

ESSAY

Was ist ganzheitliches Management?

Die Frage „Was ist Facility Management?“ wurde in den letzten Jahren in vielen Diskussionen, Veranstaltungen, Vorträgen und Artikeln diskutiert und ausreichend beantwortet. Facility Management ist als Thema, als Sonderedition, ja sogar als Titel von Zeitschriften allgegenwärtig.

VON HELMUT FLOEGL

FACILITY MANAGEMENT IST ALSO ETABLIERT. Auch eine österreichische Norm hat Facility Management zum Inhalt: Die ÖNORM A7000 definiert Facility Management als ganzheitliches Management der Immobilien und der materiellen/ immateriellen Infrastruktur einer Organisation mit dem Ziel der Verbesserung der Produktivität des Kerngeschäfts.

Was ist ganzheitlich?

Vordergründig könnte man meinen, man habe zur Definition eines unklaren Begriffes einen anderen unklaren Begriff herangezogen. Längst hat der Begriff „ganzheitlich“ den esoterischen Beigeschmack verloren und wird im Zusammenhang mit den Aufgaben des Facility Managements eher mit den Begriffen effektiv, unbürokratisch und lösungsorientiert verbunden.

Eine ganzheitliche Betrachtung befasst sich vor allem mit dem vielzitierten „Mehr“, das zur Summe der Teile hin-

neue Eigenschaften und neue Qualitäten, sogenannte Emergenzen, in das betrachtete Ganze, die in keinem seiner Teile vorhanden sind und erst durch das Zusammenwirken der Teile im Ganzen entstehen. So weit, so theoretisch.

Der klassische arbeitsteilige Ansatz

Ganz im Gegensatz zur ganzheitlichen Betrachtungsweise steht aber der klassische Ansatz der analytischen Betrachtungsweise. Diese zerlegt eine Aufgabe in Teilaufgaben und versucht, diese Teilaufgaben unabhängig voneinander zu lösen. Die Gesamtlösung entsteht dann durch das Zusammenführen der Teillösungen und trägt den Analyse-Syntheseprozess als Wesensmerkmal und Schwäche in sich: Denn bei der Synthese können nur die neuen Qualitäten entstehen, die eine Verankerung in den Teillösungen haben.



Dieser klassische Ansatz hat durchaus seine Berechtigung – er ermöglicht das Lösen vieler umfangreicher Aufgabenstellungen in Wissenschaft und Wirtschaft und hat zur arbeitsteiligen technischen Welt von heute geführt. Er beinhaltet aber die Gefahr der Aufspaltung, des Verlierens in Detailspekten und damit des Verfehlens der Gesamtziele.

Die klassische hierarchische Organisation

Dem klassischen Ansatz entsprechend sind viele Unternehmen in Abteilungen und Bereiche unterteilt. Diese Abteilungen sind dann für ihre vorgegebenen Teilaufgaben zuständig. Die Wechselwirkung mit den anderen Abteilungen erfolgt über vereinbarte Schnittstellen. In den letzten Jahrzehnten wurden, der wirtschaftlichen Entwicklung entsprechend, die Aufgaben für Unternehmen laufend komplexer – viele große Unternehmen reagierten mit einer weiteren Detaillierung – um diese lösen zu können. Für die Sachbearbeiter der immer spezieller gewordenen Teilaufgaben wurde und wird es immer schwieriger, ihre Beiträge zu einer entstehenden Gesamtlösung zu erkennen: Es geht die Orientierung auf die Gesamtziele verloren und die Organisation wird bürokratisch und ineffektiv.

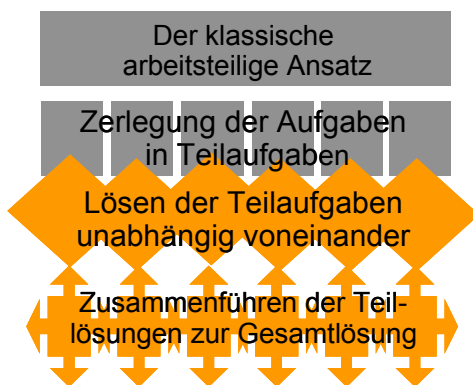
In unserer heutigen globalisierten Wirtschaft kommt noch dazu, dass sich die Gesamtziele der Aufgaben von Unternehmen immer schneller verändern – ein zusätzliches Erschwernis.

„Ganzheitliches Management veranlasst die Mitarbeiter, aufzustehen, ihre Schreibperspektive zu verlassen und ihren Beitrag zum Ganzen aus einer neuen höheren Perspektive zu erkennen.“

HELMUT FLOEGL, FELIS GMBH

Dieses Dilemma des klassischen Ansatzes trifft den Bereich des Bewirtschaftens, Betriebs und Verwaltens von Immobilien ganz besonders.

Das Straffen der eigenen Kerngeschäftsbereiche mit dem Auslagern aller Bereiche, die nicht dazugehören, funktioniert auch für die



zukommen muss, um diese zum Ganzen werden zu lassen. Dieses Mehr bringt

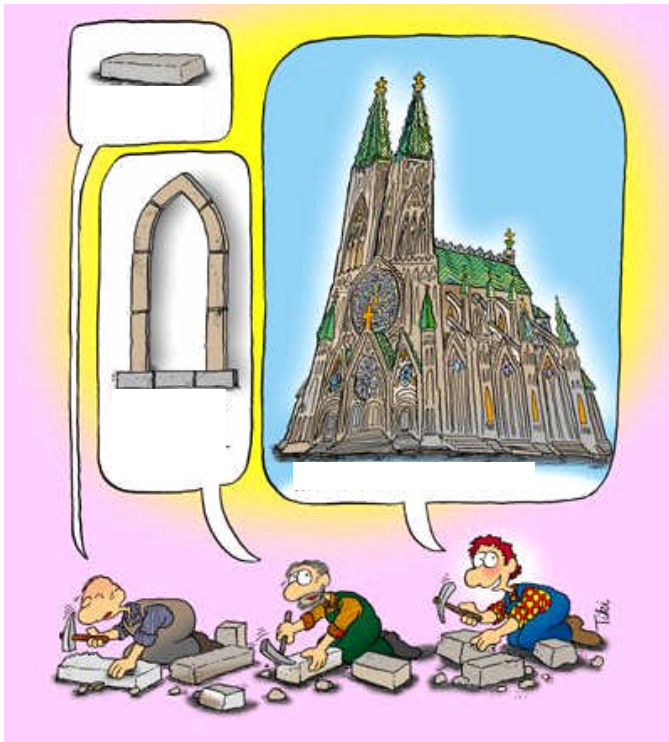
klassischen Kerngeschäftsbereiche nur vordergründig: es wirkt zwar auf der Kostenseite – es verkleinert jedoch genauso auf der Einkommenseite den Markt, treibt das Unternehmen in eine Spezialisierung und reduziert zwangsläufig die Kommunikation mit dem Endkunden.

ihren Beitrag zum Ganzen aus einer neuen höheren Perspektive zu erkennen.

Fredmund Malik skizziert in seinem Buch „Führen, Leisten, Leben“ diese neue Denkweise anschaulich mit dem Beispiel der drei Maurer. Weder der erste

Maurer, der als Ziel seiner Arbeit den Lebensunterhalt sieht, noch der zweite Maurer, der motiviert ist, weil er sich für den besten Maurer im Land hält, sind es, die das ganzheitliche Management tragen. Es ist der dritte Maurer, weil er mithilft, eine Kathedrale zu bauen. Nur er hat bei seiner Arbeit das Ganze als Ziel vor Augen.

Facility Management ist nur dann ganzheitlich, wenn es das Ziel des Kerngeschäftes, nämlich langfristig erfolgreich zu wirtschaften, bestmöglich unterstützt und alle im Tagesgeschäft dieses Ziel stets vor Augen haben.



Im Facility Management funktioniert dieser Ansatz nicht, denn er verletzt die Definition des eigenen Geschäftsbereichs, da dieser ja sämtliche Gebäude, Anlagen und Infrastrukturen umfassen muss, auch wenn viele der erforderlichen Dienste nicht selbst operativ durchgeführt werden.

Es bleibt also nichts anderes übrig, als aus der „Not“ des Steuerns eines komplexen Geschäftsbereiches die „Tugend“ des ganzheitlichen Managements zu machen.

Wie funktioniert nun dieses ganzheitliche Management?

Es stellt die Ausrichtung der Teilaspekte und Teilaufgaben auf das Ganze laufend sicher – und zwar für alle Sachbearbeiter und Betroffenen. Ganzheitliches Management veranlasst sie, aufzustehen, ihre Schreibtischperspektive zu verlassen und

Der Autor

Helmut Floegl ist Geschäftsführer der Felis facultären Forschungs- und Beratungsgesellschaft mbH., Wien und Visiting Professor am Department für Bauen und Umwelt der DonauUniversität Krems