



PROJEKT:

## FM AUF BUSINESS NIVEAU

VOM:

6. September 2018

ZERTIFIKATS-LEHRGANG:

## TOP-Qualifikation zum Senior Facility Manager

MIT:



TÜV Rheinland Akademie (TRA)

Am Grauen Stein  
D-51105 Köln

VON:



CHCT - Facility excellence

Dipl.-Ing. MBM BBA  
Christian Harting

Bergdriesch 2a  
D-52062 Aachen

Fon: +49 (241) 9545 1850

Fax: +49 (241) 9545 1851

E-Mail: [mail@facility-excellence.de](mailto:mail@facility-excellence.de)

Web: [www.facility-excellence.de](http://www.facility-excellence.de)

## Manage your Future.

# MANAGEMENT SUMMARY

## TOP-Qualifikation zum Senior Facility Manager

Immer fristet das Facility Management (FM) in Deutschland das Dasein des „diplomierten Hausmeisters“, die FM-Branche ist in nunmehr fast 30 Jahren darüber nicht hinausgekommen. Möglicherweise liegt das daran, dass der größte Part des FM und die damit verbundene Ausbildung (auf verschiedenen Ebenen) zu operativ ausgerichtet ist. Damit fehlen Facility Organisationen Fähigkeiten, um mit vorzeigbarer Wertschöpfung zum anerkannten Business-Partner für das TOP-Management einer Organisation zu mutieren.

## Nachwuchskräftemangel im FM auf allen Ebenen

**quantitativ auf operativem Niveau, qualitativ auf strategischem.**

Der Trend zum Outsourcing nimmt zu in vielen Bereichen – auch im FM. Facility Organisationen werden immer größer, was nicht zuletzt am zahlenmäßigen Wachstum der FM-Dienstleister abzulesen ist. Wenn allerdings das FM mehr auf operativem und nicht auf Business-Niveau stattfindet, werden FM-Budgets und Margen auch zukünftig immer weiter sinken. Das Image bleibt dann das eines Hausmeisters, es entsteht kein erkennbarer Wert für das TOP Management einer Organisation, damit stellt sich für die beteiligten Parteien kein ausreichender Erfolg ein und FM bleibt was es aktuell ist: Ein ungeliebter Kostentreiber, der kleiner gemacht werden muss.

Wenn FM auf Business-Niveau Anerkennung finden soll, braucht es auf diesem Niveau qualifizierte Facility Manager und Managerinnen, die dem Business pro-aktiv zur Seite stehen und aus dem tiefen Verständnis einer Situation echte Werte generieren und realisieren können.

## FM = anerkannter Partner auf TOP Business Niveau

**Erst das realisiert lukrative Chancen. Und zwar nachhaltig.**

Aktuell gibt es in Deutschland keine sichtbare und auf dieses TOP Niveau ausgerichtete Möglichkeit zur Entwicklung entsprechender Fähigkeiten. Es bietet sich dazu ein im Ausland langjährig erprobtes Training an zum „Senior Facility Manager (SFM)“. Die Teilnehmer dieses karriere-fördernden Lehrgangs entwickeln eine holistische Sichtweise mit viel Inspiration, eine generalistische TOP-Down Betrachtungsweise mit kommunikativen Fähigkeiten und ein Kosten- und Nutzenverständnis, mit dem sie die Sprache des TOP Management erlernen (language of the boardroom). Sie lernen sich selbst sowie ihre Facility Organisation eigenständig zu entwickeln und die angebotenen Ideen nach individueller Façon auf die eigene Praxis zu adaptieren – und das in einem sehr komprimierten Lehrgang auf Hochschulniveau. Damit können komplexe FM-Aufgaben gelöst werden, die Teilnehmer können immer mehr Wert für ihre Auftraggeber schaffen und FM-Dienstleister entwickeln damit ein wirkungsvolles Führungsteam für stabiles Wachstum in der Zukunft.

## Senior Facility Manager (SFM) auf Business Niveau

**Der SFM entwickelt eine Qualifikation, die für FM-Profis auf TOP Business Niveau unabdingbar ist und Facility Organisation nachhaltig stabiles Wachstum beschert.**

Wir sind interessiert, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

## 0 VORWORT

FM entwickelt sich demzufolge immer mehr zu einer Management-Disziplin<sup>1</sup>, die die gesamte Unternehmens-Infrastruktur derart gestaltet, dass die Organisation die benötigten Facilities und Services für den täglichen Bedarf ausgerichtet und für eine langfristige Nachhaltigkeit zur Verfügung gestellt bekommt.

### **Ist Facility Management nun ein so neues und spezielles Gebiet?**

- ◆ Nicht im Geringsten.
- ◆ Es ist weder ein Spezialgebiet, noch außergewöhnlich oder wirklich neu.

Es ist in erster Linie eine organisatorische Herangehensweise, die den Bedarf an Unterstützung innerhalb einer Organisation zu einem zusammenhängenden Ganzen zusammenfasst, wobei Probleme, Ansprüche und Lösungen schnell und effizient behandelt und angegangen werden. Nun werden Sie anmerken, dass dies in vielen Organisationen größeren Ausmaßes doch schon geschieht. Das ist womöglich der Fall, was letztendlich fehlt, ist der Zusammenhang, der Konsens. Und dafür braucht es gut trainierte FM-Professionals, die basierend auf einer fundierten fachlichen Ausbildung zusätzliche Management Skills (Fähigkeiten) aneignen für die immer anspruchsvoller werdenden Aufgaben.

Der Zertifikatslehrgang zum Senior Facility Manager (SFM) bietet die Entwicklung dieser Fähigkeiten und ermöglicht damit hervorragende Ergebnisse für eine FM-Organisation und für die persönliche Entwicklung.

**Manage your Future.**

**Der SFM bietet eine hervorragende Startbasis.**

**Viel Erfolg.**

CHCT - Facility excellence  
Christian Harting  
im September 2018

---

<sup>1</sup> Richtlinie GEFMA 100 aus dem Jahr 2004, überarbeitete Fassung



# 1 DIE AUFGABE

## 1.1 EIN KURZER RÜCKBLICK

Im Jahr 1997 wurde erstmals in Deutschland unter der Flagge des GEFMA (Deutscher Verband für Facility Management e.V.) ein Arbeitskreis für die Aus- und Weiterbildung im Facility Management eingerichtet (heute: GEFMA AK Bildung + Wissen). Damals noch mit einigen wenigen Enthusiasten besetzt, entwickelte ein kleines schlagkräftiges Team Richtlinien für die Ausbildung an (Fach-) Hochschulen, die Weiterbildung zum FM-Fachwirt (GEFMA) und zur FM-Fachkraft (früher: FM-Agent). Das Denken zum Facility Management orientierte sich damals an der (heute novellierten) Richtlinie GEFMA 100<sup>2</sup>, in der ein Gebäude oder eine bauliche Einrichtung im Mittelpunkt stand. Das Berufsbild von damals – angelehnt an das St. Galler Management-Modell - hat sich bis heute gehalten.



Abb. 1: Berufsbild nach GEFMA<sup>3</sup>

Inzwischen sind viele Jahre ins Land gegangen und haben einiges an Erfahrung mit sich gebracht. FM-Projekte beschränken sich heute nicht mehr nur auf Immobilien und deren operative Funktionalität (obwohl das nach wie vor der größte Fokus ist), sie nehmen weitaus größere Formen an. Die seit dem Jahr 2000 anhaltende Rezession (nach dem Internet-Hype) zwingt Organisationen aller Art dazu, Potenziale in Bereichen zu heben, die vorher nie im Fokus der Organisationsleitung standen.

**FM-Ausbildung in Deutschland sehr operativ ausgerichtet**

**Das war für den Anfang OK, ist jetzt aber nicht mehr ausreichend.**

FM entwickelt sich demzufolge immer mehr zu einer Management-Disziplin<sup>4</sup>, die die gesamte Unternehmens-Infrastruktur derart gestaltet, dass die Organisation die benötigten Facilities und Services für den täglichen Bedarf ausgerichtet und für eine langfristige Nachhaltigkeit zur Verfügung gestellt bekommt.

<sup>2</sup> Richtlinie GEFMA 100 aus dem Jahr 1996

<sup>3</sup> <https://www.gefma.de/berufsbild.html>

<sup>4</sup> Richtlinie GEFMA 100 aus dem Jahr 2004, überarbeitete Fassung

## 1.2 PROBLEMSTELLUNG

FM-Projekte sind heute wesentlich größer und internationaler geworden. Es geht nicht mehr nur um das Outsourcing einzelner oder gebündelter Dienstleistungen (→ Facility Services), sondern manchmal auch um die Übertragung der Funktionsfähigkeit der kompletten Unternehmens-Infrastruktur an einen Manager für Facilities, der deren strategische Gestaltung aus den Geschäftstreibern (→ Business Driver) und den Geschäftszielen (→ Business Objectives) einer Organisation ableitet und operativ mit einer professionellen Facility Organisation umsetzt. Dabei können sich Situationen ergeben, bei denen eine Organisation z.B. weltweit wächst und die Infrastruktur entsprechend nachziehen muss (Ausweitung der Produktions- und Logistik-Kapazitäten, Aufbau internationaler Standorte - das Gegenteil kann aber auch der Fall sein: Die Organisation schrumpft und muss die Infrastruktur z.T. drastisch reduzieren. Zwischen diesen Gegensätzen gibt es alle möglichen Fälle, von der Modernisierung der Immobilien im „War for Talents“ bis zum Abbau derselben bei gleichzeitigem Aufbau einer agilen virtuellen Organisation. Und sehr oft ist für einen Teil der gesamten Business-Aufgabe der Facility Manager verantwortlich.

Mit diesen Beispielen wird deutlich, dass das Berufsbild von GEFMA nicht länger ausreichen wird. Zwar verlangt der (nicht nur im FM) größer werdende Nachwuchskräftemangel eine Bildungsoffensive für operativ tätige FM-Spezialisten. Aber gleichzeitig wird es immer mehr Generalisten geben müssen, die mit profundem FM-Verständnis auf Business Niveau mit ihren Kunden oder dem TOP Management agieren können, um die besten Werte (→ Values) für die Organisation zu erreichen.

### Aber wo finden wir diese TOP FM-Profis?

**Es gibt (in Deutschland) keine fundierte Ausbildung auf diesem Niveau.**

FM-Studiengänge gibt es seit Anfang / Mitte 2000, die damals ersten Absolventen werden (sofern sie der Branche treu geblieben sind) heute ca. 10-15 Jahre Berufserfahrung haben und 30-40 Jahre alt sein. Der ein oder die andere mag es sicherlich geschafft haben, die o.g. Aufgaben bewältigen zu können. Allerdings erhält die Vermutung, dass viel operative Arbeit ansteht und die Management-Ausbildung in vielen Facility Organisation zu kurz kommt, erhält immer mehr Nahrung. Das führt zu Phänomenen

- ◆ In den Köpfen vieler CEO's genießen die Facilities den Ruf eines unbequemen Kostentreibers, mit dem man sich nicht gerne beschäftigen möchte.
- ◆ Demzufolge werden FM-Projekte mit dem Fokus der Kostensenkung und nicht dem der Wertschöpfung ausgelobt, was i.d.R. geringe Budgets und Margen für Facility Organisationen zur Folge hat.
- ◆ Das wiederum kann dazu führen (und tut es oft), dass die Mittel für eine zielgerichtete Investition in den Aufbau nachhaltiger Fähigkeiten der FM-Organisation zu wenig oder manchmal auch gar nicht stattfindet.
- ◆ Wenn die FM-Organisation nicht in der Lage ist, echte Werte zu schaffen und diese dem TOP Management zu verdeutlichen, werden die Kostenschrauben noch weiter angezogen und statt professionellem FM wird das Bild des operativen Dienstleisters oder des „diplomierten Hausmeisters“ weiter gepflegt.

### so kein lukratives Wachstum der FM-Branche möglich

**Wenn FM nicht auf Business-Niveau stattfindet,  
sinken FM-Budgets und Margen immer weiter → kein Image, kein Wert, kein Erfolg.**

Hier setzt das Training zum Senior Facility Manager (SFM) an.

### 1.3 TRENDS MIT AUSWIRKUNG AUF PROFESSIONELLES FM

Die Welt ändert sich. In fast allen Branchen ist eine Konzentration auf das eigentliche Kerngeschäft zu sehen, gleichzeitig nimmt seit Jahren die Tendenz zum Outsourcing in vielen Bereichen zu. Noch vor kurzem war z.B. es undenkbar, dass Banken den Betrieb ihrer Rechenzentren (→ Mission Critical<sup>5</sup>) wem anders überließen – heute übernehmen das die Big Player der IT-Branche. In vielen Bereichen gilt:

#### Weltwirtschaftstrend

**Wir werden immer weniger besitzen.  
Und immer mehr benutzen.**

Dieser Weltwirtschaftstrend hat sich inzwischen gebildet und viele Branchen erfasst. Was daraus folgt, ist der Weg in die Dienstleistungsgesellschaft, das machen uns andere Branchen vor. Auch im FM arbeiten i.d.R. Menschen mit Menschen, wir befinden uns in einem Peoples Business. Und unsere Fähigkeiten müssen wir danach ausrichten, dieses Business auch führen zu können – nicht nur auf operativem, sondern (vielleicht sogar vor allem) auf strategischem Niveau.

Auch im FM wird Outsourcing weiter zunehmen, was einen Auftragsschub für sich anbietende Dienstleister bedeutet. Allerdings gibt es manchmal nach einiger Erfahrung mit Fremd-Dienstleistern wieder ein Insourcing, weil die erhoffte Wertschöpfung nicht eingetreten ist – eigentlich ein Schlag ins Kontor der selbst ernannten FM- Profi-Branche. Was immer die Schwierigkeiten sind, die FM-Branche bzw. die darin agierenden und entscheidenden Manager und Managerinnen werden Lösungen finden müssen, ansonsten droht das Business weiter unbequem zu werden.

### 1.4 SENIOR FACILITY MANAGER (SFM) IM FM-BILDUNGSSYSTEM

Während die operativen Fähigkeiten sich in den letzten Jahren stark entwickelt haben, gibt es bei den Management-Skills noch einen Nachholbedarf (das ist noch nicht einmal branchen-spezifisch).

Haben wir in der Vergangenheit Wert auch die operativen Themen gelegt, so merken wir heute in vielen Projekten, dass eine strategische Herangehensweise notwendig ist, die aber gleichzeitig die Umsetzbarkeit der Strategien in die operative Praxis verlangt. Was dazu notwendig ist, ist der „Rote Faden“ von der Vision über die Strategie bis zur Umsetzung. Der SFM-Lehrgang bietet den Überblick und schafft Klarheit der Zusammenhänge, um daraus die geeigneten Maßnahmen für die Praxis entscheiden zu können.

Wir haben uns an das Berufsbild von GEFMA angelehnt, jedoch eine Änderung für die normative und strategischen Ebene eingeführt: den Senior Facility Manager (SFM). Der SFM agiert auf hohem Niveau als anerkannter Business Partner der Organisationsleitung und zwar nicht nur als ausführendes Organ, sondern als beratende Instanz, die für das Fortkommen der Organisation einen wertvollen und anerkannten Beitrag liefert.

#### SFM = anerkannter Business Partner

**auf Augenhöhe mit dem TOP Management**

<sup>5</sup> Als missionskritisch werden Systeme bezeichnet, die für ein Vorhaben (Mission) von entscheidender Bedeutung sind.



Abb. 2: Entwicklung der Fähigkeiten im FM-Team

Ein Senior Facility Manager braucht vor allem eines: Management-Fähigkeiten. Überblick über die Zusammenhänge und Durchblick für Chancen und Risiken in der Umsetzung – da ist höchstwahrscheinlich der Generalist besser geeignet als der Spezialist. Aus diesem Grund beleuchtet das Training relevante Bereiche in den Haupt-Kategorien des FM, trainiert Querdenken („Thinking out of the Box“) und schafft ganz nebenbei hilfreiche Netzwerke, aus den sich weitere Potenziale für professionelles FM und für den eigene Karriereweg ergeben.

## Höchste Wertschöpfung durch professionelles FM

beeinflusst Kernprozesse und Unternehmensergebnis außerordentlich positiv.

Mit Hilfe dieser Fähigkeiten gelingt es, eine professionelle FM-Organisation aufzusetzen, die wie an einem roten Faden Fähigkeiten von der Vision über die Strategie bis hin zur operativen Umsetzung entwickelt. Damit kann das Facility Team die Ergebnisse erzielen, die den höchsten wertschöpfenden Beitrag für das Kerngeschäft liefert – ein Traum für jeden FM-Profi.

## 2 ESSENTIALIA DES SENIOR FACILITY MANAGEMENT TRAININGS

<b>SFM ist ein Mix von:</b>	12 x 50 = > 600 Mannjahren Erfahrung. Analyse und Abgrenzung des facilitären Arbeitsfeldes. Spezialisierung in Vielseitigkeit. Praktische Tipps & anwendbare Praxiserfahrung. Interaktion der Teilnehmer. Beantwortung der Kaufmotive.
<b>SFM entwickelt:</b>	Holistische Betrachtung <sup>6</sup> . Inspiration. Generalismus. Kostenverständnis & Nutzenverständnis (language of the boardroom). Kommunikative Fähigkeiten.
<b>Teilnehmer darf / kann:</b>	Passiv zuschauen oder mitdiskutieren. Informationen und Ideen austauschen. Inspiration ausbauen zum Spezialisten oder SFMgr
<b>SFM ist kein / nicht:</b>	Vollzeitstudium in 4 Stunden. Übertragung passender fertiger Lösungen. Einbahnstraße Richtung Utopia. Kostenreduzierungstrickkiste. Amerikanischer Begriff für Fremdvergabe. Eine Addition von Kennzahlen. Die Integration von technischen Spezialismen.
<b>Der Teilnehmer ist:</b>	Facility Manager (oder auf dem Weg dahin), auf der Suche nach: <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Professionalisierung</li><li>◆ Herausforderungen neuer Wege</li><li>◆ Selbstentwicklung</li><li>◆ Kundenzufriedenheit</li><li>◆ Kostenbeherrschung</li><li>◆ Karriere-Entwicklung</li><li>◆ Produktivitätsförderung</li><li>◆ FM-Beitrag an das Core Business</li><li>◆ Auftanken</li></ul>

### Mischung ist erprobt und wirkungsvoll

**SFM beinhaltet die Essenz aus 12 x 50 => 600 Mannjahren Erfahrung in der FM-Praxis**

Der SFM läuft wurde international für viele Länder (Niederlande, USA, Kanada, Südafrika etc.) konzipiert und baut auf den permanenten Wissensaustausch zwischen über 50 im facilitären Arbeitsfeld beratenden oder

<sup>6</sup> Holismus bezeichnet ursprünglich eine besondere Art einer Ganzheitslehre und nunmehr auch generell eine Ganzheitslehre. Der Begriff Ganzheitslehre ist dabei ebenso wie der Begriff Ganzheit vage. Ganzheitslehre wird zum einen als erkenntnistheoretische Sichtweise aufgefasst, in der Einheiten eine höhere Qualität besitzen als die Summe ihrer Elemente. Eine isolierte Betrachtung der einzelnen Bestandteile vermag das Phänomen der Ganzheit somit nicht hinreichend zu erklären. Damit steht der Holismus im Gegensatz zum Atomismus. In der Ökonomie werden Unternehmen als holistisch bezeichnet, welche - im Gegensatz zu Tayloristischen Firmen - nicht die positiven Skaleneffekte der Arbeitsteilung nutzen, d.h. in einem holistischen Unternehmen ist ein Arbeiter nur für eine einzige Aufgabe zuständig.

leitenden Beratern / Interims-Managern. Diese verfügen alle über einen Fachhochschul- bzw. Universitätsabschluss und haben geraume Erfahrungen.

Wenn das einmal während des Trainings nicht, oder in unzureichendem Maße, zum Ausdruck kommt, liegt das meistens an der Reibung zwischen den 4 (fast nie in einer Person zu kombinierenden) Disziplinen, welche nötig sind, um effektiv zu trainieren:



Fachliche Kenntnisse



integraler Blick



Management-Erfahrungen



charismatische sowie edukative Fähigkeiten

Abb. 3: Training integrativer Disziplinen

Dieses Spannungsfeld wird im Training gelöst durch, wenn gewünscht, aktive Teilnahme des Trainingskoordinators oder Coaches und Förderung eines großen Maßes von Gruppeninteraktion, wobei der Austausch von Erfahrungen zentral steht.

## 2.1 ANALYSE UND ABGRENZUNG DES FACILITEN ARBEITSFELDES

Die SFM Skripte und der Blockaufbau beginnen fast immer mit einer Abgrenzung des Arbeitsfeldes und einer theoretischen Analyse des zu behandelnden Spezialfeldes.

Überlappungen und Spannungsfelder mit angrenzenden Disziplinen werden theoretisch untersucht oder unterbaut und strategische / taktische Lösungen für diese und derartige Aspekte in Diskussion mit den Teilnehmern untersucht, bevorzugt mit Hilfe von Praxisbeispielen.

## 2.2 SPEZIALISIERUNG IN VIELSEITIGKEIT

FM ist eine integrale Profession. Ein zu großes Maß an Fachspezialisierung in einem der betreffenden Disziplinen kann sich sogar begrenzend auswirken. Soweit wir die Spezialismen in Blöcken behandeln, liegt der Kern hiervon in:

- ◆ spezifische Fachbegriffe verstehen
- ◆ Chancen und Bedrohungen erkennen
- ◆ kritische Erfolgsfaktoren analysieren und
- ◆ primäre Prozessabwägungen (Kontinuität, Qualität, Flexibilität, Zweckmäßigkeit und Zweckdienlichkeit) hierbei verdeutlichen können.

## 3 PRAKTISCHE TIPS & ANWENDBARE PRAXISERFAHRUNG

### 3.1 WAS DER SFM ENTWICKELT

#### Hubschrauberview und Maulwurfblick

**Der SFM entwickelt beides.**

Das erste ist das Vermögen, ausreichend Abstand von täglichen Problemen nehmen zu können, um diese in breiterem strategischen oder sogar visionären Bezug zu sehen, um alsdann aus Herausforderungen heraus zu Lösungen zu gelangen.

Der Maulwurfblick ist das Vermögen, unter die Haut der Organisation kriechen zu können und aus dem ‚organisatorischen Rausch‘ die Informationen zu destillieren, die das Wesen der potentiellen Störungsbrunnen sind. Bei letzterem sind praktische Tipps und andere Informationen aus der täglichen Praxis unerlässlich. Der Referent trägt seines hierzu bei, aber der Austausch zwischen den Teilnehmern ist hierbei genauso unerlässlich.

#### 3.1.1 Interaktion Teilnehmer

Interaktion und positives Feedback werden auf drei Wegen gefördert.

- ▶ Gruppendiskussionen zur Verdeutlichung von Definitionen und spezifischen Fachbegriffen.
- ▶ Aktivierung von eigenen Beispielen zu geben.
- ▶ Analyse Praxisbeispielen und Fallstudien.

Viele Teilnehmer fanden im Nachhinein die Interaktion zwischen den Teilnehmern eine der wesentlichsten Beiträge des SFM.<sup>7</sup>

#### 3.1.2 Beantwortung der Kaufmotive

Der SFM beantwortet die Kaufmotive der Teilnehmer. Das Wesentliche liegt selbstverständlich fest in der Lehrgangsbeschreibung in unseren Unterlagen. Hierzu analysieren wir auf Grund von Gesprächen mit unseren Beratern und Interims-Managern, den Besuchern/Abonnenten unserer Internetsite<sup>8</sup>, den Teilnehmer an unseren Seminaren, Analyse der Bewertungsformulare und eigene Besuche an fast allen internationalen FM- Kongressen, den Wissensbedarf der Senior Facility Manager.

Der SFM will selbstverständlich etwas mit dem Teilnehmer erreichen, ohne welches faktisch unzureichende Kundenbefriedigung entstehen würde.

<sup>7</sup> Bei dem Gedanken, dass wir hiermit wohl sehr einfach unser Geld verdienen, geht man vorbei an all den Anstrengungen vorab, um zu einer derartig fruchtbaren Diskussion zu gelangen

<sup>8</sup> [www.facility-excellence.de](http://www.facility-excellence.de)

## Holismus<sup>9</sup> → notwendig für jede(n) Manager(in)

**Der SFM entwickelt eine holistische (ganzheitliche) Sichtweise.**

Das ist das Vermögen, jedes Mal vor Herausforderungen gestellt, diese aus einer breiten, facilitären Perspektive und verbunden an sowohl den Unternehmenszielen wie auch an den Bedürfnissen der einzelnen Gebäudebewohner zu beurteilen. Vision, die Fähigkeit abstrahieren zu können, fachinhaltlich ausreichender Überblick, kommunikative Fähigkeiten und all die anderen spezifischen SFM Kennzeichen sind hierbei unverzichtbar.

**Abstand nehmen, ohne den Bezug zu verlieren  
und gleichzeitig Verbundenheit zeigen,  
ohne überschüttet zu werden.**

## Inspiration → wichtig für kreative Lösungen

**Der SFM entwickelt Inspiration.**

Der SFM will vor allem auch inspirieren.

- ▶ Inspiration um sich, wenn gewünscht, in einer bestimmten Disziplin individuell weiterzuentwickeln.
- ▶ Inspiration, um bestimmte Punkte zu verwenden.
- ▶ Inspiration, um Erfahrungen auszutauschen.
- ▶ Inspiration, um dem FM- Beruf zu helfen, sich weiter zu entwickeln.
- ▶ Und vor allem Inspiration, um mittels professionellem FM auf eine neue integrale und positive Weise beizutragen an sowohl Spaß bei der Arbeit, wie auch Produktivität und Kostenbeherrschung für die Organisation.

Faktisch inhaltlich ist es aus der Definition heraus unmöglich, den Teilnehmern in den ca. 16 zu behandelnden Disziplinen (die jede für sich eine vollständige akademische Ausbildung kennen und einige facilitäre Disziplinen sogar mehr als eine!) vollständig zu schulen.

Inspiration ist das Mittel, um jeden zu begeistern auf dem Weg zu mehr Wissen.

## Manager(innen) = Generalisten

**Der SFM entwickelt Generalismus.**

Der SFM Training kann und will kein Upgrade von einigen Spezialismen sein. Jede zu unterscheidende Profession innerhalb des FM, gebäude- oder nutzungsbezogen, muss beurteilt werden auf der Grundlage des Wertes, die es hat für die Zielsetzungen der Organisation.

Das fordert nicht so sehr spezifisches Fachwissen, sondern eine ausreichende Kenntnis jedes Spezialgebietes, um das Wesen hiervon beurteilen zu können und zu positionieren innerhalb der facilitären und integralen Entscheidungsbildung.

<sup>9</sup> **Holistik** (von *ὅλος* *holos*, ein griechisches Wort mit der Bedeutung *alles, vollkommen, total*) ist die Idee, dass alle Eigenschaften eines gegebenen Systems (biologisch, chemisch, sozial, ökonomisch, mental, linguistisch, etc.) nicht bestimmt oder erklärt werden können allein aus der Summe der Einzelbestandteile. Stattdessen bestimmt das System als Ganzes in entscheidendem Maß, wie sich die Einzelteile verhalten.

## Language of the Boardroom

**Der SFM entwickelt Kostenverständnis & Nutzenverständnis zur Verständigung mit den TOP Management (language of the boardroom).**

Die facilitären Kosten vergegenwärtigen einen der höchsten Kostenkomponenten innerhalb einer Organisation. Gewinnsteigerung ist schneller, einfacher und zweckmäßiger zu realisieren durch Kostenbeherrschung, als durch Umsatzsteigerung. Und sich zu unterscheiden als Organisation ist schneller und zweckmäßiger zu erreichen als Kostenführer, dann als Marktführer. Mit aus diesen Gründen ist Kostenbeherrschung eine zweckmäßigere Maßnahme als regelmäßige Sparmaßnahmen. Dies positionieren zu können innerhalb der finanziellen Abwägung der eigenen Organisation, ist essentiell.

## WICHTIG: zuhören wollen und (vor allem) zuhören können

**Der SFM entwickelt kommunikative Fähigkeiten auf Business-Niveau.**

Nicht nur motivierend zureden können und begeistert erzählen können, sondern auch aktiv und passiv zuhören können auf alle Signale, aus allen Niveaus innerhalb der Organisation ist so ein weiterer wesentlicher Bestandteil des SFMgr.

Der SFM ist keine reguläre Ausbildung, sondern ein freies Training, in dem jeder teilnehmen kann, der in der Lage ist, auf minimal FH Niveau mitzudenken / mitzureden. Uniformität ist kein Merkmal des SFM. So wird der Eine bestimmte Spezialismen erleben, in denen er oder sie mehr als ausreichend befähigt ist oder andere Punkte behandelt sieht, die für sein/ihr Funktionieren überhaupt nicht zutreffen. Abgesehen von der Frage, ob wir das überhaupt wollen, ist es für die Pluralität der Facility Management Profession unerwünscht, vollkommen homogene Teilnehmergruppen zusammenzustellen. Der Teilnehmer muss sich darauf einstellen, nicht immer vollständig nach seinen Wünschen bedient zu werden, aber vielleicht ist das eine genauso wichtige Lehre?

### 3.2 WAS EIN TEILNEHMER TUN KANN / DARF

Der eigene Beitrag des Teilnehmers und die sich hieraus ergebene Informationsaustausch und Interaktion werden durch viele unserer Teilnehmer als eine der wichtigsten Quellen genannt.

## Jede(r) nach seiner Façon

**Teilnehmer darf / kann passiv zuschauen oder aktiv mitdiskutieren.**

Passiv Wissen aufnehmen ist erlaubt, aber durch sich intensiv vorzubereiten, aktiv mitzudiskutieren und an den Fallstudien und Workshops Teil zu nehmen, kommt der SFM voll zur Geltung. Und durch Teilen der Erfolge und Misserfolge der anderen entsteht ein wichtiger zusätzlicher Wert.

## Political Competence: Networking

**Teilnehmer darf / kann Informationen und Ideen austauschen**

Ein maximales Ergebnis wird erreicht, wenn der Teilnehmer sich gründlich vorbereitet. Also nimmt der Teilnehmer für ein bestimmtes Modul alle eigenen relevanten Informationen, Erfahrungen und Fragen mit.

## individuelle Baustein zum Erfolg

**Teilnehmer darf / kann Inspiration erweitern  
zum Spezialisten oder Senior Facility Manager**

Während des Lehrganges bestimmt der Teilnehmer selbst, wie und auf welche Weise er/sie das Erlernete anwenden will. Aus der angestrebten Inspiration heraus ist es natürlich genauso gut möglich, dass der Teilnehmer ein derartiges Interesse für einen bestimmten Teilbereich bekommt, dass er/sie sich hier weiter vertiefen möchte. Der SFM möchte ebenso jeden auf die Zuneigung für jede einzelne Disziplin aufmerksam machen.

### 3.3 WAS DER SFM NICHT IST

## Develop yourself<sup>10</sup>

**SFM ist kein fachhochschul- / akademisches Vollzeitstudium  
in 4 Stunden ohne jegliche Selbstbetätigung.**

Von allen zu unterscheidenden Disziplinen, die im SFM behandelt werden, ist im regulären Unterricht mindestens ein Fachhochschul- und oftmals auch eine akademische Ausbildung verfügbar. Außerdem ist das Wesen des SFM die Integralität zwischen den Disziplinen und ihrer Managementrelevanz zu erkunden. Von vornherein davon auszugehen, dass jede Disziplin umfassend edukativ behandelt wird, ist nicht richtig.

## Adaption auf die individuelle Praxis

**SFM ist keine Übertragung von fertig zugeschnittenen Lösungen.**

Jede Organisation ist so spezifisch, die Herausforderung so abwechselnd und das persönliche Eingreifen so einzigartig, dass fertig zugeschnittene Lösungen vorab oftmals als zu mechanisch zurückgewiesen werden. Stattdessen haben wir derartig ausführliche Checklisten etc. erarbeitet, dass jeder diese auf seine eigenen Proportionen reduzieren kann.

## eigene Verantwortung für den Erfolg

**SFM ist keine Einbahnstraße zu Utopia.**

Kein einziges Training, und sicher auch ein so breites generalistisches wie der SFM, kann behaupten, die Teilnehmer schnurgerade zu großen Leistungsniveaus zu bringen. Einsatz, Übung, Wissenserweiterung und Vertiefung bleiben nötig, um die eigenen Leistungen über die der Konkurrenz zu heben. Der SFM inspiriert, aktiviert und begeistert, verbreitet, integriert, und noch vieles mehr, aber das maximal Erreichbare bleibt immer die eigene Verantwortung eines jeden.

---

<sup>10</sup> Entwickle Dich selbst

## Beherrschung von Kosten und Schaffung echter Werte

**SFM ist keine Trickkiste zur Kosteneinsparung.**

Kostenbeherrschung ist und wird innerhalb des SFM ein wesentlicher Bestandteil bleiben. Aber dort, wo die Geschäftsleitung meint, ihren Facility Manager zum SFM schicken zu können, um mit dem zehnfachen an Einsparungen zurückzukommen, wird vergessen, dass das Wesen von Einsparungen ganz einfach beim strategisch in Frage stellen liegt vom Nutzen jeder Dienstleistung. Der Facility Manager spart nicht, der SFM beherrscht Kosten und kreiert Werte.

## richtiges Maß zwischen Eigenleistung und Fremdvergabe

**SFM ist kein amerikanischer Begriff für Fremdvergabe.**

Eigenleistung oder Fremdvergabe von facilityären Diensten ist eine strategische und eine operative Entscheidung, die das grundsätzliche Wesen des Facility Management faktisch nicht beeinflusst. Und Fremdvergabe ohne Ein- oder Durchblick führt Insourcing ohne Aussicht auf systematischen Erfolg.

## Kennzahlen sind nicht alles

**SFM ist keine Summierung von Kennzahlen**

Die Bedingung für den Aufbau von Kennzahlen sind vollkommen eindeutige Kennzahlen. Und da wir innerhalb des FM zu so wesentlichen Punkten wie m<sup>2</sup>, Oberflächen, Personalstärke/Arbeitsplätze etc. noch kaum einige Übereinstimmung haben, und in Bezug auf den Inhalt des FM unklar bleiben werden, führt das Konstruieren von Kennzahlen zum Bauen auf Treibsand - aber benchmarken innerhalb der eigenen Organisation mit Hilfe von historischen Zahlen ist wiederum von wesentlicher Bedeutung.

## integrale Professionalität im FM

**SFM ist keine Integration von technischen Spezialisten.**

Technische Spezialisten neigen dazu, sich im Vergleich zu weniger rationellen Dienstleistern darzustellen als die Verkünder des wahren Glaubens. Wissenschaftlich fundiert haben sie Recht auf den Löwenanteil der Verantwortungen im FM. FALSCH!

FM ist eine integrale Profession und faktisch ist alles Dienstleistung, sogar die harte Immobilie und in Metall gefasste Klimabehandlung.

### 3.4 WER DIE TEILNEHMER SIND

#### **Teilnehmer = interne oder externe Facility Manager**

**u.a. auf der Suche nach Professionalisierung ihrer selbst  
und ihrer Facility Organisation.**

FM kann in vielfacher Weise in vielen Bereichen/Märkten und aus verschiedenen Blickwinkeln heraus ausgeübt werden. Um letztendlich Klarheit in Angehen und Arbeitsweise zu behalten, ist der SFM entwickelt aus der internen Dienstleistung innerhalb von Verwaltungsorganisationen (Büroumfeld).

Diejenigen, die diese Funktion kommerziell als externer Anbieter ausüben möchten oder andererseits an der Anbieterseite arbeiten als Manager oder Berater, werden selbstverständlich ebenso viel lernen können.

## 4 DIE INHALTE DES SFM-TRAININGS

### Woran arbeiten wir?

Die Inhalte werden sich in Zukunft weiter entwickeln und an sich aktuelle Trends und Entwicklungen anpassen. Auch die hier vorgestellte Aufteilung folgt den Bedarfen der Praxis.

#### 4.1 BLOCK 1: FM UND CORE BUSINESS

- ◆ FM als Managementdisziplin und Chance
  - Wie hat sich FM in der Vergangenheit entwickelt? Welchen Nutzen kann FM einer Unternehmung bringen und wie stellt sich FM im internationalen Kontext dar? Erfahrungen, Hilfsmittel und ein Ausblick auf die Zukunft werden dargestellt.
- ◆ FM Vision, Mission und Strategie
  - Was macht Ihre FM-Organisation und wo wollen Sie hin? Was wollen Sie erreichen und wie wollen Sie dort hinkommen? In Kürze, Vision, Mission, Ziele und strategische Planung sind die zentralen Inhalte dieser Sequenz.
- ◆ FM Organisation und Organisationsveränderung
  - Organisationen unterliegen einem kontinuierlichen Wandel. Die FM-Organisation muss flexibel sein und sich diesen Veränderungen anpassen können. Theorie und Praxis der Implementation von Veränderungen in der FM-Organisation werden diskutiert.
- ◆ Kommunikation
  - Kommunikation mit einem weiten Spektrum von internen Mitarbeitern und externen Kunden, Lieferanten und Dienstleistern erfordert exzellente Fähigkeiten. Die Teilnehmer lernen, wie sie diese Fähigkeiten verbessern können.

#### 4.2 BLOCK 2: ORGANISATORISCHE ASPEKTE

- ◆ Rechtliche Aspekte, Health & Safety und Ergonomie
  - Die Kreation einer guten Arbeitsumgebung ist per Gesetz geregelt. Wie aber implementieren Sie die Gesetzgebung in Gebäude und Arbeitsplätze? Was sind die Verpflichtungen gegenüber den Mitarbeitern? Ein Überblick über Regulierungen und Handlungsmöglichkeiten und deren Auswirkung auf die FM-Abteilung.
- ◆ Betreiberverantwortung
  - Durch neue und geänderte Vorschriften von Bund, Ländern und Gemeinden werden Unternehmen (z. B. als Eigentümer und/oder Betreiber von Gebäuden und gebäudetechnischen Anlagen) damit auch zunehmenden Haftungsrisiken ausgesetzt. Hier wird aufgezeigt, wie Facility Manager grundsätzlich damit umgehen können.
- ◆ Risk Management
  - Sie werden geleitet in der Formulierung von Risikostrategien und Risikoanalysen, Prävention von Betrug und interner Kriminalität und im Aufstellen eines Notfallplans für die Organisation.
- ◆ Flächenmanagement
  - Unsere moderne Arbeitswelt stellt immer höhere Anforderungen an das Umfeld des arbeitenden Menschen, die Aufgabe der Flächenbereitstellung ist heute sehr komplex geworden. Die Teilnehmer lernen, die Arbeitsfläche als einen Produktionsfaktor (eine Ressource) neu zu betrachten und zu bewerten.
- ◆ Prozessmanagement
  - Die Begriffe Prozess, Prozessoptimierung und Prozessmanagement werden diskutiert und die Bedeutung für eine effektive Vermarktung und eine effiziente Leistungserbringung aufgezeigt.
- ◆ Umwelt Management (UM)
  - Das Managen der Umgebung von der Liegenschaft bis zum Büro öffnet den Blick für rechtliche und soziale Folgen. Wir betrachten die Auswirkung der Inanspruchnahme von Ressourcen und die Chancen durch ein gutes UM.

### 4.3 BLOCK 3: TECHNISCHE ASPEKTE

- ◆ **Building Management**
  - Büroinnovation, Bauentwicklung und Bauprozess, Ausnutzung von Real Estate und Aspekte der Instandhaltung werden hier behandelt. Die Teilnehmer arbeiten in Gruppen mit Fallstudien, gefolgt von Präsentationen und Diskussionen.
- ◆ **Technische Gebäudeausrüstung (TGA)**
  - Als Facility Manager sind Sie verantwortlich für das Management der technischen Systeme. Sie müssen natürlich kein Ingenieur sein, aber Sie sollten ein grundsätzliches Verständnis dafür entwickeln, was Ingenieure brauchen, um eine produktive Arbeitsumgebung zu kreieren.
- ◆ **Informationstechnik / Telekommunikation (ITK)**
  - Dieses Modul behandelt den Einsatz der neuesten Technologien für Daten- und Telekommunikation.
- ◆ **Digitalisierung / Industrie 4.0**
  - Welche Chancen, Möglichkeiten und Risiken bietet die Digitalisierung in den nächsten Jahren?
- ◆ **Informations-Management**
  - Analyse des Bedarfs einer FM-Organisation für Informationen als Entscheidungsgrundlage und für effiziente Abläufe.
- ◆ **Projektmanagement (PM)**
  - Ein gutes Projektmanagement hilft, Kosten- und Terminüberschreitungen zu vermeiden. Hier lernen Sie die größten Fehler in Projekten kennen und auch Erfolgsfaktoren, wie Projekte gut gestaltet und Fehler vermeiden.

### 4.4 BLOCK 4: FINANCE & CONTROL

- ◆ **FM Finance and Control**
  - Finanzielle und organisatorische Kenntnisse sind unabdingbar. Kostenkalkulation, Budgetierung und Verbrauchskosten werden auf Basis von Praxisfällen diskutiert. Der Aufbau eines Systems zur FM-gerechten Kostenrechnung wird basierend auf aktuellsten Erkenntnissen aufgezeigt.
- ◆ **Service Management**
  - Einstieg in die Akquisition, die Implementation und das Managen von Facility Produkten und Facility Services. Wenn Sie als Facility Manager ihren Kunden etwas versprechen, müssen Ihre Mitarbeiter oder die Ihrer Dienstleister das umsetzen. Wie organisieren Sie, dass das Versprechen eingehalten wird?
- ◆ **Dienstleistersteuerung – professionelles Facility Lieferantenmanagement**
  - I.d.R. sind viele Dienstleistungen – vom einfachen Facility Service bis hin zu komplexen Facility Management Projekten – outgesourct an Dienstleister, die wiederum einige Leistungen an Sub-Lieferanten vergeben haben. Wie können Sie professionell das Management der Lieferantenkette (Facility Supply Chain Management) organisieren, um die besten Ergebnisse zu erzielen?
- ◆ **Vertragsmanagement**
  - Einen wichtigen Beitrag zur Rechtssicherheit und Unterstützung bei der Vertragserstellung gewährleistet der von GEFMA und IFMA-Deutschland gemeinsam vorgelegte erste Mustervertrag Gebäudemanagement. Dieser Vertrag hat sich bewährt und unterstützt die Etablierung eines Branchenstandards (Best Practice) zur Arbeitsvereinfachung und Qualitätssicherung.
- ◆ **FM Einkauf & Logistik**
  - Die verschiedenen Prozesse zum Steuern des Güterflusses. Just in time Einkauf. Vor- und Nachteile der Zentralisierung.

### 4.5 BLOCK 5: MANAGEMENTAUFGABEN

- ◆ **Management einer professionellen FM Service Organisation**

- Es werden Gemeinsamkeiten von Service-Organisationen aufgezeigt und Methoden für den Wert diskutiert, den Sie als Facility Manager zu einer professionellen FM Service Organisation beisteuern können.
- ◆ **Marketing im Facility Management**
  - Wie profilieren Sie Facility Management als unentbehrlichen Bestandteil der Organisation? Dieses Modul behandelt Themen wie Kommunikation von Dienstleistungen, Produkten, Verfügbarkeiten und Kosten während gleichzeitig der Verbrauch so niedrig wie möglich gehalten wird.
- ◆ **People Management**
  - FM-Organisationen beschäftigen Mitarbeiter mit verschiedener Herkunft, unterschiedlichem Wissensstand und unterschiedlichen Erfahrungen. Als Manager sind Sie verantwortlich für die Entwicklung der Fähigkeiten in Ihrer Abteilung. Außerdem spricht die Branche von einem immer größer werdenden Nachwuchskräftemangel. Wie regeln Sie das und was müssen Sie dazu wissen?
- ◆ **Aufbau einer Facility Thesis**
  - Moderne und erprobte Managementtechniken helfen, komplexe Sachverhalte zu analysieren und entsprechende Lösungen zu konzipieren. Die Ausarbeitung führt zu einem Ergebnis, das für eine entscheidungsfähige These (Facility Thesis) dient.

## 4.6 BLOCK 6: FACILITY THESIS

- ◆ **Option**
  - An einem Tag können die Teilnehmer eine von zwei Optionen auswählen.
  - Exkursion zu einer oder mehrerer Organisationen, die aus FM-Sicht interessant sind
  - Vertiefung eines der behandelten Themen
  - Das ist interessant für Facility Manager, die einen strategischen Plan für ihre FM-Organisation aufstellen und/oder aufstellen wollen.
- ◆ **FM Facility Thesis und Abschlussprüfung**
  - Die bisher besprochenen Inhalte benutzen Sie dafür, eine Facility Thesis auf strategischem Niveau für Ihre Organisation zu erstellen. In einer Abschlussprüfung präsentieren und verteidigen Sie Ihre Aussagen, Vorschläge und Thesen vor einem kompetenten Gremium.
- ◆ **Überraschung**
  - Zum Abschluss des Lehrgangs erhalten Sie Ihr Zertifikat. Zusätzlich werden Sie eine Sie persönlich betreffende Überraschung erleben.