

Wandel in der Betrachtung des Facility Managements

Wolfgang Perschel

Dozent FH St. Gallen, Mitbegründer der FM-ARENA und FM-MESSE

Facility Management (FM) wurde in den letzten Jahren vermehrt zu einem Thema im Immobilienumfeld. Viele verschiedene Begriffsbildungen sind zu diesem Thema vorhanden. Verschiedene Studien zeigen die Wege der Branche in den letzten Jahren und belegen auch die Begriffsvielfalt.

**„Facility Management –alle sprechen davon und alle verstehen etwas anderes.“
(Zitat aus der Umfrage von Travis AG, 2000)**

Facility Management spielt sich im Spannungsfeld Mensch, Natur, Architektur und Wirtschaft ab. Ein jedes dieser Spannungsfelder hat seine eigenen Gesetzmässigkeiten, die in der Interaktion zueinander gewisse Reaktionen und Erwartungshaltungen auslösen. Diese vielschichtigen Prozesse ergeben das Umfeld, in dem wir uns bewegen können oder müssen. Um diese Prozessabläufe optimal zu steuern, versuchen wir im Vorfeld bei der Bewirtschaftung von Immobilien die Faktoren ganzheitlich zu betrachten. Die Schnittstellen definieren sich aus dem im Spannungsfeld befindlichen Teilnehmer und geben uns die Vorgaben.

Modernes Prozessmanagement integriert die Faktoren Wissen, Qualität, Technologie und Mensch und bildet den gemeinsamen Nenner der genannten Bereiche. Bei einer ganzheitlichen Betrachtungsweise stehen die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bereichen im Vordergrund.

Alle Unternehmensbereiche, so auch das Facility Management, werden von der Prozessphilosophie betroffen. Gerade im Facility Management spielt der Faktor Prozess eine wichtige Rolle.

Die Aufgaben rund um die Infrastruktur eines Unternehmens sind im Grunde genommen nichts anderes als die Anwendung der Prozessphilosophie im Facility Management. Facility Management ist somit eine Dienstleistung, welche den Kunden in den Mittelpunkt stellt und nicht das Gebäude oder den Nutzer. Das Prozessmanagement ist daher eine Kernaufgabe des Facility Managers: Der Architekt oder Planer konstruiert das Gebäude, der Facility Manager konstruiert die Prozesse rund um das Gebäude.

Betrachtet man nun den integrativen Ansatz, so führt dies zu einem sehr komplexen Prozessgebilde von unterschiedlichen Strukturebenen. Es fliesen hier die Veränderungs- wie auch die Gestaltungsprozesse mit ein. Durch Zugriff auf das vorhandene Wissen und die Vorgehensmodelle kann diese Komplexität transparent gestaltet und geformt werden.

Der Wertewandel in der Gesellschaft und der Trend in Richtung Wissensgesellschaft rücken den Menschen wieder mehr in den Mittelpunkt der Organisation. Wissen – und damit der Mensch – ist der wichtigste Faktor in zukünftigen Organisationen. Die Schaffung von Kommunikation fördernden Arbeitsumgebungen wird so immer wichtiger. Die physiologische Gestaltung der Arbeitsumgebung tritt jedoch nicht in den Hintergrund, sondern muss als Selbstverständlichkeit – als Hygienefaktor – verstanden werden.

Wissensmanagement ist ein integraler Bestandteil einer Organisation und damit der Unternehmensprozesse. Der Faktor Wissen muss bei der Prozessgestaltung systematisch

berücksichtigt werden – ebenso wie es für Daten und Informationen selbstverständlich ist. Bei wissensintensiven Prozessen ist dieser Faktor – und damit der Mensch – entscheidend für die Qualität der Prozesse.

Mit der Zusammenfassung der traditionellen Aufgaben zu einer Organisationseinheit ist das prozessorientierte FM noch nicht gebildet. Im Sinne der Prozessorientierung ist zusätzlich eine Transformation von der Nutzer- zur Kundenorientierung, vom Verwalter zum Dienstleister, von der funktionalen zur prozessorientierten Organisation nötig.

Beim Facility Management wird oft das Gebäude in den Mittelpunkt gestellt – und somit nicht der Kunde oder dessen Prozess. Damit wird das Facility Management in diesem Sinne nicht mehr als zu einem erweiterten Gebäudemanagement. Die Anforderungen an ein integriertes, prozessorientiertes FM gehen aber weiter. Folgende Tabelle zeigt den Unterschied zwischen „gebäudeorientiertem“ und „prozessorientiertem“ Facility Management:

gebäudeorientiertes FM	kundenorientiertes FM
Funktionale Organisation: Technisches FM Kaufmännisches FM Infrastrukturelles FM	Prozessorientierte Organisation Bereitstellung von Büroflächen Umzugleistungen Bereitstellung von Medien
Gebäude im Mittelpunkt	Kunde im Mittelpunkt
„Nutzer“	„Kunde“
LM 112 /SIA Definition nach Gebäudelebenszyklus	FM Definition nach Prozessen

Tabelle: Gegenüberstellung gebäudeorientiertes FM und kundenorientiertes FM

Dieser Wandel vom gebäude- zum kundenorientiertem Facility Management ist erst am Anfang. Die Abbildungen der spezifischen Prozessketten sind im Entstehen. Die Ausrichtung am Kunden und an dessen definierten Auftrag in der Wertschöpfungskette wird ein Thema der nächsten Zeit sein, nicht zuletzt wird dies vom Trend zum Outsourcing einzelner Prozesse des Facility Managements unterstützt.