

# Auf die Kultur kommt es an

Der Druck, aus Kosten- und Klimaschutzgründen ein leistungsfähiges kommunales Gebäude- und Energiemanagement zu etablieren, steigt. Worin aber liegen die bedeutenden Herausforderungen bei der Neuausrichtung der FM-Organisation?



Schulung: Eine grundlegende Voraussetzung für die erfolgreiche Neuorganisation der Gebäudewirtschaft ist das „Mitnehmen“ der Mitarbeiter.

**G**ebäudemanagement (auch: Facility Management, FM) ist ein „Werkzeug“, mit dem sich die objektbezogenen Kosten senken lassen – das haben Studien bewiesen. So werden im Zuge von FM häufig Energie- und Gebäudekonzepte erstellt und dabei die Nutzer der Liegenschaften eingebunden. Bei diesem Thema gibt es noch einen weiteren Treiber: „Die zunehmende Komplexität technischer Anlagen verlangt einen professionellen Umgang mit dem Gebäudebestand“, sagt Prof. Klaus Heying, Leiter des Studiengangs Facility Management an der Nürnberger Georg-Simon-Ohm-Hochschule. Heying muss es wissen: Vor seiner Berufung nach Nürnberg war er im Geschäftsfeld Personenbahnhöfe der Deutschen Bahn tätig, einem der größten Immobilienerrichter und -betreiber Deutschlands.

Gebäudemanagement umfasst den gesamten Lebenszyklus eines Objektes: von der Planung über die Errichtung und den

Betrieb bis zur Weiterverwertung und zum Rückbau. Facility Manager kümmern sich also auch um eine energiesparende Betriebsführung und um optimale Kosteneffizienz beim Management komplexer Anlagen.

Mit gutem Grund: „Im Durchschnitt überholen die Betriebskosten von kommerziell genutzten Immobilien die Investitionskosten schon nach rund sieben Jahren“, sagt Heying. Immobilienbesitzer sind also gut beraten, ihre Liegenschaften und Anlagen professionell zu planen und zu managen.

Allerdings sieht die kommunale Realität anders aus. Das Immobilienmanagement wird in vielen Verwaltungen neben dem eigentlichen Kerngeschäft betrieben. Die Folge: Die Zuständigkeit für die Bewirtschaftung von Gebäuden und Anlagen ist auf verschiedene Abteilungen verteilt, an Verantwortlichen mangelt es oft ebenso wie an Mitarbeitern mit spezieller FM-Qualifikation.

Deshalb ist es sinnvoll, die kommunale FM-Organisation zu durchleuchten. Aus dem Ergebnis der Prozessanalyse lassen sich Optimierungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen ableiten. Dabei ist vor allem eine genaue Untersuchung der bestehenden Strukturen und Prozesse wichtig; nur so kann eine angemessene und sinnvolle Organisationsstruktur konzipiert werden.

Eine grundlegende Voraussetzung für die Akzeptanz der Maßnahmen und eine erfolgreiche Neuorganisation ist der Informationsaustausch zwischen den Abteilungen. „Ohne die Akzeptanz für die Veränderungen und den Rückhalt der Mitarbeiter wird sich die Umsetzung möglicher neuer Strukturen nur schwer realisieren lassen“, weiß Sandra Schulz, auf die Analyse und Bewertung von Organisationsstrukturen spezialisierte FM-Expertin. „Die Mitarbeiter bringen das Know-how mit, um die neuen Strukturen mit Leben zu füllen“, sagt Schulz. Sie hat im vergangenen Jahr den gemeinsam von der Ohm-Hochschule Nürnberg, der Hochschule München und dem Bildungszentrum Verbund IQ ([www.verbund-iq.de](http://www.verbund-iq.de)) gemeinsam angebotenen Masterstudiengang „Facility Management“ mit der Note 1,0 und dem akademischen Grad eines „Master of Facility Management“ abgeschlossen.

## Transparente Schnittstellen

In ihrer Masterarbeit, einer Praxisarbeit in Kooperation mit der Nord-FM (Norddeutsche Facility-Management) aus Hannover, bewertet Schulz die Ist-Situation einer FM-Organisation und stellt die Auswirkungen einer Neuausrichtung auf die drei Bereiche „Kompetenz und Verantwortung“, „Information und Kommunikation“ sowie „Mitarbeiter und Qualifikation“ dar. In der Regel führen Prozessveränderungen auch zu organisatorischen Veränderungen. Abteilungen werden neu formiert, Mitarbeiter übernehmen gegebenenfalls neue Aufgaben, Entscheidungskompetenzen ändern sich und es entstehen neue Schnittstellen zwischen

**Zeitung/ Zeitschrift/  
Homepage/ Newsletter:**

der gemeinderat

**Ausgabe:**

Ausgabe 9

**Datum:**

01.09.2011



Verbund  
Ingenieur Qualifizierung  
gemeinnützige GmbH

den Abteilungen. Bei der Umsetzung ist es von zentraler Bedeutung, dass alle Schnittstellen und Abhängigkeiten zwischen den Prozessen und Abläufen transparent dargestellt und auch von allen Beteiligten gleich verstanden werden.

Die Analyse der bestehenden Strukturen und die Entwicklung des neuen Organisationskonzeptes sollte immer mit dem Wissen um die jeweiligen Besonderheiten der Kommune und „Befindlichkeiten“ der Mitarbeiter erfolgen. Die Akzeptanz einer Reorganisation steht und fällt mit der „Unternehmenskultur“ der Kommune. *Franz Xaver Fuchs*

*Der Autor*

**Franz Xaver Fuchs**, Königsbrunn, ist freier Journalist

