

ConVoi IM DIALOG

INFORMATIONEN FÜR KUNDEN UND INTERESSENTEN DES CONVOI-COLLEGIUMS **FRÜHJAHR 2006**

WIRTSCHAFTSETHIK: Die Öffentlichkeit und die Moral der Manager

Produktionsfaktor Moral?

Die Diskussion, ob und wie Unternehmen nach ethischen Gesichtspunkten geführt werden können oder sollen, hat in letzter Zeit reichlich Nahrung bekommen – durch Meldungen über Bilanzmanipulationen, nicht eingehaltene Sicherheitsvorschriften, Umweltschädigungen, überhöhte Managerbezüge. Die Frage scheint berechtigt: Kann von einem Manager angesichts des globalen Wettbewerbs in jeder Situation moralisches Handeln erwartet werden?

Die breite Öffentlichkeit tut es – von den Stammtischen bis zur seriösen Presse. „So etwas tut man nicht!“ kommentiert sie Nachrichten über Manager-Verfehlungen. Auch die Finanzmärkte reagieren oft ausgesprochen sensibel auf derartige „Enthüllungen“ – und nicht zum Vorteil der betroffenen Unternehmen. Ist demnach moralisches Handeln nicht sogar Voraussetzung für Erfolg – mindestens langfristig gesehen?

Wie also soll sich ein Manager verhalten? Sollte man von einer Führungskraft Moralität und „Wertebewusstsein“ erwarten – oder ist solches Handeln seinem wirtschaftlichen Erfolg abträglich? Eine kleine philosophische Betrachtung über den Menschen führt uns vielleicht ein Stück weiter.

Für die Erreichung seiner ureigenen Bedürfnisse und Wünsche treibt es den Menschen auf den Markt, auf dem er sich mit den Gütern des täglichen Bedarfs versorgt.

VON HANS-MICHAEL FERDINAND

Offensichtlich ist die Marktwirtschaft eine – die? – geeignete Wirtschaftsform, die die wirtschaftlichen Bedürfnisse von Millionen mit einer effizienten Produktion und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen koordinieren kann. Diese wird von Unternehmen wahrgenommen, die allerdings heute – mindestens in den Industrieländern – vor einem wesentlichen Problem stehen: das Angebot ist vielerorts deutlich größer als die Nachfrage. Die Wahrnehmung und Beurteilung des Marktangebotes durch den Käufer wird darum zum allein entscheidenden Kriterium des Kaufprozesses. Mit betriebswirtschaftlicher Klugheit und Marketing-Erfahrung kann die Unternehmensführung das Interesse potentieller Käufer auf das eigene Unternehmen lenken.

Betriebswirtschaftslehre und Marketing verfügen über geeignete Methoden und Werkzeuge dafür, aber nicht über Kriterien, die ethische Qualität wirtschaftlichen Handelns zu beurteilen. So kann zwar ein einigermaßen

geregelter Ablauf des Marktgeschehens von den Marktteilnehmern vereinbart werden, doch entstehen derartige Regeln zunächst aus dem egoistischen Motiv des Eigenschutzes und Eigennutzes (homo homini lupus). Die Vision des „natürlichen Marktes“ kann als ein solcher idealer Ablauf verstanden werden, der etwa die vollkommene Transparenz des Marktgeschehens als Voraussetzung eines fairen Marktes formuliert, ohne aber für diese Voraussetzung moralische Verbindlichkeit beanspruchen zu können.

Solche erlangen sie erst, wenn sie als Ausprägungen der sittlichen Verfasstheit des Menschen verstanden werden. Diese verleiht ihm in der Freiheit seine ursprüngliche Würde: Unabhängigkeit von Natur und Gesellschaft und das Vermögen, ohne Absichten unbedingt gut zu handeln. Diese von allen natürlichen Zwecksetzungen freie, unbedingte Sittlichkeit erfährt der Mensch allerdings als Tun-Sollen, als Verpflichtung - oder moderner: als Verantwortung.

Wie kann er diesem Anspruch gerecht werden, frei von natürlichen Zwecken moralisch zu handeln? Er braucht Kriterien, um seine Handlungsabsichten auf ihre Moralität hin zu „überprüfen“. Der kategorische Imperativ nennt sol-

> **FORTSETZUNG** auf Seite 2

> **FORTSETZUNG** von Seite 1

che Kriterien - und die Goldene Regel: „Was du nicht willst, dass man dir tu', das füg auch keinem andern zu.“ Auch Transparenz, Öffentlichkeit kann als solches Kriterium verstanden werden, weil Zweckgebundenes, Eigennütziges durch gedankliches Publimachen aufgedeckt und so gewissermaßen Moralität „frei gelegt“ werden kann.

Eine Handlung also, deren Absichten durch vorherige Veröffentlichung gefährdet würden, kann als moralisch fragwürdig gelten. Hätten die ent-

scheidenden Herren im Hinterzimmer des Hauses Mannesmann diese Frage eines Publikwerdens bedacht - sie hätten in der Prämienangelegenheit womöglich eine andere Entscheidung getroffen.

Warum also soll ein Manager moralisch handeln? Schlicht und einfach, weil es seine Pflicht ist. Eine andere Frage ist, was es dem Manager bringt, wenn er moralisch handelt? Denn eine Garantie für wirtschaftlichen Erfolg gibt Moral nicht. Andererseits scheint

unmoralisches Handeln auch nicht folgenlos zu sein: Öffentlichkeit und Finanzmärkte reagieren und haben so einen Einfluss auf das Image und den Erfolg eines Managers und die wirtschaftliche Situation seines Unternehmens.

Vielleicht muss ja doch neu gelernt werden, dass Moral ein unverzichtbarer Produktionsfaktor bleibt, wenn der Markt funktionieren soll. ┘

www.convoi.de

FM-PROJEKTE IM MITTELSTAND: Wie angehen?

Es lohnt sich, mehr über FM wissen zu wollen

Viele, auch kleine und mittlere Unternehmen haben Facility Management als Wert schöpfenden Bereich identifiziert, tun sich aber schwer, Ansatzpunkte für ein Projekt zur Optimierung der FM-Prozesse zu finden.

Was ist zu tun? Zunächst gilt es, eine Bestandsaufnahme aller FM-Aufgaben im Unternehmen zu machen. Oft sind diese auf verschiedene Bereiche verteilt, was gar nicht falsch sein muss. Aber nur wenn bewusst ist, wo sie erledigt werden, können sie optimiert werden. Durch das Hinterfragen und Infragestellen bisheriger Gewohnheiten kommen Zielvorstellungen für ein optimiertes Facility Management in den Blick - und Wege zur Verbesserung. Was soll erreicht werden? „Nur“ eine gewisse Ordnung? Oder mehr: ein Werkzeug zur Steuerung der Kosten für den Unterhalt der betrieblichen Infrastruktur? Erst wenn Ziel und Wege klar sind, kann zur Unterstützung optimierter FM-Prozesse ein DV-

System installiert werden. Allerdings: es gibt keine Lösung von der Stange. Jedes Unternehmen muss seine individuellen Anforderungen festlegen.

VON WOLFGANG MARQUARDT

Folgende sechs Schritte sind dabei zu beachten:

1. In einer Vorstudie wird die derzeitige Situation des Facility Management (Personen, Strukturen, Prozesse) zusammen gefasst.
2. Die Entscheidungsträger des Unternehmens erteilen den Auftrag zu einer umfassenden Evaluation der FM-Situation (Problemstellung, Zielsetzungen, Projektorganisation, Befugnisse, Termin- und Budgetvorgaben).
3. Das Projektteam für die Evaluationsphase wird aus Mitarbeitern der Bereiche Finanzen, IT, Verwaltung und Haustechnik zusammen gestellt (Lenkung, Leitung, Mitglieder).
4. Wichtig ist, den Projektverlauf in der Evaluationsphase möglichst realitätsnah zu planen (Meilensteine, Aufwand).



5. Breiten Raum nimmt die Sammlung und Würdigung vorhandener Unterlagen zum Thema FM ein (z.B. Organigramme, Verfahrensanweisungen, Ablaufbeschreibungen, Dokumente zur Gebäudeerstellung und -wartung).
6. Das Ergebnis der Evaluationsphase und die Erfahrungen aus der Projektarbeit bilden die Grundlage zur Erstellung eines Pflichtenheftes.

Dieses ist die Basis für die Einführung eines FM-Prozesses, der - richtig angewandt - enormes Einsparpotential, vor allem im Bereich des infrastrukturellen FM schaffen kann. ┘

STADT DITZINGEN: Erster Schritt im technischen Gebäudemanagement erfolgreich

Erst Flächen erfassen - und dann managen

Ditzingen gehört im Landkreis Ludwigsburg zu den fünf größten Städten und innerhalb der Region zu den zentralen Orten. Es ist eine Stadt mit einer hervorragenden Infrastruktur, exzellenten Verkehrsanbindungen und einer hohen Standortgunst im Raum Stuttgart. Firmen mit internationaler Ausrichtung haben ihren Sitz ebenso in Ditzingen genommen wie ein breiter und leistungsfähiger Mittelstand.

Seit 1975 sind über 250 Millionen Euro in die bauliche Entwicklung der Stadt und ihrer Ortsteile geflossen. Dabei sind auch eine Reihe öffentlicher Gebäude neu gebaut oder grundlegend saniert worden. Sie heute effizient zu managen, ist angesichts allgegenwärtiger knapper Kassen eine Herausforderung auch für Ditzingen.

Um etwa bei Heiz- oder Reinigungskosten Einsparungen zu realisieren, ist allerdings, so Manfred Kessler, Leiter der Abteilung Technisches Gebäudemanagement und Hochbau, eine Reform des Gebäudemanagements eine unerlässliche Voraussetzung. Aufwändige Vorarbeiten sind zu leisten, aber sie lassen eine Entlastung des Kommunalhaushalts bei den Gebäudebezogenen Ausgaben um 15 bis 20 Prozent erwarten. Er äußert sich sehr zufrieden darüber, dass er bei der Reform die volle Unterstützung von OB Michael Makurath und Amtsleiter Karl Schill habe - eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg des Projekts, so die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement in Köln.



Das Rathaus der Stadt Ditzingen.

Erste Schritte haben Kessler und seine Mitstreiter bereits umgesetzt: Sie haben damit begonnen, mit Hilfe von Dienstleistern der ConVoi GmbH in Esslingen die bestehenden Flächen zu erfassen. Sie scannen und digitalisieren vorhandene Pläne und legen nach einem Check vor Ort Flächenpolygone an, damit eine spätere Verknüpfung mit einer Facility Management-Datenbank möglich wird. Mit Hilfe der Berater der ConVoi hat Ditzingen dafür einen verbindlichen Projektstandard festgelegt. Diese Flächendaten werden in einem zweiten Schritt durch graphische oder alphanumerische Informationen, z.B. Raumattribute wie Bodenbeläge, Fensterflächen etc. ergänzt. So entsteht - im Moment als Excelliste mit Integrationsmöglichkeit in das CAFM-System - ein Bestandsraumbuch, das für das kaufmännische Gebäudemanagement eine wichtige Basis etwa für die Ausschreibung von Reinigungsleistungen darstellt.

Andreas Deierlein, im Technischen Gebäudemanagement verantwortlich

für die Bestandserfassung und das Gesamtprojekt, lobt die exakte und saubere Arbeit der ConVoi-Berater. Und die Integration der Flächendaten in das CAFM-System könnte ein nächstes gemeinsames Projekt werden.

Kessler und seine Mannschaft wollen am Ball bleiben. Durch ihre bisherigen Arbeiten haben sie zweifellos eine Vorreiterrolle für das kommunale Gebäudemanagement im Kreis Ludwigsburg übernommen. (mhg/hmf) └

Impressum

ConVoi IM DIALOG sind in unregelmäßigen Abständen erscheinende Informationen für Kunden und Partner des ConVoi-Collegiums.

Herausgeber:

ConVoi Collegium für Unternehmensberatung und Management-Dienste GmbH, Esslingen

Redaktion und Gestaltung:

Dr. Hans-Michael Ferdinand, Marina Hartmann-Grätsch, Wolfgang Marquardt, Sigrid Werner-Koch, Peter Zahn.

© ConVoi, Esslingen 2006.

DOKUMENTENMANAGEMENT: Mehr als nur Verwaltung von Belegen

Einführung einer DMS-Lösung - aber wie?

Seit Jahren wächst die Bedeutung von Dokumentenmanagement-Lösungen, doch ist ihr Einsatz nicht nur eine Frage der Technik. Aller Anfang ist Denkarbeit und dafür braucht man das nötige Know-How. Immer wieder gibt es Projekte, die nicht erfolgreich abgeschlossen werden. Sie scheitern meist nicht an der Technik, sondern oft an der Umsetzung durch die beteiligten Menschen. Der Schlüssel zum Erfolg eines Projektes ist letztendlich immer der Mensch.

Generell durchlaufen alle diese Projekte vergleichbare Phasen. Eines ist zwingend erforderlich - die Installation einer tragfähigen Projektorganisation. Nicht immer sind Mammutprojekte mit aufwendigen Komitees und einer Managementsoftware sinnvoll. Allerdings ist eine solide Planung, die Bereitstellung geeigneter Projektteammitglieder, die exakte Definition von Aufgabenverteilungen und Kompetenzen sowie eine regelmäßige Abstimmung von Zwischenergebnissen ein absolutes Muss.

In einer nächsten Phase werden die Anforderungen an das künftige Dokumentenmanagement-System ermittelt. Hierzu sollten in jedem Fall Vertreter der betroffenen Bereiche – Fachabteilungen und Systemadministration – intensiv eingebunden werden. Damit ist gewährleistet, dass die wichtigsten Anforderungen aufgenommen werden und die Betroffenen sich mit der neuen Anwendung identifizieren können. Workshops zur Ermitt-

lung der Anforderungen stellen ein sehr effizientes und pragmatisches Werkzeug dar. Ihre Ergebnisse werden in einem Pflichtenheft zusammengefasst. Je genauer und detaillierter die Anforderungen dort definiert sind, desto genauer ist das Angebot des Systemanbieters und desto erfolgreicher die Installation. Es ist Basis für den Erfolg des gesamten Projektes.

VON WOLFGANG KOCH

Nachdem diese vorbereitenden Aufgaben erledigt sind, geht es an die Auswahl des Anbieters, der die geforderte Anwendung implementieren soll. Mit dem Pflichtenheft ist die Basis für Kontakte zu einzelnen Systemherstellern oder sogar eine Ausschreibung vorhanden.

Gleich welcher Weg gewählt wird - mit dem ausgewählten Anbieter muss ein Feinkonzept erstellt werden. Dieses wird bis hin zu den abschließenden Tests als Maßstab für die Beurteilung des Projektfortschritts und -erfolgs herangezogen. Je nach Projektumfang sind Lösungen für Fragestellungen wie Elektronischer Postkorb, Workflow, Automatische Indizierung, Integration Postausgang, E-Mail-Archivierung, Sicherheits- und Speicherkonzepte, Revisions- und Rechtssicherheit zu erarbeiten. Eine solide Kosten-Nutzen-Betrachtung sollte, soweit sie noch nicht vorliegt, das fachliche Feinkonzept ergänzen.

Die eigentliche Umsetzung ist davon geprägt, dass die erforderlichen Ent-



wicklungs- und Anpassungsarbeiten vom Lieferanten der Lösung durchgeführt werden. Für die Einführung von DMS-Projekten gibt es gesetzliche Richtlinien, die das Vorliegen einer exakten Verfahrensdokumentation vorsehen. Diese hat sowohl die Beschreibung der Anwendung als auch Nachweise zu beinhalten, die belegen, dass eine ordnungsgemäße Archivierung und Recherche sicher gestellt ist. Der ordnungsgemäße Ablauf der erforderlichen Tests sollte durch ein Konzept geregelt werden. Hierin enthalten sind: zeitlicher Ablauf, Testpersonen, Organisation und Testfälle. Vor Einführung der DMS-Lösung ist eine ausreichende Einweisung der Anwender und Administratoren zu planen.

Entsprechende qualitätssichernde Maßnahmen begleiten das gesamte Projekt und stellen letztendlich den Erfolg sicher. ┘

Wolfgang Koch ist selbständiger Berater für Dokumentenmanagement und Prozessoptimierung und Partner der ConVoi.