

Schwerpunkt Facility Management

Talentgewinnung und Fachkräfteausbildung – eine Zukunftsaufgabe

Für Handwerk und Industrie wird es zunehmend zum Problem: Der Fachkräftebedarf steigt, doch die Bevölkerungszahl sinkt und damit auch der Arbeitskräftepool. Für Facility-Management-Anbieter kommt erschwerend hinzu, dass die Branche weniger präsent ist als andere und ihr immer noch – zu Unrecht – ein wenig attraktives Hausmeisterimage anhaftet. Mit Werbekampagnen und Mindestlohnvereinbarungen haben die Unternehmen ihr Bild in der Öffentlichkeit zu modernisieren und junge Menschen für die Ausbildung und Karriere im Facility Management zu begeistern versucht. Doch der Autor weiß auch, letztlich entscheidet die individuelle Mitarbeiterentwicklung und -bindung in den einzelnen Unternehmen den „war for talents“ und damit auch den geschäftlichen Erfolg. (Red.)

Jahrelang führte die Facility-Management-Branche in Deutschland ein regelrechtes Schattendasein, weitgehend unbeachtet von der Öffentlichkeit und behaftet mit dem (ungerechtfertigten) Etikett des „Hausmeisters im Anzug“. Dies mochte auch daran liegen, dass bislang keine verlässlichen Einordnungen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung des Sektors vorlagen und trotz engagierter Arbeit durch den Fachverband Gefma e.V. in der Breite nur wenig Einvernehmen darüber herrschte, was unter Facility Management – in konsequenter Abgrenzung zu Hausmeistertätigkeiten – tatsächlich zu verstehen ist.

4,1 Millionen Beschäftigte

Nämlich die Planung, Steuerung und Durchführung von Unterstützungsprozessen für die Kernprozesse von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie in öffentlichen Organisationen und Einrichtungen. Ziel ist es, die dabei zu erbringenden, unterstützenden Sekundärprozesse so auf das Kerngeschäft der auftragge-

benden Unternehmen auszurichten und mit ihm zu verzahnen, dass eine höchstmögliche Produktivität der Wert bildenden Prozesse des Unternehmens und damit eine höchstmögliche Wirtschaftlichkeit beziehungsweise Wettbewerbsfähigkeit erreicht wird.

Eine 2010 vorgestellte Studie des Institutes für angewandte Innovationsforschung (IAI) e.V. an der Ruhr-Universität Bochum sowie des Deutschen Verbandes für Facility Management (Gefma) e.V. zur volkswirtschaftlichen Bedeutung des Facility Management sorgte indes für einiges Aufsehen: Nicht nur wurde sichtbar, dass der Sektor mit einer Wertschöpfung von 112 Milliarden Euro zu den bisher ignorierten Schlüsselbranchen der deutschen Wirtschaft zählt. Auch die für das Jahr 2008 statistisch ermittelte Beschäftigtenzahl von schätzungsweise 4,1 Millionen Menschen (immerhin jeder zehnte Erwerbstätige in Deutschland!) belegt, dass die Branche den Vergleich mit häufig zitierten Stützen der deutschen Wirtschaft, zum Beispiel dem Maschinenbau (965 000 Beschäftigte) oder der Automobilbranche (757 100 Beschäftigte) nicht scheuen muss.

Bereits eine 2008 gestartete Imagekampagne von derzeit 13 führenden Facility-Management-Anbietern Deutschlands hat sich zum Ziel gesetzt, die Branche bekannter und deren sich tatsächlich häufig im Hintergrund abspielende Leistungen sichtbarer zu machen. Mit wachsendem Erfolg: Unter dem Motto „FM – Die Möglichmacher“ klärt die Kampagne seitdem öffentlichkeitswirksam aber auch zielgruppenspezifisch darüber auf, welches breites Leistungsspektrum sich hinter dem Begriff Facility Management verbirgt und

wie die verschiedenen Nutzer davon profitieren.

Mittlerweile steht die Kampagne vor ihrer zweiten Verlängerung, aktuell befinden sich aus gutem Grund vor allem Schulabsolventen und junge Fachkräfte im Fokus der Aufmerksamkeit. Denn angesichts der derzeitigen demografischen Entwicklungen gilt es zu verhindern, dass Fachkräftemangel als limitierender Faktor einer weiterhin positiven Entwicklung der Branche im Wege steht. Schließlich zeichnet sich diese durch beständiges Wachstum sowie den kontinuierlichen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern aus. Dadurch bietet sie hervorragende Berufsaussichten für Experten, sowohl mit berufsspezifischem als auch akademischem Hintergrund.

Mehr Transparenz über ein vielfältiges Berufsbild nötig

Es mangelt oft an einem klaren Bild darüber, was zu den Aufgaben eines Facility Managers zählt und welche Kompetenzen er benötigt. Den meisten Schulabgängern ist das Berufsbild des Facility Managers weitgehend unbekannt beziehungsweise mit falschen Wahrnehmungen verknüpft. Vielfältige berufliche Chancen und zukünftige Entwicklungsperspektiven, die dieses Berufsfeld eröffnet, bleiben demnach ungenutzt.

Dabei bietet das Facility Management sowohl Spezialisten als auch Generalisten hervorragende Perspektiven, was sowohl mit der Vielfalt des Betätigungsfeldes als auch den breiten Anforderungen an die dort tätigen Mitarbeiter zusammenhängt. So trägt das Facility Management auf strategischer Ebene 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 übernimmt in diesem Zusammenhang unter anderem die Entwicklung effizienter Bewirtschaftungs-

Der Autor

Christian Lewandowski

Vorsitzender des Vorstands, Gegenbauer Holding SE & Co. KG, Berlin



Bildquelle: Roland Horn

konzepte, die Bereitstellung entsprechender Infrastrukturen oder die Schaffung von Standards für Flächen, Ausstattungen, Prozesse und Services. Damit verbunden sind höchste Anforderungen an Personalverantwortung, -einsatzplanung und Führungsqualitäten sowie an Koordinations- und Integrationsfähigkeit.

Doch auch auf operativer beziehungsweise administrativer Ebene ergeben sich vielfältigste Herausforderungen. Administrativen Charakter erlangt das Facility Management etwa durch die Übernahme komplexer Verantwortung auf Prozess- sowie Objektebene. Zentrale Aufgaben sind hier zum Beispiel die Umsetzung strategischer Ziele durch operative Maßnahmen und die Steuerung der zu erbringenden Serviceaufgaben. Dabei steht das Management von Projekten und Prozessen, aber auch die Führung des eigenen Teams respektive weiterer Dienstleister im Mittelpunkt. Diese Aufgaben erfordern vor allem Führungskompetenz sowie Koordinations- und Integrationsfähigkeiten des Facility Managers.

Das derzeit deutlich wachsende Nachhaltigkeitsverständnis (auch in der Immobilienwirtschaft), das nach aktuellem Verständnis nicht nur ökologische, sondern in gleichem Masse auch ökonomische, soziokulturelle und betriebstechnische Aspekte einbezieht, eröffnet Facility Managern ein weiteres, spannendes Betätigungsfeld. Denn in Zukunft gilt es, die bisherige Fixierung auf Energieaspekte und deren technische Optimierungsmöglichkeiten in eine breitere Sichtweise zu überführen, die auch betriebliche Prozesse und das Nutzerverhalten umfassend berücksichtigt.

Verändertes Nachhaltigkeitsbewusstsein

Die Erkenntnis, dass es zu einer kontinuierlichen Optimierung des Immobilienbetriebes vor allem des Facility Managers bedarf, rückt diesen von einer Randfigur ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Wenig überraschend attestierte eine 2010 durch die Unternehmensberatung Roland Berger erarbeitete Studie den Facility-Management-Verantwortlichen, dass die Bestandhalter in ihnen die kompetentesten Ansprechpartner bei der Effizienzsteigerung von Immobilien sehen. Durchaus plausibel wenn man weiß, dass die Einflussnahme (und das Interesse) der Planer und Bauausführenden in der Regel mit der Inbetriebnahme einer Immobilie

endet. Von da an liegt der Schlüssel zu vielen Performancefaktoren in den Händen des Facility Managers. Er gerät damit gegebenenfalls ins Spannungsfeld der beteiligten Interessengruppen, die je nach Themenstellung sehr unterschiedliche Ansprüche haben. So wird, neben dem Prozess-, Lebenszyklus- und Performance-Management, auch das Stakeholder-Management zu einer wichtigen Zukunftsaufgabe.

Unternehmen im Kampf um die besten Köpfe

So wichtig die gemeinsamen Anstrengungen der Branche für die Bekanntheit des Themas Facility Management und die Perspektiven in diesem Sektor im Rahmen der Kampagne „FM – Die Möglichmacher“ sind, so unabdingbar sind natürlich auch die individuellen Maßnahmen der Mitarbeiterentwicklung und -bindung einzelner Anbieter. Denn im „war for talents“ gibt es durchaus unterschiedliche Ansätze und Grundlagen, die Mitarbeitern beziehungsweise potenziellen Beschäftigten verschiedene Perspektiven eröffnen.

So bietet zum Beispiel die Unternehmensgruppe Gegenbauer, im Jahr 1925 in Berlin gegründet und bereits seit 1934 Ausbildungsbetrieb, ihren derzeit rund 300 Berufseinsteigern eine Palette von zehn erlernbaren Ausbildungsberufen sowie die Möglichkeit eines dualen Studiums. Möglich ist dies durch das breit aufgestellte Leistungs- aber auch Kundenportfolio. So betreut Gegenbauer nicht allein Auftraggeber in Handel, Industrie und öffentlicher Verwaltung, sondern auch Einrichtungen des Gesundheitswesens, die Wohnungswirtschaft und Veranstaltungsstätten.

Mit einem 20-monatigen Talent-Management-Programm sowie einem individuell konfigurierten Gesellennachwuchsprogramm werden die Aus- und Weiterbildungsangebote konsequent auf verschiedenen Ebenen fortgeführt. Denn vor allem im Dienstleistungssektor und der Wachstumsbranche Facility Management wird die Notwendigkeit lebenslangen Lernens erkennbarer denn je.

Als Partner verschiedener Hochschulen und Fakultäten in ganz Deutschland hat Gegenbauer seine fachliche Expertise in die Entwicklung diverser Studiengänge eingebracht. Die „Schere“ am Arbeitsmarkt – rückläufige Bevölkerungsent-

wicklung hier, steigender Fachkräftebedarf da – hat die potenziellen Bewerber ins Zentrum der Kommunikationsaktivitäten vieler Unternehmen rücken lassen. Vor allem im Internet, häufig erste Quelle für Informationen über Arbeitgeber, hat die Unternehmensgruppe deshalb in den vergangenen Jahren Schwerpunkte gesetzt. So wurde die Website des Unternehmens vor drei Jahren um ein Karriereportal erweitert, das vertiefende Informationen zum Arbeiten und den Qualifizierungsmöglichkeiten bei bietet.

Zielgruppe der Unternehmenskommunikation

Mit Blick auf die Ansprüche junger Bewerber wurde zudem eine Facebook-Seite eingerichtet. Dieses Projekt richtet sich nicht nur an (potenzielle wie bestehende) Auszubildende, sondern wird auch von einem interdisziplinären Team-Auszubildender des Unternehmens betreut, was der Authentizität des Mediums natürlich entgegenkommt. Den persönlichen Kontakt zu Bewerbern und Fachkräften sucht Gegenbauer auf Bildungsmessen, Informationsveranstaltungen für Berufsinformationszentren sowie beim Girl's Day, der jährlich mit fast 100 jungen Mädchen in der Berliner Max-Schmeling-Halle veranstaltet wird.

Die Gewinnung von Fachkräften sowie die langfristige Bindung besonders befähigter Mitarbeiter bleiben wesentliche Herausforderungen für FM-Unternehmen. Schon immer war für Unternehmen im Servicesektor die durch den Auftraggeber erlebte Qualität, Kundenorientierung und Motivation des einzelnen Mitarbeiters ein wesentliches Differenzierungskriterium. Angesichts der wachsenden Verantwortung des Facility Managers (die Stichworte lauten Nachhaltigkeit und Immobilienperformance), aber auch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, ist die Rekrutierung der besten Köpfe ein entscheidender Faktor für den langfristigen Markterfolg von Facility-Management-Anbietern und damit eine Zukunftsaufgabe von strategischer Bedeutung.

Quellen:

Gefma e.V. German Facility Management Association.
Real FM e.V. Association for Real Estate and Facility Managers.
Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. Schweizer Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft SGNI.
Roland Berger Strategy Consultants.