

A young man with short brown hair, wearing a white button-down shirt, is smiling broadly and looking towards the right. He is standing in a bright, modern office hallway with large windows and white architectural details. The background is slightly blurred, emphasizing the man.

Facility Manager - ein vielseitiges Berufsbild

Das Berufsbild Facility Manager in Deutschland,
Österreich und der Schweiz

GEFMA e.V. | RealFM e.V. | fmpro | IFMA Schweiz
FMA | IFMA Austria | REUG

Facility Manager - ein vielseitiges Berufsbild

Das Berufsbild Facility Manager in Deutschland,
Österreich und der Schweiz
GEFMA e.V. | RealFM e.V. | fmpro | IFMA Schweiz | FMA | IFMA Austria

Dr. Karin Albert, Bauakademie Gesellschaft für Forschung, Entwicklung
und Bildung mbH - Berlin

Prof. Dr. Klaus Homann, Duale Hochschule Baden-Württemberg - Stuttgart

Prof. Dr. Markus Lehmann, Hochschule Albstadt-Sigmaringen

Prof. Thomas Wehrmüller, Züricher Hochschule für angewandte
Wissenschaften



Facility Manager - ein vielseitiges Berufsbild

Das Berufsbild Facility Manager* in Deutschland,
Österreich und der Schweiz

- 1 Aufgaben und Verantwortungsebenen des Facility Managements
 - 1.1 Inhalt und Gegenstand
 - 1.2 Aufgaben im Facility Management
 - 1.2.1 Fläche und Infrastruktur
 - 1.2.2 Mensch und Organisation
 - 1.3 Verantwortungsebenen des Facility Managements
 - 1.3.1 Die strategische Ebene
 - 1.3.2 Die administrative Ebene
- 2 Einsatzbereiche im Facility Management
 - 2.1 Einsatz beim Eigner der Kernprozesse
 - 2.2 Einsatz bei Eigentümern und Betreibern von Immobilien
 - 2.3 Einsatz bei FM-Dienstleistern
 - 2.4 Abgrenzung zu anderen Berufsfeldern
- 3 Kompetenzanforderungen an Facility Manager
 - 3.1 Allgemeine Kompetenzanforderungen
 - 3.2 Spezifische Kompetenzanforderungen und Nachhaltigkeit
- 4 Qualifikationsformen und Zertifizierungen im deutschsprachigen Raum
 - 4.1 Grundständiger erster Studienabschluss (Bachelor)
 - 4.2 Weiterführender Studienabschluss (Master)
 - 4.3 Länderspezifische Qualifikationen
 - 4.3.1 Berufsständische Zusatzqualifikationen in Deutschland
 - 4.3.2 Besonderheiten der Berufsqualifikation in Österreich
 - 4.3.3 Qualifikationsformen in der Schweiz
 - 4.3.4 Internationale Zusatzqualifikationen
 - 4.4 Internationale Zertifizierungen
 - 4.4.1 Certified Facility Manager (CFM)
 - 4.4.2 Zertifizierungen in der objektbezogenen Leistungserstellung
 - 4.5 Berufspraxis
 - 4.6 Netzwerke

* Die Berufsbezeichnung „Facility Manager“ gilt im Folgenden immer sowohl für die männlichen als auch die weiblichen Mitarbeitenden.



Prof. Dr. Klaus Homann

4 Das Facility Management hat sich europaweit erfolgreich als Managementdisziplin etabliert. Durch die europäische Norm EN 15221 existiert eine einheitliche Definition dieses Begriffes; sie schafft Klarheit über Inhalte und das Leistungsspektrum dieser Disziplin. In Deutschland, Österreich und der Schweiz repräsentiert die Branche einen Wirtschaftszweig von hoher volkswirtschaftlicher Bedeutung. Zudem weist sie erfreulich hohe Wachstumsraten auf, Unternehmen aus dem Bereich FM-Dienstleistungen sind auf nationalem und internationalem Expansionskurs und sowohl Anbieter als auch Nachfrager von FM-Dienstleistungen suchen grenzüberschreitend intensiv qualifizierte Mitarbeiter.

Dem gegenüber mangelt es jedoch im deutschsprachigen Raum immer noch an einem länderübergreifend klaren Bild darüber, was ein Facility Manager eigentlich macht, welche Kompetenzen ihn auszeichnen und wie „man“ überhaupt in Deutschland, Österreich und der Schweiz Facility Manager wird. Schulabgängern, dem wichtigsten Potenzial für die Rekrutierung von Nachwuchskräften, ist das Berufsbild des Facility Managers weitestgehend unbekannt. Vielfältige berufliche Chancen und zukünftige Entwicklungsperspektiven, die dieses Berufsfeld eröffnet, bleiben ungenutzt.

Ziel muss es daher sein, Berufseinsteigern, Studieninteressenten und Studierenden eine der heutigen und zukünftigen Praxis des Facility Managements gerecht werdende Beschreibung der grundsätzlichen Einsatzprofile mit den wichtigsten Charakteristika der beruflichen Tätigkeiten in den Haupteinsatzfeldern eines Facility Managers an die Hand zu geben.

5 Das vorliegende Berufsbild liefert erstmalig eine solche Beschreibung und zeigt gleichzeitig die Kompetenzanforderungen an den Facility Manager und die Qualifikationswege zu diesem anspruchsvollen und zukunftsfähigen Berufsfeld in Deutschland, Österreich und der Schweiz auf.

Das Berufsbild ist das Ergebnis der Arbeit einer verbands- und länderübergreifenden Arbeitsgruppe von GEFMA e.V., RealFM e.V., fmpro Schweiz, Facility Management Austria und IFMA Austria.

Hieran mitgewirkt haben:

Dr. Karin Albert, Bauakademie Gesellschaft für Forschung, Entwicklung und Bildung mbH Berlin
Prof. Dr. Klaus Homann,
Duale Hochschule Baden-Württemberg - Stuttgart
Prof. Dr. Markus Lehmann, Hochschule Albstadt-Sigmaringen
Prof. Thomas Wehrmüller,
Züricher Hochschule für angewandte Wissenschaften

Stuttgart, Februar 2013

Prof. Dr. Klaus Homann



Otto Kajetan Weixler



Thomas Knoepfle



Susanne Baumann



Peter Kovacs



Cathrine Pauli



Reinhard Poglitsch



Alexander Redlein

Gut ausgebildete Mitarbeitende sind das Fundament für den Unternehmenserfolg. Europaweit haben FM-Berufs- und Branchenverbände gemeinsam mit Organisationen aus Forschung, Lehre und Weiterbildung, mit Facility Managern und Personalverantwortlichen aus FM-Unternehmen Ausbildungs- und Qualifizierungsrichtlinien entwickelt, die heute Grundlage für einheitliche Standards und Ausbildungsqualität sind. Gemeinsame Basis hierfür ist die Europäische Norm EN 15221.

Europaweit sind jedoch heute noch deutliche Defizite offensichtlich, wenn es darum geht, zu erklären, was ein Facility Manager ist und was er leistet. Unterschiedlichste Unternehmen und Branchen mit noch unterschiedlicheren Anforderungen an Qualifikation und Kompetenzen der Facility Manager machen es schwer, das Allroundtalent in Worte zu fassen.

Erstmalig liegt nun für den deutschsprachigen Raum – Deutschland, Österreich und die Schweiz – ein von den führenden FM-Berufs- und Branchenverbänden gemeinsam getragenes Berufsbild vor. Dieses erleichtert das grenzüberschreitende Verständnis rund um diese junge und innovative Managementdisziplin.

Das Berufsbild beschreibt Einsatzbereiche und Kompetenzanforderungen und berücksichtigt die unterschiedlichen Qualifikationsformen in den

drei Ländern. Es wird zukünftig leichter fallen, grenzüberschreitend im akademischen und im operativen Bereich geeignete „Facility Manager“ zu gewinnen, und sie gleichzeitig mit einem gesunden Selbstbewusstsein auszustatten.

Wir sind überzeugt, dass dieses gemeinsame Berufsbild für unsere immer noch junge Branche einen hervorragenden Beitrag zu Bekanntheit und Anerkennung von Unternehmen und Beschäftigten leistet.

Dem Autorenteam unter Federführung von Prof. Dr. Klaus Homann gebühren Dank und Anerkennung, dass es gelungen ist, einen länderübergreifenden Konsens über das komplexe Berufsbild des „Facility Managers“ zu erreichen.

Berlin, Bonn, Wien und Zürich, Februar 2013

Otto Kajetan Weixler

Vorsitzender GEFMA | German Facility Management Association
Deutscher Verband für Facility Management e.V.

Thomas Knoepfle

Präsident RealFM e.V. | Association for Real Estate and Facility Managers

Susanne Baumann

Präsidentin a.i. fmpro | schweizerischer verband für **facility management** und **maintenance**

Ing. Reinhard Poglitsch, MBA

Präsident IFMA Austria | International Facility Management Association (IFMA) Austria

Cathrine Pauli

Präsidentin | IFMA Schweiz

Ing. Peter Kovacs

Vorstandsvorsitzender FMA | Facility Management Austria

Ao Univ. Prof. Dr. Alexander Redlein

Präsident REUG | Real Estate User Group



FACILITY MANAGER – EIN VIELSEITIGES BERUFSBILD

1 Aufgaben und Verantwortungsebenen des Facility Managements

1.1 Inhalt und Gegenstand

¹ Michael
E. Porter, Nationale
Wettbewerbsvorteile.
Erfolgreich
konkurrieren auf dem
Weltmarkt, Wien 1993

Anfang der 1990er Jahre hat Michael Porter mit seiner Unterscheidung zwischen den unmittelbar Wert bildenden Aktivitäten („primary activities“) und unterstützenden, mittelbar Wert bildenden Aktivitäten („support activities“) eine völlig neue Sicht auf den Leistungsprozess der Unternehmen geschaffen. Die Bedeutung der Servicebereiche, einen wesentlichen Beitrag zur Effizienz der Primär- bzw. Kernprozesse der Unternehmen zu leisten, trat deutlich in den Vordergrund. Die konsequente Konzentration der Unternehmen auf ihre Wert bildenden Kernprozesse führt zu neuen und höheren Anforderungen an alle unterstützenden Bereiche.

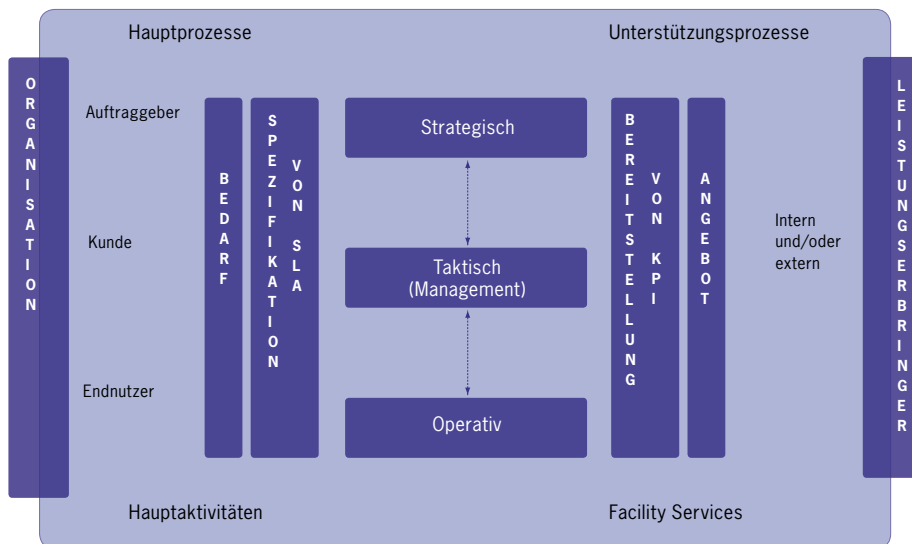
Um auf dem Markt unter den Bedingungen des zunehmenden Wettbewerbsdrucks bestehen zu können, sind die Unternehmen immer mehr gezwungen, neue Werkzeuge und Verfahren zur Optimierung ihrer Leistungsprozesse anzuwenden. Standen in der Vergangenheit dabei vorrangig die Wert bildenden Prozesse im Vordergrund, können heute die erforderlichen Qualitäts-, Kosten- und Terminanforderungen nur noch realisiert werden, wenn auch die unterstützenden Prozesse einer umfangreichen Neugestaltung unterzogen werden. So hat sich seit Mitte der 90er Jahre das Facility Management auch im deutschsprachigen Raum zunehmend etabliert.

Facility Management (FM) umfasst die Planung, Steuerung und Durchführung von Unterstützungsprozessen für die unterschiedlichsten Kernprozesse in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie in öffentlichen Organisationen und Einrichtungen. Beispiele sind die Automobilindustrie, der Maschinenbau, die chemische Industrie, Banken, Flughäfen, Hotellerie, Gastronomie, Krankenhäuser, Schulen und Hochschulen sowie kommunale Einrichtungen. Angrenzende Einsatzfelder für FM sind u. a. die Wohnungswirtschaft sowie Einrichtungen im Freizeitbereich wie Fußballarenen und Erlebnisbäder. Die unterstützenden Sekundärprozesse sind so auf das Kerngeschäft der Unternehmen bzw. Organisationen auszurichten und mit ihm zu verzahnen, dass eine höchstmögliche Produktivität der Wert

bildenden Prozesse des Unternehmens und damit eine höchstmögliche Wirtschaftlichkeit bzw. Wettbewerbsfähigkeit erreicht wird. Insofern, und das bestätigt auch die bisherige 15-jährige Praxis im deutschsprachigen Raum, variieren die Leistungsinhalte und Formen der Leistungserbringung im Facility Management sehr stark in Abhängigkeit von der Branche sowie den Anwendungszielen und -bedingungen der Unternehmen. Die am Facility Management Beteiligten sind in sehr unterschiedlicher Weise in die Prozess- und Aufbauorganisation integriert. Daraus ergibt sich ein sehr vielschichtiges Profil der im Facility Management Tätigen.

In der Norm EN 15221-1 „Facility Management“ (Teil 1: Begriffe) werden, basierend auf den Ergebnissen der Arbeit des europäischen Normenausschusses CEN 348, erstmals Begriffe und Strukturen im Facility Management normativ geregelt. Hier wird sehr deutlich herausgearbeitet, dass sich alle FM-Leistungen auf die Sicherung des Kerngeschäfts (Hauptprozesse) der Organisation beziehen (s. Abb.1).

Abb. 1: FM-Modell aus DIN EN 15221-1 Facility Management – Teil 1: Begriffe
Legende: SLA = Service Level Agreement; KPI = Key Performance Indicator



Das Modell zeigt in der rechten Hälfte mit den Unterstützungsprozessen den für das Facility Management relevanten Bereich in strategischer, taktischer und operativer Dimension. Die Leistungen des Facility Managers beinhalten das Management der Facilities und der zugehörigen Facility Services in folgenden Anwendungsbereichen:

- a) Fläche und Infrastruktur sowie
- b) Mensch und Organisation.

1.2 Aufgaben im Facility Management

Ausgehend davon, dass die Anforderungen an die im Facility Management Tätigen sehr stark variieren, weichen auch die Leistungsinhalte und Formen der Leistungserbringung in Abhängigkeit von den Einsatzbereichen der Facility Manager² stark von einander ab. Es ist immer zu differenzieren,

- a) in wessen Auftrag und damit in wessen Interesse der Facility Manager tätig wird und
- b) welcher Art das Kerngeschäft ist, auf das sich die Unterstützungsleistungen beziehen.

Hinzu kommt, dass die Abgrenzung zwischen Kern- und Unterstützungsprozessen von jedem Unternehmen selbst vorgenommen werden muss. Insofern kann an dieser Stelle nur eine exemplarische und sehr allgemeine Definition von Aufgaben im Facility Management vorgenommen werden, die in Bezug auf die spezifischen Einsatzfelder von Facility Managern vervollständigt, angepasst und konkretisiert werden müssen. Ausgangspunkt sind die Anwendungsbereiche des Facility Managements.³

1.2.1 Fläche und Infrastruktur

Zu den typischen Leistungen zählen u. a.:

- » Bereitstellen von bedarfsgerechten Flächen sowie deren Verwaltung, Optimierung und Verwertung;
- » Bereitstellen von Arbeitsplätzen und Sichern oder Optimieren ihrer anforderungsgerechter Ausstattung;

²Siehe dazu Kapitel 2 des Berufsbildes.

³Vgl. DIN EN 15221-1 Facility Management – Teil 1: Begriffe, S. 12ff

- » Bereitstellen, Optimieren und Gewährleisten der Funktionssicherheit der für das Kerngeschäft erforderlichen technischen Infrastruktur;
- » Sichern und Optimieren von Hygiene und Sauberkeit auf den Flächen und für die technische Infrastruktur.

1.2.2 Mensch und Organisation

Zu den typischen Leistungen zählen u. a.:

- » Gewährleistung von Gesundheit, Arbeitsschutz und Sicherheit aller Arbeitskräfte sowie weiterer Personen (z.B. Kunden, Gäste);
- » Bereitstellen aller erforderlichen Büroservices und Verpflegungsdienste;
- » Gewährleistung des Einsatzes effizienter Informations- und Kommunikationstechniken sowohl für das Kerngeschäft als auch für das Facility Management
- » Decken des Logistikbedarfes der Organisation.

1.3 Verantwortungsebenen des Facility Managements

1.3.1 Die strategische Ebene

Auf strategischer Ebene übernimmt das Facility Management die unternehmensweite Prozessverantwortung für die Bereitstellung anforderungsgerechter technischer Infrastruktursysteme und der damit einhergehenden Services vor dem Hintergrund strategischer Entscheidungen, die das Kerngeschäft betreffen.

Der Facility Manager leistet auf dieser Ebene einen elementaren Beitrag zur dauerhaften Erreichung der Ziele des Kerngeschäfts z.B. durch

- » die Anforderungsdefinition von langfristigen Zielen und Inhalten des Facility Management,
- » die Bereitstellung und Sicherstellung entsprechender Infrastruktursysteme,
- » die Entwicklung effizienter Bewirtschaftungskonzepte,
- » die Schaffung von (Qualitäts-)Standards für Flächen, Ausstattung, Prozesse und Services (hier spricht man von sog. Service Levels),
- » die Bereitstellung und Entwicklung von FM-Personal (Aus- und Weiterbildung/Schaffung von Schlüsselqualifikationen) oder auch

- » die Erfüllung/Einhaltungen von Gesetzen und Richtlinien (z.B. Arbeitsschutz und Betreiberverantwortung),
- Mit diesen Leistungen verbunden sind höchste Anforderungen an Personalverantwortung, Personaleinsatzplanung und Führungsqualitäten sowie an Formalisierungs-, Koordinations- und Integrationsfähigkeiten des Facility Managers.

1.3.2 Die administrative Ebene

Unter der strategischen Ebene mit unternehmensweiter Verantwortung folgt die administrative Ebene. Diese wird klassisch in die sog. taktische und operative Ebene unterteilt. Da das Facility Management als eine Managementdisziplin operative Aufgaben (z.B. die Unterhaltsreinigung) nicht selbst verrichtet, sondern diese vielmehr plant, organisiert, steuert und kontrolliert, werden alle damit verbundenen Querschnittsaufgaben (z.B. Beschaffung und Disposition) sowie die objektspezifischen Aufgaben im Form des Objektmanagements zur administrativen Ebene zusammengefasst. Administrativen Charakter erlangt das Facility Management durch die Übernahme von komplexer Verantwortung auf der Ebene von Einzelprozessen bzw. Einzelobjekten. Zentrale Aufgaben des Facility Managements sind hier die Umsetzung strategischer Ziele durch operative Maßnahmen und die Steuerung täglicher Serviceaufgaben. Auf dieser Ebene stehen das Management von FM-Projekten und FM-Prozessen, die Durchführung/Umsetzung von Vereinbarungen durch die Führung des eigenen FM-Teams bzw. externer Dienstleister im Aufgabenmittelpunkt. Damit einher gehen hohe Anforderungen an die Teamführungs- sowie an Formalisierungs-, Koordinations- und Integrationsfähigkeiten des Facility Managers.



2 Einsatzbereiche im Facility Management

Einsatzbereiche von Personen mit Kompetenzen im Facility Management werden in Abhängigkeit von den beauftragenden bzw. beschäftigenden Unternehmen und Institutionen definiert als Einsatz

- a) beim Eigner der Kernprozesse
- b) bei Immobilienverwaltern (Eigentümer und Betreiber von Immobilien) und
- c) bei FM-Dienstleistern.

Darüber hinaus ist im Hinblick auf die eingenommene Verantwortungsebene (Management)ebene zwischen dem Einsatz auf strategischer und administrativer Ebene zu differenzieren.

Je nach Einsatzgebiet wird die Position der qualifizierten Personen unterschiedlich benannt. In den folgenden Abschnitten wird aus Vereinfachungsgründen die Bezeichnung „Facility Manager“ gewählt.

2.1 Einsatz beim Eigner der Kernprozesse

Der Einsatz erfolgt in einem Unternehmen, das im Besitz der zu bewirtschaftenden technischen Infrastruktur (nicht notwendig der Eigentümer) ist und diese zu Zwecken des eigenen Geschäftsbetriebes nutzt. Hierfür kommen Unternehmen der Industrie, der öffentlichen Verwaltung, private Geldinstitute und Versicherungen, Forschungseinrichtungen, Unternehmen des Gesundheitswesens u.v.a. sog. Eigennutzer in Betracht. Einsatz und Verantwortungsbereiche des Facility Managers sind hier eng mit den Kernprozessen des nutzenden Unternehmens verknüpft.

Insofern ist er insbesondere für die Definition der Anforderungen des Kerngeschäftes an die Infrastruktursysteme und für eine enge Abstimmung zwischen Primär- und Sekundärprozessen verantwortlich. Darüber hinaus obliegt ihm das Controlling über alle intern und extern zu erbringenden Unterstützungsleistungen für die Primärprozesse sowie ihre ständige Anpassung an ggf. veränderte Nutzeranforderungen.

2.2 Einsatz bei Eigentümern und Betreibern von Immobilien

Der Einsatz erfolgt in einem Unternehmen, das für eigene Immobilien oder im Auftrag anderer Unternehmen die Verwaltung und das Management der Bewirtschaftung von Teilen oder der gesamten Infrastruktursysteme durchführt. Die Facility Manager führen überwiegend reine Managementleistungen im Sinne des Property Managements aus. Die Gebäudedienste werden von diesen Unternehmen nicht selbst ausgeführt, sondern an entsprechende Dienstleister vergeben.

Der Einsatz ist vor allem dadurch geprägt, dass er im Auftrag des Immobilieneigentümers für ausgelastete, effizient betriebene Objekte und zufriedene Nutzer Sorge zu tragen hat, um dem Renditeinteresse des Eigentümers gerecht zu werden. Die Tätigkeiten sind hierbei weniger stark an die Kernprozesse des nutzenden Unternehmens gebunden, sondern beziehen sich besonders auf die Aufgaben und Verantwortungen im Zusammenhang mit der Bereitstellung sicherer, sauberer und gut auf die Nutzungsprozesse abgestimmter räumlicher und organisatorischer Rahmenbedingungen. Sie sind also sehr stark immobilienwirtschaftlich geprägt.

Die vertragliche Bindung und Kostenüberwachung sowie die Organisation und Koordination der mit der Ausführung der Dienstleistungen beauftragten Unternehmen stehen dabei im Mittelpunkt.

2.3 Einsatz bei FM-Dienstleistern

Der Einsatz erfolgt in einem Unternehmen, das auf vertraglicher Grundlage für andere Unternehmen, die entweder der Kategorie Eigner der Kernprozesse (Einsatztyp a) oder Eigentümer/Betreiber (Einsatztyp b) entsprechen, als Dienstleister oder Lieferant von Produkten oder Leistungen tätig ist. Hierzu gehören vor allem die Anbieter von Gebäudediensten, Energielieferanten, aber auch Bauunternehmen, Ausstattungsanbieter und Softwareanbieter oder auch Beratungsunternehmen. Im Unterschied zu den Unternehmen, die den Einsatztypen a) und b) entsprechen, liegt die Gesamtverantwortung für die Definition der Anforderungen an die Infrastruktursysteme

sowie das Controlling der darauf abgestimmten Bereitstellung der technischen Infrastruktur und der verbundenen Services beim Auftragsgebenden Unternehmen, d.h. nicht beim Dienstleister. Allerdings ist der Facility Manager sehr wohl verantwortlich für die optimierte Erbringung der Unterstützungsleistungen im Rahmen der vertraglich getroffenen Regelungen. Sein Einsatz erfolgt gewöhnlich im Rahmen von Dienstleistungsverträgen.

Es bestehen vielfältige Einsatzmöglichkeiten, so in Verantwortung für ein oder mehrere Kundenobjekte, aber auch im Vertrieb, in der Kalkulation oder in der Einsatzplanung und Arbeitsorganisation des Dienstleisters.

2.4 Abgrenzung zu anderen Berufsfeldern

In seinem Qualifikationsprofil vereint der Facility Manager eine Vielzahl an technischen, organisatorischen und kaufmännischen Qualifikationen. Dabei kommt es zu Überschneidungen mit anderen Berufsfeldern. Hierbei handelt es sich insbesondere um:

- » Fachplaner/Architekten,
- » Bauingenieure,
- » Ver- und Entsorgungstechniker,
- » Hygienetechniker usw.

In der Vergangenheit entstammte der Facility Manager deshalb von seiner originären Ausbildung her häufig diesen Berufsfeldern. Er grenzt sich jedoch insofern von diesen ab, als er die Leistungen der genannten Berufsfelder im Rahmen seiner Aufgabenbereiche, bezogen auf die jeweiligen Nutzeranforderungen, plant, koordiniert, steuert, kontrolliert und beauftragt.



3 Kompetenzanforderungen an den Facility Manager

3.1 Allgemeine Kompetenzanforderungen

Mit der Qualifikation durch Aus- und Weiterbildung bilden die sog. Kompetenzen die individuellen Voraussetzungen für berufliche Tätigkeiten als FM-Professional. Kompetenz beschreibt ein Ensemble von Persönlichkeitsmerkmalen, die kennzeichnen, wie der Einzelne in der Lage ist, aus eigenem Vermögen komplexe und häufig nicht vorherbestimmte Prozesse geistig richtig widerzuspiegeln und ihnen zu entsprechen, d.h. sie erfolgreich im Sinne einer Strategie zu bewältigen. Kompetenz stellt folglich die Fähigkeit zu selbstorganisiertem Handeln im Kontext komplexer, in ihrem Ausgang nicht oder nicht vollständig voraussagbarer Handlungsalternativen dar. Die Kompetenzen stellen das konkrete Handeln in den Mittelpunkt der Betrachtung und gehen somit weit über die bildungsrelevanten Persönlichkeitsmerkmale hinaus. Ausgehend von den unterschiedlichen Handlungsarten unterscheidet man auch unterschiedliche Kompetenzen.

Fachkompetenzen des Facility Managers

Den mit den selbstorganisierten Problemlösungs-, Denk- und Wertungsprozessen verbundenen geistigen Handlungen werden die Fachkompetenzen zugeordnet. In ihnen kommt die Beherrschung fachbezogenen Funktionswissens zum kreativen, selbstorganisierten Lösen von Fachproblemen des eigenen Arbeitsbereiches zum Ausdruck. Wesentlich sind hier:

- » strategische Fähigkeiten, wie z.B. ganzheitliches Denken und Kostenorientierung im Hinblick auf die Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien im Facility Management,
- » Spezialwissen, z.B. in den Bereichen Planen, Bauen, Bewirtschaften, Betreiben, Verwalten, Umnutzen von Gebäuden und anderen infrastrukturellen Einrichtungen, Organisation von Facility Services, Projektmanagement oder auch Sicherheitsmanagement sowie bei der bereichsübergreifenden Informationsbereitstellung und -verarbeitung,

- » Verknüpfungswissen, z.B. im Hinblick auf Prozessbeziehungen, Schnittstellen oder Wechselwirkungen zur bestmöglichen Unterstützung der Kernprozesse des Unternehmens/der Organisation durch optimierte Unterstützungsprozesse.

Methodenkompetenzen des Facility Managers

Bei den Methodenkompetenzen handelt es sich um die Beherrschung fachspezifischer und fachübergreifender Verfahren und Prozesse zum strukturierten Vorgehen unter Nutzung instrumenteller Lösungen. Hierzu zählen:

- » Managementfähigkeit, wie z.B. Akquirieren, Führen und Weiterentwickeln einer breit gefächerten Organisation, Betreuung von Schlüsselkunden oder die Entwicklung und Umsetzung von objektbezogenen Masterplänen
- » Formalisierungsfähigkeit, wie z.B. Analyse von Daten und Prozessen, Systematisieren, Strukturieren, Artikulieren, Präsentieren von Analyseergebnissen bspw. in Form von regelmäßigen Reportings oder Kundenpräsentationen
- » IT-Anwendungsfähigkeiten, wie z.B. Daten aufbereiten (bspw. für ein Reporting), pflegen und sichern, Softwareeinsatz planen und Software nutzen (bspw. sog. ERP Enterprise Resource Planning Systeme und CAFM Computer Aided Facility Management Systeme), FM-Systeme integrieren oder digital kommunizieren

Sozialkompetenzen des Facility Managers

Den kommunikativen und kooperativen Handlungen entsprechen die Sozialkompetenzen. Diese befähigen den Facility Manager, kommunikative und kooperative Verfahren zum Arbeiten im Team einzusetzen. Sie beinhalten insbesondere:

- » Kommunikationsfähigkeit, wie z.B. stufengerechtes und zielgruppenorientiertes Kommunizieren mit Kunden, Auftraggebern, Mitarbeitenden und anderen Beteiligten,
- » Kooperationsfähigkeit, wie z.B. ausgeprägte Kundenorientierung, durch fachinterne bzw. strukturübergreifende Zusammenarbeit,
- » Teamfähigkeit, wie z.B. Teamziele festlegen und priorisieren,

- » integrationsfähig sein und Kompromisse herbeiführen.
- » Individualkompetenzen des Facility Managers
- » Des Weiteren werden den reflexiven Handlungen (Selbstreflexion auf der Grundlage von Werten und Motivationen) die Individualkompetenzen zugeordnet. Sie sind die Ausprägung individueller Merkmale der Urteils-, Entscheidungs- und Selbstbestimmungsfähigkeit, bezogen auf Eigeninitiative und Arbeitseinsatz.

Besonders relevant sind in dieser Hinsicht:

- » Arbeitshaltung, wie z.B. Bereitschaft zur persönlichen Weiterentwicklung, Leistungsbereitschaft, Belastbarkeit und Verantwortungsbewusstsein auch über den eigenen Geschäftsbereich hinaus, Flexibilität hinsichtlich sich kontinuierlich ändernder Kundenbedürfnisse sowie hohes Qualitäts- und Servicebewusstsein für den Kunden
- » Personale Kompetenz: wie z.B. Initiative, Selbsteinschätzung, Selbstständigkeit, Kreativität, Selbststeuerung.
- » Die Handlungskompetenzen des Facility Managers stehen für die Integration der vorgenannten Kompetenzen und beziehen sich auf das gesamte Spektrum des selbstorganisierten Handelns.

3.2 Spezifische Kompetenzanforderungen und Nachhaltigkeit

Die Entwicklung des Facility-Management-Marktes macht deutlich, dass sich insbesondere in den Einsatzbereichen a) und c) (vgl. Kap. 2) Spezialisierungen der Facility Manager herausbilden werden. Die qualitativ immer weiter steigenden Anforderungen der Primärprozesse an die Unterstützungsleistungen machen eine tiefere Kenntnis der Geschäftsprozesse des Kunden durch den Facility Manager erforderlich. Die Sekundärprozesse greifen immer tiefer in das Kerngeschäft ein bzw. die Abhängigkeiten zwischen beiden wachsen.

Daraus folgt, dass verstärkt auf bestimmte Branchen spezialisierte Facility-Management-Leistungen nachgefragt werden. Insofern hat sich der Facility Manager in seiner Spezialisierung auf die Anforderungen einzelner Wirtschaftsbereiche (z.B. Krankenhäuser, Pharmaindustrie,

Automobilindustrie, aber auch Versicherungen, Banken usw.) aber auch der öffentlichen Hand oder von Forschungseinrichtungen einzustellen.

Eine besondere Bedeutung kommt mittlerweile der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im FM zu. Das FM stellt quasi die Nachhaltigkeitsdisziplin in Unternehmen und Organisationen dar. Sowohl im Bereich „Mensch und Organisation“, als auch im Bereich „Fläche und Infrastruktur“, leistet das FM einen - wenn nicht gar **den** - wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele von Unternehmen und Organisationen.

4 Qualifikationsformen und Zertifizierungen im deutschsprachigen Raum

Folgende Möglichkeiten bestehen grundsätzlich im deutschsprachigen Raum, um den in den vorgenannten Punkten beschriebenen Anforderungen an die Qualifikation von Facility-Management-Professionals gerecht zu werden:

4.1 Grundständiger erster Studienabschluss (Bachelor)

Im deutschsprachigen Raum haben sich inzwischen eigenständige Bachelor-Studiengänge zum Facility Management etabliert. In jeweils sechs, sieben oder acht Semestern gelangen die Studierenden an Universitäten, Hochschulen für angewandte Wissenschaften (Fachhochschulen) und Dualen Hochschulen zum Bachelor-Abschluss (Bachelor of Science, Bachelor of Engineering oder Bachelor of Arts) mit 180, 210 oder 240 ECTS-Leistungspunkten. Fachhochschulstudiengänge beinhalten ein praktisches Studiensemester. Das Studium an Dualen Hochschulen sieht in jedem der sechs Semester eine betriebliche Praxisphase vor. Diese Form des Erststudiums ist meist entweder im Wirtschaftsingenieurwesen, aber auch in den betriebswirtschaftlichen oder technischen Fachbereichen angesiedelt und bildet damit eine solide Grundausbildung sowie die beste Wissensgrundlage für die Herausbildung der erforderlichen Kompetenzen.

Weiterhin gibt es in zahlreichen Studiengängen, die an das Facility Management angrenzen, die Möglichkeit der Vertiefung bzw. Schwerpunktbildung im FM. Beispiele hierfür sind die Studiengänge Versorgungstechnik, Gebäudetechnik, Bauingenieurwesen, Architektur und Immobilienmanagement.

4.2 Weiterführender Studienabschluss (Master)

Postgraduale FM-Studiengänge bauen auf einem ersten berufsqualifizierenden Studienabschluss auf und führen zu einem Abschluss mit dem akademischen Grad Master of Science, Master of Engineering, Master of Arts oder Master of Business Administration. Die Regelstudienzeit eines Master-Studiengangs beträgt 2, 3 oder 4 Semester mit 60, 90 oder 120 ECTS-Leistungspunkten. FM-Studiengänge mit Master-Abschluss tragen die Bezeichnung Facility Management in ihrem Titel und können grundsätzlich wie folgt klassifiziert werden:

- » Konsekutive Masterstudiengänge, die als vertiefende, verbreiternde, fachübergreifende oder fachlich andere Studiengänge auszugestalten sind, und deren Studium auch ohne vorherige Berufstätigkeit möglich ist.
- » Weiterbildende Masterstudiengänge, die eine qualifizierte berufspraktische Erfahrung von i.d.R. nicht unter einem Jahr voraussetzen, wobei die Inhalte des weiterbildenden Master-Studiengangs die beruflichen Erfahrungen berücksichtigen, und die Hochschule bei der Konzeption des Studiengangs den Zusammenhang zwischen beruflicher Qualifikation und Studienangebot darlegt.

4.3 Länderspezifische Qualifikationen

4.3.1 Berufsständische Zusatzqualifikationen in Deutschland

Träger beruflicher Bildung als auch berufsständische Vereinigungen im Facility Management ermöglichen insbesondere auch für Nicht-Akademiker Zusatzqualifikationen, die durch das Ablegen fachspezifischer Prüfungen erworben werden können. Diese werden durch die Träger beruflicher Bildung und die berufsständischen Vereinigungen eigenständig (weiter-)entwickelt und abgenommen.

Insbesondere haben sich die drei folgenden Zusatzqualifikationen im Facility Management etabliert:

**Fachwirt Facility Management (GEFMA)
/ Servicekraft Facility Management (GEFMA)**

Auf der Grundlage der GEFMA-Richtlinien 620 Fachwirt Facility Management (GEFMA) (Vollzeit oder berufsbegleitend) und 630 Servicekraft Facility Management (GEFMA) etabliert der Deutsche Verband für Facility Management (GEFMA) in Deutschland eine Möglichkeit der fachspezifischen Weiterbildung speziell für das Objektmanagement, die auch Nicht-Akademikern offen steht. GEFMA zertifiziert Bildungsanbieter, die diese Weiterbildungsmaßnahmen nach den Gütekriterien und Vorgaben des Verbandes umsetzen. Die Zertifizierung stellt einen einheitlichen und überprüfbaren Standard in der Weiterbildung sicher.

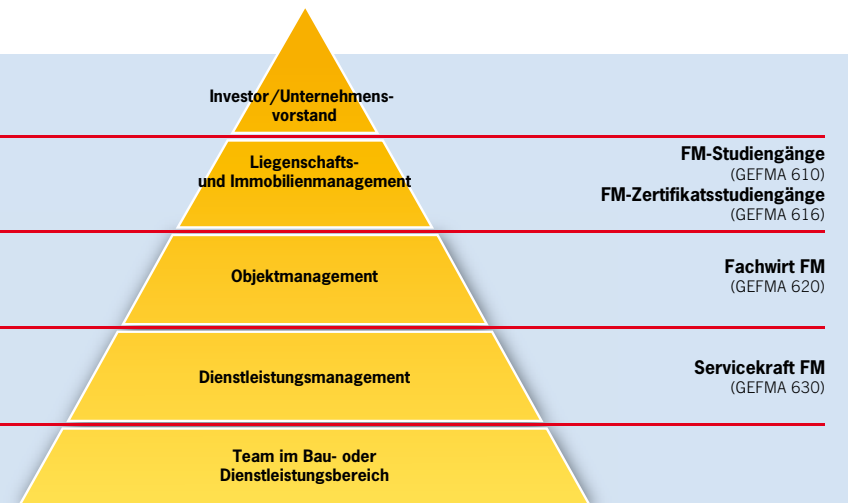


Abb. 2: GEFMA-Ausbildungspyramide

4.3.2 Besonderheiten der Berufsqualifikation in Österreich

In Österreich gibt es berufsbegleitende viersemestrige Masterlehrgänge Facility Management, die auch mit einer, einem akademischen Studium gleichzuhaltenden, Berufserfahrung als Voraussetzung absolviert werden können. Diese schließen mit einem MBA oder einem MSc ab. Weiterhin gibt es in zahlreichen Studiengängen, die an das Facility Management angrenzen, die Möglichkeit der Vertiefung bzw. Schwerpunktbildung im FM. Beispiele sind Architektur, Bauingenieurwesen, Wirtschaftsinformatik.

4.3.3 Qualifikationsformen in der Schweiz

Die Ausbildungslandschaft hat sich in der Schweiz generell, aber auch für Facility Manager, stark geändert. Nachfolgend sind hauptsächlich die aktuellen Qualifikationsformen für Facility-Management-Professionals beschrieben und in der untenstehenden Abbildung aufgezeigt.

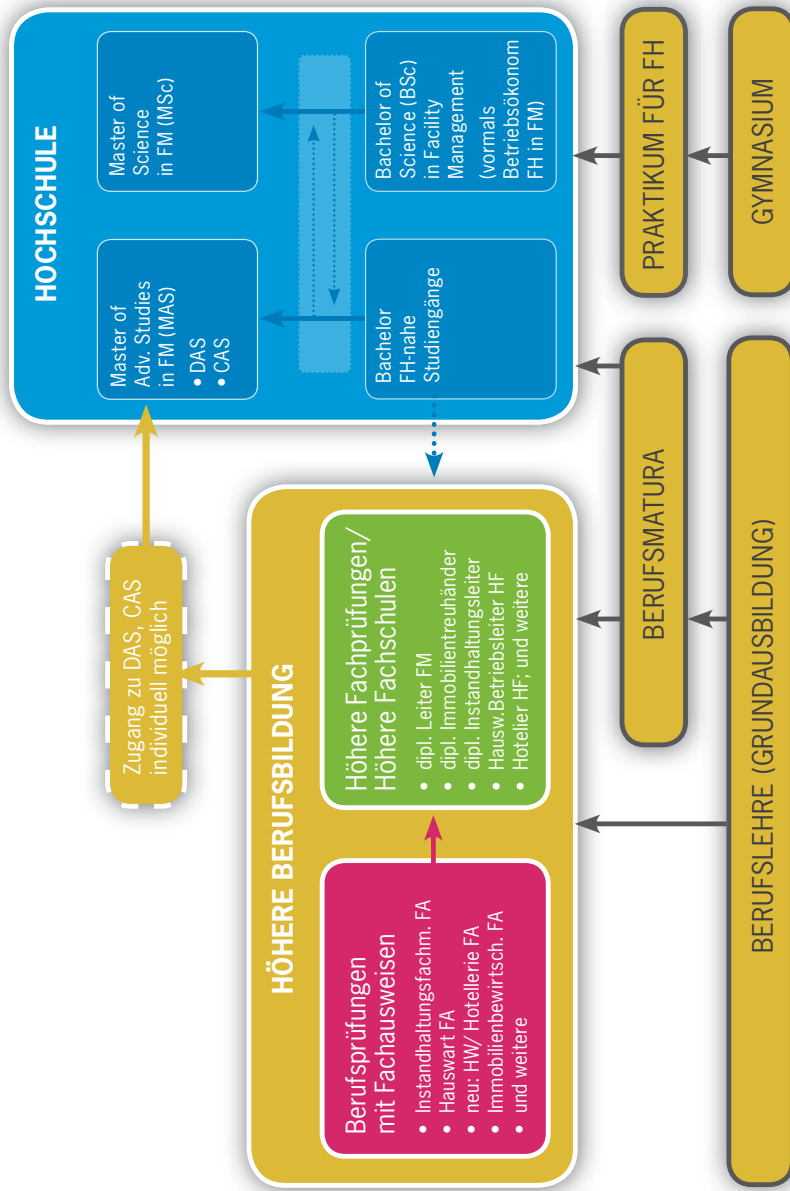


Abb. 3: Qualifikationsformen des Facility Managements in der Schweiz

Bei Masterstudiengängen wird zwischen dem konsekutiven Master of Science in FM (MSc, 90 ECTS) und dem exekutiven, berufsbegleitenden Master of Advanced Studies in FM (MAS, 60 ECTS) unterschieden. Konsekutive Master-Studiengänge sind die direkte inhaltliche Fortführung eines Bachelor-Studiums und dienen der Vertiefung des Wissens im theoretischen und forschungsorientierten Bereich. Exekutive Master-Studiengänge vermitteln eher anwendungsorientiertes verbreiterndes Wissen, welches in den vorangegangenen Studiengängen noch nicht vertieft erworben wurde. Das exekutive Master-Studium wird insbesondere von vielen Quereinsteigern genutzt (Architekten, Ingenieure, Ökonomen) welche heute im FM tätig sind. Die Diploma of Advanced Studies (DAS) mit 30 ECTS und die Certificates of Advanced Studies (CAS) mit 10 ECTS beinhalten einzelne Module, welche aus dem gesamten MAS-Studienangebot gewählt werden können. Diese sind zum Teil auch für Teilnehmer ohne Hochschulabschluss zugänglich.

4.3.4 Internationale Zusatzqualifikationen

Facility Management Professional (FMP)

Das Zertifikat Facility Management Professional SFP der IFMA stellt eine erste berufsständische Qualifikation für Berufseinsteiger im FM-Bereich dar. Es handelt sich hierbei um den Nachweis des notwendigen Fachwissens, um den Eintritt in das Berufsbild zu beschleunigen.

Sustainability Facility Professional (SFP)

Das Zertifikat Sustainability Facility Professional (SFP) richtet sich an Facility Manager, die besonders vertiefte Kenntnisse im Hinblick auf Nachhaltigkeitsaspekte im FM erwerben wollen. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Entwicklung und Anpassung von Nachhaltigkeitsstrategien im FM, deren Umsetzung in der FM-Organisation sowie das nachhaltige Betreiben von Immobilien.

4.4 Internationale Zertifizierungen

4.4.1 Certified Facility Manager (CFM)

Das Zertifizierungsprogramm der IFMA zum Certified Facility Manager (CFM) wurde entwickelt, um dem Bedarf der Facility Manager hinsichtlich

einer Berufsbezeichnung zu genügen, die für die Facility Manager nicht nur eine zusätzliche Glaubwürdigkeit mit sich bringt, sondern auch deren Berufsankennung fördert. Durch einen Wissenstest werden elf Fachkompetenzbereiche aus dem Facility Management abgefragt, um damit das praktisch erworbene Wissen zu bestätigen. Träger dieser Berufsbezeichnung müssen sich in einem Dreijahresturnus einer Rezertifizierung unterziehen.

4.4.2 Zertifizierungen in der objektbezogenen Leistungserstellung

In einem Gemeinschaftsprojekt des RealFM e.V. Deutschland, der IFMA Austria und dem SVIT FM Schweiz wurde ein Zertifizierungsverfahren geschaffen, das den spezifisch ausgebildeten und im Objektmanagement bereits langjährig Tätigen (Dienstleistungssteuerern, Objektmanagern, Facility Service Managern) einen Nachweis zu den von ihnen explizit und implizit erworbenen Kompetenzen anbietet. Das Zertifizierungsverfahren beinhaltet ein zweistufiges Verfahren, das zunächst im Rahmen eines Kompetenzchecks die vorhandenen Kompetenzen prüft und gegebenenfalls erkannte Defizite zum Bestehen der Zertifizierung ausweist. Dem Kandidaten wird somit die Möglichkeit gegeben, im Vorfeld der Zertifizierung auf individueller Basis geeignete Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung zu ergreifen. Für die Zertifizierung sind zwei Level – basic und advanced – vorgesehen.

4.5 Berufspraxis

Für die Ausprägung der notwendigen Kompetenzen ist darüber hinaus eine mehrjährige Berufspraxis unabdingbar, während derer mittels Aufnahme und Vertiefung praktischer Erfahrungen das implizite, erfahrungsgestützte Wissen herausgebildet werden kann. Parallel zur praktischen Tätigkeit sind der Abgleich und die Anpassung des Wissens an neue Entwicklungen durch kontinuierliche, individuelle und praxisorientierte Weiterbildung, z.B. durch Besuch zielführender Fortbildungsseminare, durch Studium von Fachbüchern und -zeitschriften usw. erforderlich.

4.6 Netzwerke

Mitgliedschaft in Berufsvereinigungen/Verbänden

Auf die individuelle Kompetenzentwicklung wirkt sich darüber hinaus das aktive Engagement in berufsbezogenen Netzwerken aus, z.B. durch persönliche Mitgliedschaft und Mitarbeit in Vereinen und Verbänden, in denen der Austausch von Erfahrungen mit Berufskollegen im Vordergrund steht. Gleichzeitig geben die von diesen Verbänden erarbeiteten Kompetenzmodelle und Richtlinien für Berufsanfänger, aber auch für Praktiker eine sehr gute Orientierung im Sinne eines Leitfadens für die Herausbildung, Weiterentwicklung und Vertiefung der persönlichen Kompetenzen. Hier sind die charakteristischen, im Facility Management ablaufenden Prozesse sehr gut verdeutlicht.

Auf internationaler Ebene sind dies:

EuroFM, European Facility Management Network, (www.eurofm.org)
GlobalFM, Global Facility Management Association, (www.globalfm.com)
IFMA, International Facility Management Association (www.ifma.com)

In Deutschland sind dies:

GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e.V., (www.gefma.de)
RealFM e.V. Association for Real Estate and Facility Managers, (www.realfm.de)

In Österreich sind dies:

FMA, Facility Management Austria, (www.fma.or.at)
IFMA Austria, International Facility Management Association Austria, (www.ifma.at)
REUG Real Estate User Group, (www.reug.org)

In der Schweiz sind dies:

fmpro, Schweizerischer Verband für Facility Management und Maintenance, (www.fmpro.ch)
IFMA Switzerland, International Facility Management Association Switzerland, (www.ifma.ch)
SVIT, Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft – Fachkammer FM, (www.svit.ch)



GEFMA e.V.
 German Facility Management Association
 Deutscher Verband für Facility Management
 Dottendorfer Straße 86
 53129 Bonn

Telefon +49 (0) 228.23 03 74
 Telefax +49 (0) 228.23 04 98

E-Mail info@gefma.de
 Internet www.gefma.de



RealFM e.V.
 Association for Real Estate and
 Facility Managers

Schiffbauerdamm 40 | Büro 5407
 (Haus der Bundespressekonferenz e.V.)
 10117 Berlin

Telefon +49 (0) 30.20 65 39 81
 Telefax +49 (0) 30.20 65 39 83

E-Mail office@realfm.de
 Internet www.realfm.de



fmpro
 schweizerischer verband für facility management
 und maintenance
 Wengistrasse 7; Postfach
 8026 Zürich

Telefon +41 (0) 44.455 51 40
 Telefax +41 (0) 44.455 56 60

E-Mail info@fmpro-swiss.ch
 Internet www.fmpro-swiss.ch



IFMA Schweiz
 Technopark
 Technoparkstrasse 1
 8005 Zürich

Telefon +41 (0) 44.445 10 25

E-Mail info@ifma.ch
 Internet www.ifma.ch



Facility Management Austria | IFMA Austria
 Rudolf-Sallinger-Platz 1, Gewerbehauus
 1030 Wien

Telefon +43 (0)1 51450.2520
 Telefax +43 (0)1 51450.2522

E-Mail office@fma.or.at | office@ifma.at
 Internet www.fma.or.at | www.ifma.at



REUG – Real Estate User Group
 Treitlstraße 1-3, 5. Stock
 1040 Wien

Telefon +43 (0)1 58801.42701
 Telefax +43 (0)1 58801.42799

E-Mail office@reug.org
 Internet www.reug.org

GEFMA

Deutscher Verband für Facility Management e.V.
www.gefma.de | info@gefma.de

RealFM e.V.

Association for Real Estate
and Facility Managers
www.realfm.de | office@realfm.de

Facility Management Austria (FMA)

www.fma.or.at | office@fma.or.at

IFMA Austria

International Facility Management Association Austria
www.ifma.at | office@ifma.at

REUG Real Estate User Group

www.reug.org | office@reug.org

fmpro

schweizerischer verband für facility management
und maintenance
www.fmpro-swiss.ch | info@fmpro-swiss.ch

IFMA Schweiz

www.ifma.ch | info@ifma.ch