit Präsentations- und Moderationstechniken
- DV - Kenntnisse zur Optimierung von hauswirtschaftlichen Arbeitsabläufen und betrieblichen Prozessen
- Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit
- Flexibilität, Kreativität und Konfliktbewältigung
- Eigeninitiative, Kreativität und ein Gefühl für Ästhetik
- konzeptionelles Denken
- Problemlösungen entwickeln und Personal führen
- Durchsetzungsvermögen, Menschenkenntnis, geistige und soziale Flexibilität
- interkulturelle Offenheit.

Dies zeichnet eine umfassend gebildete Persönlichkeit aus, die dem Anforderungsprofil an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im **mittleren Management** entspricht.

**Zu den häufigsten Einsatzmöglichkeiten für die Hauswirtschaftsleitung gehören Einrichtungen** wie z. B. Alten-, Jugend- und Kinderheime, Krankenhäuser, Rehabilitationsein-

richtungen, Sanatorien, Therapieeinrichtungen, Tagungsstätten, Hotels, Betriebsrestaurants und Kantinen, Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen in Kindergärten und Schulen, ambulanten Dienstleistungszentren sowie Beratung und Fortbildung unterschiedlicher Institutionen. Sie / Er übernimmt dabei die hauswirtschaftliche Betriebsleitung von einer oder mehreren Einrichtungen.

### **Handlungskompetenz**

Damit die Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/der Hauswirtschaftliche Betriebsleiter das Tätigkeits- und Anforderungsprofil erfüllen können, müssen sie eine entsprechende Handlungskompetenz besitzen. Ziel der Handlungskompetenz ist die Bereitschaft und Fähigkeit des Menschen, sich in gesellschaftlichen, beruflichen und privaten Situationen sachgerecht, durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Sie entfaltet sich in den Dimensionen wie Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und Humankompetenz.

Die **Fachkompetenz** umfasst die Bereitschaft und Fähigkeit, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbstständig zu lösen und die Ergebnisse zu beurteilen.

Zur **Methodenkompetenz** zählen Methoden allgemeiner Erkenntnisgewinnung (z. B. Informationsaufnahme und -verarbeitung, d. h. die Fähigkeit zur selbstständigen Aneignung neuer Kenntnisse und Fähigkeiten) und spezielle fachwissenschaftliche Methoden/ Arbeitstechniken (z. B. Optimierung, Denken in Modellen oder Präsentationstechniken), um selbstständig Lösungswege für komplexe Arbeitsaufgaben anwenden zu können.

Die **Sozialkompetenz** umfasst die Bereitschaft und Fähigkeit, soziale Beziehungen zu leben und zu gestalten, Zuwendungen und Spannungen zu erfassen, zu verstehen und zu ertragen sowie sich mit anderen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen. Hierzu gehört insbesondere auch die Entwicklung sozialer Verantwortung und Solidarität.

**Selbstkompetenz** bezeichnet die Bereitschaft und Fähigkeit, als individuelle Persönlichkeit die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen in Familie, Beruf und öffentlichem Leben zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fortzuentwickeln. Sie umfasst personale Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Kritikfähigkeit, Selbstvertrauen, Zuverlässigkeit sowie Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein. Zu ihr gehören insbesondere auch die Entwicklung durchdachter Wertvorstellungen und die selbst bestimmte Bindung an Werte.

**Interkulturelle Kompetenz** bezeichnet die Bereitschaft und Fähigkeit der individuellen Persönlichkeit sich mit Makrokontingenzen von Unternehmensführung auseinander zu setzen, Ganz besonders wichtig ist die Fähigkeit Kulturabhängigkeit von Personalführung wahrzu-

nehmen, zu kommunizieren und zu gestalten. Die Rezeption der Ergebnisse interkultureller Führungsforschung ist dabei ein wichtiges Steuerungsinstrument. Personalführung in globalen Unternehmen orientiert sich daran.

Die zu vermittelnden Handlungskompetenzen werden in der jeweiligen Zielformulierung der einzelnen Lernmodule beschrieben.

### **Struktur des Bildungsganges**

Der Unterricht in der Fachschule umfasst fachrichtungsübergreifende und fachrichtungsbezogene Lernmodule. Lernmodule sind thematisch und zeitlich begrenzte Einheiten; sie orientieren sich an konkreten beruflichen Aufgabenstellungen und Handlungsfeldern sowie an betrieblichen Ablaufprozessen und deren Organisationsstrukturen.

Die Lernmodule sind offen formuliert und erfordern Flexibilität in ihrer Umsetzung im Unterricht, der soweit wie möglich in Projekten realisiert werden soll. Die offene Formulierung im Zusammenhang mit dem (den) Wahlpflichtmodul(en) ermöglicht der jeweiligen Schule, ein eigenständiges Profil zu entwickeln.

Die Ziele der Lernmodule sind nur dann erreicht, wenn sie in Verbindung mit den entsprechenden Methoden-, Sozial- und Humankompetenzen vermittelt werden.

### 3. Konzeption der Lernmodule

Die Einrichtungen sind im Wandel, ebenso ihre zu erbringenden hauswirtschaftlichen Dienstleistungen. In Zeiten der Globalisierung kommen neue Herausforderungen durch Umsetzung neuer Gesetze, EU-Richtlinien, verstärkter Technisierung, Ressourcenverknappung, Personaleinsparung, Outsourcing, Franchising, Benchmarking, Qualitätsmanagement und Zertifizierung auf sie zu. Daraus ergibt sich die Reform der Fachschule Ernährung und Hauswirtschaft als Neustrukturierung mit Modularisierung, zeit-, erwachsenengemäßer und betriebsorientierter Organisationsform für interessierte Fachkräfte aus dem Berufsfeld Ernährung und Hauswirtschaft.

Die Weiterbildung führt zu qualifizierten, leistungs- und leitungskompetenten Führungskräften für die Managementebene des hauswirtschaftlichen Dienstleistungssektors in Einrichtungen.

#### **Lernmodulkonzeption an der Fachschule Ernährung und Hauswirtschaft**

Ein Lernmodul

- hat einen Sinnzusammenhang und ergibt sich aus der Fachlichkeit.
- ist eine Lehr- und Lerneinheit mit unterschiedlich hohem Zeitumfang.
- integriert verschiedene fachliche Aspekte.
- steht in Abhängigkeit von der Zielformulierung.
- orientiert sich an pädagogisch - didaktischen Grundsätzen.
- ist handlungs-, aufgaben-, berufsbiografisch-, praxis-, prozess-, kompetenz-, und interessenorientiert zu vermitteln.
- lebt mit dem Wandel in der Lernfelddidaktik.
- lässt regionalen und strukturellen Betriebswandel zu (Wahlmodule für die Region).
- ermöglicht den Erwerb von Teilqualifikationen.
- vernetzt interdisziplinäres Basiswissen und transformative Kompetenzen für die beruflichen Anforderungen.
- schliesst mit einer prozessorientierten Leistungsüberprüfung und Zertifizierung.
- verlangt eine verbindliche Anmeldung entsprechend den Aufnahmevoraussetzungen der Fachschule.

Für die Fachschule Ernährung und Hauswirtschaft ist die Modularisierung und Zertifizierung das entscheidende Reformpotenzial für den personenorientierten Dienstleistungsberuf Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin / Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter. Der rasche Wandel im Dienstleistungsbereich im Betrieb fordert veränderte Qualifikationen und ein innovatives Berufsprofil.

Die Modulkonzeption ermöglicht forschendes Lernen und die Projektarbeit stellt eine didaktische Herausforderung dar, die den Einsatz alternativer erwachsenengemäßer Lernmethoden

verlangt, um geforderte Schlüsselkompetenzen und Qualifikationen in Lernarbeitsgruppen zu erwerben als Displacement auf die berufliche Managementebene.

Im Vordergrund steht individuelles Lernen, voneinander Lernen und individueller Lernfortschritt, wobei das Wissen selbst zu erarbeiten ist zur Förderung von Selbstkompetenz und Wissensmanagement.

Modularisierung stellt organisatorische Anforderungen an Schule und Lehrkräfte u. a. in Bezug auf schul- und jahresspezifischen Lernmodulraster, Arbeitsplänen und Lehrerteam - Einsätzen.

### **Kompetenzen**

Leitziel der beruflichen Qualifikation der Absolventinnen / Absolventen ist die Entwicklung der **Handlungskompetenz für die Leitungsebene** im Dienstleistungsbereich Hauswirtschaft.

Die Fachschülerin / der Fachschüler soll eigene Lernprozesse und -situationen effektiv und effizient gestalten lernen und die Bereitschaft zu lebenslangem, berufsbegleitendem Lernen als „learning by doing“ entwickeln um den eigenen weiteren beruflichen Entwicklungsweg sukzessiv zu planen. Kreativitätstechniken und Methoden der Selbstreflexion unterstützen die Entwicklung der Handlungsfähigkeit und Humankompetenz.

Die Fachschülerin / der Fachschüler soll Lernprozesse in Gruppenarbeit gestalten um miteinander zu lernen und von einander zu lernen zur Entwicklung von Teamarbeitskultur als transformatives Wissen für den Berufsalltag.

Der Unterricht ist zur Entwicklung der Handlungskompetenz methodengeleitet zu konzeptionieren. Einrichtungsorientierte fachliche Probleme sind in den Vordergrund zu stellen um zukunftsweisende Lösungsstrategien zu entwickeln, auszuprobieren, umzusetzen, zu reflektieren, zu dokumentieren und zu evaluieren.

Fachschule  
 Fachbereich Ernährung und Hauswirtschaft  
 Fachrichtung Hauswirtschaft  
 Schwerpunkt Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/ Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter

### 3.1 Lernmodulspezifische Kompetenzen (Handlungskompetenzen)

Lernmodul 1: **Kommunikation und Arbeitstechniken** (120 Std.)\*/\*\*

Die Fachschülerinnen und Fachschüler erweitern ihre Methodenkompetenz der selbstständigen Erarbeitung von Fachinhalten zur Lösung hauswirtschaftlicher beruflicher Probleme durch den Erwerb von Arbeitstechniken für die Beschaffung, Aufbereitung und Verarbeitung von Informationen sowie die Präsentation von Ergebnissen. Sie erkennen die Zusammenhänge von Kommunikationsabsicht, den zu wählenden Kommunikationsmitteln und der Kommunikationswirkung. Die dabei auftretenden Kommunikationsstörungen werden erfasst und Möglichkeiten zu ihrer Vermeidung bzw. Bewältigung erkannt. Die Fähigkeit, Sprache und nonverbale Kommunikationsmittel sowie Präsentations- und Kommunikationsmedien situations- und adressatengerecht einzusetzen, wird ausgebaut.

#### Handlungssituationen/Ziele

#### Hinweise zum Unterricht

#### 1. Sachverhalte dokumentieren

Für betriebliche Bereiche Dokumentationen in Form von Berichten, Referaten und Datensammlungen mit Hilfe von Techniken des wissenschaftlichen Arbeitens

Recherchen in Bibliotheken und Internet und rechnerunterstützt erstellen

#### 2. Lerntechniken anwenden

Phasen des Lernens erfahren  
 Physische und psychische Voraussetzungen des Lernens erfahren  
 Methoden der Wissensvermittlung kennen

#### 3. Sachverhalte präsentieren

Bei der Planung von Vorträgen angemessene Kommunikationsmittel einsetzen

Beim Vortrag rhetorische Regeln beachten und entsprechende Präsentationstechniken anwenden

Flipchart, PC, Folien, Pinnwände, Beamer  
 Videokamera zur Besprechung des Vortrages

\* Dieses fachrichtungsübergreifende Lernmodul gilt für mehrere Bildungsgänge und steht mit identischen Zielen in mehreren Lehrplänen.

\*\* Einen Bildungsgang bezogenen Arbeitsplan enthält die Anlage 4.1



Fachschule  
 Fachbereich Ernährung und Hauswirtschaft  
 Fachrichtung Hauswirtschaft  
 Schwerpunkt Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/ Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter

#### 4. Projekte managen

Projekte mit Hilfe entsprechender Methoden der Zielfindung, der Teamarbeit, der Projektplanung, des Projektcontrollings, des Zeitmanagements und der Mitarbeiterführung planen und durchführen

Wichtige Informationen in konzentrierter Form mit Hilfe entsprechender Präsentationstechniken weitergeben und bei Bedarf Strategien des Konfliktmanagements einsetzen

inhaltliche Auswahl der Projekte aus dem jeweiligen Bildungsgang bzw. in Abstimmung mit anderen Lernmodulen

#### 5. Besprechungen leiten

Beratungen und Besprechungen unter Beachtung entsprechender Regeln (z. B.

Körpersprache und Rhetorik) zielgerichtet und adressatenorientiert durchführen

Problemlöse-, Kreativitäts- und Entscheidungstechniken (z. B. Zielanalyse, Brainstorming, Morphologie, Kosten-Nutzen-Analyse, Netzplantechnik und Simulation) einsetzen

Besprechungen simulieren, z. B. Verkaufsgespräche als Rollenspiel  
 In allen Handlungssituationen sollen die Fachschülerinnen und Fachschüler eigene und fremde Leistungen bewerten.

#### 6. Fachliche und persönliche Fähigkeiten zur Leitung entwickeln

Fachschule  
 Fachbereich Ernährung und Hauswirtschaft  
 Fachrichtung Hauswirtschaft  
 Schwerpunkt Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/ Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter

Lernmodul 2: **Berufsbezogene Kommunikation in einer Fremdsprache** (Englisch, 120 Std.)\*/\*\*

In typischen beruflichen Handlungssituationen erweitern die Fachschülerinnen und Fachschüler ihren allgemeinen und fachspezifischen Wortschatz sowie ihre mündliche und schriftliche Sprachkompetenz sowohl im produktiven als auch im rezeptiven Bereich.

Grammatik, Orthografie und Phonetik werden in ihrer Bedeutung für die Kommunikation erkannt und Defizite innerhalb beruflicher Handlungssituationen aufgearbeitet. Neben der sprachlich formalen Richtigkeit haben dabei auch kommunikativ-soziale Erfolgserlebnisse eine besondere Bedeutung.

Dabei erwerben die Fachschülerinnen und Fachschüler auch eine interkulturelle Kompetenz, die sie zur konstruktiven Interaktion mit Menschen aus anderen Kulturen befähigt.

**Handlungssituationen/Ziele**

**Hinweise zum Unterricht**

<p><b>1. Die Fremdsprache in typischen Berufssituationen mündlich und schriftlich verwenden</b></p>	<p>mündliche Kommunikation            persönliche            kennen lernende            Alltagsgespräche            – telefonieren            – präsentieren            – Konferenzen            – Interviews            schriftliche Kommunikation            – Korrespondenz            – Memos            – Protokolle            – Notizen</p>
<p><b>2. Mit Personen verschiedener betrieblicher Funktionsbereiche in der Fremdsprache oder als Mediator(in) kommunizieren</b></p>	<p>einfaches Übersetzen und Dolmetschen</p>
<p><b>3. Informationen aus fremdsprachlichen Quellen beschaffen und berufsrelevante Sachverhalte in der Fremdsprache oder als Mediator(in) bearbeiten, präsentieren und bewerten</b></p>	<p>recherchieren            Erschließungstechniken            Nutzen von Kommunikationsmedien            Methoden der Textauswertung</p>

\* Dieses fachrichtungsübergreifende Lernmodul gilt für mehrere Bildungsgänge und steht mit identischen Zielen in mehreren Lehrplänen.

\*\* Einen Bildungsgang bezogenen Arbeitsplan enthält die Anlage 4.1

Fachschule

Fachbereich Ernährung und Hauswirtschaft

Fachrichtung Hauswirtschaft

Schwerpunkt Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/ Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter

**4. Den zur Bewältigung interkultureller Gesprächssituationen erforderlichen soziokulturellen Hintergrund aufarbeiten**

soziale, wirtschaftliche, kulturelle, geografische, historische und politische Informationen einholen, soweit sie für die gewählten Kommunikationsanlässe von Bedeutung sind

Fachschule  
 Fachbereich Ernährung und Hauswirtschaft  
 Fachrichtung Hauswirtschaft  
 Schwerpunkt Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/ Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter

Lernmodul 3: **Betriebsmanagement** (160 Std.)

Die Fachschülerinnen und Fachschüler analysieren die Kosten hauswirtschaftlicher Leistungen, dokumentieren und bewerten sie. Dieses geschieht mit Hilfe der Haushaltsbuchführung unter Verwendung der aktuellen Software. Sie erstellen aufgrund des Budgets die Investitionsplanung und organisieren das Büro unter Verwendung modernster Technologien und Methoden.

Handlungssituationen/Ziele	Hinweise zum Unterricht
<b>1. Büroorganisation planen</b>  Allgemeine Geschäftsbriefe EDV-Kurs I, II, III	methodisch ökologisch gesellschaftspolitisch
<b>2. Haushaltsansätze planen</b>	mit dem Budget umgehen
<b>3. Investitionen planen</b>	
<b>4. Regelmäßige Inventuren zur Investitions- und Budgetplanung durchführen und dokumentieren</b>	
<b>5. Grundlagen der Buchführung kennen und Buchungen durchführen</b>	
<b>6. Leistungsverzeichnisse erstellen</b>	hauswirtschaftliche Leistungen erfassen, führen, überwachen und dokumentieren vgl. LM 7
<b>7. Kosten hauswirtschaftlicher Leistungen ermitteln und Rechnungen erstellen</b>	
<b>8. Kosten kalkulieren</b>  Ermittlung, Darstellung, Analysierung zur Budgetverwaltung Statistik	
<b>9. Ausschreibungen verfassen</b>  Angebote einholen / Lieferantwahl treffen	Geräte Lebensmittel Reinigungsbereich
<b>10. Existenzgründung planen</b>	
<b>11. Managementzirkel kennen und danach planen und arbeiten</b>	
<b>12. Controlling durchführen</b>	

Fachschule  
 Fachbereich Ernährung und Hauswirtschaft  
 Fachrichtung Hauswirtschaft  
 Schwerpunkt Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/ Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter

#### Lernmodul 4: **Berufs- und Arbeitspädagogik** (120 Std.)\*

Die Fachschülerinnen und Fachschüler bereiten sich auf ihre zukünftige Tätigkeit als Ausbilderinnen und Ausbilder vor (Ausbildung der Ausbilder - AdA) und erlangen die Befähigung, ihre individuellen Fachkenntnisse und Einstellungen überzeugend darzustellen und anzuwenden. Sie erkennen, dass sie durch ihr Verhalten als Person eine Vorbildfunktion übernehmen in Bezug auf Handlungskompetenz und Professionalität (z. B. Sicherheit beim Planen, Organisieren und Kontrollieren von Prozessen oder im Hinblick auf Mitarbeiterführung: Verantwortungsbewusstsein, Empathie und Flexibilität).

Mit dem erfolgreichen Abschluss wird die fachliche Eignung als Ausbilderin bzw. Ausbilder gemäß § 80 Abs. 1 Ziff. 2 BBiG verliehen; beachte § 5 (11) LVO betr. abschließende Leistungsfeststellung.

Maßgebend für den Unterricht ist der Rahmenstoffplan für die Ausbildung der Ausbilder, BiBB-Beschluss vom 11. März 1998, veröffentlicht im Bundesanzeiger am 24. Juli 1998.

#### **Handlungssituationen/Ziele**

#### **Hinweise zum Unterricht**

#### **1. Allgemeine Grundlagen legen**

ca. 12-24 Std.  
 je nach Lerngruppe

Gründe für betriebliche Ausbildung kennen  
 Einflussgrößen auf die Ausbildung kennen  
 rechtliche Rahmenbedingungen kennen  
 Beteiligte und Mitwirkende an der Ausbildung kennen  
 Anforderungen an die Eignung der Ausbilderinnen und Ausbilder

#### **2. Ausbildung planen**

ca. 16 Std.

Ausbildungsberufe auswählen  
 Eignung des Ausbildungsbetriebes überprüfen  
 Organisation der Ausbildung festlegen  
 Organisation und Inhalt mit der Berufsschule abstimmen  
 Ausbildungsplan erstellen  
 Beurteilungssystem festlegen

#### **3. Auszubildende einstellen**

ca. 12-14 Std.

Auswahlkriterien aufstellen  
 an Einstellungen mitwirken  
 Einstellungsgespräche führen  
 am Vertragsabschluss mitwirken  
 Eintragungen und Anmeldungen vornehmen  
 Einführung planen  
 Probezeit planen

\* Dieses fachbereichsübergreifende Lernmodul gilt für mehrere Bildungsgänge und steht mit identischen Zielen in mehreren Lehrplänen.

Fachschule  
 Fachbereich Ernährung und Hauswirtschaft  
 Fachrichtung Hauswirtschaft  
 Schwerpunkt Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/ Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter

#### **4. Am Arbeitsplatz ausbilden**

ca. 28-32 Std.

Arbeitsplätze auswählen und vorbereiten  
 auf Veränderungen der Arbeitsorganisation vorbereiten  
 praktisch anleiten  
 aktives Lernen anleiten  
 Handlungskompetenz fördern  
 Lernerfolgskontrollen durchführen  
 Beurteilungsgespräche führen

#### **5. Lernen fördern**

ca. 18-20 Std.

Lern- und Arbeitstechniken anleiten  
 Lernerfolge sicherstellen  
 Zwischenprüfungen auswerten  
 auf Lernschwierigkeiten und Verhaltensauffälligkeiten  
 reagieren  
 kulturelle Unterschiede berücksichtigen  
 mit externen Stellen kooperieren

#### **6. Gruppen anleiten**

ca. 12-16 Std.

Kurzvorträge halten  
 Lehrgespräche durchführen  
 moderierend ausbilden  
 Medien auswählen und einsetzen  
 aktives Lernen in Gruppen fördern  
 in Teams ausbilden

#### **7. Die Ausbildung beenden**

ca. 8-12 Std.

auf Prüfungen vorbereiten  
 zur Prüfung anmelden  
 Zeugnisse ausstellen  
 Ausbildung beenden/verlängern  
 auf Fortbildungsmöglichkeiten hinweisen  
 an Prüfungen mitwirken

Fachschule  
 Fachbereich Ernährung und Hauswirtschaft  
 Fachrichtung Hauswirtschaft  
 Schwerpunkt Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/ Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter

Lernmodul 5: **Personalmanagement** (VZ 370 Std; TZ 330 Std.)

Die Fachschülerinnen und Fachschüler verfolgen betriebliche Personalarbeit an zwei Zielen. Ein Ziel ist die Mitarbeiterentwicklung, die Kenntnisse aus der Führungspsychologie voraussetzt und von den Fachschülerinnen und Fachschülern anhand von Fallbeispielen aus dem betrieblichen Alltag umgesetzt werden. Das Zweite ist die administrative Personalorganisation. Die Fachschülerinnen und Fachschüler erwerben Grundwissen zur Personalverwaltung und wenden sie an.

In beiden Bereichen sind stets auch umfassende Kenntnisse im Arbeitsrecht, sowie die übergeordneten spezifischen Unternehmensziele mit einzubeziehen.

### Handlungssituationen/Ziele

### Hinweise zum Unterricht

#### 1. Führungspsychologie anwenden

Menschliches Verhalten  
 Gruppendynamik  
 Führungsstile  
 Motivationsstrategien  
 Führung von Mitarbeitergesprächen  
 Beurteilungsmethoden  
 Vernetzende Teamarbeit  
 Corporate Identity  
 Leadership  
 Interkulturalität  
 Lernende Organisation  
 Selbstorganisation

betriebliche Situation:  
 z. B. Beurteilung eines Mitarbeiters  
 Anlass Beurteilung  
 Beobachtungsbogen erstellen  
 Sonderaufgaben stellen  
 Beurteilungsgespräch  
 Beurteilung verfassen  
 Eröffnung der Beurteilung  
 abschließendes Gespräch  
 Mitarbeitermotivation

#### 2. Personalorganisation planen

Organisationsentwicklung  
 Personalbedarfsplanung  
 Personalbeschaffung  
 Personaleinsatzplanung  
 Stellenbeschreibung  
 Personalentwicklung  
 Betriebsklima  
 Personalverwaltung/Arbeitsverträge  
 Personalpläne  
 Zeitmanagement

betriebliche Situation  
 z. B. Erstellung eines Dienstplanes für eine begrenzte Zeit  
 Erstellung von Stellenbeschreibungen  
 Corporate Identity

Lohnkosten VZ/TZ

Fachschule  
Fachbereich Ernährung und Hauswirtschaft  
Fachrichtung Hauswirtschaft  
Schwerpunkt Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/ Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter

### 3. Arbeitsrecht anwenden

Grundlagen des Arbeitsrechts  
Begründung des Arbeitsverhältnisses  
Beendigung des Arbeitsverhältnisses  
Allgemeiner Kündigungsschutz nach dem Kündigungsschutzgesetz  
Arbeitsgerichtsbarkeit  
Arbeitszeugnisse  
Mitbestimmungsrecht  
Unternehmensverfassung  
Folgen unverschuldeter Arbeitsausfälle

Rechtsquellen  
Arbeitsvertrag  
Arbeitszeitmodelle  
Kündigungen  
Kündigungsfristen  
Kündigungsschreiben  
Abmahnungen schreiben  
Zeugnis schreiben  
Formulierungsklauseln  
Arbeitsvertrag  
Aufhebungsvertrag  
Versetzung



Fachschule  
 Fachbereich Ernährung und Hauswirtschaft  
 Fachrichtung Hauswirtschaft  
 Schwerpunkt Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/ Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter

## Lernmodul 6: **Gebäudemanagement** (VZ 230 Std., TZ 180 Std.)

Die Fachschülerinnen und Fachschüler planen Neu- und Umbaumaßnahmen aus hauswirtschaftlicher Sicht mit. Sie schaffen eine angenehme Atmosphäre im Betrieb, durch ein bedarfsgerechtes und zweckentsprechendes Raumangebot im Individual- und Gemeinschaftsbereich. Bei der Einrichtung und Ausstattung der Räume berücksichtigen sie wohnphysiologische und wohnökologische Gesichtspunkte sowie die wirtschaftlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen. Die Fachschülerinnen und Fachschüler veranlassen Instandsetzungs- und Reparaturarbeiten, organisieren Wartungs- und Pflegearbeiten entsprechend der Zielsetzung und der Kultur des Hauses unter Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse der Bewohner.

### Handlungssituationen/Ziele

### Hinweise zum Unterricht

#### 1. Umbau- und Neubaumaßnahmen planen

Raumbedarf ermitteln  
 Gesetze und Verordnungen berücksichtigen  
 Entsorgungs- und Versorgungskreisläufe erfassen  
 Raumzuordnung darlegen  
 Umweltverträgliche Materialien verwenden  
 Energiesparsysteme planen  
 Gerätetechnik kennen und einplanen  
 Ausschreibungen verfassen  
 Vertragswesen berücksichtigen  
 Kostenvergleiche durchführen  
 Betriebsphilosophie integrieren  
 Qualitätssicherung durchführen  
 Kommunikationselektronik berücksichtigen

betriebliche Situation:  
 „Großküche und Vorratsräume sind veraltet.“  
 „Der Betrieb möchte sein Leistungsangebot optimieren!“  
 -> Um- und Neubaumaßnahmen

#### 2. Gebäude einrichten und gestalten

Art und Umfang des Raumangebotes erfassen  
 Hausstandard festlegen  
 Funktionsdiagramme erstellen und interpretieren  
 Abstimmung der Möblierung/ Einrichtungsgegenstände  
 Gestaltung des Gemeinschaftsbereiches  
 Mithilfe bei der Gestaltung des Individualbereiches

Wohnphysiologie  
 Wohnökologie  
 rechtliche Grundlagen  
 Wirtschaftlichkeit  
 Materialeigenschaften  
 Geräteausstattung  
 Arbeitsabläufe  
 betriebliche Situation:  
 „Möbeleinkauf“  
 „Organisation einer Ausstellung“  
 „Überprüfung des Zustandes von Bewohnerzimmern“

Fachschule  
Fachbereich Ernährung und Hauswirtschaft  
Fachrichtung Hauswirtschaft  
Schwerpunkt Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/ Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter

### 3. Gebäude instand halten

Kontrolle des Zustandes der Ausstattung und der Einrichtung der Räume	Entsorgungskonzepte
Sicherstellung der Funktionsfähigkeit	
Veranlassung von Reparaturen	
Renovierungen planen	Arbeitssicherheit
Organisation der Wartung	
Ersatz- und Ergänzungsbeschaffungen	
Organisation von Reinigungs- und Pflegemaßnahmen	
Vergleich Eigenregie/Fremdvergabe	Leistungsbeschreibung
Rechtliche Bestimmungen	Leistungsverzeichnisse
	vgl. LM 3, 5, 8 und 9

Fachschule  
 Fachbereich Ernährung und Hauswirtschaft  
 Fachrichtung Hauswirtschaft  
 Schwerpunkt Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/ Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter

### Lernmodul 7: **Produktmanagement** (VZ 400 Std., TZ 350 Std.)

Die Fachschülerinnen und Fachschüler erfassen hauswirtschaftliche Leistungen aus dem Verpflegungs-, Service-, Reinigungs-, Textil- und Gastbereich. Dabei werden Leistungsverzeichnisse erstellt, Ausschreibungen durchgeführt, Kosten ermittelt und verglichen sowie entsprechende rechtsverbindliche Verträge abgeschlossen.

Einen weiteren Schwerpunkt im Aufgabengebiet der Hauswirtschaftlichen Betriebsleiterin/des Hauswirtschaftlichen Betriebsleiters bildet die Durchführung von Soll / Ist Analysen für den gesamten hauswirtschaftlichen Produktbereich. Diese Aufgabe sollen die Fachschülerinnen und Fachschüler an Situationsbeispielen aus dem Betrieb erlernen, indem sie Arbeitsvorgänge analysieren, bewerten, Schwachstellen definieren und entsprechende Verbesserungen und Folgemaßnahmen planen sowie deren Entsorgungskreisläufe durchleuchten und differenzieren unter ständiger Berücksichtigung der Arbeitssicherheit und betrieblichen Marketing - Konzepten.

#### Handlungssituationen/Ziele

#### Hinweise zum Unterricht

#### 1. Erfassen und Dokumentieren von:

Zielgruppenorientierten hauswirtschaftlichen Versorgungsleistungen

Gesetzen und Verordnungen

Gerätetechnologie

Einkauf / Lagerung

Hauswirtschaftlichen Leistungsverzeichnissen  
 Verträgen / Vertragswesen

Verpflegung:  
 Kostformen  
 Diätetik  
 Speiseplanung  
 Ausgabensysteme  
 Zeit- und Wegestudie

Service:  
 Servicesysteme und Servicekunde

Textilbereich:  
 Wäschereisysteme im Vergleich

Reinigung:  
 Reinigungssysteme im Vergleich  
 Betriebsbesichtigungen  
 Praxis

Großküchen  
 Service  
 Wäscherei  
 Reinigung  
 betriebliche Situation:  
 Einkauf: Auswahlverfahren für einen neuen Lieferanten für Fleisch, Backwaren, Reinigungsmittel etc.  
 vgl. LM 3

Fachschule  
 Fachbereich Ernährung und Hauswirtschaft  
 Fachrichtung Hauswirtschaft  
 Schwerpunkt Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/ Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter

## 2. Soll / Ist Analyse durchführen von:

Arbeitsvorgängen	Arbeitszeitgliederung Arbeitssystembeschreibung Arbeitsablaufbeschreibung Analyse, vgl. LM 4 betriebliche Situation: Reinigung einer Station im Altenheim Vergabe der Fensterreinigung
Abfallentsorgung/Kreislaufwirtschaftsgesetz Arbeitssicherheit Marketing-Konzepten	betriebliche Situation: Ist das Speisenangebot der Senioreneinrichtung marketing-orientiert ausgerichtet?
Kalkulationen	betriebliche Situation: Wäschebereich: Vergabe von Flachwäsche an eine Fremdwäscherei vgl. LM 3
Investitionsplanungen	betriebliche Situation: Beschaffung eines neuen Gerätes für die Großküche vgl. LM 3
<b>3. Gästebewirtung und Betreuung planen und organisieren</b>	vgl. LM 2

Fachschule  
 Fachbereich Ernährung und Hauswirtschaft  
 Fachrichtung Hauswirtschaft  
 Schwerpunkt Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/ Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter

Lernmodul 8: **Qualitätsmanagement** (80 Std.)

Die Fachschülerinnen und Fachschüler erfassen fachgerecht Dokumentationen hauswirtschaftlicher Leistungen sowie deren Qualitätsstandardisierung. Sie formulieren im Team einzelne Kapitel für das betriebliche Qualitätshandbuch.

**Handlungssituationen/Ziele**

**Hinweise zum Unterricht**

---

<b>1. Qualitätssicherungssysteme anwenden</b>	TQM im Non-Profit-Bereich Benchmarking Corporate-Identity
<b>2. Qualitätskreis anwenden</b>	
<b>3. Grundelemente eines Qualitätssicherungssystems (GMP) anwenden</b>	HACCP als Baustein für Qualitätsmanagement
<b>4. Richtlinien für Qualitätsmanagement nach DIN ISO-Struktur zur Qualitätssicherung bei hauswirtschaftlichen Leistungen umsetzen</b>	DIN EN ISO / 9001 fortlaufend

Fachschule  
 Fachbereich Ernährung und Hauswirtschaft  
 Fachrichtung Hauswirtschaft  
 Schwerpunkt Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/ Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter

Lernmodul 9: **Projektmanagement** (VZ 680 Std., TZ 380 Std.)

Die Fachschülerinnen und Fachschüler führen Projekte selbstklärend durch. Die Erarbeitung erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den Betrieben auf der Basis der in den Lernmodulen erworbenen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen. Die Auswahl der Projektthemen ist exemplarisch und orientiert sich an den vorgegebenen Lerninhalten der Lernmodule. Beispiele für Projektthemen sind im Anhang unter 4.2 aufgeführt.

### Handlungssituationen/Ziele

### Hinweise zum Unterricht

#### 1. Leitlinien für effektive und effiziente Projektarbeit erfassen und formulieren ( Projekttheorie )

Beispiele für Projektthemen befinden sich im Anhang

Projektbeschreibung  
 Projektphasen  
 Projektablauf  
 Projektleitung  
 unterstützende Methoden der Projektarbeit

#### 2. Projekte nach dem Qualitätskreis gestalten (Projektpraxis)

Beispiele für Projektthemen befinden sich im Anhang

Projekte planen  
 Projekte durchführen  
 Projekte kontrollieren  
 Projekte präsentieren  
 Projekte verschriftlichen  
 Projekte bewerten  
 Kontinuierliche Veränderungsprozesse berücksichtigen

Fachschule  
 Fachbereich Ernährung und Hauswirtschaft  
 Fachrichtung Hauswirtschaft  
 Schwerpunkt Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin/ Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter

### Lernmodul 10: **Abschlussprojekt** (80 Std.)\*

Die Fachschülerinnen und Fachschüler bearbeiten in Einzel- Partner- oder Teamarbeit eine selbstgewählte Projektaufgabe aus dem hauswirtschaftlichen beruflichen Alltag, die sie selbstständig schrittweise zu einem Lösungsansatz führen. Beginnend mit der Problemanalyse und dem Aufzeigen von - auch alternativen - Lösungsansätzen entscheiden sie sich für eine Lösung. Abschließend dokumentieren und präsentieren sie ihre Vorgehensweise und ihr Ergebnis.

Sie wenden unterschiedliche Arbeitstechniken an, verwenden moderne Kommunikationsmittel, erkennen Zusammenhänge, zeigen Wechselwirkungen auf, beurteilen Auswirkungen und beachten Regeln der Wirtschaftlichkeit, Organisation und Führung.

#### **Handlungssituationen/Ziele**

#### **Hinweise zum Unterricht**

**Fachliche Probleme selbstständig erkennen, analysieren, strukturieren, beurteilen, praxismgerechte (auch alternative) Lösungen entwickeln, dokumentieren und präsentieren**

Beratung zu den Schwerpunkten der Aufgabenstellung durch die Lehrkräfte

Festlegen der vorläufigen Struktur und Form der Dokumentation und Arbeitsplanung

Die Projektarbeit sollte in Teamarbeit durchgeführt werden und lernmodulübergreifende Themen zum Inhalt haben.

Themen können z. B. entstehen aus Kontakten von Fachschülerinnen und Fachschülern oder Lehrkräften mit Unternehmen

Die Präsentation kann auch vor mehreren Schulklassen und zusammen mit Vertretern aus Unternehmen erfolgen.

vgl. Anhang

\* Einen Bildungsgang bezogenen Arbeitsplan enthält die Anlage 4.3.

## 4. Anhang

### 4.1 Bildungsgangbezogene Arbeitspläne zu den fachrichtungsübergreifenden Lernmodulen

<b>Lernmodul 1: Kommunikation und Arbeitstechniken</b>	
<p><b>Zielformulierung</b>            Die Fachschülerin/der Fachschüler verfügt über Selbstsicherheit, Kompetenz und Gelassenheit im Umgang sowohl mit der eigenen Person als auch mit anderen Menschen. Sie/Er kennt als Führungskraft die grundlegenden Gesetze nonverbaler und verbaler Kommunikation und formuliert im schriftlichen Bereich sach- und situationsgerecht. Betriebliche Abläufe werden durch Medieneinsatz strukturiert, visualisiert, präsentiert, moderiert und kreativ weiterentwickelt. Das Selbstmanagement befähigt sie/ihn zu sicherem Verhalten in Konfliktsituationen.</p>	
<b>Handlungssituationen/Ziele</b>	<b>Hinweise</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gesprächsführung</b>                Verstehen und verstanden werden: die vier Seiten einer Nachricht                Kontakte herstellen und pflegen                Umgangsformen im Betrieb                Nonverbale Aspekte der Sprache                Körpersprache und Mienenspiel                Sprechen im Team                Themenzentrierte und klientenzentrierte Interaktion                Konfliktgespräche im Sechsschrittverfahren                Ich-Botschaften und aktives Zuhören                Killerphrasen                Reden halten</li> </ul>	<p>Betriebliche Situation: z. B.:            Eine neue Mitarbeiterin kommt ins HW-Team            Telefonate führen und Termine vereinbaren            Auf Beschwerden reagieren und mit schwierigen Kunden umgehen            Gespräche im Büro führen            Richtig reden: Vorstellen einer Veranstaltungsplanung</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Persönlichkeitstraining</b>                Erstellen von Positiv/Negativ-Listen                Erkennen fachlicher und persönlicher Fähigkeiten                Entwickeln des eigenen Rollenverständnisses                Zielfindung für Beruf und Familie                Reflexion der derzeitigen und zukünftigen Position im Netz von Mitarbeitern und Vorgesetzten                Kritik entgegennehmen, verarbeiten und formulieren                Verhalten in Konfliktsituationen                Selbstkonzept                Selbstmanagement                Zeitmanagement                Delegieren                Vertrauen lernen                Verarbeiten von Stress                Grenzen setzen</li> </ul>	<p>Betriebliche Situation:            Wie verhält sich die HBL zu Vorgesetzten, zu Mitarbeitern?            Karriereperspektiven:            Von der Hauptschule zur Hauswirtschaftlichen Betriebsleitung            Hilfe der Betrieb verschlingt mein Privatleben!</p>





## 4. Anhang

<b>Lernmodul 2: Kommunikation in einer Fremdsprache</b>	
<p><b>Zielformulierung</b>            Die Fachschülerin/der Fachschüler kommuniziert mit ausländischen Geschäftspartnern adressatenorientiert und situationsgerecht. Sie/Er reaktiviert und erweitert den Grundwortschatz zur Bewältigung alltäglicher Kommunikationssituationen. Speziell schult sie/er den Aufbauwortschatz im Bereich der Hauswirtschaft. Sie/Er trainiert Geschäftseinglisch für Telefonate, Verabredungen, Bestellungen, Geschäftsbriefen etc. Die Fachschülerin/Der Fachschüler bewirbt sich in der Fremdsprache um eine Stelle und bearbeitet Stellenangebote aus dem Ausland.</p>	
<b>Handlungssituationen/Ziele</b>	<b>Hinweise</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Everyday situation:</b> Revision of basic vocabulary Small talk</li> <li>• <b>Domestic sciene:</b> advanced vocabulary: kitchen, cooking, recipes</li> <li>• <b>Hotel-reception:</b> telephoning: phrases, spelling, note-talking appointments: making, confirming, changing, cancelling</li> <li>• <b>Business-English:</b> layout and form of business letters major business partners: suppliers, customers, bank</li> <li>• <b>Organisation:</b> visitors to the company: warming – up, welcome, introductions, small talk travel arrangements: booking, countries, nationalities, geographical terms typical situations, eating out, accomodation</li> <li>• <b>Job application:</b> letter of application curriculum vitae interview</li> </ul>	<p>Betriebliche Situation: Modernisierungsmaßnahmen im Betrieb durch die HBL</p> <p>Reise nach England</p>

## 4. Anhang

### 4.2 Beispiele für Projektthemen

<b>Lernmodul 9: Projektmanagement</b>	
<b>Beispiele für Projektthemen in:</b>	<b>Hinweise</b>
<p><b>Kommunikation und Arbeitstechniken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung und Durchführung einer Ausstellung des Betriebes zum Thema: „Unsere Hauswirtschaft stellt sich vor“</li> <li>• Werbekampagne zu einer Aktionswoche der Küche (z. B. Vollwert-, italienische, regionale Küche) mit:</li> <li>• Vorinformation an die Essensteilnehmer, Gestaltung der Speisekarten, Einholung der Rückmeldung der Bewohner, Endauswertung der Aktion</li> <li>• Planung einer Aktion zur „bewohnerorientierten Hauswirtschaft“. Die Bewohner (Kunden) sollen befragt werden über ihre Zufriedenheit mit dem hauswirtschaftlichen Angebot. Wünsche und Anregungen sollen erfasst und ausgewertet werden.</li> <li>• Leitung einer Abteilungskonferenz als Vertretung der HBL. Dazu sind Einladungsschreiben, Tagesordnungspunkt, Protokoll zu planen und die Konferenz im Hinblick auf Raum, Medieneinsatz, Tischvorlagen etc. zu organisieren.</li> <li>• „Hilfe – der Betrieb verschlingt mein Privatleben!“. Arbeits- und Management über einen begrenzten Zeitraum</li> </ul> <p><b>Produktmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernahme des Einkaufs für einen Teilbereich (Bedarfsfeststellung, Bestellung, Warenannahme, Kontrolle der Lieferung und Rechnung, Überwachung der ordnungsgemäßen Lagerung)</li> <li>• Bestandsaufnahme, Beurteilung der Abfallentsorgung nach umweltschonenden Aspekten sowie rechtlichen Vorschriften. Ausarbeitung von Verbesserungsmöglichkeiten und Planung derer Umsetzung (z. B. Information an Mitarbeiter und Bewohner)</li> <li>• Planung einer Vergabe an eine Fremdfirma (z. B. Fensterreinigung, (Teil-) Vergabe der Wäsche, Lieferantenneuwahl für bestimmte Lebensmittel)</li> <li>• Erfassen und Bewerten einer betrieblichen Situation (z. B. Reinigung einer Station, Wäschekreislauf, Ausgabe des Frühstücks) mit Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten</li> <li>• Betriebskostenberechnung für einen Teilbereich (z. B. Kosten pro Essensteilnehmer/Tag/Mahlzeit, Kosten pro Kilogramm Flachwäsche)</li> <li>• Vermarktung ab Betrieb</li> <li>• Einen „Tag der offenen Tür“ planen und gestalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ BAP</li> <li>⇒ Englisch</li> <li>⇒ BAP</li> <li>⇒ Englisch</li>   <li>⇒ BAP</li> <li>⇒ Englisch</li> <li>⇒ Qualitätsmanagement</li>   <li>⇒ Betriebsmanagement</li> <li>⇒ Englisch</li>   <li>⇒ Betriebsmanagement</li> <li>⇒ Qualitätsmanagement</li>     <li>⇒ Betriebsmanagement</li> <li>⇒ Arbeits- und Kommunikationstechniken</li>   <li>⇒ Qualitätsmanagement</li> <li>⇒ Gebäudemanagement</li> <li>⇒ Betriebsmanagement</li> <li>⇒ Arbeits- und Kommunikationstechniken</li> <li>⇒ Personalmanagement</li> <li>⇒ Betriebsmanagement</li> <li>⇒ Arbeits- und Kommunikationstechniken</li> <li>⇒ Betriebsmanagement</li> <li>⇒ Arbeits- und Kommunikationstechniken</li> <li>⇒ Produktmanagement</li> <li>⇒ Betriebsmanagement</li> <li>⇒ Qualitätsmanagement</li> <li>⇒ Produktmanagement</li> <li>⇒ Produktmanagement</li> </ul>

**4. Anhang**

<b>Betriebsmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wir machen uns selbstständig im hauswirtschaftlichen Bereich</li></ul>	⇒ Betriebsmanagement
--	----------------------

## 4. Anhang

### 4.3 Hinweise zum Abschlussprojekt

<b>Lernmodul 10: Abschlussprojekt</b>	
<p><b>Zielformulierung</b> Die Fachschülerin / der Fachschüler führt das Abschlussprojekt als Echtprojekt in der Einrichtung und für die Einrichtung selbstständig durch. Die Bearbeitung erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den Betrieben.</p>	
	<b>Hinweise</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Projekt wird nach dem Qualitätsmanagementkreis strukturiert und als wissenschaftliche Arbeit mit den in den Lernmodulen erworbenen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen geplant, durchgeführt, kontrolliert, reflektiert und dokumentiert . Die Vernetzung der Lernmodule ist oberste Priorität. Die Auswahl der Projektthemen ist frei zu formulieren und der Projektrahmen selbst zu entwickeln.</li> </ul>	<p>Die Fachschülerin / der Fachschüler wird von der Lernberaterin / dem Lernberater betreut. Die Dokumentation des Projektberichtes unterliegt Vorgaben, die zusammengefasst in einem Handout der Fachschülerin / dem Fachschüler ausgehändigt werden. Die Bewertung des Abschlussprojekts ist durch die Fachschulverordnung geregelt. Die Präsentation des Abschlussprojekts erfolgt vor der Prüfungskommission in der Schule mit anschließendem Kolloquium.</p>

## 4. Anhang

### 4.4 Organisationsform

Der Lehrplan geht von Teilzeitunterricht mit insgesamt 1920 Stunden oder 2400 Stunden Vollzeitunterricht aus. Die Organisationsform ist jeder Schule selbst überlassen.

Vorschlag einer möglichen Organisationsform für den Teilzeitunterricht:

1 Tag in der Woche

1 Samstag pro Monat

3 Blockwochen im Jahr und

10 zusätzliche Schultage.

Die Teilzeitform gestattet den Fachschülerinnen / den Fachschülern den kontinuierlichen Erwerb ihrer finanziellen Basis ohne ihren Arbeitsplatz aufgeben zu müssen. „Lernen auf Vorrat“ war das Prinzip der nicht reformierten Fachschule in Vollzeitform. Die Teilzeitform ist bewusst gewählt um den Lernzuwachs der Fachschülerin / dem Fachschüler aus dem unterrichtlichen Geschehen sofort in der Einrichtung umzusetzen, neue berufliche Erfahrungen zu sammeln, auszuprobieren, eigene betriebliche Probleme mit einzubringen und sie sukzessiv zu „Leitungspersönlichkeiten“ aufzubauen. Studienfahrten sind integraler Bestandteil der Fachschule sowie Messebesuche und Betriebsbesichtigungen. Die berufsbegleitende Teilzeitform ermöglicht bewusst eine schnelle Vernetzung von Theorie und Praxis .

## 4. Anhang

### 4.5 Lernmodulraster

#### Beispiel : Lernmodulraster

<b>1. Jahr</b>	<b>2. Jahr</b>	<b>3. Jahr</b>	<b>3 ½ Jahr</b>
<b>LERNMODULE</b>	<b>LERNMODULE</b>	<b>LERNMODULE</b>	<b>LERNMODULE</b>
Kommunikation und Arbeitstechniken 120 Std	Betriebsmanagement 160 Std.	Berufs- und Arbeitspädagogik 120 Std	Qualitätsmanagement 80 Std.
Projektmanagement	Projektmanagement	Projektmanagement	Projektmanagement
Produktmanagement 350 Std	Personalmanagement 330 Std.	Berufsbezogene Kommunikation in einer Fremdsprache 120 Std.	Abschlussprojekt 80 Std.
		Gebäudemanagement 180 Std	
Projektmanagement	Projektmanagement	Projektmanagement	

## 4. Anhang

## 4.6 Muster für Zertifizierung

**Alice - Salomon - Schule**  
**Berufsbildende Schule Linz/ Rhein**

# **Zertifikat**

Frau / Herr

geboren am \_\_\_\_\_ in \_\_\_\_\_

hat im Rahmen der

## **Fachschule**

**Fachbereich Ernährung und Hauswirtschaft**

**Fachrichtung Hauswirtschaft**

**Schwerpunkt Hauswirtschaftliche Betriebsleiterin**

**Hauswirtschaftlicher Betriebsleiter**

an dem Lernmodul ( **120 Stunden** )

## **Kommunikation und Arbeitstechniken**

vom ..... bis ..... teilgenommen.

Die erbrachten Leistungen wurden mit der Note ( )

### **Note**

bewertet.

Linz / Rh., den

Leitung des Lernmoduls

Schulsiegel

Schuleiter/-in



## 4. Anhang

# Inhalte des Lernmoduls

## Kommunikation und Arbeitstechniken (120 Std.)

### > Gesprächsführung

Verstehen und Verstanden werden: die vier Seiten einer Nachricht; Kontakte herstellen und pflegen; Umgangsformen im Betrieb; nonverbale Aspekte der Sprache; Körpersprache und Mienenspiel; Sprechen im Team; themenzentrierte und klientenzentrierte Interaktion; Konfliktgespräche im Sechsschrittverfahren; Ich-Botschaften und aktives Zuhören; Killerphrasen; Reden halten

### > Persönlichkeitstraining

Erstellen von Positiv / Negativ - Listen; Erkennen fachlicher und persönlicher Fähigkeiten; Entwickeln des eigenen Rollenverständnisses; Zielfindung für Beruf und Familie; Reflexion der derzeitigen und zukünftigen Position im Netz von Mitarbeitern und Vorgesetzten; Kritik entgegennehmen, verarbeiten und formulieren; Verhalten in Konfliktsituationen; Selbstkonzept; Selbstmanagement; Zeitmanagement; Delegieren; Vertrauen lernen; Verarbeiten von Stress; Grenzen setzen

### > Moderationstechniken

Teilnehmerkreis; Terminplan; Einladung; Tagesordnung > statisch > dynamisch; Zeitbeschränkung; Bauchwehmelder; Tischvorlagen; Protokoll; Motivation; Umgang mit Opposition; Positives Denken; Schweigen; Abstimmen; Visualisieren von Strukturen: Abläufen, Kreativphasen, Zahlen, technischen Daten, Einsetzen von Visualisierungsmedien, Visualisierungsarten