

# Facility Management und wo bleibt der Mensch?



**Wege, um starre  
Strukturen  
aufzubrechen  
anhand von  
konkreten  
Umsetzungspro-  
jekten, welche  
durch die Pamco  
AG begleitet  
werden.**

Die öffentlichen Organisationen kommen unter Druck. Was man schon seit Jahren hochrechnen konnte – nämlich, dass wir eines Tages unser komfortables soziales System nicht mehr bezahlen können, dieser Tag X bricht an. Heute ist jeder zehnte Arbeitsplatz in der Schweiz im Bereich Gesundheit und Soziales angesiedelt. Die Ansprüche haben zur Kostenexplosion geführt, der Staat zieht sich weiter aus der Finanzierung, zum Beispiel von Krankenhäusern, zurück, der Anteil der Versicherer hat sich in den letzten Jahren verdoppelt. Die Einrichtungen geben den Druck aufs System mit einer einfachen Parole weiter: «Kosten runter!». Aber wie spart man in Einrichtungen, die bisher nie ein Budget gekannt haben? Mit der «linearen Ökonomie des Plans»? Die Kürzungsschere bringt nur kurzfristig eine scheinbare Einsparung. Schlimmstenfalls müssen öffentliche Leistungseinrichtungen denselben teuren Fehler wiederholen, den sich Wirtschaftsunternehmen vor 10 Jahren geleistet haben – ingenieurmässige Umorganisationen, die einen entscheidenden Webfehler hatten. Der Papst der Re-engineering-Bewegung, *Michael Hammer*, klagte vor einigen Jahren im renommierten Wall Street Journal:

«Leider bin ich zu sehr als Ingenieur an die Dinge herangegangen und habe den menschlichen Faktor nicht genügend berücksichtigt. Und der ist kritisch!» Trauriges Fazit der meisten Flexibilisierungsversuche ist, dass sie immense Kosten verursacht haben, weil sie nach der «linearen Ökonomie des Plans» veranstaltet wurden. Und «der Mensch» ist der nicht-lineare Faktor, dessen input und output sich nicht so einfach bilanzieren und steuern lässt wie eine Maschine. Wie bricht man starre Strukturen auf, um dem Wertvollsten einer Dienstleistungsorganisation – den Menschen, die die Dienstleistung gestalten – eine neue Orientierung zu geben, die letztlich auch kostengünstiger funktionieren soll? Öffentliche Organisationen sind bürokratisch komplex, haben komplizierte Steuerungsstrukturen und Regelwerke geschaffen und öffentlich verbriefte Besitzstände gegründet. Wie verändert man eine Organisation, ohne ihre emotional verankerte Wertestrukturen zu verletzen? Werte sind der unsichtbare Kit, der eine Gemeinschaft zusammenhält und Sinn vermittelt. Diese anzutasten ist wie das Schlachten von heiligen Kühen – und gefährlich für soziale Stabilität, wenn Veränderungen

in diesen Bereichen keine neuen (positiven) Orientierungen und Bindekräfte anbieten.

## **Beispiel Facility Management im Spital**

Die technischen Dienste eines Krankenhauses sind auf den ersten Blick am weitesten entfernt von der zentralen Dienstleistung der Patientenversorgung.

## **Ausgangsbasis**

Mitarbeitende im Technischen Dienst kennen gewöhnlich alle Bereiche des Spitals. Wie Nervenzellen in einem Körper sind sie es, die überall hinkommen. Emotional intelligent wissen sie, wo die heiligen Bereiche sind, haben ein funktionierendes Netzwerk aufgebaut (das selbst oft nicht mehr von ihren Chefs durchschaut wird). Wie gewinnt man Mitarbeitende in einer öffentlichen Organisation dazu, Kosten einzusparen?

## **Einige Prinzipien zur Ausgangslage:**

- Die Botschaft kann nicht lapidar heissen: «Kosten runter!», sondern muss lauten: «Umdenken!».
- Von vorneherein muss klar sein, dass nur eine integrierte Lösung Erfolg verspricht. Das heisst: Die Führung muss den Prozess des Umdenkens auf al-

len Ebenen im Blick haben, sonst ist es eine Frage der Zeit, dass die lokale Massnahme scheitert.

■ Die Mitarbeitenden, in deren Köpfe das Umdenken stattfinden soll, müssen als Betroffene zu Beteiligten gemacht werden. Der initiale Aufwand ist grösser, die Wertschöpfung jedoch um ein vielfaches höher und nachhaltiger als sich mit demotivierten Mitarbeitenden für eine lange Zeit über die Runden zu quälen.

### Was muss in einem Neu-Orientierungsprozess erreicht werden?

■ Zunächst muss ein klarer *Richtungssinn* erzeugt werden. Die Führung muss diesen Richtungssinn entwickeln, formulieren und allgemein verständlich kommunizieren. Messbar und spürbar muss sein, dass in den Köpfen der Beteiligten und Betroffenen Interesse und Hoffnung entsteht.

■ Weil wir wissen, dass das Verhalten von Menschen von ihren inneren *Werthaltungen* gesteuert wird, muss eine «persönliche Auseinandersetzung» mit dem grossen Thema (Kostensenkung) und dem eigenen Bereich (Umdenken) erfolgen. Wenn diese Phase unterlassen wird, sind innere Blockaden vorprogrammiert. Immense Energien gehen in Abwehr von Neuerungen. Entweder lähmt die Angst vor Kündigung jede innovative Idee, oder die unkündbaren Mitarbeitenden verbarrikadieren sich in den Komfortzonen.

Erst wenn individuelle Transparenz geschaffen ist hinsichtlich der vorhandenen Fähigkeiten und Potenziale, geht es

■ um das *Managen* der neuen Ausrichtung (Was? Wer? Wann? Mit Wem?). Hier werden Umstrukturierungen geplant. Jeder denkt mit, bringt Erfahrungen ein und hilft bei der Optimierung der Prozesse mit.

■ *Entscheide* müssen von den zuständigen Verantwortlichen getroffen werden.

■ Erst dann sind *Umsetzungen* möglich im Sinne der neuen Orientierung. Alle, die mitgedacht haben, kennen ihre Manöver und steuern engagiert ihr Schiff. Es wird geleistet, getan und nachgeregelt. Zum Schluss werden die Erfolge gefeiert und wird der bisherige Prozess evaluiert.

■ Mit den Verbesserungsvorschlägen geht es in eine neue Phase 1.

Verkrustete Strukturen aufbrechen, Veränderung treiben und Wandel gestalten ist wie die Kunst des Wellenreitens. Jede Phase verlangt eine konzentrierte Haltung und Beherrschung von speziellen Methoden. Wir unterscheiden sechs klar und eindeutig abgrenzbare Phasen (Grafik).

### Die «Welle» – das Modell der sechs Phasen

■ In der *ersten Phase* geht es um Ausrichtung und Vision. Alle 150 Mitarbeitende der Technischen Dienste des Spitals werden involviert. In einem ersten Workshop werden die Betroffenen zu Beteiligten gemacht. Alle kritischen Einwände werden gehört, transparent wird über die Zukunft gesprochen. Es wird eindeutig festgestellt: Es gibt eine Veränderung! Statt über Technica zu reden, wird ein Realitätssinn für die tatsächliche Situation geweckt und zu einer positiven Blickrichtung nach vorn inspiriert. Das «Bewusstsein von einer attraktiven Zukunft» muss in den Köpfen der meisten Mitarbeitenden verankert sein, bevor es gesteuert in die zweite Phase gehen kann.

Kaderverantwortliche werden in einem eigenen Workshop geschult: Ein hoher Grad an personaler Autorität und Verantwortung ist die Grundvoraussetzung für Einflussfähigkeit. «Gestalter» sind gefragt, denn nur solche können einen Umdenkungsprozess, der zur Kosteneinsparung führen wird, anleiten.

■ In der *zweiten Phase* geht es um «persönliche Betroffenheit». Bei jeder Veränderung taucht die Frage auf – «... und ich?». Fragen nach den persönlichen Ressourcen und Fähigkeiten werden gestellt. Sie werden in einer offenen Atmosphäre besprochen. In dieser Phase und

auf dem Hintergrund, dass die allgemeine Richtung bekannt ist, fällt die Entscheidung, ob die Betroffenen engagiert mitdenken und mitmachen. Betriebswirtschaftlich gesehen werden hier die Weichen gestellt, mit wieviel Prozent Engagement die Einzelnen sich eingeben und ihr wertvolles Know-how einbringen. – Diese Phase wird in den meisten Veränderungsphasen unterschätzt. Michael Hammer hatte sie in seinen Re-engineering-Projekten nicht genügend berücksichtigt. Fachwissen gehört für die meisten Mitarbeitenden zum Besitzstand. Erst wenn Vertrauen vorhanden ist und *commitment*, wird dieses Wissen zu einer Wertschöpfung für die Organisation. Das Bewusstsein, ernst genommen zu werden, führt zu einer effektiven Arbeit in der dritten Phase.

■ In der *dritten Phase* bringen die Mitarbeitenden ihre Kenntnis und ihre Einsichten mit in die Planung ein. Kaum ein Aussenstehender kann einschätzen, wieviel subtile Kenntnisse in den Köpfen vorhanden ist. Wird dieses Wissen effektiv gemanagt, können unproduktive Versuche von trial and error von vornherein vermieden werden. Ausserdem ist diese gemeinsame Managementphase eine gute Schule in Sachen Kompetenz: Nachher, wenn es an die Umsetzung geht, können diese Mitarbeitenden die im Vollzug auftretenden Probleme und Störungen selbstbewusst beheben oder auf dem «kleinen Dienstweg» andere Kollegen einbeziehen.

■ Wenn die Planungen weitgehend abgeschlossen sind, müssen in der kurzen *vierten Phase* die wichtigen Entscheide getroffen werden. Hier ist in öffentlichen Organisationen eine gefährliche Strukturfrage aufgestellt: Gremien wollen mit-

reden, der Dienstweg muss eingehalten werden – und so kann leicht ein endloses Gerangel um die «richtige Entscheidung» entstehen. Wenn die Leitung sich nicht die Entscheidungskompetenz vorbehalten hat und den Entscheidungsprozess gestrafft hat, kommt es an dieser Stelle leicht ins Stocken. Es muss im politischen Bereich Durchsetzungsfähigkeit vorhanden sein. Die Betroffenen und Beteiligten haben eine Betriebstemperatur erreicht, die nicht verpuffen darf. Selbstverantwortung und Selbstverpflichtung, die in dem Prozess aufgebaut ist, sorgt für Dynamik.

Eine Veränderung wird immer an ihrer tatsächlichen Umsetzung gemessen.

■ Umsetzung geschieht in der *fünften Phase*. Die fünfte Phase ist Aktionsphase. Adrenalin-schübe und Motivation sorgen dafür, dass einerseits ein hohes Engagement vorhanden ist, andererseits gibt es die Erlaubnis «Fehler zu machen».

■ Diese werden in der *sechsten Phase* kritisch evaluiert und als «Lernfelder» betrachtet. Wichtig: Die sechste Phase beginnt nicht mit der Manöverkritik, sondern mit einer Siegesfeier. Erfolge werden gefeiert. Ohne Siegerehrung (alle Beteiligten sind die Sieger!) und ohne Auswertung verpuffen die Energien, die für den nächsten Zyklus wichtig sind.

Eins ist sicher: Besinnliche Ruhe wird nicht mehr einkehren in die Organisationslandschaft. Die Zeit geht zu Ende, in der ein Mitarbeiter sagen konnte: «Das Unternehmen ist wie Vater und Mutter für mich, eine Art Lebensversicherung».

Auch öffentliche Organisationen verlangen nach *unternehmerischen Persönlichkeiten*, die bereit sind, mit chaotisch erscheinenden Verhältnissen umzugehen. Denn jeder Veränderungsprozess erzeugt Chaos. In jedem Chaos gibt es subtile Ordnungsprinzipien, die man auf den ersten Blick nicht als solche erkennt. Diese gilt es zu verstehen und zu steuern. Das *Sechs-Phasen-Modell* ist ein erprobter Prozess, der Menschen und Strukturen berücksichtigt. Wenn Menschen ihre sozialen Gebilde umstellen und neu ausrichten müssen, brauchen sie Wegbeschreibungen und moderierte Begleitung. ■

