

New Public Facility Management beim Fonds Soziales Wien

P. Schwarzmann, Fonds Soziales Wien, Österreich &
W. Kreilinger, M.O.O.CON GmbH, Wien, Österreich

Kurzfassung

Ziel des Beitrags ist es, ein erweitertes Verständnis von Facility Management (FM) anhand eines Praxisbeispiels – dem Fonds Soziales Wien (in Folge kurz FSW) – der „größte“ Anbieter sozialer Leistungen in Österreich im Bereich Pflege, Beratung und betreutes Wohnen zu erzeugen.

Dabei wird die Frage geklärt, wie Facility Management in einem KMU (Klein- und Mittelunternehmen) – so sieht sich diese FM-Organisation – professionell umgesetzt werden kann.

Facility Management ist mehr als die Bewirtschaftung von Gebäuden und Anlagen. Es ist vielmehr eine strategische, organisatorische Betrachtung abseits der Aufgaben im Bau-/ Sanierungsprozess und im operativen Gebäudebetrieb. Der Facility Manager der Organisation – welcher direkt unter der Geschäftsführung angesiedelt ist, sieht sich als Dienstleister für das Kerngeschäft und deren Kunden. Durch diese Sichtweise und dem kulturellen Verständnis stellte sich die FM-Organisation einer Neuausrichtung – unter den besonderen Rahmenbedingungen einer sozial und öffentlich/rechtlich ausgerichteten Institution.

1. Ausgangssituation

Der Fonds Soziales Wien erbringt gemeinsam mit über 150 PartnerInnenorganisationen Sozial- und Gesundheitsleistungen für die Wiener Bevölkerung. Das Kerngeschäft des FSW plant, steuert und fördert eine Vielzahl von Angeboten für pflege- und betreuungsbedürftige Menschen, wohnungslose Menschen, Menschen mit Behinderung und Menschen, die Unterstützung bei der Bewältigung ihrer Schulden benötigen.

Der FSW stellt einen effizienten Einsatz von Geldmitteln im Gesundheits- und Sozialbereich sicher. Mit jährlich rund 630 Millionen Euro aus Steuermitteln der Stadt Wien wird sichergestellt, dass soziale Dienstleistungen auch künftig in hoher Qualität gewährleistet werden können (Auszug aus der Homepage des Fonds Soziales Wien).



Abb. 1: Fonds Soziales Wien Leistungsbereiche – Pflege, Beratung, betreutes Wohnen

Dieser Herausforderung haben sich auch die Sekundärprozesse – wie auch das FM – zu stellen.

FM Organisation - von der Pionierphase zum effizienten Dienstleister

Eine Ist-Analyse der Stabsstelle FM auf Basis der Entwicklungsstufen nach Prof. Glasl (Glasl et al. 2008), welche 2008 durchgeführt wurde, ergab eine typische Organisation in der Pionierphase. Diese zeichnet sich durch eine hohe Motivation der beteiligten Mitarbeiter, durch wenig und unklar strukturierte Prozesse und durch das nicht vorhanden sein von durchgängigen EDV-Werkzeugen aus.

Ein wesentliches Problem der damaligen FM-Organisation war die dezentrale FM-Verantwortung bei den Organisationseinheiten des Kerngeschäfts – also bei den Nutzern der Objekte. Die Stabsstelle FM bestand damals aus rund 9 Personen und war ressourcenmäßig kaum mehr in der Lage alle Standorte professionell betreuen.

Ziel der FM-Organisation war es, im nächsten Schritt die Differenzierungsphase zu erreichen und damit Verantwortlichkeiten und Prozesse zu klären, Leistungsbilder für Facility Services und die dazugehörigen Servicelevelagreements festzulegen und eine integrierte Softwarelösung einzuführen.

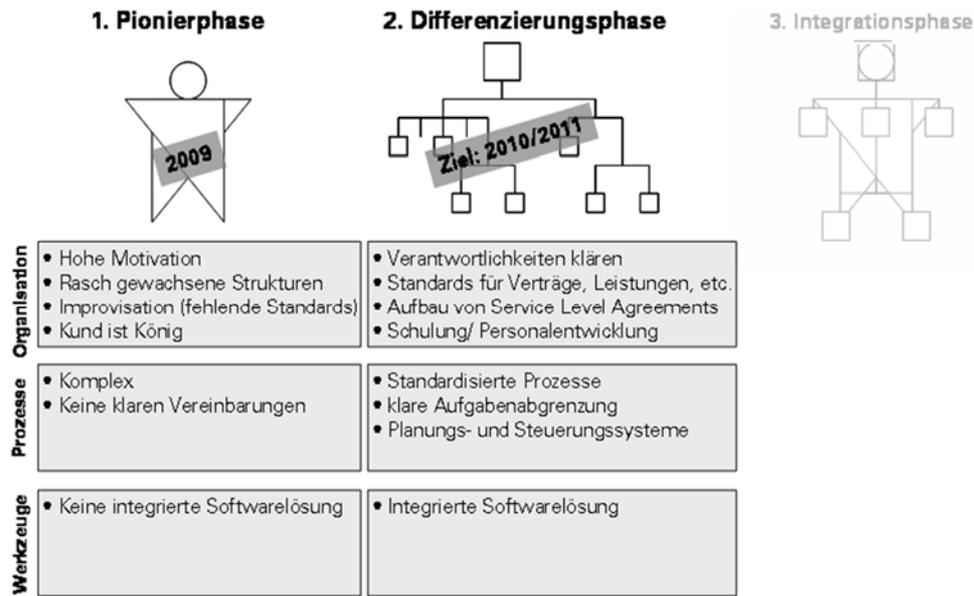


Abb. 2: Entwicklungspfad einer FM-Organisation nach Glasl

2. Ergebnis

Ergebnis der Organisationsentwicklung

Im Organisationsentwicklungsprojekt der Stabsstelle FM wurde methodisch Top-down vorgegangen. Zuerst wurden die FM-Ziele und entsprechende Strategien auf Basis der Ziel- und Strategiesysteme des Kerngeschäfts abgeleitet. Diese Vorgehensweise unterstreicht schon, dass sich die Stabsstelle FM nicht als Selbstläufer sieht, sondern als Beitrag zur Wertschöpfung. Aufgrund der Vielzahl der Objekte und der vielfältigen Organisationsstrukturen des FSW wurden spezifische Rollen definiert und Verantwortlichkeiten zugeordnet. Das Team der Stabsstelle FM wurde entsprechend der neuen Herausforderungen neu strukturiert. In Teambuilding-Workshops wurden die Rollen- und Leistungsbilder der einzelnen Funktionen gemeinsam geschärft und gegenseitig gespiegelt. So wird in Zukunft ein klares Verantwortungskonzept sicher gestellt.



Abb. 3: Vorgehensweise FM-Organisationsentwicklung

Zur Regelung der zentralen und dezentralen Kompetenzen wurde eine Richtlinienkompetenz erarbeitet, die die Lücke zwischen Verantwortungs- und Beeinflussungstrecke schließt.

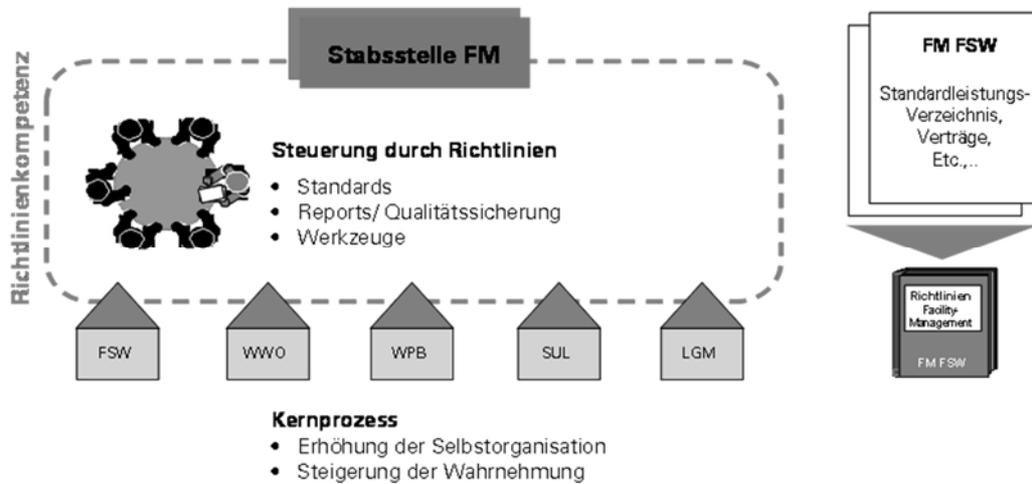


Abb. 4: Zielorganisation Richtlinienkompetenz

Zur Unterstützung des Verantwortungsmodells wurden Management-Agreements mit den Töchtern des FSW und klare Kommunikationsstrukturen auf Basis der EN 15221-1 (EU-Norm EN 15221-1: Begriffe Ausgabe 2006) entwickelt und aufgebaut. Obwohl die Stabsstelle FM „nur“ als KMU zu sehen ist, wurde nicht nur ein klassischer Helpdesk eingerichtet, sondern die Kommunikation zu KundInnen und Dienstleistern auf strategischer, taktischer und operativer Ebene festgelegt.

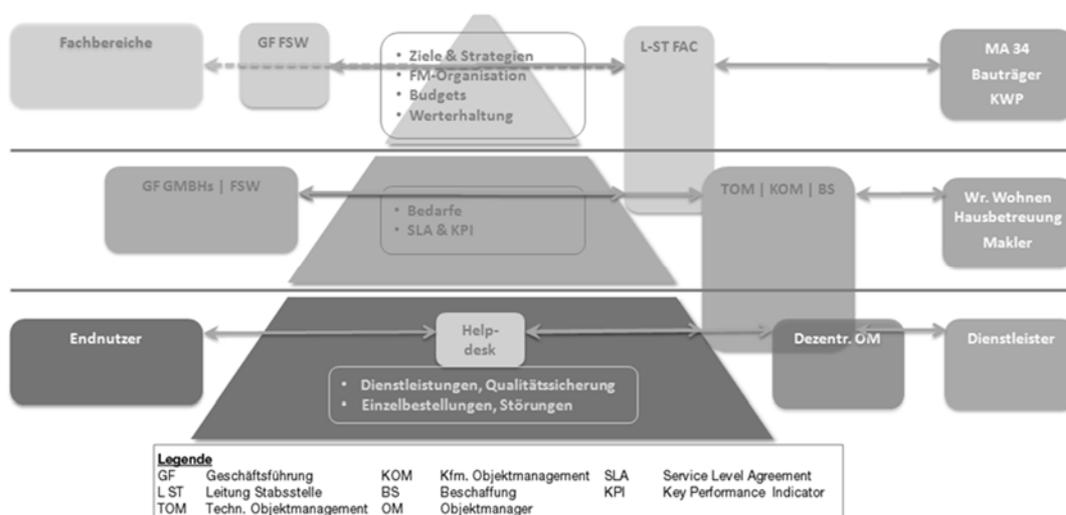


Abb. 5: Kommunikationsstruktur im Facility Management zu KundInnen und Dienstleister

FM-Controlling – mehr als kaufmännisches Gebäude Management

Der FSW sieht die Steuerung des Kerngeschäftes sehr differenziert. Wer hier glaubt, dass Kosten kein Thema sind, der irrt gewaltig. Hinsichtlich der Professionalität der Führungs- und Steuerungssysteme nahm die Stabsstelle eine Leaderrolle bei den Sekundärprozessen ein. Ein, an eine Balanced-Scorecard orientiertes System, dass voll konsequent wieder am FM-Zielsystem ausgerichtet ist, wurde aufgebaut. Die Betrachtung in den Ebenen – strategisch, taktisch und operativ – erlaubt es rollenspezifisch Instrumente und Kennzahlen zur Verfügung zu stellen.



Abb. 6: Führungsmodell der Stabsstelle FM

Ein für die Stabsstelle FM als wesentlich erkanntes Thema ist das Immobiliencontrolling. Kosten müssen budgetierbar und steuerbar gemacht werden, um sie kennzahlenbasiert zu optimieren. Die Basis dafür war der Aufbau einer einheitlichen Kostenstruktur nach Kostenarten und Kostenträgern, um daraus eigene Kostenkennzahlen abzuleiten und den Kostencontrollingprozess zu etablieren.

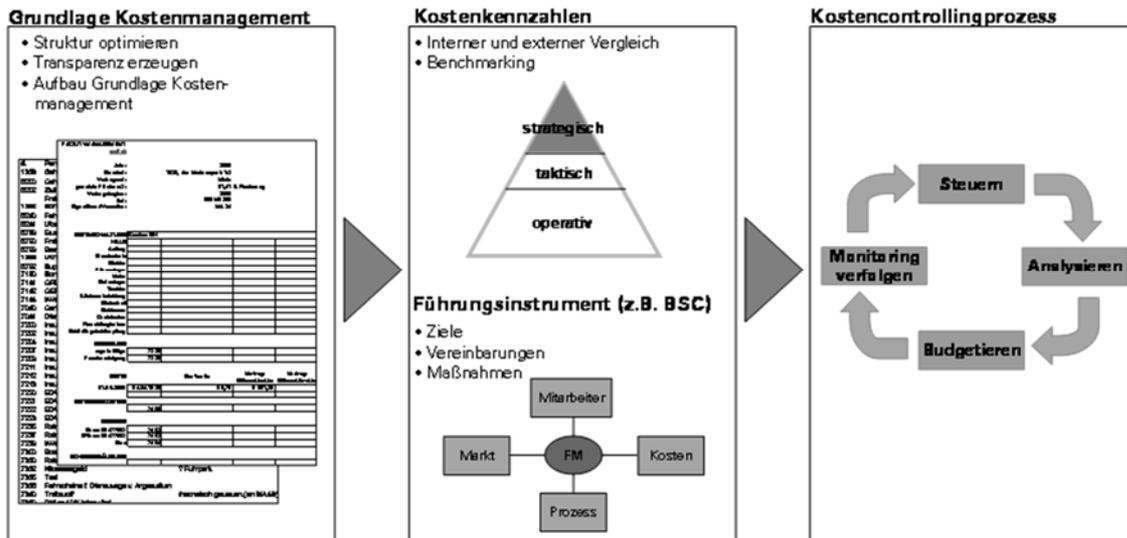


Abb. 7: Kostenmanagement/ Immobiliencontrolling

Werkzeuge für das Portfoliomanagement des FSW

Durch den Aufbau und die Bereitstellung des integrierten Werkzeugs zur Unterstützung des Facility Managements, wird eine durchgängige Unterstützung aller relevanten Prozesse und eine Vereinheitlichung der Daten sichergestellt. Nachhaltigkeit bleibt beim FSW nicht bei „Green Buildings“ stehen, sondern entsteht erst in der Berücksichtigung des wesentlichsten Elements – des Nutzers, der Nutzbarkeit durch das Kerngeschäft des FSW.

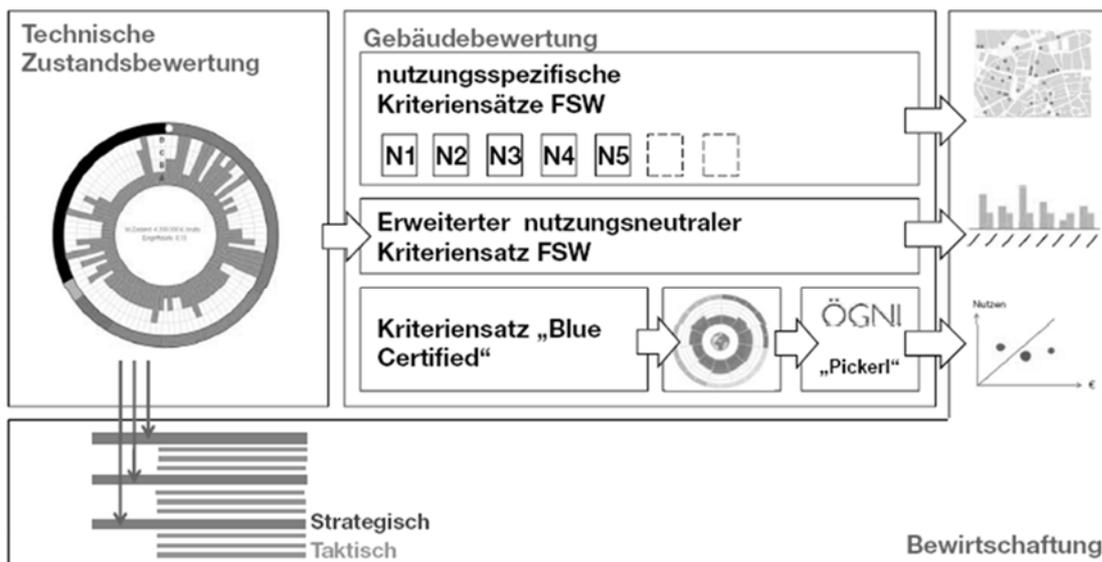


Abb. 8: Systemarchitektur Portfoliomanagement

Das Softwaresystem bietet einerseits die Möglichkeit auch die dezentralen Verantwortlichkeiten in das System zu integrieren, als auch das FM-Controllingsystem mit operativen, taktischen und strategischen Informationen – je nach Verantwortungsbild – zu versorgen.

3. Fazit

Durch die Weiterentwicklung der FM Organisation werden folgende Ziele verfolgt:

- Die Organisation wurde vom reagieren zum agieren, vom Facility Service Koordinator zum Facility Manager weiterentwickelt.
- Das Immobiliencontrolling, sowohl in den Kosten als auch in der Werterhaltung, wurde komplett neu aufgestellt und ist in dieser Ausprägung einzigartig – nicht nur für KMUs.
- Ein durchgängiges CAFM-Werkzeug (Computer Aided Facility Management) sorgt für Transparenz über Daten und bildet die Grundlage für den Aufbau von Systemwissen.
- Die Vereinheitlichung von Servicelevels optimiert die Qualität und minimiert die Kosten.

Literaturverzeichnis

Glasl, F., Kalcher, T. & Piber, H. (2008): Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse

EU-Norm EN 15221-1: Begriffe Ausgabe 2006