



Bild: olly - Fotolia.com

PAUL STADLÖDER, FMC

## Vom Gebäudemanager zum Umsetzer der Megatrends

In unserer Serie „20 Jahre ‚Der Facility Manager‘“ blickt dieses Mal unser langjähriger Redaktionsbeirat Paul Stadlöder, Geschäftsführer der FMC Facility Management Consulting GmbH, München, auf die wegweisenden Entwicklungen im Facility Management in den letzten zwanzig Jahren zurück.

Der Anfrage von Martin Gräber, eine persönliche Rückschau auf die letzten zwanzig Jahre Facility Management für „Der Facility Manager“ beizusteuern, habe ich gerne zugesagt. Da ich mich zu diesem Zeitpunkt gerade in Washington aufgehalten habe, konnte ich die Wartezeiten an den Rückreisestationen immer wieder für eine Stoffsammlung nutzen. Das Resultat ist eher erschreckend obgleich der Vielfalt der Erfahrungen und der langen Zeit des Sammelns und Jagens, die inzwischen ins Land gegangen ist. In den nachfolgenden Schilderungen möchte ich dem geneigten Leser dennoch einen kleinen Einblick in das Erlebte und Geschaffene geben.

Starten möchte ich im Jahr 1992 – meinem Schicksalsjahr. Für die jüngeren Leser dieser Zeitschrift möchte ich gerne verdeutlichen, wie es 1992 war: Es gab kein Internet (unvorstellbar), es gab keine Handys (unglaublich), es gab nur vereinzelt PCs (wie hat man damals nur arbeiten können?) und es gab eine noch sehr amorph formulierte Vorstellung von einer neuen Dienstleistung mit der Bezeichnung „Gebäudemanagement“.

Auf mein interessiertes Nachfragen im Bewerbungsgespräch, was Gebäudemanagement ist, wurde mir geantwortet: „Das hat etwas mit Instandhaltung zu tun ...“ Das

konnte ich mir vorstellen, war Instandhaltung doch auch ein Fach in meinem Studium. Als der Geschäftsführer auch noch das Gehalt erwähnte, konnte ich es mir noch besser vorstellen! So wurde ich am 1. Dezember 1992 Sachbearbeiter im Gebäudemanagement. Und das gleich mit meinem ersten möglichen Outsourcing-Projekt bei der BMW: Die Instandhaltung im Werk Wackersdorf sollte extern vergeben werden und wäre damals eines der ersten Projekte geworden, in dem Leistungen durch einen externen Dritten erbracht werden sollten. Bis dahin wurden immer eigene Mitarbeiter für solche Leistungen eingesetzt! Wenn ...

ja wenn man sich nicht entschlossen hätte, den Industriepark Wackersdorf zu errichten (auf dem Gelände der ehemals geplanten nuklearen Wiederaufbereitungsanlage für Kernbrennstäbe, was über jahrelange und heftigste Demonstrationen verhindert wurde). Mein Projekt wurde dann für unbestimmte Zeit verschoben ...

## Freude am GM

Wie bin ich also in die Verlegenheit gekommen, mich für eine Tätigkeit zu interessieren, die damals noch als höchst exotisch betrachtet wurde? Nach meinem Studium der Produktionstechnik wollte ich mein Berufsleben eigentlich im BMW-Werk in Dingolfing verbringen, was zu der Zeit jedem in Niederbayern Geborenen als die vernünftigste Weise der Unterhaltsbeschaffung erschien. Sicherer Arbeitsplatz bei überschaubarem Stresslevel. Nette Kollegen und viel Zeit zum Kompetenzaufbau.

Durch einen derben Wink des Schicksals – 1992 war eine Absatzkrise in der Automobilwirtschaft zu verzeichnen mit der Folge, dass befristete Verträge nicht verlängert wurden – musste ich also meine Augen für andere Betätigungsfelder aufmachen, um mir meinen damals notwendigen Finanzbedarf erarbeiten zu können. Da kam dieser beschriebene Geschäftsführer gerade recht. Um in Folge gut zu verstehen, was GM ist, wurde ich zur Einarbeitung nach Köln in die KHD Werke geschickt, um mir von den dortigen Profis zeigen zu lassen, was GM ist. Neben dem Kulturschock (Niederbayer in Köln!) und den sprachlichen Hindernissen (mein Hochdeutsch war noch nicht ausgeprägt genug, um mich mit den Eingeborenen gut unterhalten zu können) gab es dann auch noch den Informationsschock: Die wussten auch nicht, was GM ist! Alle haben auf meine Fragen nach der Strategie, nach den Standards der Leistungen und nach den Einflussfaktoren für ihre Arbeitsplanung immer mit den gleichen Aussagen geantwortet: „Haben wir immer schon so gemacht“, „Wissen wir auch nicht“, „Geht anders

nicht“, „Soll erst mal einer kommen und es besser machen“.

Mein Kollege und Mentor Fritz Bucher aus Wetter an der Ruhr hat mich dann unter seine Fittiche genommen und wir haben gemeinsam beschlossen, unser Schicksal in unsere Hände zu nehmen: Wenn es schon nichts Vernünftiges gibt, so wollen wir das Thema Gebäudemanagement für die HERO erfinden und ein solides Fundament der Auftragsanbahnung und -abwicklung bauen. In den Jahren 1993 bis 1995 haben wir zahlreiche Anfragen bearbeitet, Kalkulationstabellen entwickelt, Marketingbroschüren aufgesetzt und Nutzenargumente gesammelt.

## Der Horizont erweitert sich

Mit diesem Wissen konnte ich 1995 in meine nächste Aufgabe wechseln, zur Scheu + Wirth AG, als Leiter Kundendienst. Diese Aufgabe brachte mich mit einem weiteren Meilenstein meines beruflichen Weltbildes näher: Ich lernte Wilhelm Wolfstetter kennen und schätzen, den Erfinder des Gebäudemanagements in der Hauptverwaltung der Wacker Chemie in München und mein Kunde für umfangreiche Instandhaltungsleistungen. Zusammen mit weiteren Anhängern des „Facility Managements“, brachte er mir diesen Begriff nicht nur näher, sondern zeigte mir auch noch weitere Bedeutungen und Erweiterungen meines bis dahin eingeschränkten Sichtfeldes auf.

Facility Manager beschäftigen sich neben dem Betrieb von Gebäuden auch noch mit so exotischen Aufgaben wie:



Bild: FMC

**Paul Stadlöder, Geschäftsführer der FMC Facility Management GmbH, München, ist seit Mai 2000 Redaktionsbeirat von „Der Facility Manager“. Er ist Obmann des Normungsausschusses für Facility Management im DIN und Gründungsmitglied des CEN TC 348, das die Europäische FM-Normenreihe DIN EN 15221 entwickelt hat. Zudem hat er zahlreiche Lehraufträge an diversen Bildungseinrichtungen.**

Sicherheitsdienste, Umzugsdienste, Reise-dienste, Fuhrparkdienste, Fassadenreinigung, Belegungsplanung von Konferenzräumen und vieles andere mehr. Das war natürlich ohne „Systemunterstützung“ nicht zu machen. Ich lernte erste CAFM-Systemanbieter kennen und bekam einen nachhaltigen Eindruck von der Durchschlagskraft mehrdimensionaler Datenbanken (relationale Datenbanken genannt), konnte plötzlich sehen, wie aus einer Organisationsänderung Ketten von Umzügen entstehen, und war ganz gebannt von den neuen Begriffen mit so ausschweifenden Verständnisinterpretationsoptionen wie Benchmarking, FM-gerechte Planung, Nebenkostenabrechnung und HOAI-Phasen.

## 20 Jahre „Der Facility Manager“

Im Rahmen unserer Serie „20 Jahre ‚Der Facility Manager‘“ bitten wir langjährige Marktbegleiter um einen persönlichen Rückblick auf die Entwicklung des Facility Managements in Deutschland. In den letzten Ausgaben finden Sie die Beiträge von Dr. Sigrid Odin, Dr. Odin GmbH, von Robert Oetl, cgmunich, von Holger Knuf, i2fm, und von Albert Pilger, Pilger Facility Management GmbH. Diese finden Sie auch in unserer PDF-Sonderausgabe „20 Jahre ‚Der Facility Manager‘“ zum kostenlosen Download unter: [www.facility-manager.de/downloads](http://www.facility-manager.de/downloads)



Bild: M. Gräber/Der Facility Manager

Alles Begriffe, die in meiner GM-Welt noch wenig konkrete Anwendung finden sollten, die jedoch meine ausgeprägte Fantasie direkt ansprachen. So lauschte ich, 1998 spontan in die neu gegründete IFMA Deutschland e.V. eingetreten, den Ausführungen der anerkannten Branchengrößen wie Peter Zechel, Wilhelm Wolfertetter, Dr. Walther Moslener, Peter Felix und Kerstin Zerbe, wie Facility Management als Integration von Mensch, Arbeitsplatz und Geschäftsprozess begriffen werden konnte. Ich hörte gespannt zu, wenn Vortragende die Heilkräfte des Benchmarkings priesen, und war elektrisiert von den damals neu auftretenden Anbietern, die kurzerhand aus den Fesseln der Konzerne befreit worden waren, um sich mit ihrer Expertise und Erfahrungen nun endlich auch den verlassenen Kunden am freien Markt offerieren zu können: Siemens Gebäudemanagement, Lufthansa Gebäudemanagement, Deutsche Bahn Services, DeTe Immobilien.



Bild: Bilderbox

**Mitte der 1990er-Jahre brach das Zeitalter der Goldgräberstimmung in der Servicebranche an, mit allen Möglichkeiten und wenig Regeln. Plötzlich wurden in leuchtenden Farben Wachstumsprognosen von 30 Prozent pro Jahr beschrieben.**

war die Zeit der Goldgräberstimmung in der Servicebranche, mit allen Möglichkeiten und wenig Regeln. Das erste wirklich große Outsourcingprojekt hat dann auch gleich der damalige Marktführer im technischen Gebäudemanagement für sich entscheiden können: IBM übertrug die Bewirtschaftung aller europäischen Standorte mit dem gesamten Personal an die Firma Zander Gebäudetechnik. Ein schier unglaublicher Deal (hatte doch einige Monate vorher IBM alle im Eigentum befindlichen Gebäude verkauft, um seine Quartalsbilanz aufzuhübschen).

Mit diesem Projekt war der Beweis erbracht: Gebäudemanagement heißt Outsourcing, ein Verständnis, das sich einige Jahre etablieren sollte und das auch mit dem Wechsel zum Begriff „Facility Management“ nicht verschwinden wollte. Die Betriebsräte der DAX-Konzerne witterten große Gefahren für ihre Wählerschaft und konterten mit entsprechenden Initiativen, sodass in einigen Konzernen der Begriff FM nicht mehr verwendet werden durfte. Die Zander Gebäudetechnik hingegen fusionierte mit der M+W Gebäudetechnik

Jahr beschrieben. Von ungeahnten Möglichkeiten der Kosteneinsparung, von neuen Möglichkeiten der Personalauslastung in überregionalen Märkten war die Rede. Es

**Goldgräberstimmung**

Plötzlich wurden in leuchtenden Farben Wachstumsprognosen von 30 Prozent pro

**Entwicklung von Facility Management**

**1987**

Gründung der FMC als erstes FM-Beratungsunternehmen in Deutschland

**1992**

Begriff Gebäudemanagement

**1995**

Ausgliederungen

**1998**

Begriff Facility Management



**Entwicklung der FMC**

**1987**

Gründung der FMC als erstes FM-Beratungsunternehmen in Deutschland

**1992**

Einstieg ins Gebäudemanagement bei HERO

**1995**

GM-Projekte bei Scheu + Wirth AG

**1998**

Einstieg ins Facility Management, Mitglied in IFMA Deutschland e.V.

zur M+W Zander GmbH, einer schlagkräftigen Truppe von GM-Experten, hoch qualifiziert und entsprechend gut aufgestellt unter den neuen Marktteilnehmern. Die Reinigungsunternehmen, konfrontiert mit der Aussicht, zum bloßen „Nachunternehmer“ der TGM-Anbieter zu degenerieren und den direkten Kontakt zum Kunden und seinem Besten, seinem Geld, einzubüßen, gründeten ihrerseits Unternehmen, die die Verheißung im Namen trugen: Dussmann Facility Management, Gegenbauer Facility Management, WISAG Facility Management, Sasse Facility Management, Piepenbrock Facility Management, DIAS Facility Management. Und auch die Sicherheitsdiensteanbieter nutzten ihre Möglichkeiten, um auf sich aufmerksam zu machen: ESD Facility Management, Kötter Facility Management usw. Zuletzt kamen die Bauunternehmen auf den Plan und gründeten ihre Töchter: Hochtief Facility Management, Bilfinger Berger Facility Services, Strabag FM.

doch beinahe gleichzeitig auch umfangreiche Studiengänge an den diversen Fachhochschulen mit dem gleichen unterschiedlichen Verständnis: Die einen kochten zwei Semester lang, die anderen berechneten Wärmelasten oder simulierten Sonneneinstrahlung, wieder andere gaben sich dem Aufbau und der segensreichen Kraft der Gebäudeleittechnik hin. Angekommen im Jahr 2000, bot die FM-Branche das Bild eines Mosaiks: Alle meinten ihr kleines Stück des Bildes, verwendeten aber immer das fertige Bild als Begriff, um andere auf sich aufmerksam zu machen. Die breite Schicht der Anwender trug es mit Fassung und bezeichnete in ihrer Weise die Branche kurz mit Hausmeisterei. Damit war auch alles gemeint und jeder hatte das Bild seines Hausmeisters im Kopf, also eine sehr greifbare und gepflegte Meinung über einen Alleskönner, neuerdings jedoch mit Krawatte und vom Büro aus operierend.

Facility Managements und geprägt durch eine erlebte Insolvenz (die Scheu + Wirth AG gehörte zur Philip Holzmann AG und wurde im Zuge derer Insolvenz aufgelöst), erwachte in mir eine neue Idee: Warum nicht das Wissen nutzen und den Bauherren besser geeignete und damit betriebskostenoptimierte Planungen und Neubauten realisieren helfen? Ein auf dem Weg kennengelernter Papst im Benchmarking hatte eine Beratungsunternehmung mit dem schwungvollen Namen „Facility Management Consulting“ im Angebot und auf einer gemeinsamen Zugfahrt nach Baden-Baden reifte der Entschluss zur Selbstständigkeit. Mein neues Unternehmen sollte auf Arslöcher gänzlich verzichten können und stattdessen ein Hort der Kreativität, des Respekts und der Ideen werden. Mit der eben vollzogenen Rückschau kann ich das im Großen und Ganzen als erreicht bezeichnen.

**Verwirrung und Desorientierung**

Eine Folge der sintflutartigen Verbreitung des Begriffes war eine allgemeine Verwirrung und Desorientierung, starteten

**Einstieg in die Beratung**

Nach acht Jahren der Gebäudemanagement-Dienstleistungen, voll mit Erfahrungen über die segensreichen Wirkungen des

Der eine oder andere hat sich dann doch in Richtung des zu Vermeidenden entwickelt, was meistens eine entsprechende Trennung nach sich zog. Weitere Gesellschafter waren dann auch schnell überzeugt und stiegen in

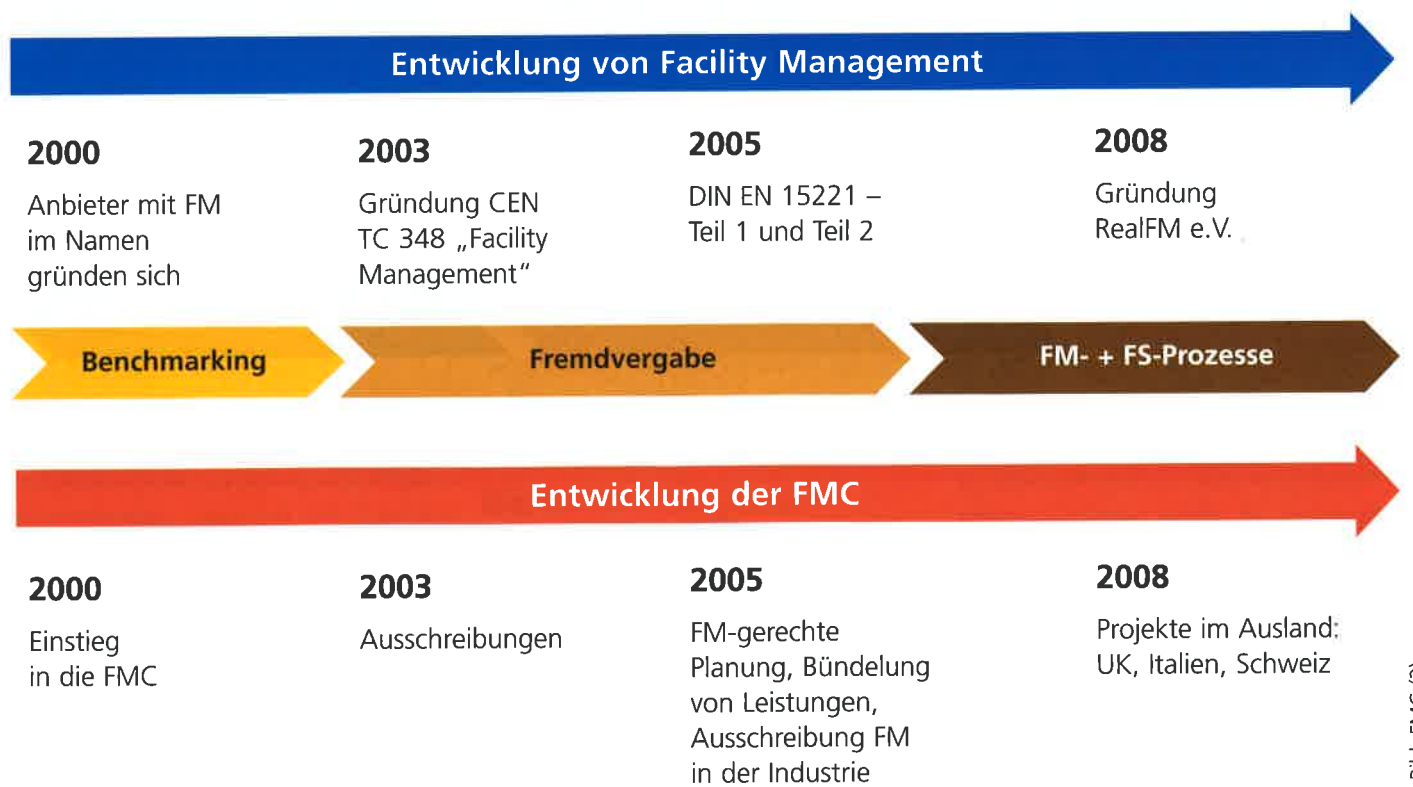
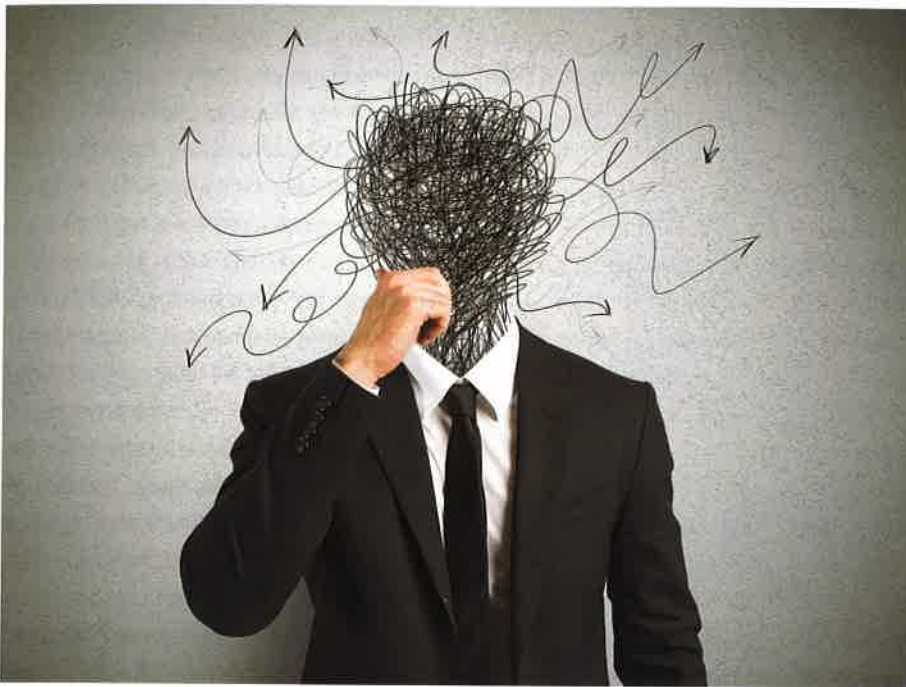


Bild: FMC (2)

alphaspirit - Fotolia.com



Die Folge der sintflutartigen Verbreitung des Begriffes „Facility Management“ war eine allgemeine Verwirrung und Desorientierung.

das gemeinsame Abenteuer unter meiner Führung ein. Das Ergebnis war ein geschäftsführender Gesellschafter, der ab 1. Februar 2000 als einzig arbeitender Geschäftsführer sein neues Büro einrichtete, Bilder aufhängte,

einen PC aufbaute und den geleasteten Drucker anschloss.

Nachdem sich der Ansturm an willigen und vor allem zahlungskräftigen Bauherren

in Grenzen hielt, spielte der Zufall wieder seine Streiche und ich begann in Hamburg für ein Unternehmen im Aviation-Bereich eine Aufgabe zu bearbeiten, das aus ihrem dortigen Standort einen Industriepark entwickeln wollte. Meine Aufgabe sollte es sein, die Regelungen für die Bewirtschaftung und die Ermittlung und Verteilung der Nebenkosten samt Kostenrechnungsmodell zu konzipieren. Eine ungemein herausfordernde Aufgabe: Neben der komplexen Anzahl der Gebäude (>100) und den zahlreichen zukünftigen Mietern (>50) sowie dem sehr breiten Angebot an Services lernte ich viel über Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisse. Beispielsweise über die Wichtigkeit des Besprechungsortes zur Sicherstellung des jeweils geltenden Verständnisses, wer Auftraggeber und wer Auftragnehmer war, sowie die Bedeutung gewachsener Strukturen im Hinblick auf die Aktualität der Daten und deren Auswirkungen auf Mietpreise, Betriebsmittel und Personal. Zudem war die Frage der Realisierung einer Befreiung von der Gewerbesteuer zu beantworten und eine Version des Mietvertrags zu ent-

### Entwicklung von Facility Management

**2010**

Dienstleistungssteuer, Objektmanager

**2013**

Gründung ISO TC „Facility Management“

**2015**

Goldgräberstimmung ist vorbei

**Berufsbilder**

**Globale Fremdvergabe**

**FM- + CREM-Prozesse**

### Entwicklung der FMC

**2010**

FM Organisationsaufbau in China, Reifegradbewertung, kommunales FM

**2013**

Prozesslandkarte FM und CREM, Coaching, Seminare DLS

**2015**

Organisationsumbau, Kompetenzabsicherung

**2020**

Globale Organisationen für CREM und FM

Bild: FMC

wickeln, auf den sich sowohl die zukünftige Eigentümergesellschaft als auch die entstehenden Mietervereine einigen könnten.

Nach dieser Projekterfahrung konnten auch Ausschreibungsprojekte keine wirkliche Bedrohung mehr ausstrahlen, sodass ich die kommenden Jahre viel Zeit damit verbrachte, Leistungsverzeichnisse zu erstellen, die den Namen verdienten, Projektbeschreibungen zu konzipieren, die den Willen des Auftraggebers zum Ausdruck brachten, und Verfahren zu entwickeln, wie Angebote objektiv und frei jeglicher Meinungsbildung zu bewerten sind.

## FM-gerechte Planung und Organisationsprojekte

Dann kamen doch noch die Projekte für FM-gerechte Planung, in Frankfurt, in München und in der Schweiz. Es wurden Checklisten und Handbücher geschrieben, auf die Bedeutung von Bedienungsanleitungen für Gebäude hingewiesen, es wurden Architekten und Fachplaner mit Handbüchern zur CAFM-gerechten CAD-Planung versehen, es wurden Kataloge entwickelt, mit denen Bestandsunterlagen archiviert werden konnten, und es wurden Szenarien und Aktionspläne generiert, wie der Prozess der Inbetriebnahme mit dem Prozess der Implementierung eines Dienstleisters verheiratet werden kann. Darüber hinaus gab es reichlich Erfahrung in der Koordination von Planungsdaten, Terminplänen und Statusfeststellungen mit den real existierenden Fakten einer Baustelle, mit der Klärung des Unterschieds, was ein Mangel ist und was eine Restleistung mit nicht ausgeführter Bauleistung.

Seit mehreren Jahren steigt auch die Nachfrage für die Begleitung von Organisationsprojekten; zuerst mit der Regelung von Schnittstellen zwischen Bau- und FM-Abteilung, mittlerweile auch mit der kompletten Organisationskonzeption über alle Ebenen. Es wurden Stellenbeschreibungen konzipiert, Prozesse definiert, Reifegrade gemessen, Trainingspläne entwickelt, Statusbestimmungen durchgeführt und Workshops



Bild: alphaspirit - Fotolia.com

**Megatrends wie Klimawandel, Ressourcenknappheit, Silver Societies, Globalisierung, Interkonnektivität, neue Arbeitswelten, Digitalisierung, Urbanisierung etc. werden ihre Einflüsse in das Facility Management einbringen und entsprechende Lösungen einfordern.**

organisiert. Immer geht es um die Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen von Menschen. Dabei zählt nicht nur der fachliche Inhalt, sondern vielmehr das Eingehen auf die Menschen, deren Reaktionen und Feedback, ihre Fragen, aber auch ihre Ängste vor der Veränderung. Während der Schulungen geht es um Wissensvermittlung, Horizont-erweiterungen, aber auch nach dem Motto: Der Mensch ist ein Gewohnheitstier, der bewegt sich nur, wenn er Schmerzen hat, auch um Erzeugung von Bewegungsenergie durch Einsicht und den Willen zur Veränderung.

## Die Zukunft – ungewiss und doch spannend

Was werden die kommenden 20 Jahre bringen? Lösungen werden gebraucht und Methoden und Werkzeuge sind zu entwickeln, um die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen aktiv zu unterstützen. Dabei gilt es auch, die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft zu

ermöglichen, die eingezwängt zwischen Konsumwahn und Nachhaltigkeit, zwischen Selbstverwirklichung und Recycling nach Wegen sucht, weiterhin gute und auskömmliche Gehälter zu erhalten, einen Lebensstandard auf hohem Niveau zu ermöglichen, dabei aber mit schwindenden Ressourcen und steigenden Preisen im globalen Wettbewerb steht.

Das für die Unterstützungsprozesse (= Facility Management) zur Verfügung stehende Geld wird damit auch in Zukunft heftig umkämpft sein. Es wird noch schwerer werden, Controller davon zu überzeugen, das Geld anstatt in neue Produkte in die Erhaltung der bestehenden Strukturen (Immobilien, Anlagen, Infrastrukturen) zu lenken. Besonders betroffen, aber auch besonders hilflos sind in diesem Zusammenhang die Kommunen in dieser Republik: Bürgermeister und Kämmerer benötigen Lösungen, die

ihnen deutlich aufzeigen, welche Gebäude zukunftsfähig sind, damit das weniger wertende gute Geld nicht in schlechte Gebäude gesteckt wird.

### Anforderungen werden steigen

Daher ist meine Erwartung, dass die Anforderungen an die Facility Manager und die Facility Services Manager deutlich steigen werden – zum einen in Bezug auf ihre Kompetenzen, zum anderen aber auch im Hinblick darauf, in immer schwierigerem Gewässer die Richtung zu halten, auch wenn auftauchende Untiefen und Klippen zu ständigem Kurswechsel zwingen. Die Facility Management-Organisationen werden die Trefferquote richtiger Entscheidungen von nahezu 100 Prozent erreichen müssen, um in den bereits heute deutlich werdenden

Megatrends die zur Verfügung stehenden, aber knapper werdenden Ressourcen effizient und effektiv einzusetzen.

In Deutschland haben wir dazu eine gute Ausgangsposition. Wir haben ein etabliertes Ausbildungssystem für Fachkräfte (leider nicht im FM), wir haben anerkannte Studiengänge mit einem umfangreichen Forschungsprogramm (leider nicht im FM), wir haben anerkannte und etablierte Berufsbilder (leider nicht im FM). Das Facility Management wird sich in den kommenden Jahren sehr stark mit dem Füllen dieser Lücken befassen müssen, um für die kommenden Generationen an Nachwuchskräften attraktiv zu sein und sich im Wettbewerb um die Fachkräfte nicht geschlagen geben zu müssen. Denn nur kompetente Mitarbeiter sind der Garant für ein

zukunftsfähiges Facility Management und Facility Services Management.

### Megatrends

Ein breites Feld an Veränderungen ist bereits heute am Horizont erkennbar: die Megatrends. Klimawandel, Ressourcenknappheit, Silver Societies, Globalisierung, Interkonnektivität, Individualisierung, Mobilität, neue Völkerwanderungen, Rolle der Frau, neue Arbeitswelten, Digitalisierung, Urbanisierung und andere sind bereits identifiziert, weitere werden noch hinzukommen. Alle werden ihre Einflüsse und Anforderungen in das Facility Management einbringen. Alle werden die entsprechenden Lösungen einfordern. Wenn wir also wollen, dass alles so bleibt, wie es ist, dann müssen wir alles verändern!

Paul Stadlöder ■

#### PARALLELWELT 1

## Standardisierung: Gründung des Normungsausschusses für Facility Management im DIN



Bild: Zerbor - Fotolia.com

Mit der Gründung des europäischen Komitees zur Standardisierung von Facility Management im Jahre 2003 wurde eine weitere Tür zur Horizontzerweiterung aufgestoßen: der Erfahrung- und Wissensaustausch unter Experten aus allen europäischen Ländern. Es begann mit dem konstituierenden Treffen in Amsterdam, mit der Gründungssitzung des TCs 2004 in Wien und der Ausarbeitung der beiden ersten Normen EN 15221-1 und -2 bis 2007. Danach folgte bis 2011 die Ausarbeitung des Teils 5 „Prozesse im FM“. Die zeitraubenden Diskussionen, was Facility Management sein könnte, wofür es verantwortlich zeichnet und vor allem, wer dieser Facility Manager eigentlich ist, verbunden mit dem Studium des ausgetauschten Anschau-

ungsmaterials, ergaben eine faszinierende neue Welt von Bildern, Varianten, Prozessen, Prozessabläufen, von SOLL und IST, von Bedarf und Lieferung und natürlich von unternehmensweiten, also strategischen Prozessen, geschäftseinheitsfokussierten, also taktischen Prozessen und von Services, also operativen Prozessen.

Das alles vor dem Hintergrund des eigentlichen Antriebs zur Entwicklung von Management-Methoden in den Unterstützungsprozessen: dem allgegenwärtigen und unausweichlichen Bedarf zur Anpassung des IST aufgrund der laufenden Veränderungen an das neue SOLL. Mich beschäftigten plötzlich Konzepte, die mit Gebäuden und Services nichts mehr zu tun hatten. Konzepte, die abstrakt darstellen, wie eine gegebene Ressourcmenge (Flächen, Ausstattungen, Energie und Medien, Personal, Services) aus den Bedarfen der Primärprozesse abgeleitet werden und an die sich zeigenden Veränderungen in eben diesen Primärprozessen anzupassen ist. Dabei waren mehr Unbekannte im Spiel als einem Ressourcensteuerer lieb sein kann: Welchen Einfluss haben die neuen IT-Technologien? Wie werden Arbeits-

abläufe und Produktionsverfahren den Bedarf an Flächen und Energien verändern? Wie wirkt sich non-territoriales Arbeiten in den zukünftigen Bürolandschaften auf den Flächenbedarf aus? Wie können Flächen und Ausstattungen so geplant und designt werden, dass noch unbekannte Anforderungen in 20 Jahren mit wenig Aufwand realisiert werden können? Welche Kriterien sind für die Bestandsbewertung relevant, wenn man über die Zukunft kaum etwas weiß? All diese Fragen, bis heute unbeantwortet und im noch landläufigen Verständnis von FM = Hausmeisterei auch nicht in Bearbeitung, werden von den zukünftigen Facility Managern zu beantworten sein.

Mit den erstellten Standards in Europa und den noch kommenden Standards auf weltweiter Ebene werden die Grundsteine für die Reifeentwicklung von Facility Management gelegt. Alleine die Zeit, die man in Zukunft sparen kann, wenn man sich auf Standards beruft und nicht jedes Mal wieder sich gegenseitig erklären muss, was FM ist, wird sinnvoller in die Ausarbeitung von Methoden und Werkzeugen zur Lösung der oben gestellten Fragen verwendet werden können.

PARALLELWELT 2

## Hochschultätigkeit

Besonders ausgeprägt war meine Lehrtätigkeit nie, faszinierend jedoch ist in der Rückblende, wie sich die Vortragsthemen und die -inhalte in den Jahren gewandelt haben. Auf Empfehlung von Wilhelm Wolferstetter begann ich im Jahr 1998 mit einer Lehrtätigkeit an der FH Kufstein, später kamen weitere Lehraufträge an den Fachhochschulen Augsburg, München und Geislingen sowie an der Hochschule Luzern hinzu. Ein mehrjähriges Engagement an der IHK München und Oberbayern sowie diverse Vorträge im Rahmen von Messen und Kongressen und Seminaren runden seither diese Seite ab.

Waren es zu Beginn oft Themen der operativen Serviceleistung, wurden es später anspruchsvollere Themen in den Bereichen Organisation, internationale Vergleiche und Qualitätssicherung. Die gleiche Entwicklung vollzieht sich auch in

den zahlreichen Diplom- und Bachelorarbeiten. Anfangs im Bereich Service-Erbringung, Beschaffung und Benchmarking, wandelten sich die Themen immer mehr zu Organisationsschwerpunkten, Performancemessung und Bewertung von Immobilienbeständen bzw. Ressourcensteuerung.

Die Lehrtätigkeit hatte ihre Faszination für mich aus der Aufgabenstellung: Menschen etwas beibringen, ihnen neue Sichtweisen und Perspektiven aufzuzeigen, erfordert eine klare und nachvollziehbare Darstellung der Grundlagen, der Beziehungen und der Abhängigkeiten der Dinge. Dadurch sah ich mich gezwungen, mein eigenes Verständnis auf Vollständigkeit zu hinterfragen, Erklärungen für die Erkenntnisse zu erstellen und das Ganze auch noch in einen logischen Zusammenhang zu bringen. Immer mit dem Vergleich aus der Praxis, aber auch immer mit dem Verweis, dass diese Grundlagen und Beziehungen in den Organisationen zurzeit noch nicht so zu finden sind. So bleibt die Botschaft doch seit einigen Jahren die gleiche: Facility Management, seine



Bild: Bilderbox

Prozesse, Aufgaben und Verantwortungen, die damit verbundenen Kompetenzen und Leistungen sind noch in der Entwicklung. Es macht auf der einen Seite Spaß, diese Entwicklung mit zu gestalten, auf der anderen Seite jedoch ist damit auch die Unsicherheit verbunden, wo die Reise hingehen wird.

# WÄRME SERVICE

VON TECHEM

## WIR INVESTIEREN - SIE PROFITIEREN

**Wir übernehmen den Betrieb Ihrer Heizungsanlagen. Sie sparen Aufwand und Energie.**

Veraltete Heizungsanlagen benötigen viel Energie, verursachen unnötige Kosten und Ärger. Die Anlagen zu überholen oder auszutauschen ist teuer und aufwändig. Setzen Sie deshalb auf den Techem Wärmeservice: Wir optimieren oder erneuern die Heizungsanlagen Ihrer Immobilien und übernehmen deren Finanzierung und Betrieb. Das Gute daran: Der Energieverbrauch sinkt, Sie haben nur geringe Investitionen und Ihre Mieter bezahlen für Heizung und Warmwasser nicht mehr als bisher.

Telefon: 0800/2 77 99 44 (kostenfrei)  
[www.techem.de/waermeservice](http://www.techem.de/waermeservice)



**techem**

Näher sein. Weiter denken.