



Bild: Bulat/stock.adobe.com

GRUNDVERSTÄNDNIS

Paradigmenwechsel im Facility Management

Der Blick in den Rückspiegel bringt nichts. Das Facility Management muss sich von etablierten Vorstellungen lösen, um als Management-Disziplin ernst genommen zu werden und die Herausforderungen der Zukunft meistern zu können.

In den letzten 25 Jahren haben sich im Facility Management einige Paradigmen (= Denkweisen) etabliert, die nichts mit den tatsächlichen Funktionen, Aufgaben und Verantwortungen im Facility Management zu tun haben. Diese Denkweisen beziehen sich auf gängige Muster im Verständnis von Facility Management und werden von Menschen gepflegt, die sich mit der eigentlichen Thematik bisher wenig oder gar nicht auseinandergesetzt haben. Leider prägen jedoch Denkweisen auch die Meinung von Entscheidungsträgern in der Politik, bei der öffentlichen Hand, in Unternehmen und auch in Wissenschaft und Lehre, ohne dass eine Reflexion oder Diskussion über deren Richtigkeit erfolgen würde. Gegen solche Denkweisen anzugehen, ist aufwendig und langwierig, könnte aber erfolgsversprechend unternommen werden, wenn es neue, ergänzende und relevante Denkweisen gibt, die einen Paradigmenwechsel nachvollziehbar und notwendig erscheinen lassen. Dieser Artikel wird sich dieser Herausforderung widmen, mit der Annahme, dass die zukünftigen Herausforderungen, die auf das Facility Management einwirken, viel entscheidender sein werden,

als dass eine zufriedenstellende Antwort mit den heute etablierten Paradigmen möglich wäre. Ein Paradigmenwechsel ist also nicht nur notwendig, sondern geradezu unumgänglich.

Bestehende Paradigmen

Facility Management = Services

Viele verstehen unter dem Begriff Facility Management das Erbringen von Dienstleistungen, also das Ausführen von Services. Geradezu dogmatisch werden dabei die Leistungen von Hausmeisterdiensten herangezogen. Oftmals wird diese Denkweise auch von etablierten Anbietern befeuert, indem sie selbst argumentieren, sie wären Facility Manager, und begründen ihre Meinung dadurch, dass es ihr Geschäftsmodell ist, Leistungen professioneller auszuführen als Mitarbeiter, die innerhalb einer Organisation für die Ausführung dieser Leistungen eingestellt sind. Die Frage, wie viel besser oder in welchen Bereichen die Leistungen besser ausgeführt werden, mündet häufig in nicht nachvollziehbare Erfahrungswelten und umfangreiche zeitraubende, aber erkenntnisarme Erläuterungen.

Autor Paul Stadlöder ist Geschäftsführer der FMC Facility Management Consulting GmbH, München, und Redaktionsbeirat von „Der Facility Manager“.



Die primäre Aufgabe des Facility Managements in der Kostensenkung zu sehen, führt zwangsläufig in eine Sackgasse.

Bild: fotogestoeber/stock.adobe.com

Aber: Allein der Verweis auf eine bessere Ausbildung, auf umfangreiche Ausstattung mit Werkzeugen, Maschinen und Messgeräten, sowie das Verfolgen einer Gewinnerzielungsabsichten reichen nicht aus, um überzeugend eine Verbesserung der Leistungsergebnisse nachweisen zu können. Gerade im Widerspruch zu diesem Argument steht die ebenso oft gebrachte Erklärung, dass Dienstleister ihre Gewinne mit dem Weglassen von Leistungen erzielen. Ihre Kompetenz besteht also darin, besser erkennen zu können, welche Aufgaben, Tätigkeiten und Leistungen keinen Mehrwert erzeugen. Selbst bei vollständiger Anerkennung dieser Eigenschaft als moralisch gerechtfertigt, reicht der Stellhebel der Serviceeffizienz jedoch nicht aus, um die Aufgaben der Zukunft lösen zu können.

Facility Management = Kostensenkung

Bereits vor 25 Jahren wurde diese Denkweise propagiert: Facility Management reduziert die Kosten für die Bewirtschaftung der Immobilien in mehreren Dimensionen: zum Ersten durch die größere Transparenz der einzelnen Kostenverursacher, zum Zweiten durch die Annahme, dass sich die Immobilien in einem Lebenszyklus befinden und die jeweiligen Lebenszykluskosten berechenbar seien, und zum Dritten, dass

die Leistungen für die Auftraggeber günstiger eingekauft werden können. Was in der Denkweise nicht beantwortet wird, ist die Frage, welche Aufwendungen welche Effekte bewirken und wie dieser Aufwand im Verhältnis zum Primärprozess einer Organisation steht und deren Ziele absichert. Wer also sein Budget einhält, ist noch lange kein guter Facility Manager, und wer die verhandelten Preise unter die Gestehtungslevels einer Leistung drückt, hat noch lange nichts gespart. Erst der Nachweis, dass die eingesetzten Finanzmittel vereinbarte Ziele erreichen und Effekte erzeugen, würde als Beweis der oben genannten These herhalten können. Blickt man auf die anstehenden Aufgaben, ist ein Kostensenkungsnachweis als Lösung zu vernachlässigen.

Facility Management = Benchmarking

Mit den viel gepriesenen Benchmarks wird in den letzten 20 Jahren versucht, eine fundierte Standortbestimmung in den Organisationen vorzunehmen. Nur wer nachweisen kann, dass seine Benchmarks besser sind als die der Konkurrenz, wird in Entscheidungsebenen anerkannt und in Folge in Ruhe gelassen. Daher versuchen einige hochintelligente Köpfe im Facility Management alles, um diesen Nachweis zum Wohle ihrer Auftraggeber zu erbringen, und erfinden immer geistreichere Wörter, damit der Anschein der Wissenschaftlichkeit und Anerkennung unangetastet bleibt. Da werden die zig Millionen m² an Gebäudeflächen ebenso herzhaft angepriesen wie der Verweis auf branchenübergreifendes Know-how und überparteiliches Vorgehen.

Inwiefern Zahlen aus der Vergangenheit, so genau diese erfasst und archiviert sind, für eine Gestaltung der Zukunft Impulse liefern können, bleibt der Vorstellungskraft derer überlassen, die dafür ihr Geld einsetzen. Aus Erfahrung kann jedoch glaubhaft versichert werden, dass für die Fahrt mit dem Auto der Blick in den Rückspiegel bisher keine verlässlichen Aussagen über zu-

Facility Manager kennen den Ressourcenbedarf des Kerngeschäfts an Flächen, Ausstattungen, Energien, Services und Medien und können diese hochgradig auslasten.



Bild: Rawpixel.com / stock.adobe.com

künftige Lenkbewegungen liefern konnte. Es ist auch nicht bekannt, dass jemals ein Fahrer an sein Ziel gekommen ist, indem er beständig in den Rückspiegel schaute. Im Rückspiegel gibt die vorausliegende Straße einfach keine Hinweise, so genau dieser Blick auch sein mag und so weit zurück dieser Blick auch führt. Für die vor uns liegenden Herausforderungen ist also auch diese Denkweise kaum von Nutzen. Benchmarking ist eine herausragende Methode, um festzustellen, wo man sich befindet, taugt jedoch nicht, um seine Ziele zu bestimmen.

Neue Paradigmen

Aktuell demonstrieren Schüler und Studenten freitags in den deutschen Innenstädten, um die erwachsenen Entscheidungsträger auf einen notwendigen Wandel in ihren etablierten Denkweisen hinzuweisen, und fordern sie auf, den Planeten Erde nicht noch weiter herunterzuwirtschaften. Klimakonferenzen sagen das Ende des globalen Wachstums voraus und kündigen an, dass weite Teile der Erde mit erheblichen Verwüstungen zu rechnen haben, sofern die Einflüsse auf das Weltklima nicht möglichst rasch reduziert werden. Schädliche Emissionen von Treibhausgasen sowie der enorme Verbrauch von Ressourcen und deren Auswirkungen auf die Umwelt und die Natur sind nicht mehr zu leugnen (Ausnahme: ein eher als kindlich unwissend zu bezeichnender Entscheidungsträger mit einem sehr stark ausgeprägten Hang zum Glauben an eigene Vorstellungen in einem großen weißen Haus einer führenden Wirtschaftsnation). Die Herausforderungen der Zukunft sind also existenzieller Natur und brauchen die Mitwirkung aller Beteiligten.

Mit diesem Wissen und vor dem Eindruck aktueller Wetterereignisse kann im und außerhalb des Facility Managements niemand ernsthaft annehmen, mit den alten Paradigmen den erforderlichen Beitrag zu leisten. Es braucht neue Denkweisen, die, gestützt

Facility Management steht für die **Fähigkeit zur aktiven Steuerung** der Ressourceneffizienz und leistet damit einen Beitrag für die Nachhaltigkeit der Organisation

auf einem komplett andersartigen Verständnis von Ursache und Wirkung, einen spürbaren Effekt für den Ressourcenverbrauch erzeugen. Da Menschen nur das tun können, was sie auch denken können, sollen die neuen Paradigmen nun dargestellt werden.

Facility Management = Ressourceneffizienz

Wie in allen Wirtschaftsbereichen kann die Schonung von Ressourcen nur durch bessere Auslastung der vorhandenen Ressourcen erzielt werden. Facility Management muss also die effiziente und effektive Nutzung der Ressourcen verantworten. Facility Management kennt den Ressourcenbedarf des Kerngeschäfts an Flächen, Ausstattungen, Energien, Services und Medien und kann diese hochgradig auslasten, bevor zusätzliche Ressourcen geschaffen werden. Facility Management hat Methoden und Werkzeu-

Facility Manager kennen den Zustand ihrer Immobilien und können sie bezüglich ihrer Zukunftsfähigkeit bewerten.



Bild: alfa27/stock.adobe.com

Facility Management steht für die Absicherung der Zukunftsfähigkeit

ge, diese Auslastung zu messen, und verfügt über Anreizmodelle, die Auslastung zu optimieren. So werden zum Beispiel Flächenbelegungen von 90 Prozent realisiert, Flächenauslastungen durch Activity-Based Working- und Co-Working-Konzepte von über 90 Prozent erzeugt. Aber: Die öffentliche Hand stellt heute Teilzeitkräften einen vollwertigen Arbeitsplatz zur Verfügung, selbst wenn diese nur 10 Stunden in der Woche anwesend sind. In einigen Organisationen werden zwei oder drei Arbeitsplätze für Mitarbeiter vorgehalten, wenn diese an mehreren Standorten tätig sind. Facility Management kann und wird mit solchen Verschwendungen aufräumen, wenn es die Verantwortung für das Management der Ressourcen formal übertragen bekommt. Nichts ist nachhaltiger als nicht bauen!

Facility Management = Zukunftsfähigkeit

Die Frage, ob es sich noch lohnt, in bestehende Strukturen zu investieren, wird in den

allermeisten Fällen bei Entscheidungen zur Mittelverwendung nicht gestellt. Umbauen, Veränderungen im Bestand, Modernisierungen und Sanierungen sind klassische Handlungsfelder, in denen gutes Geld in schlechten Immobilien versenkt wird. Umständliche Strukturen bleiben erhalten, aufwendige Anpassungen von Ausstattungen und Gebäudetechnik bleiben permanente Ärgernisse und erzeugen hohen Aufwand. Das Facility Management kennt die Objekte und kann über Statusbewertungen und entsprechende Beurteilungen die Objekte nach ihrer Zukunftsfähigkeit bewerten. Wenig zukunftsfähige Objekte werden verwertet bzw. verkauft, Projekte in diesen Objekten werden so ausgeführt, dass die Mittel schrittweise eine verbesserte Zukunftsfähigkeit der Objekte erzeugen. Auf lange Sicht wird das Portfolio infolge dieser Handlungsmaxime immer weniger Aufwand für die ständigen Anpassungen und Veränderungen erzeugen. Facility Management verantwortet nicht nur das stumpfe Realisieren von Projekten, sondern steuert intelligent die Mittel so ein, dass ein günstig anzupassendes Portfolio an Objekten entsteht.

Facility Management = Lösungskompetenz

Warum braucht Facility Management tatsächlich Managementkompetenzen? Warum genügt ein einfacher Verwaltungsansatz den Anforderungen nicht mehr? Die Antwort ist einfach und nachvollziehbar: Weil sich ständig alles verändert! Veränderungen entstehen durch unterschiedlichste Zyklen, die sowohl auf das Kerngeschäft als auch auf das Facility Management selbst einwirken:

- Wirtschaftszyklen sind eher langwellig (alle 7 Jahre eine Krise),
- Politikzyklen sind eher mittelwellig (alle 4 – 5 Jahre Wahlen und damit andere Gesetze und Verordnungen),

Facility Manager reagieren flexibel auf Veränderungen im Kerngeschäft und zeichnen sich durch einen hohen Grad an Lösungskompetenz aus.



Bild: REDPIXEL / stock.adobe.com

- Klimazyklen sind kurzweilig (4 Jahreszeiten),
- Produktzyklen sind kurz- bzw. mittelweilig (Produktzyklus eines Handys: 1 Jahr, Produktzyklus von Autos: 7 Jahre),
- Organisationszyklen sind mittelweilig (jährliche Umorganisationen sind eher selten, aber alle 2 – 3 Jahre kommt es schon vor),
- Marktzyklen sind mittelweilig, teilweise kurzweilig je nach Region,
- Lebenszyklen sind langweilig (erste Erneuerungsnotwendigkeiten nach 10 – 15 Jahren),
- aber: Alle Zyklen beeinflussen sich gegenseitig und verstärken einander!

Alle Zyklen erzeugen Veränderungen, die auch auf das FM einwirken. Jede Veränderung bedarf einer Lösung. Jede Lösung soll durchdacht und innovativ sein, mehrere Alternativen sollen erarbeitet werden und der Aufwand für die Realisierung soll optimiert sein. Die Anforderungen sind nur mit entsprechend kompetenten Mitarbeitern und Prozesspartnern realisierbar.

Kompetenzaufbau sowie der Erhalt und Transfer von Wissen sind zwei Pfeiler für lösungsbasiertes Handeln, die im Facility Management gefordert sein werden. Permanente Veränderungen der Bedarfe und Anforderungen werden nur dann zu nachhaltigen Lösungen führen, wenn sowohl die entsprechenden Kompetenzen als auch verlässliche Daten, Informationen und das Wissen zur Verfügung stehen.

Auch die Innovationen aus der Digitalisierung von Arbeitsprozessen können Lösungen für die Facility Manager schaffen. Diese müssen jedoch auch erst identifiziert, geschärft, implementiert und angewendet werden, um Wirkungen zu entfalten. Die einzige Wirkung von Relevanz ist jedoch die Reduzierung des Ressourcenverbrauchs!

Wenn Facility Management bei der Lösung einen entscheidenden Beitrag leisten soll, muss jetzt damit begonnen werden, die Denkweisen zu ändern: Der Anspruch an Facility Management besteht bereits! Die Notwendigkeit sollte auch jedem klar sein. Für eine Diskussion der erforderlichen Maßnahmen zur Realisierung der neuen Paradigmen stehe ich gerne zur Verfügung.

Paul Stadlöder ■



Ich entscheide mich für niedrige Betriebskosten. Durch ein System zum Kühlen und Heizen mit 33 % höherer Energieeffizienz.



Knowledge at work.

Die neuen City Multi VRF-Außengeräte

Frei skalierbar und wirtschaftlich bis ins Detail.
Vorsprung. Ausgebaut.

Vorsprung erleben:

ISH

Frankfurt am Main
11. – 15.03.2019

Halle 11.0 // Stand E05



Erfahren Sie mehr:

vorsprung.mitsubishi-ies.com

Höchstwerte im Vergleich zur vorherigen Baureihe. Die Geräte enthalten R410A.