

Knacknuss Strategieformulierung und -implementation

Betrachtungen am Beispiel des Facility Management VBS

Masterarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des
Executive Master of Public Administration (MPA)

u^b

^b
UNIVERSITÄT
BERN

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. iur. Andreas Lienhard**

Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

von:

Max Marti
aus Rüeggisberg (Bern)

Ahornweg 19
3176 Neuenegg

Bern, 13. Oktober 2009

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Vorwort

Der Staat ist gefordert. Die Zunahme von Quantität und Komplexität der Aufgaben und die sinkenden Staatseinnahmen sind dafür nur zwei Gründe von vielen. Mit der Übernahme von Methoden und Konzepten aus der Privatwirtschaft versucht der Staat, Effizienz und Effektivität zu steigern. Eine dieser Methoden ist die strategische Planung.

Das Facility Management VBS ist gefordert. In der jungen, sich rasch entwickelnde Branche, die sich mit Kosten-Nutzen-Optimierungen befasst, widerspiegeln sich die grossen Herausforderungen der heutigen Gesellschaft.

Mit dieser Arbeit sollen die Leserinnen und Leser einen Gedankenrahmen zum strategischen Management erhalten. Die Arbeit fokussiert auf die Erfolgsfaktoren der Formulierung und die Implementation von Strategien. Am Beispiel des Facility Management VBS werden Herausforderungen aufgezeigt, die sich bei der Einführung des strategischen Managements ergeben, und Lösungsansätze präsentiert, mit denen den Herausforderungen begegnet werden könnte.

Als Angestellter des Staates und damit dem zunehmenden Druck ausgesetzt, bin ich an erfolgversprechenden Lösungsansätzen zur Optimierung der Aufgabenerfüllung interessiert. Als Bürger und Steuerzahler ebenso. Selbst ausgebildeter Architekt, glaube ich daran, dass strategische Planung dienlich ist. In jedem Fall? Als Vorgesetzter ist es mir wichtig, dass Optimierungen in anständiger Art geschehen und auf die Möglichkeiten der Mitarbeitenden abgestimmt sind.

Ein grosser Dank geht an alle, welche mich in irgendeiner Art unterstützt oder die „Geburtswehen“ dieser Arbeit mit Geduld ertragen haben.

Ein besonderer Dank geht an diejenigen, die sich die Zeit genommen haben, über die Zukunft des Facility Management VBS nachzudenken, und ihre Sicht zu Papier gebracht haben.

Weiter danke ich den Herren U. Appenzeller und K. Gasser für die Interviews und die aufschlussreichen Diskussionen.

Ein letzter Dank geht an all diejenigen, die sich durch die anschliessend formulierten Gedanken inspirieren und meinen Worten ihre Taten folgen lassen.

Bern, 13. Oktober 2009

Max Marti

Management Summary

Mittels Einsatz von Managementmethoden aus der Privatwirtschaft wird seit den 80er-Jahren versucht, Effizienz und Effektivität der staatlichen Aufgabenerfüllung zu steigern. Eine dieser Methoden ist die strategische Planung. Die Arbeit versucht nicht, die bestehenden, umfangreichen Theorien zu erweitern, sondern geht der Frage nach, wie Bestehendes sinnvoll angewendet wird. Dies geschieht am Beispiel des Facility Management VBS, einer Geschäftseinheit von armasuisse Immobilien, die seit 2007 FLAG-Amt ist und heute eine Vielzahl von Managementinstrumenten, so auch eine Geschäftsstrategie, nützt.

Strategie ist ein Konstrukt aus Theorien, Konzepten und Methoden. Geplante und emergente Strategien sind zwei Konzepte, die sich gegenseitig ergänzen. In stabilen Zeiten können Strategien langfristig geplant werden. Je komplexer, instabiler und damit auch schnelllebig das Umfeld ist, desto rascher und innovativer muss die Organisation als ein Ganzes reagieren können um erfolgreich zu sein. Damit gewinnen emergente Strategien an Bedeutung. Bei geplanten Strategien ist die Umsetzungskontrolle ein bedeutender Aspekt. Bei emergenten Strategien ist das Identifizieren und gezielte Fördern der dienlichen Impulse wichtig. Emergente Strategien passen gut in die heutige, von hohem Tempo geprägte Zeit, in der Mitarbeitende je länger, je mehr mitgestalten wollen.

Auf verschiedenen Strategieebenen werden unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt. Mit zunehmender Komplexität beschränken sich übergeordnete Strategien auf die Definition übergeordneter Leitplanken und ermöglichen damit den nachgelagerten Bereichen mehr Handlungsfreiheit und Spontaneität. Das untere und mittlere Kader spielt je länger, je mehr eine zentrale Rolle in der Strategieformulierung und -implementation es muss befähigt sein und die nötige Zeit finden, diese Aufgabe wahrzunehmen.

Das Facility Management ist eine junge Branche, die grossen Erwartungen und Herausforderungen gegenübersteht. Die Entwicklung wird stark aus der Praxiserfahrung angetrieben. Der Erfolg des Facility Management ist eng verknüpft mit Innovation und lebenslangem Lernen. Der Weg, den das Facility Management VBS noch zu gehen hat, ist lang, dem Personalmanagement kommt bei der Bewältigung des Wegs eine grosse Bedeutung zu. Auch dies fordert die Vorgesetzten.

armasuisse Immobilien hat in kurzer Zeit viel aufgebaut: Die Geschäftsstrategie spannt einen „Regenschirm“ über die Konkretisierung der Umsetzung. Der Geschäftseinheit Facility Management muss es nun gelingen, in flexibler Art die Schrittfolge zu bestimmen und die Kräfte zu bündeln, ohne die vorhandene Motivation zu zerstören oder die Innovation einzudämmen.

Die Arbeit schält folgende Lösungsansätze heraus:

- Der Umgang mit Komplexität gewinnt zunehmend an Bedeutung auf allen Stufen und muss erlernt werden.
- Ein gewisses Mass an Konsens ist nötig, damit die Umsetzungskontrolle nicht überfordert oder die Innovation im Keim erstickt wird. Die Roadmap als „Hilfsmittel für eine organisierte Selbstabstimmung“ kann dazu dienen, indem sie Prioritäten und Abhängigkeiten aufzeigt ohne übermässig einzuschränken. Der Prozess der Erarbeitung der Roadmap ist dabei wichtiger als das Resultat.
- Ein besonderes Augenmerk ist auf die Personalentwicklung zu lenken. Sie muss in wechselseitiger Abstimmung mit den Entwicklungsschritten erfolgen.
- Gesundes Wachstum bedarf nachhaltiger Lösungen – gute Neuerungen müssen in bestehende Strukturen eingebettet werden, damit sie nicht in Vergessenheit geraten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Management Summary	2
Inhaltsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	7
Abkürzungsverzeichnis	8
Anhangverzeichnis	9
1 Einleitung und Problemstellung	10
1.1 Ausgangslage	10
1.2 Problemstellung und Zielsetzung	10
1.2.1 Problemstellung	10
1.2.2 Zielsetzung der Arbeit	13
1.3 Abgrenzung des Gegenstands	14
1.4 Vorgehen	14
2 Grundlagen	16
2.1 Strategie	16
2.1.1 Strategie, strategische Planung, strategisches Management	16
2.1.2 Vor- und Nachteile einer Strategie	19
2.1.3 Strategieebenen	21
2.1.4 Prozess der Erarbeitung	22
2.1.5 Beteiligte	26
2.1.6 Erfolgsfaktoren für die Implementation	27
2.2 Facility Management	30
2.2.1 Einordnung des Facility Management	30
2.2.2 Akteure im Immobilienmanagement	31
2.2.3 Rollenmodell des Immobilienmanagements	31
2.2.4 Prozessmodell des Facility Managements	33
2.2.5 Herausforderungen für das Facility Management	33
2.2.6 Facility-Management-Strategie	34
3 Strategie im Facility Management VBS	36
3.1 armasuisse Immobilien und die Strategie	36

3.1.1	armasuisse	36
3.1.2	armasuisse Immobilien.....	37
3.1.3	Facility Management VBS	38
3.1.4	Die Unternehmensstrategie von armasuisse.....	40
3.1.5	Die Geschäftsstrategie von armasuisse Immobilien.....	40
3.1.6	Der Planungsprozess	42
3.2	Bewertung der heutigen Strategie und Planung	42
3.3	Erwartungen an das Facility Management VBS	48
3.3.1	Erwartungen der Mieter und Nutzer.....	48
3.3.2	Interne Erwartungen	49
3.3.3	Aufgabenteilung zwischen Strategieebenen.....	51
3.4	Spannungsfelder	52
3.4.1	Komplexität	52
3.4.2	Handlungsfreiheiten	53
3.4.3	Personalentwicklung	54
3.4.4	Kurzlebige Massnahmen	55
3.5	Handlungsempfehlungen.....	56
3.5.1	Umgang mit Komplexität.....	56
3.5.2	Umgang mit Handlungsfreiheiten	57
3.5.3	Personalentwicklung	58
3.5.4	Nachhaltige Massnahmen	59
4	Fazit.....	61
4.1	Erkenntnis.....	61
4.2	Gesamtzusammenhang und Ausblick	62
5	Literaturverzeichnis.....	64
5.1	Literatur	64
5.2	Firmenpublikationen	67
5.3	Interviews	67
6	Anhang	68
7	Selbstständigkeitserklärung.....	80
8	Über den Autor.....	81

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Entwicklung Immobilien VBS	12
Abbildung 2:	Strategy Development Routes	17
Abbildung 3:	ABC-Modell.....	18
Abbildung 4:	Vier Handlungsstrategien.....	20
Abbildung 5:	Umsetzung des Rollenmodells in der armasuisse Immobilien.....	32
Abbildung 6:	Organigramm VBS, Stand vom 1. Mai 2009	36
Abbildung 7:	Struktur/Organigramm armasuisse.....	37
Abbildung 8:	Strategiehaus armasuisse.....	40
Abbildung 9:	CAF-Modell	52
Abbildung 10:	Geschäftsstrategie armasuisse Immobilien als „Regenschirm-Strategie“	53
Abbildung 11:	Artefakte zur Veränderung der Kultur	55

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Womit befassen sich strategische Entscheide?	16
Tabelle 2:	Was ist eine Strategie?	17
Tabelle 3:	Übersicht zur Stundenschreibung des FM im Jahr 2008.....	39
Tabelle 4:	Berichtswesen FLAG	45

Abkürzungsverzeichnis

AZB	Ausbildungszentrum Bund
BM	Baumanagement
BSC	Balance Scorecard
CAD	Computer Aided Design
CAF	Common Assessment Framework
CAFM	Computer Aided Facility Management
CEN	Comité Européen de Normalisation
DOCMAS	Dokumentenmanagementsystem der armasuisse
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
FLAG	Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget
FM	Facility Management, Facility Manager
GEFMA	German Facility Management Association – Deutscher Verband für Facility Management e.V.
IFMA	International Facility Management Association
IT	Information Technology
KBOB	Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren
KPI	Key Performance Index
LOBE	lohnrelevante Leistungsbeurteilung
NPM	New Public Management
OE	Organisationsentwicklung
PE	Personalentwicklung
PEP	persönlicher Entwicklungsplan
PFM	Portfoliomanagement
prEN	Europäischer Norm-Entwurf (pr von französisch projet)
ProLeMo	Projekt Prozess-/Leistungsmodell
SAP	führender Anbieter von Unternehmenssoftware; ‚SAP‘ steht für Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung
SWOT	engl. Akronym für S trengths (Stärken), W eaknesses (Schwächen), O pportunities (Chancen) und T hreats (Gefahren)
VA	Verfahrensanweisung
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
WoV	wirkungsorientierte Verwaltungsführung

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Prozessmodell für die Leistungserstellungsprozesse	68
Anhang 2: Übersicht der Führungsinstrumente	69
Anhang 3: Übersicht Vorgaben und Controllinginstrumente	70
Anhang 4: Führungs- und Steuerungsprozess armasuisse Immobilien.....	71
Anhang 5: Beschreibungen des Facility Managements im Jahr 2015	72

1 Einleitung und Problemstellung

1.1 Ausgangslage

Das Facility Management im Eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) steht vor zahlreichen und schwierigen Herausforderungen: Mit immer weniger Mitarbeitenden soll es die Bewirtschaftung ständig komplexer werdender Gebäude sicherstellen, immer mehr Informationen bereitstellen, zusätzlichen Anforderungen gerecht werden und sich für neue Aufgaben fit machen. Will es gute Arbeit leisten und damit einen Mehrwert schaffen, muss es sich mit der Frage auseinandersetzen, wie es den Herausforderungen begegnen kann; es muss also eine Strategie entwickeln.

1.2 Problemstellung und Zielsetzung

1.2.1 Problemstellung

Die Verantwortlichkeit für das Facility Management ist im VBS dem Eigentümervertreter armasuisse Immobilien zugewiesen. armasuisse Immobilien ist insgesamt stark herausgefordert durch die zahlreicher und komplexer werdenden Aufgaben und die laufend abnehmenden Ressourcen. Die steigenden Anforderungen ergeben sich insbesondere aus einer generellen Entwicklung des Immobilienmanagements, der engen Verknüpfung mit der sich rasch entwickelnden Informationstechnologie und der Neuausrichtung des Immobilienmanagements im VBS. Die Herausforderungen werden nachfolgend zuerst für das Immobilienmanagement als ein Ganzes detailliert dargestellt und anschliessend für das Facility Management, da es in besonderem Masse gefordert ist.

Wie für die meisten Firmen ist das Immobilienmanagement auch für das VBS nicht Kerngeschäft, sondern Supportprozess. Wie die Privatwirtschaft und andere Immobilienmanager der öffentlichen Hand nimmt sich das Immobilienmanagement VBS vermehrt des „schlummernden Kapitals“ an und erarbeitet Konzepte für eine kosteneffiziente Bewirtschaftung. Dadurch treten neue Themen in den Vordergrund, ohne dass die alten Aufgaben verschwinden. Stand früher die Bautätigkeit im Vordergrund, ist es heute beispielsweise ein aktives Portfoliomanagement basierend auf der Kenntnis der Werte, der Rentabilität und der Nutzungsperspektive oder die Kosten-Nutzen-Optimierung der Objekte über den Lebensweg. Für die öffentliche Hand wurde diese Entwicklung durch die wirkungsorientierte Verwaltungsführung angestossen.

Ein Immobilienmanagement ohne Informatikunterstützung ist heute nicht mehr vorstellbar. Zu Beginn des Informatikzeitalters wurden Datenbanken mit alphanumerischer Orientierung und computergestützte Zeichnungssysteme, sogenannte Computer-Aided-Design-Systeme (CAD-Systeme), mit grafischer Orientierung eingesetzt. Die CAD-Systeme wurden für die Planung entwickelt und waren als Einzellösungen im Einsatz. Je länger, je mehr geht es da-

rum, Verknüpfungen zwischen den einzelnen Informationsquellen zu erstellen und redundante Datenhaltungen zu eliminieren. Die Integration neuer Systeme der Informationstechnologie (IT-Systeme) stellt eine grosse Herausforderung dar; die infrage kommende Software ist auf die Verwaltung von Verwaltungs- und Wohnungsbauten und den deutschen Raum ausgelegt, und die nutzerspezifische Anpassung muss unter Abwägung der jeweiligen Vor- und Nachteile immer wieder überdacht werden. Das Tempo der Veränderungen wird oft durch die grossen Softwareanbieter und deren Entwicklungen bestimmt.

Mit dem Projekt Immobilien VBS XXI wurde die zentrale Rolle des Eigentümers geschaffen und armassuisse Immobilien zugewiesen. Die daraus resultierende Machtkonzentration führt zu hohen Erwartungen bezüglich eines betriebswirtschaftlichen Erfolgs. Dieser Erfolg ist jedoch nicht so einfach herbeizuführen: Das Immobilienmanagement ist organisch gewachsen und entsprechend unübersichtlich. So wurden beispielsweise Vereinbarungen mit Gemeinden und Dritten vor dem Hintergrund uneingeschränkter Mittel und der Förderung von Randregionen und somit stark politisch gefärbt abgeschlossen. Die Kosten des Immobilienbetriebs sind jedoch durch diese „Quersubventionen“ entsprechend hoch und Neuverhandlungen mit dem Ziel der Kostenreduktion entsprechend aufwendig. Sie sind aber auch politisch heikel, weil sich der Nutzen dieser „Quersubventionen“ noch heute durch eine hohe Akzeptanz des Militärs und seiner Immissionen zeigt.

Diesen steigenden Herausforderungen steht ein Ressourcenabbau gegenüber: Das ganze VBS steht unter massivem Spardruck (vgl. z.B. die Ausführungen von Bundesrat Schmid anlässlich der Fragestunde am 8. März 2004 [Frühjahrssession 2004; 04.5045]). Der Rückgang der Ausgaben für die Landesverteidigung, der zu Beginn der 90er-Jahre auf einem Niveau von über sechs Milliarden Franken begann, setzt sich bis heute fort (vgl. BBl 2008, 2464). Die Staatsrechnung 2008 weist für die Verteidigung noch Ausgaben von 3,895 Milliarden Franken aus (vgl. Bund, Staatsrechnung 2008). Für den Immobilienbetrieb kommt erschwerend hinzu, dass das VBS bestrebt ist, das Verhältnis von Betriebsausgaben zu Rüstungsausgaben zugunsten der Investitionen massvoll zu korrigieren, um für die Armee einen mittleren Technologiegrad zu erreichen (vgl. BBl 2008, 2462 f.).

Des Weiteren bestehen Abbauvorgaben bezüglich des Personals. Diese departementalen Vorgaben aus dem Projekt VBS XXI (2001) sind bis Ende 2011 umzusetzen.

Nachfolgende Grafik zeigt zusammenfassend, wie sich die Aufgabengebiete des Immobilienmanagements VBS erweitern, wie der Personalbestand seit 1990 um etwa 50 Prozent auf heute 153 Mitarbeitende reduziert wurde und in welchen Schritten sich die heute bestehende Organisation entwickelt hat:

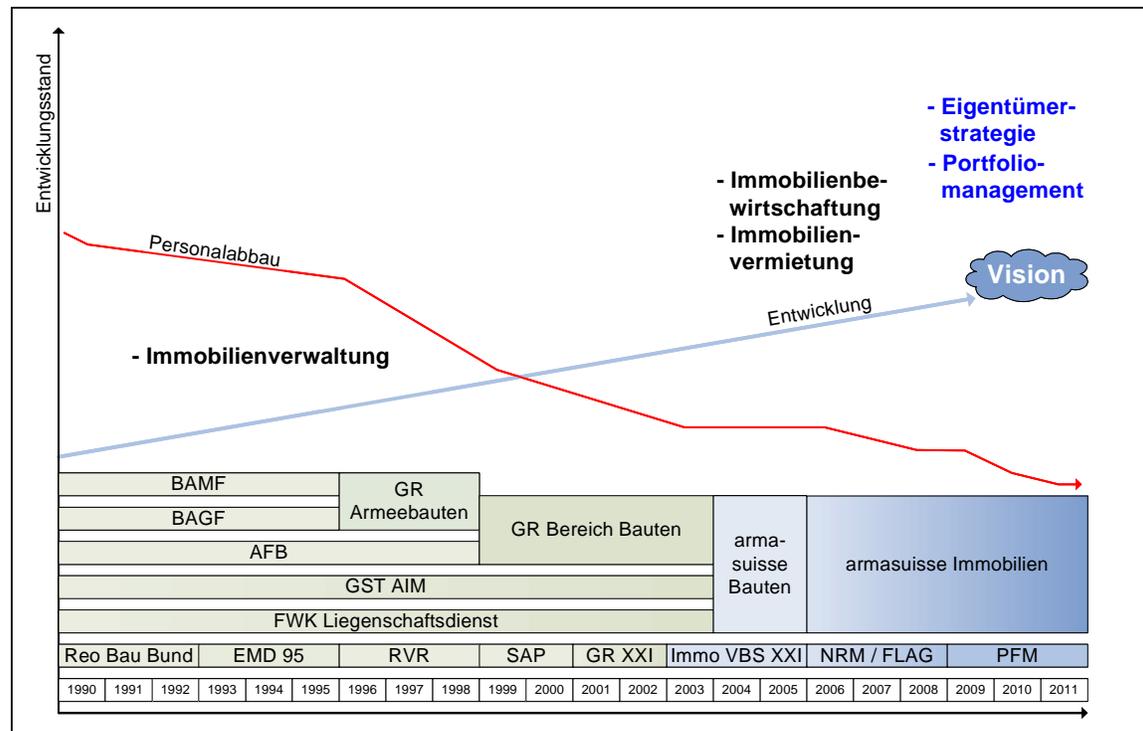


Abbildung 1: Entwicklung Immobilien VBS (Präsentation aus Jahresrapport armasuisse Immobilien 2009)

Wie nun präsentieren sich die Herausforderungen für die Geschäftseinheit Facility Management? Ein Grossteil der heutigen Tätigkeiten des Facility Management resultiert aus dem kaufmännischen und technischen Gebäudemanagement und den entsprechenden gesetzlichen Vorgaben. Als Beispiele seien hier die Drittvermietung und -verpachtung, die Gewährleistung eines funktionierenden Betriebs, die Interessenwahrung zur Wertsicherung und die Zustandserhebungen und Planung von Instandsetzungsarbeiten erwähnt. Ein Grossteil der Ressourcen ist also durch bestehende Aufgaben gebunden. Der Beruf des Facility Manager ist in der Schweiz relativ neu; entsprechende Ausbildungen gibt es in der deutschsprachigen Schweiz seit 1993. Weil das Berufsfeld relativ jung ist, entwickelt es sich stark und verdichtet sich kontinuierlich, indem immer wieder neue Themen ins Zentrum rücken.

Welcher Art die Veränderung im Immobilienmanagement auch ist, Analysen werden immer auf der Basis von Daten und Informationen getroffen. Für das Datenmanagement ist das Facility Management zuständig. Bedingt durch die kontinuierliche Entwicklung muss es laufend neue Daten erheben und die immer grösser werdende Datenmenge auf dem aktuellen Stand halten. Deshalb ist das Facility Management auch unmittelbar und in besonderem Masse durch die Veränderung der Informationstechnologie herausgefordert. Um die richtigen Daten und Informationen bereitstellen zu können, muss das Facility Management gute Kenntnis

der Objekte mit ihren VBS-spezifischen Eigenheiten, deren Geschichte sowie den Beziehungsstrukturen vor Ort haben. Durch den laufenden Personalabbau geht jedoch viel Wissen verloren.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Facility Management in besonderem Masse herausgefordert ist. Aus zwei Gründen ist es für das Immobilienmanagement wichtig, dass das Facility Management die Herausforderungen erfolgreich meistert: Einerseits trägt es mit der Verantwortung für das Datenmanagement massgeblich zum Erfolg aller übrigen Tätigkeiten des Immobilienmanagements bei, und andererseits funktioniert es täglich an der Schnittstelle zu den zahlreichen Stakeholders, insbesondere den internen und externen Mietern und Nutzern, den Betreibern, den lokalen Behörden und der Nachbarschaft. Seine Professionalität ist demzufolge die Visitenkarte für die ganze Unternehmung.

“Sometimes we get so overwhelmed by the problems of today that we forget the promise of tomorrow” (Humphrey 1968, zitiert nach Bryson 2004: 29).

1.2.2 Zielsetzung der Arbeit

Weil die Ressourcen des Facility Management durch das Tagesgeschäft stark gebunden sind und der Handlungsspielraum entsprechend klein ist, führt der Weg zum Erfolg durch „schwieriges Terrain“. Die Arbeit soll darstellen, mit welchen Schritten das Facility Management besser auf das Ungleichgewicht zwischen stets wachsenden Aufgaben und reduzierten Ressourcen reagieren kann. Ausgangspunkt bildet die bestehende Geschäftsstrategie. Die Arbeit hat folgende Ziele:

- Die bestehende Geschäftsstrategie armasuisse soll hinsichtlich der Frage überprüft werden, ob sie dem Facility Management genügend dient und, falls nein, wie eine Verbesserung erzielt werden könnte.
- Es sollen Überlegungen dargelegt werden zur Frage, wie es gelingt, nicht nur einen „Papiertiger“ zu schaffen, sondern einen Plan zu entwickeln, dem vertraut wird, der Anwendung findet, der Kräfte bündelt und der somit auch zum Ziel führt.

1.3 Abgrenzung des Gegenstands

Die Arbeit beschränkt sich auf das Facility Management, weil es

- in besonderem Masse von Mehrbelastungen betroffen ist und sein Erfolg auch wesentlich ist für die ganze Unternehmung (vgl. Kapitel 1.2.1),
- ein junger Bereich des Immobilienmanagements ist, in dem vieles noch unklar ist und die Gestaltungsmöglichkeiten dementsprechend gross sind,
- stärker als das Portfolio- und Baumanagement von den Herausforderungen des „fuzzy tasking“ und des „multiple tasking“ betroffen ist.

Fuzzy Tasking beschreiben Frey/Osterloh (2000: 36) wie folgt: *„Vorgesetzte sind oft gar nicht in der Lage, eindeutige und messbare Ziele für ihre Untergebenen anzugeben. (...) Werden die Untergebenen aber anhand von klar quantifizierten Vorgaben entlohnt, dann sinkt ihre Bereitschaft, über die (notwendigerweise weniger klar quantifizierbare) Veränderungen von Zielsystemen nachzudenken.“* Die Folge von Fuzzy Tasking ist, dass suboptimale Zielsysteme entstehen. Oder umgekehrt, will man im Facility Management optimale Zielsysteme, ist man auf die Mithilfe der Mitarbeitenden angewiesen. Diese Abhängigkeit macht die Fragestellung besonders interessant.

Als Multiple-Tasking-Problem wird das Problem verstanden, das sich ergibt, wenn extrinsisch motivierte Mitarbeitende sich auf die Erreichung der gut messbaren, leistungslohnrelevanten Ziele konzentrieren und die schlecht messbaren, die höchst relevant sein können, vernachlässigen (vgl. Frey/Osterloh 2000: 35 f.).

Die Arbeit beschränkt sich auf die Empfehlung nächster Schritte, weil die Strategieformulierung den Rahmen der Arbeit in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht sprengen würde.

1.4 Vorgehen

Das Vorgehen kann in vier Schritte gegliedert werden: Auftakt bildet die Darstellung des Problems und der Zielsetzung. Kernstück bilden ein Grundlagenteil, der sich in generell-abstrakter Art mit Strategie, Strategieerarbeitung und -inhalten befasst, und ein individuell-konkreter Teil, welcher den Grundlagenteil am Beispiel des Facility Management VBS konkretisiert und spiegelt. Die Arbeit wird mit einem Fazit abgeschlossen.

Die Erarbeitung des Grundlagenteils basiert im Wesentlichen auf einer Literaturanalyse und deren Reflexion. Die Anwendung der Grundlagen auf die konkrete Situation des Facility Management im VBS geht folgenden Fragen nach:

1. Welche Schritte wurden bereits unternommen, und welche Vorgaben, Prozesse, Aktivitäten und Resultate existieren bereits?
2. In welchen Bereichen dient Bestehendes dem Facility Management zu wenig?

3. Wie könnten die nächsten Schritte aussehen (darin integriert auch die Klärung der Frage, ob das Facility Management im VBS eine eigene Strategie benötigt)?

Zur Beantwortung der ersten Frage nach bereits Existierendem werden einerseits die theoretischen Grundlagen, andererseits die Kriterien des Common Assessment Framework (CAF) zum Themenfeld 2 „Strategie und Planung“ zugrunde gelegt. Im Bereich „Strategie und Planung“ stellen sich folgende Fragen: Was unternimmt die Organisation, um

- Informationen über die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Interessengruppen zu gewinnen?
- Strategie und Planung zu entwickeln, zu überprüfen und zu aktualisieren?
- Strategie und Planung in der gesamten Organisation umzusetzen?
- Modernisierung und Innovation zu planen, umzusetzen und die Ergebnisse zu überprüfen?

Die Beantwortung entlang dieser Fragen des CAF erfolgte durch den Leiter der Geschäftseinheit Facility Management zusammen mit dem Verfasser, basierend auf eigenem Wissen und eigener Erfahrung. Die Bewertung nach CAF geschah in Unwissenheit, dass die Organisationsentwicklung von armasuisse auf dem Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) basiert. Da das CAF dem EFQM-Modell nachempfunden ist, ergibt sich aus der Anwendung des Ersteren kein Nachteil.

Die Beantwortung der zweiten Frage ergibt sich aus der Gegenüberstellung von Bestehendem und der theoretischen Ideallösung aus den Grundlagen. Zudem wurden diverse Mitarbeitende befragt, die als Schlüsselpersonen für die Entwicklung des Facility Management zu betrachten sind. Es ging darum, herauszufinden, von welchen Bildern ihr Denken und Handeln geleitet wird. Damit wird einerseits ersichtlich, wie weit die bestehende Geschäftsstrategie die Vorstellungen bereits bündelt, andererseits zeigt sich auch die Vorstellung einer „Marschrichtung“. Diese armasuisse-interne Vorstellung von der Zukunft wird ergänzt mit den Erwartungen der Kunden. Diese wurden einer Kundenbefragung aus dem Jahr 2007 entnommen. Diese Sammlung von Vorstellungen und Erwartungen bildet die Grundlage für den Blick in die Zukunft. Das effektiv gewählte Vorgehen weicht leicht vom ursprünglich geplanten ab: Die Grundlagenarbeit zeigte auf, dass die Frage nach Fehlendem letztlich weniger zielführend ist als die Frage nach Antreibendem.

Die nächsten Schritte ergeben sich aus der Analyse des Bestehenden und den Leitgedanken, welche die Theorie vorgibt. Die Darstellung der „internen Erwartungen“ und Handlungsempfehlungen sind bewusst grob gehalten, damit die in Zukunft nötigen Diskussionen nicht eingeeengt werden.

Das Fazit rundet die Arbeit ab. Nach dem Eintauchen in die Details einer Strategieumsetzung wird das bearbeitete Thema in einen Gesamtzusammenhang gestellt und ein Ausblick gewagt.

2 Grundlagen

Die Überlegungen basieren auf zwei Themenbereichen: der Strategie und dem Facility Management. Nachfolgend geht es darum, in den beiden schon oft beschriebenen und analysierten Bereichen wesentliche Aspekte als Grundlage für weitere Gedanken herauszuarbeiten und darzustellen.

2.1 Strategie

2.1.1 Strategie, strategische Planung, strategisches Management

Im alltäglichen Sprachgebrauch wird unter „Strategie“ oft eine Langfristplanung durch das Topmanagement verstanden; dies ganz im Sinne von Chandler, der 1962 Strategie wie folgt definiert hat: *“Strategy is the determination of the basic long term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.”* Es geht gemäss dieser Definition um die Zielerreichung und damit um den Erfolg. Kein Wunder, wird das Wort „Strategie“ für alles Mögliche verwendet. Damit verliert das Wort „Strategie“ jedoch seine spezifische Bedeutung. Zu diesem Schluss kommt auch Bovaird (2009: 62 f.). Er versucht, das Wort vor seiner Bedeutungslosigkeit zu retten, indem er es wie folgt positioniert: Er legt dar, womit sich strategische Entscheide befassen, er zitiert Mintzbergs fünf Bedeutungen und legt dar, dass nicht jede realisierte Strategie auch wirklich geplant war. Bovaird unterscheidet, basierend auf Johnson/Scholes, strategische von nichtstrategischen Entscheidungen wie folgt:

“Strategic decisions are concerned with:

- Scope of an organisation’s activities*
- Matching the organisations activities to its environment*
- Allocation and reallocation of major resources in an organisation*
- Values, expectations and objectives of those influencing strategy*
- The long-term direction for the organisation*
- Implications for change throughout the organisation”*

Tabelle 1: Womit befassen sich strategische Entscheide? (Nach Johnson/Scholes 2002 in Bovaird 2009: 55)

Strategische Entscheidungen zeigen demzufolge auf, was eine Organisation nicht tut und befassen sich mit der Art, wie sie ihre Aktivitäten auf die Umwelt und die technischen Möglichkeiten abstimmt, wie sie ihre Fähigkeiten und anderen Ressourcen einsetzt, wie sie mit den Stakeholder-Erwartungen umgeht, wie sie sich langfristig ausrichtet und wie sie mit Veränderungen umgeht.

Bovaird (2009: 63) verwendet zur Definition des Begriffs Strategie zudem die fünf verschiedenen Bedeutungen (5 P), die Mintzberg dem Wort „Strategie“ gegeben hat:

- die Strategie als Plan (*plan*): irgendeine Art der beabsichtigten Vorgehensweise, eine Richtlinie, um mit einer Situation umzugehen; vorausschauend, bewusst, rational
- die Strategie als Trick (*ploy*): ein beabsichtigtes, spezifisches Manöver, um beispielsweise einen Konkurrenten zu überlisten
- die Strategie als Muster (*pattern*): ein Muster in einem Strom von Tätigkeiten, das sich rückblickend zeigt
- die Strategie als Position (*position*): Mittel des Lokalisierens einer Organisation in einem Umfeld respektive die Verbindung zwischen Organisation und Umwelt
- die Strategie als Perspektive/Paradigma (*perspective/paradigm*): die grundlegende Art, wie ein Unternehmen agiert

Tabelle 2: Was ist eine Strategie? (Nach Mintzberg 1987 in Bovaird 2009: 56)

Strategisches Management ist demzufolge mehr als Planung und Implementation einer Strategie, es umfasst alle fünf Bedeutungen.

Bovaird (2009: 74) positioniert den Begriff „Strategie“, indem er darauf hinweist, dass nicht jede geplante Strategie auch umgesetzt wird. Er verweist auf Mintzberg wenn er sagt, dass viele geplante Strategien im Papierkorb landen. Bovaird stellt fest, dass nur wenige Strategien von Topmanagern auch wirklich realisiert werden und viele realisierte Strategien nicht aus einer Planung des Topmanagements resultierten, sondern entweder durch machtvolle Leader aufgedrückt wurden, sich aus einer guten Gelegenheit ergaben oder aus der praxisnahen, erfahrenen Belegschaft „auftauchten“ (vgl. Abbildung 2). Eine emergente Strategie (emergent strategy) ist das Produkt einer Vielzahl von mehr oder weniger aufeinander abgestimmten Einzelentscheiden, die zu einem stabilen Verhaltensmuster führen. Sie ergeben sich, weil Mitarbeitende merken, was in der Praxis funktioniert, und sich engagieren.

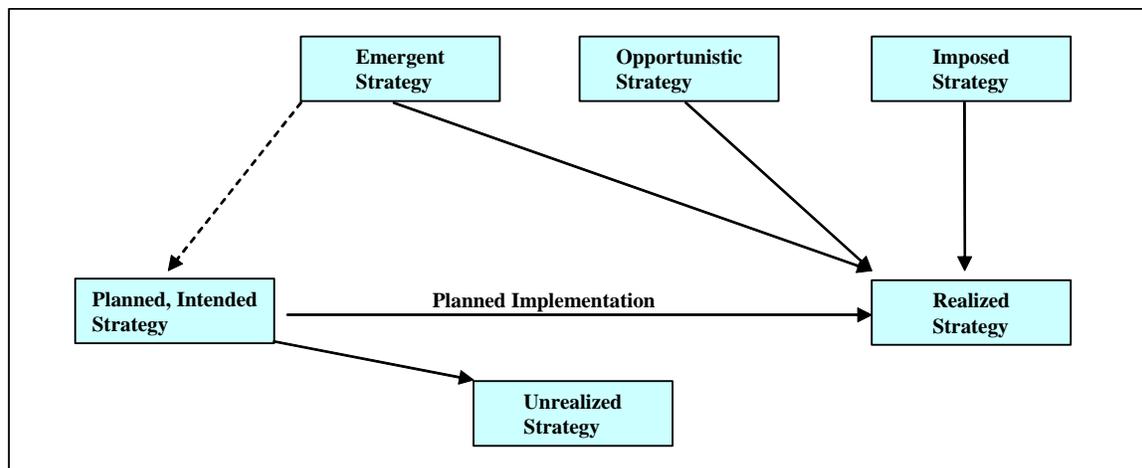


Abbildung 2: Strategy Development Routes (eigene Darstellung nach Bovaird 2008)

Damit ist nicht gesagt, ob emergente Strategien gut oder schlecht sind – beides ist möglich. Bovaird empfiehlt, die emergenten Strategien mittels „management by walking around“ zu identifizieren, die guten zu fördern und die schlechten zu stoppen. Gerade in der heutigen schnelllebigen Zeit ist es sehr unwahrscheinlich, dass die Planer zu Beginn den perfekten Ausblick haben, der konsequent umgesetzt zum Erfolg führt. Ein kontrolliertes Vorgehen und offene Türen für Lernerfahrungen sind wohl eher angebracht (vgl. Mintzberg 1999: 25). Auch andere Autoren kommen zum Schluss, dass ein Mix zwischen Initiativen des Topmanagements und emergenten Impulsen der Mitarbeitenden Erfolg versprechend ist und es zur Aufgabe der Führung wird, den Kontext zu gestalten und vermittelnd zu wirken (vgl. Müller-Stewens 2003: 71). Das erfolgreiche Vorgehen wäre demzufolge ein Wechselspiel verschiedener Ebenen.

Zur Frage der Darstellung von Strategien meint Mintzberg (1992 nach Bovaird 2009: 69): *“Strategies are not things that are written down periodically, although people do try to write them down. Strategies are things that exist in people’s heads; strategic visions cannot easily be written down. So I think managers create the strategy; planners might formalize it.”* Er unterscheidet damit zwischen der unternehmerischen Strategie, die „ihren Ursprung in einer zentralen Vision“ eines einzelnen Führers hat und flexibel auf Chancen reagieren kann, und den geplanten Strategien (vgl. Mintzberg 1999: 221). Eine geplante Strategie beinhaltet im Wesentlichen drei Aussagen: Wo befindet sich die Organisation (Beschrieb der Organisation und ihrer Umwelt), wo will sie hin (Vision, Mission), und wie gelangt sie dorthin (Strategie formulieren und implementieren) (vgl. Abbildung 3)?

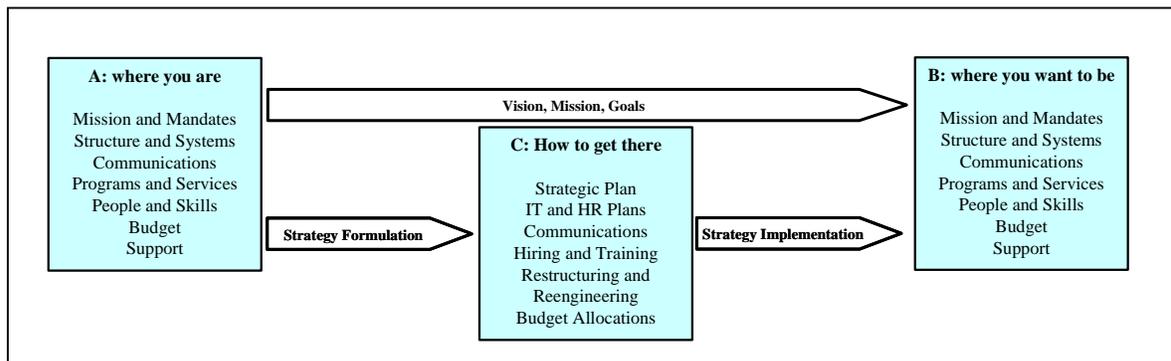


Abbildung 3: ABC-Modell (eigene Darstellung nach Bryson 2004: 7)

Die Strategie als Plan kann helfen, Veränderungen und Herausforderungen in vorausschauender Art zu begegnen, die Zukunft mitzugestalten und sich auf den Erfolg zu konzentrieren. So hat auch Mintzberg sein Buch „Strategy Safari“ (1989) den Leuten gewidmet, „die sich mehr für offene Flächen als für geschlossene Käfige interessieren“.

2.1.2 Vor- und Nachteile einer Strategie

Aber ist eine Strategie ein Erfolgsrezept, auf das man nicht verzichten kann?

Sowohl Mintzberg (1999: 33) als auch Müller-Stewens (2003, S. 72) berufen sich auf Inkpen/Choudhury (1995: 313 ff.), wenn sie der Frage nachgehen, warum es vorkommt, dass eine Strategie fehlt. Sie kommen zum Schluss, dass das Fehlen einer Strategie

- eine Unterlassung sein kann,
- eine Übergangsphase sein kann, an deren Ende jedoch eine Strategie vorliegt,
- oder eine bewusste Entscheidung ist, die damit zu tun haben kann, dass man bewusst zeigen will, dass man sich nicht in solch ressourcenraubende Prozesse begibt oder bewusst, wie es Mintzberg ausdrückt, ein *„gewisses Gemurmel in den organisationsinternen Systemen aufrechterhalten wird, damit die Strategie nicht zu einem allzu abgehobenen Rezept verkommt, das die Flexibilität beeinträchtigt und zu einem Hemmschuh für Lernen und Anpassung wird“*.

In zwei Fällen sieht Bryson die strategische Planung als falschen Ansatz: entweder in Zeiten von Krisen, obwohl er der Meinung ist, dass der Ausweg aus der Krise sehr wohl strategisch angegangen werden muss, oder wenn Entscheidungsträgern die Möglichkeiten und Mittel zur Umsetzung fehlen oder aus andern Gründen die Implementation extrem unwahrscheinlich ist (Bryson 2004: 13 ff.).

Mintzberg anerkennt die Vorteile einer strategischen Planung, nennt dazu jedoch folgende negativen Seiten (1999: 29 ff.):

- Indem sie eine Richtung vorgibt, weist sie einen Kurs, setzt jedoch auch Scheuklappen auf. Sie ermöglicht ein (zu) forsches Vorgehen in Situationen, in denen Vorsicht geboten wäre.
- Indem sie Aktivitäten bündelt, fördert sie die Koordination der Aktivitäten und ein Gruppendenken. Dadurch geraten jedoch Randbereiche ausser Sicht.
- Indem sie eine Organisation definiert und sinnstiftend wirkt, ergeben sich Vereinfachungen, die komplexen Situationen nicht mehr gerecht werden.
- Indem sie Ordnung schafft, sorgt sie für Beständigkeit, verhindert aber auch Kreativität, die gerade auf dem Nährboden von Unbeständigkeit und Konflikten gedeiht.

In heutiger Zeit ist die strategische Planung herausgefordert. Die Herausforderungen sind enorm: immer rascherer Wandel, zunehmende Abhängigkeiten, Klimaveränderungen mit katastrophalen Auswirkungen, gefährdete Energieversorgungen, zunehmendes Sicherheitsbedürfnis, rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationsgesellschaft (vgl. Müller-Stewens 2003: 15 ff.). Die Zukunft ist kaum prognostizierbar; schwerwiegende, aufrüttelnde Ereignisse haben der Welt in aller Deutlichkeit gezeigt, dass Planung ihre Grenzen hat. Wer strategische Planung mit Langfristplanung gleichsetzt, dem müssen Zweifel aufkommen, ob strategische Planung sinnvoll ist. Wer aber strategische Planung mit Existenzsicherung und Erfolg gleichsetzt, der muss sich, gerade in heutigen Zeiten, zwingend mit strategischer Planung auseinandersetzen.

Es stellt sich also weniger die Frage, ob strategische Planung nötig ist, sondern welche Strategie im entsprechenden Kontext die richtige ist. In einem bekannten, übersichtlichen, weiten Umfeld ist eine Langfrist-Planung angebrachter als in einem unbekanntem, hindernisreichen Umfeld voller Überraschungen. In schwierigem Terrain drosselt man sinnvollerweise das Tempo, vergleicht des Öfteren Geplantes mit Vorhandenem, hält Augen und Ohren offen und berät sich zwischendurch. Ein Chancen- und Risikomanagement hilft, auch in schwierigem Terrain handlungsfähig und dynamisch zu sein. Müller-Stewens formuliert vier Handlungsalternativen für vier unterschiedliche Situationen. Die Situationen ergeben sich aus den zwei Dimensionen „Systemstabilität“ und „Systemstruktur“. Ein stabiles System definiert er als System, das sich regelhaft entwickelt, ein instabiles ist durch eine nicht vorhersagbare Eigendynamik geprägt. Eine einfache Systemstruktur liegt vor, wenn das System von einer überschaubaren Anzahl Faktoren beeinflusst wird, ansonsten bezeichnet er es als komplex. Die vier Situationen „stabil-einfach“, „stabil-komplex“, „instabil-einfach“ und „instabil-komplex“ stellt er anschaulich mit einem Schiff in vier unterschiedlichen Situationen dar: auf ruhiger See, in der Fahrrinne zum Hafen, im Hafen mit den andern Booten und auf Entdeckungstour. Während auf hoher See und bei gutem Wetter das Schiff fast durch automatisches Handeln des Steuermanns auf Kurs gehalten werden kann, erfordern die andern Situationen eine andere Führung, welche die Crewmitglieder intensiver einbindet (vgl. Abbildung 4): Regelung im stabilen-komplexen Kontext, Reaktion im instabilen-einfachen Kontext und Selbstorganisation im instabilen-komplexen Kontext (vgl. Müller-Stewens 2003: 566 f.). Er erachtet es als verhängnisvoll, wenn die Handlungsalternative nicht zur Situation passt.

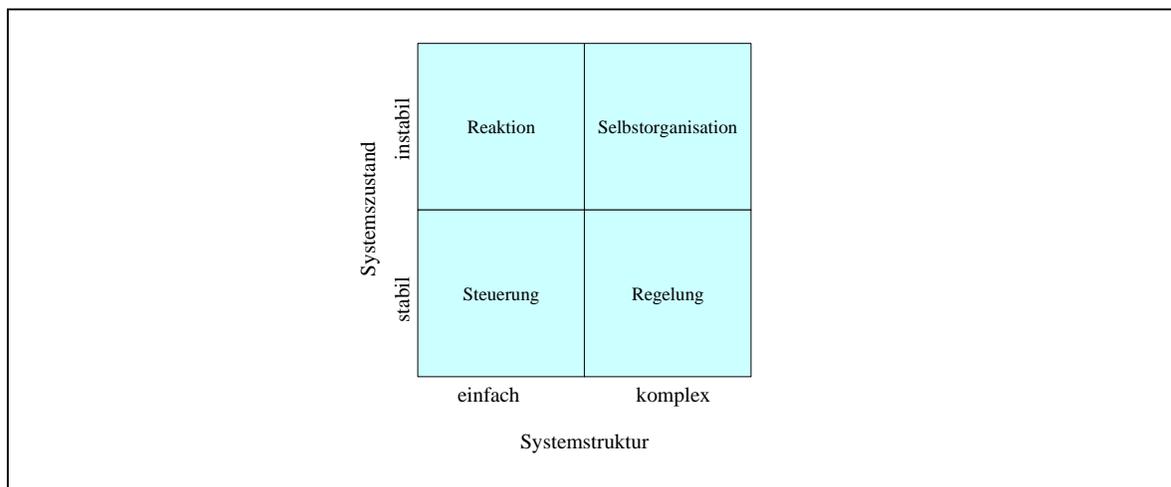


Abbildung 4: Vier Handlungsstrategien (Kruse 1994, nach Müller-Stewens 2003: 566)

Folgendes sieht er als Notwendigkeit für ein Kontextlernen bei instabilem Systemzustand und komplexer Struktur (vgl. Müller-Stewens 2003: 575):

- Einrichten strategischer Frühaufklärung,
- Erhöhung der Sensibilität gegenüber schwachen Signalen,
- Aufbau ungewöhnlich besetzter Strategie- und Kommunikationsarenen.

Weil die Komplexität und die Veränderung unserer Umwelt zunehmen, verliert die (langfristig) geplante Strategie zusehends an Bedeutung. Dafür wird das Entdecken guter Initiativen der Mitarbeitenden, deren gezielte Förderung und Entwicklung immer wichtiger. Damit dies geschieht, ist auf allen Stufen individuelles Denken und über alle Stufen hinweg Diskussion notwendig (vgl. Bryson 2004: 151). Aspekte dieser Sichtweise finden sich auch bei Hablützel (2006); er vertritt die These, dass mit der Jahrtausendwende auch eine kulturelle Wende vollzogen wurde. Diese Wende, so seine Meinung, zeigt sich in der Ablösung des Managementzeitalters durch eine Suche nach dem Sinn für das Ganze. In dieser kulturellen, systemischen Sicht sind Kommunikation und Partizipation zentral.

Langfristig geplante Strategien stehen für Stabilität, Ruhe, Sicherheit und Beständigkeit, emergente für Veränderung und Erregung und damit für Kreativität und Innovation. Jeder einzelne Mensch ist angetrieben durch diese beiden Dimensionen. Da Organisationen aus Menschen bestehen, ist davon auszugehen, dass auch Organisationen sich in diesem Spannungsfeld bewegen. Es ist demzufolge davon auszugehen, dass die Langfristplanung und die emergente Strategie zwei Konzepte sind, die sich gegenseitig ergänzen.

2.1.3 Strategieebenen

Die Literatur unterscheidet verschiedene Strategieebenen. Bovaird (2008) unterscheidet deren drei: die „corporate strategy“ die „business or competitive strategy“ und die „functional or operational strategy“. Diese drei Ebenen unterscheiden sich in ihrem Inhalt wie folgt:

- Die Unternehmensstrategie („corporate strategy“ oder auch „corporate level strategy“) definiert die Geschäfte, in denen das Unternehmen konkurriert, funktioniert, und befasst sich mit der Wahl der Märkte, in denen die Unternehmung funktionieren soll. Hofer/Schendel (1978: 27) beschreiben die Unternehmensstrategie wie folgt: „*Sie definiert die zu besetzenden Geschäftsfelder, die Ressourcenaufteilung auf die Geschäftsfelder, die Erzielung von Synergien durch Zugriff auf zentrale Ressourcen und allgemeine Überlegungen hinsichtlich Gestaltung der Finanzstruktur sowie der Aufbau- und Ablauforganisation.*“ Diese Gesamtstrategie sollte sich davon leiten lassen, dass sie einen Mehrwert gegenüber den einzelnen Geschäftsbereichen bewirkt. Porter (1996: 285) meint dazu: *“Corporate strategy is what makes the corporate whole add up to more than the sum of its business unit parts.”*
- Die Geschäftsbereichsstrategie („business or competitive strategy“ oder auch „business-unit-level-strategy“) befasst sich damit, die Entwicklung und Aufrechterhaltung des Wettbewerbsvorteils für die Waren und Dienstleistungen sicherzustellen. Auf dieser Ebene geht es darum, Veränderungen der Nachfrage und Technologien vorausszusehen und die Strategieanpassung entsprechend den Veränderungen vorzunehmen.
- Die Funktionalbereichsstrategie („functional or operational strategy“) erachtet Bovaird als notwendig, um die effiziente und effektive Ausführung der Geschäftsbereichsstrategie zu ermöglichen und ihr damit zum Erfolg zu verhelfen. Die strategischen Fragen auf dieser Ebene beziehen sich auf die Geschäftsprozesse und die Wertschöpfungskette und die Frei-

setzung von Synergien aufgrund der Koordination und Integration von Aktivitäten (vgl. Mathieu 2004: 13 ff.). Auf dieser Ebene geht es um Entwicklung und Koordination (Marketing, Finanzen, Personal etc.).

Das Modell mit drei Ebenen wird in der Literatur variiert (vgl. Mathieu 2004: 14). Manchmal wird auf eine Wettbewerbsstrategie hingewiesen, die zwischen Unternehmensstrategie und Geschäftsbereichsstrategie steht, manchmal auf eine „societal strategy“, die über den drei Ebenen steht und das Verhalten gegenüber der Gesellschaft definiert. Durch die Schaffung einer zusätzlichen Ebene wird einem Thema, das ansonsten subsumiert ist, eine besondere Stellung gegeben und damit auch eine zusätzliche Bedeutung eingeräumt.

In der Bildung von Ebenen und der Zuordnung von Themen spiegelt sich demzufolge eine Denkhaltung der Unternehmung wider: Wie weit werden Themen zentral bestimmt, und welche Verantwortung und Möglichkeiten haben die einzelnen Geschäftseinheiten, ihren Erfolg selbstständig anzugehen, wie klar, aber auch einengend will die übergeordnete Ebene sein?

Wenn Funktionalbereichsstrategien die effektive und effiziente Ausführung der Geschäftsbereichsstrategien sicherstellen sollen, muss aus diesen Bereichen auch dargestellt werden, was mit bestehenden Kapazitäten und Kapabilitäten möglich ist. Funktionalbereichsstrategien sind demzufolge nicht selbstständige Strategien, sondern sie sind in die Geschäftsbereichsstrategie eingebunden. Die Ebenen lassen sich auch nicht mechanisch trennen: Watson/Woolridge (2005) analysierten den Einfluss von Bereichsleitern auf die Gestaltung der Geschäftsstrategie. Sie kamen zu folgendem Schluss: Traditionellerweise nehmen Bereichsleiter direkt Einfluss bei der Umsetzung der Strategie. Sie nehmen zudem indirekt Einfluss bei deren Erarbeitung. Dieser Einfluss ist umso grösser, je grösser der Bereich im Verhältnis zur Grösse der Unternehmung und je enger die Beziehung der beiden Leader ist. Ohne Bedeutung ist gemäss der Studie, ob der Bereich ein Kerngeschäft betreibt oder ob er erfolgreich ist.

2.1.4 Prozess der Erarbeitung

Das zehnstufige Planungsmodell nach Bryson (vgl. Bryson 2004 33 ff.), das als Regelkreis konzipiert ist, gilt als weltweit anerkanntes Vorgehen zur Strategiefindung in öffentlichen Institutionen (vgl. Thom/Ritz 2000: 57). Die zehn Schritte behandeln folgende Themen:

1. Eingangsvereinbarung: Es geht darum, die Entscheidungsträger und Stakeholders zu identifizieren, den Prozess zu strukturieren und Akzeptanz zu schaffen.
2. Identifikation des („äusseren“) Auftrags: In diesem Schritt geht es darum, zu identifizieren und zu begreifen, was der formale Auftrag, resultierend aus Gesetzen, Verordnungen und weiteren Vorgabedokumenten ist und welche informellen Erwartungen an die Organisation gestellt werden.

3. Klärung der („inneren“) Mission und der Werte: Die Mission bildet mit dem Auftrag gemeinsam das Ziel, welches die Existenz der Organisation legitimiert. Sie stellt dar, wie man den Mehrwert gegenüber der Gesellschaft erbringen will.
4. Bewertung der internen und externen Bedingungen: Im Umfeld interessieren drei Aspekte: die beeinflussenden Faktoren und Trends, die Akteure, welche die Ressourcen kontrollieren, und Mitkonkurrenten. Die beeinflussenden Faktoren gliedert Bryson in politische, ökonomische, soziale, technologische, ausbildungsbezogene, physische und gesetzgeberische Faktoren.

Zur Identifikation der internen Stärken und Schwächen empfiehlt Bryson, dies anhand der drei Elemente Input (vorhandene Ressourcen), Prozess und Output (erzielte Leistung) zu überlegen. Dadurch werden auch die „Kernkompetenzen“ oder einzigartigen Fähigkeiten sichtbar. Oft wird in diesem Prozessschritt auch die SWOT-Analyse angewendet.

5. Identifikation der strategisch relevanten Themenbereiche: Aus den vier vorangehenden Schritten ergeben sich die strategisch relevanten Themenbereiche. Nach Bryson bedingt die Definition dieser Themen ein tiefes Verständnis für die Erwartungen der Stakeholders, die Prozesse und die Möglichkeiten der Organisation. Die vier vorangehenden Schritte dienen insbesondere dazu, dieses Verständnis herbeizuführen. Bryson empfiehlt, die strategisch relevanten Themenbereiche auf den Punkt zu bringen, sie als Frage zu formulieren und so festzustellen, ob die Unternehmung überhaupt Möglichkeiten zur Veränderung hat. Wenn die Organisation keine Möglichkeit zur Veränderung hat, spricht er von Rahmenbedingungen, mit denen es umzugehen gilt. Nach Bryson sind nur fundamentale Herausforderungen zu nennen, und er empfiehlt, zu erläutern, was passiert, wenn das Thema nicht an die Hand genommen wird. Das soll dazu beitragen, Dringlichkeiten zu erkennen und Prioritäten festzulegen.
6. Formulierung von Strategien in den relevanten Themenbereichen: Bryson sieht die Strategie als Summe von Aktionen und Entscheidungen, die zum gewünschten Ziel führen. Es gilt, in Varianten zu denken. Es geht auch darum, spezifische Massnahmen und Vorkehrungen zu überlegen, um Betroffene für eine Umsetzung zu motivieren und Widerstände abzubauen. Der Entwurf des Vorgehens soll die wesentlichen Massnahmen für die nächsten Jahre und detaillierte Aufgabenbeschreibungen für die nächsten Monate enthalten. Der Schritt 6 nähert sich diesbezüglich dem Schritt 9 an. Als Erklärung zitiert Bryson hier Mintzberg (1994: 25): „*Every failure of implementation is, by definition, also a failure of formulation.*“ Gerade einer einzelnen Organisation, die eine strategische Planung in Angriff nimmt, empfiehlt er, die Schritte 6 und 9 gemeinsam zu machen.

Hunziker (2008: 10) legt Wert darauf, dass auch Nichtziele und Abbaufelder genannt werden. Dies hat mit dem in Kapitel 2.1.1 genannten „scope“ der Unternehmensaktivitäten zu tun. Dabei spielt der Gedanke eine wesentliche Rolle, dass es einfacher und ressourcenschonender sein kann, etwas nicht mehr zu tun, als etwas neu aufzubauen.

7. Überprüfung und Anpassung von Strategie und Planung: Dieser Schritt ist nur nötig, wenn eine offizielle Genehmigung zur Umsetzung nötig ist. Dies ist insbesondere in grösseren Organisationen der Fall.
8. Beschreibung der Zukunft der Organisation: Diesen Schritt erachtet Bryson als wichtig, um der zukünftigen Organisation ein Gesicht zu geben, das ohne ständige und enge Kontrolle durch die Veränderung führt. Er kann auch dazu dienen, zwischen der unerreichbaren Vision und dem realistischere Machbaren zu unterscheiden.
9. Entwicklung eines wirkungsvollen Implementationsprozesses: In diesem Schritt soll die geplante Strategie zum Leben erweckt werden. Als Grundlage dienen Aktionspläne, die Rollen definieren, den Rollen Aufgaben zuweisen und erwartete Resultate, Meilensteine, Terminpläne, relevante Details etc. festhalten.

Kaplan/Norton nennen drei grundsätzliche Methoden zur Strategieumsetzung (vgl. Kaplan/Norton 1997: 192 ff.). Es sind dies: Kommunikations- und Weiterbildungsprogramme, Zielbildungsprogramme und die Verknüpfung mit Anreizsystemen.

Müller-Stewens sieht drei unterschiedliche Gestaltungsräume, mit denen der Wandel herbeigeführt werden kann (vgl. Müller-Stewens 2003: 652):

- im strukturellen Ansatz durch Schaffung oder Veränderung formaler Regeln: Die Organisation wird als „Maschine“ betrachtet. Angesetzt werden kann bei den Strukturmerkmalen der Organisation, der Aufbau- und Ablauforganisation,
- im politischen Ansatz durch Verhandlungen und Machtpositionen: Die Organisation wird als „Arena“ betrachtet. Angesetzt werden kann beim Umgang mit Macht, Konflikten etc.,
- im kulturellen Ansatz durch Veränderung der Kultur: Die Organisation wird als „Theater“ betrachtet. Angesetzt werden kann durch Veränderung der Sprache, der symbolischen Handlungen, der Artefakte, der Führung und der Förderung.

Müller-Stewens betont, dass die Veränderung nur erfolgreich sein kann, wenn eine „*gesamthafte und gleichberechtigte Neuabstimmung von Strategie und Organisation (im Sinne von Aufbau- und Ablaufstruktur, Politik und Kultur)*“ erfolgt (2003: 657). Er zitiert Mason Haire, der den Ansatzpunkt im Messsystem sieht: „*What gets measured gets done. If you are looking for quick ways to change how an organisation behaves, change the measurement system*“ (Haire 1991, nach Müller-Stewens 2003: 699). Dies ganz im Sinne der Manager, die meinen: „*If you can't measure it, you can't manage it.*“ Müller-Stewens legt dar, dass unter Messung nicht zwingend ein mechanischer Messvorgang nach einem objektiven Standard zu verstehen ist, sondern wir es je länger, je mehr mit einer „*prozesshaften, kollektiv reflektierenden ,Performance Evaluation*“ zu tun haben (a.a.O.: 700). Die Strategie „herunterzubrechen“ und jedem einzelnen Mitarbeitenden die Messung des IST im Vergleich zum SOLL aufzuzeigen, kann dabei durchaus motivierend wirken: „*What you measure is what you get.*“

Müller-Stewens schlägt zur Entwicklung des Prozesses die Erarbeitung eines Drehbuchs in vier Schritten vor (vgl. Müller-Stewens 2003: 667). Sie betreffen folgende Dimensionen:

- Timing: Wann finden die einzelnen Schritte statt?
- Akzente: Welche zentralen Themen werden zu welchem Zeitpunkt verfolgt?
- Gestaltungsräume: Wo setzt die Veränderung an?
- Akteure: Wer sind die Gestalter des Wandels?

10. Bewertung des Strategie- und Planungsprozesses: Diese Überprüfung wird in der Regel in die drei Bereiche Prämissenkontrolle, strategische Durchführungskontrolle und strategische Überwachung gegliedert (vgl. Kühn/Grünig 2000: 66 ff.; Steinmann/Schreyögg 2005: 221 ff.):

- In der Prämissenkontrolle wird überprüft, ob die der Strategie zugrunde gelegten Annahmen immer noch zutreffen.
- Die Durchführungskontrolle geht der Frage nach, ob die Umsetzung stimmt, d.h. in welchem Ausmass die Massnahmen zur Implementation der intendierten Strategie umgesetzt werden. Sie basiert auf der Formulierung von Zwischenzielen und Meilensteinen auf dem Weg zum Ziel. Kühn/Grünig (2000: 68) gliedern in folgende Teilschritte: *„Identifizierung kritischer Zwischenziele und Umsetzungsvorgaben, Auswahl und Definition der strategischen Meilensteine, Vergleich der Ergebnisse der Umsetzungsschritte mit den Meilensteinen, Beurteilung festgestellter Abweichungen hinsichtlich ihrer Bedrohung für die Strategieverwirklichung oder dem von der Strategie erwarteten Erfolgsbeitrag.“*
- Die strategische Überwachung sucht nach bisher noch unwichtigen, vernachlässigten und unvorhersehbaren Ereignissen und Entwicklungen – also nach „schwachen“ Signalen (vgl. Ansoff 1976: 129 ff.). Die strategische Überwachung muss, zumindest teilweise, zur „Chefsache“ gemacht werden.

In diesem Schritt geht es darum, den Kreislauf der strategischen Planung zu schliessen und kontinuierliches Lernen zu ermöglichen. In bewegten Zeiten gewinnt deshalb dieser Prozessschritt an Bedeutung. Davon ausgehend, dass Irren menschlich ist, sind jedoch auch formulierte Zwischenziele und Meilensteine nicht in Stein gemeisselt.

Die geplante Strategie gerät durch eine Unvorhersehbarkeit und Sprunghaftigkeit der Realität je länger, je mehr unter Druck. In der Praxis wird darauf beispielsweise mit der ‚Regenschirmstrategie‘ oder der ‚Prozesstrategie‘ reagiert (vgl. Mintzberg 1999: 221). Mit der Regenschirmstrategie zeigt das Topmanagement die allgemeinen Richtlinien auf und überlässt die Einzelheiten nachgeordneten Führungsebenen und ermöglicht damit mehr Spontaneität und Flexibilität. Bei der ‚Prozesstrategie‘ lenkt das Topmanagement lediglich den Prozess der Strategiefindung und überlässt die Definition des Inhalts ändern.

2.1.5 Beteiligte

Pillkahn (2007: 272) beruft sich auf Johnson/Scholes, wenn er den Prozess der (geplanten) Strategieerarbeitung in die drei groben Schritte „strategische Analyse“, „Strategieauswahl“ und „Strategieimplementation“ unterteilt. Jede der drei Aufgaben weisen sie einer andern Personengruppe zur Erledigung zu: die Phase der Analyse der „Strategie- oder Planungsabteilung“, die Strategieauswahl, bei der die richtigen Entscheidungen zu treffen sind, erwarten sie vom „Management“, und vom „mittleren Management und der Organisation“ erwarten sie im Rahmen der Implementation eine effiziente Umsetzung.

Auch Bryson (2004: 71 ff.) ist der Meinung, dass eine Strategie nicht allein vom Topmanagement erarbeitet werden kann, sondern der Beizug weiterer Personen nötig ist. Nur damit können überhaupt die Ressourcen bereitgestellt werden, die nötig sind, um den Erfolg herbeizuführen. Nebst den Entscheidungsträgern soll auch das mittlere Management einbezogen werden, weil es eine vitale Rolle spielt, wenn es darum geht, Entscheidungen in Operationen umzuwandeln. Eine grosse Bedeutung kommt auch dem Frontpersonal zu, das seine Wichtigkeit durch die Nähe zu den Kunden erlangt, und dem technischen Personal, das seine Macht aus dem Wissen zieht. Durch ihre Nähe zum Tagesgeschäft können sie unterstützen oder verhindern. Ein früher Einbezug hilft, Verständnis zu wecken und Widerstände zu minimieren.

Müller-Stewens (2003: 70-71) sieht die Strategieformulierung nicht nur als linearen Top-Down-Prozess, sondern betont im Gegenteil dessen emergente Natur. Entsprechend sieht er die Aufgabe des Topmanagements weniger in der präzisen Artikulierung und kollektiven Teilung der Strategie, sondern im Erkennen emergierender Strategien. Das Topmanagement soll als Katalysator wirken, indem es (gute) emergierende Strategien offiziellisiert, methodisch und eventuell ressourcenmässig unterstützt, dokumentiert und autorisiert. Mit diesem Vorgehen könnten emergente Strategien die geplanten ergänzen statt konkurrieren. Sein Bezugsrahmen zur Gestaltung strategischer Initiativen stellt die Dimensionen dar, aus denen ein Initiierungsstil abgeleitet werden kann. Es sind dies die Dimensionen Ort, Beteiligte, Timing, Mittel, Vorgehen und Zusammenarbeit (vgl. Müller-Stewens 2003: 79 ff.), wobei hier die Dimensionen Ort und Beteiligte von besonderem Interesse sind:

- Die Dimension „Ort“ geht der Frage nach, „*von wo aus in der Organisation strategische Initiativen entstehen (können)*“. Sie widmet sich auch der Frage, ob die Verantwortlichkeit zentral oder dezentral wahrgenommen werden soll. Unternehmerisch denkende Regionen entwickeln ihre eigenen Strategien. Je nach Einflussnahme der Zentrale bei der Planung ist sie zuständig für strategische Planung, strategische Kontrolle oder finanzielle Kontrolle. Kleine Stäbe weisen demzufolge auf eine Dezentralisierung der Verantwortung hin.
- Bei der Dimension „Beteiligte“ sind drei Punkte von Bedeutung: der Beteiligungsgrad, der Perspektivenmix und der Fähigkeitenmix. Ein hoher Beteiligungsgrad kann motivierend wirken. Ein heterogener Perspektivenmix ist besser für Kreativität und die Erken-

nung schwacher Signale. Ein Zusammenführen unterschiedlicher Fähigkeiten kann sinnvoll sein, wenn dem Topmanagement das neue Wissen fehlt.

Die Beteiligung hat aber auch ihre Grenzen; Thom/Ritz (2006: 99 ff.) nennen sechs Kriterien zur Beurteilung:

- Ist das Thema relevant für die Betroffenen?
- Verfügen die Betroffenen über die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse zur Mitarbeit?
- Verfügen die Personen über Konsensfähigkeit und –willen?
- Eignet sich die Aufgabe? („Die konzeptionelle Ausarbeitung wird von einer Person oft effektiver durchgeführt“ [a.a.O.])
- Passen der Ansatz des Wandels? (Nur ein evolutionärer Wandel erlaubt eine grosse Beteiligung.)
- Sind Gruppenarbeit und andere Formen der Beteiligung akzeptiert?

Wenn die Strategieerarbeitung, insbesondere die ‚Strategieauswahl‘ und die ‚Strategieimplementation‘, nicht allein dem Topmanagement vorenthalten bleibt, sondern der Einbezug weiterer Beteiligter für den Erfolg nötig ist, bedeutet das in Anbetracht oben genannter Grenzen, dass die zu Beteiligten sowohl über die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse zur Mitarbeit als auch über die nötige Konsensfähigkeit und den nötigen Konsenswillen verfügen müssen.

2.1.6 Erfolgsfaktoren für die Implementation

Zwischen Planung und Umsetzung von Strategien besteht oft eine Kluft. Kaplan/Norton schlagen deshalb vor, dass ein kleines, unabhängiges und schlagkräftiges Team im Unternehmen (Strategiebüro) die Umsetzung von Strategien koordinieren soll (vgl. Kaplan/Norton 2005: 22 ff.). Das Fazit von Kaplan/Norton, dass sich eine Leistungsverbesserung einstellt, wenn die Umsetzung der Strategie langfristig verfolgt wird, scheint plausibel.

Die Frage stellt sich jedoch, ob das Modell des Strategiebüros in jedem Fall sinnvoll erscheint. Vielerorts werden Stäbe reduziert, so auch im VBS. Das steht im Widerspruch zu neuen Aufgaben. Andernorts wird zunehmend Wert gelegt auf die Kontrolle der Umsetzungstreue. So hat beispielsweise der Departementsvorsteher des VBS am 8. August 2009 eine 2007 abgeschaffte, interne Kontrollstelle, das „Inspektorat VBS“ wieder ins Leben gerufen. Dessen Aufgabe ist es unter anderem, politisch-strategische Vorgaben wie die Jahresziele des Departements zu erarbeiten und zu kontrollieren.

Worin erkennen andere Autoren Ursachen für missglückte, wo den Schlüssel für eine erfolgreiche Implementation? Die genannten Gründe für missglückte Strategieimplementationen sind zahlreich. Sie können ihrer Herkunft nach wie folgt gegliedert werden:

- Sie resultieren aus grossen unerwarteten Veränderungen im Umfeld.
- Sie resultieren aus vorangehenden Schritten in ungenügender Qualität.

- Sie resultieren aus einem Zusammentreffen mit einer Organisation, die keinen Nutzen in der Veränderung erkennen kann und demzufolge nicht den Willen hat, die heutige bekannte Situation und Position zu verlassen, um sich auf eine ungewisse Reise zu begeben.

Wie bei jedem grösseren Projekt muss mit unkontrollierbaren externen Faktoren gerechnet werden, die letztlich eine Umsetzung verhindern können. Bryson nennt das Auftauchen von neuen politischen, wirtschaftlichen oder administrativen Prioritäten (vgl. Bryson 2004: 243). Mit diesen Rahmenbedingungen gilt es umzugehen.

Interessanter für diese Arbeit scheint, dass die Implementation scheitert, weil vorangehende Schritte in ungenügender Art durchgespielt wurden. Am meisten wird auf Probleme bei der Suche nach dem Weg hingewiesen: Es wird aufgezeigt, dass eine Organisation nur erfolgreich sein kann, wenn sie es schafft, die gesamte Breite strategischer Optionen zu erkennen und die am besten geeignete zu wählen. Dies erfordert Zeit, Kreativität und Vorstellungsvermögen. Auf die fehlende Zeit weist auch Riekhof (1989: 371) hin: *„Zwischen der analytischen, zukunftsgerichteten, nach aussen auf den Markt und Konkurrenz bezogenen, langfristigen, in Teilen vielleicht innovative Elemente einschliessende Strategieplanung und dem Alltagsgeschäft besteht ein gewisses Spannungsfeld: letzteres ist durch kurzfristig zu lösende Probleme, durch Trouble-Shooting-Aktivitäten, Reaktionen auf Vorgegebenes, Entscheidungsdruck und Hektik gekennzeichnet.“* Er zitiert auch Einstein, der die Problematik beschreibt mit *„Holzhacken ist deshalb so beliebt, weil man den Erfolg sofort sieht“*. Riekhof sieht den Ursprung missglückter Implementation in der getrennten Verantwortlichkeit zwischen Strategieformulierung und Strategieimplementation. Er kommt zum Schluss, dass es folgende sechs kritische Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen gilt (a.a.O.: 372 f.):

- Prägnanz des strategischen Konzepts: Zu elaborierte Wortwahl oder zu grosser Umfang und damit auch mangelnde Konzentration auf das Wesentliche sind hinderlich.
- strategiekonforme Personalentwicklung: Die Kompetenzen der Mitarbeitenden und der Führungskräfte sind zentral für den Erfolg. Mit der Konzeptverabschiedung muss auch die Frage nach der Personalentwicklung gestellt werden.
- strategiekonformer Ressourceneinsatz: Die eigentliche Herausforderung beruht weniger in der Findung neuer Ressourcen als in der strategieorientierten Ressourcenumverteilung.
- strategiekonforme Organisationsstrukturen: Die Absicht, die Organisationsstruktur so anzupassen, dass sie ideal zur Strategie passt, kann die zügige Umsetzung verhindern.
- strategisches Reporting: Es soll sich auf die wesentlichen Messgrössen und Meilensteine der Implementation konzentrieren.
- strategiekonforme Signale des Managements: Glaubwürdiges Verhalten und klare Zeichen sind wesentlich.

Es wird auch aufgezeigt, dass die Aufgaben der Implementation nur ungenügend definiert, die einzelnen Massnahmen der Implementation nur ungenügend aufeinander abgestimmt sind und andere Aktivitäten von der Umsetzung ablenken (Hussey 1996, nach Bovaird 2008). Dies deutet ebenfalls darauf hin, dass dem Prozess der Lösungssuche nur ungenügende Sorgfalt zuteil wurde.

Auch Pillkahn (2007: 273 f.) weist darauf hin, dass der Lösungssuche insbesondere im Gegensatz zu den andern Phasen nur ungenügend Zeit gewidmet wird. Probleme sieht er, weil das Management – „bekannt für permanente Zeitnot“ – der Aufgabe nicht gewachsen ist, die Analyse in genügender Genauigkeit darzustellen. Dies mag wohl auch mit ein Grund sein, weshalb gerade die Phase, in der es darum geht, „die Strategie zu formulieren, Optionen zu durchdenken und die Strategie festzulegen“, (zu) knapp ausfällt. Der sorgfältigen Wahl und Darstellung des Weges, in Berücksichtigung der Ressourcen und Kapabilitäten, kommt besondere Bedeutung zu. Immer wieder zu überlegen, was wesentlich ist, und die einzelnen Schritte aufeinander abzustimmen, benötigt Zeit. Viel Zeit, weil es darum geht, das Ganze und nicht nur Teilaspekte zu verstehen. Nur mit Blick auf das Ganze kann identifiziert werden, was wirklich wichtig ist. Und nur so gelingt es, der Gefahr der überinstrumentalisierten, formalistischen Umsetzung zu entkommen. Die Lösung wiederum muss einfach sein, damit sie besser kommuniziert werden kann.

Was das Zusammentreffen der strategischen Planung mit einer unvorbereiteten Organisation betrifft, nennt Bryson folgende Aspekte (2004: 242 ff.):

- Widerstand wegen Haltungen und Überzeugungen, die oft davon herrühren, dass Personen nicht miteinbezogen wurden,
- persönliche Probleme wie unangemessene Personalanzahl, falsche Anreize, unpassendes Training oder Information, starke Verpflichtungen gegenüber anderem oder Ungewissheit, ob eine engagierte Umsetzung der Karriere dienen kann,
- Anreize, die ein „Nichtkönnen“ bezüglich des gewünschten Verhaltens verursachen,
- bereits existierende Verpflichtung der Ressourcen und die Zuteilung neuer Ressourcen, um die neuen Aufgaben überhaupt zu ermöglichen,
- fehlende Anreize,
- die Abwesenheit von Regeln, Ressourcen und Einstellungen zur Identifikation und Lösung von Einführungsproblemen.

Zusammenfassende Erkenntnisse

In stabilen Zeiten können Strategien langfristig geplant werden. Je komplexer, instabiler und damit auch schnelllebigter das Umfeld ist, desto rascher und innovativer muss die Organisation reagieren können. Damit gewinnen emergente Strategien an Bedeutung. Geplante und emergente Strategien sind zwei Konzepte, die sich gegenseitig ergänzen. Bei geplanten Strategien ist die Umsetzungskontrolle bedeutend. Bei emergenten Strategien ist das Identifizieren und gezielte Fördern der dienlichen Impulse wichtiger. Emergente Strategien passen gut in die heutige, von hohem Tempo und Unsicherheit geprägte Zeit, in der Mitarbeitende je länger, je mehr mitgestalten wollen. Sie sind auch von Bedeutung in Bereichen, wo die Mitarbeitenden im direkten Kundenkontakt wirken. Vom Topmanagement offen formulierte Strategien und die daraus resultierende Möglichkeit mitzuwirken und zu gestalten ist für Mitarbeitende und das untere und mittlere Kader spannend und motivierend. Doch sind sie auch fähig, und finden sie Zeit? Gerade die (delegierte) Suche nach Lösungswegen erfolgt oft in abgekürzter Art, obwohl sie für den Erfolg von zentraler Bedeutung ist. Riekhof wies bereits 1989 auf die Schwierigkeiten der Strategieumsetzung wegen Zeitnot im Alltag hin. Pillkahn machte 2007 dasselbe.

2.2 Facility Management

2.2.1 Einordnung des Facility Management

Die schweizerische Landesgruppe der International Facility Management Association (IFMA) ordnet das Facility Management wie folgt ein: *„Die Forderung nach einer neuen Denkweise im Immobilienwesen entstand Ende der 80er Jahre aus der Erkenntnis, dass aus Sicht vieler Eigentümer die Wertentwicklung von Immobilien zu gering und die wirtschaftliche Bereitstellung von Flächen, Räumen resp. Arbeitsplätzen und Services ungenügend war. Die Einführung des Facility Management in Unternehmen schafft hier die entsprechende Professionalisierung.“*

In der Praxis wird der Begriff Facility Management sehr unterschiedlich interpretiert. Fälschlicherweise wird er oft gleichgesetzt mit der Bewirtschaftungsphase. Die IFMA Schweiz (2009) meint dazu: *„Diese Sichtweise wird jedoch dem umfassenden Begriff nicht vollumfänglich gerecht. Facility Management bezieht sich auf den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie (GEFMA 2004, 100-1) und beinhaltet sämtliche Prozesse, die die Geschäftsprozesse eines Unternehmens unterstützen (CEN 2006, prEn 15221-1).“*

Pfnür (2002: 54) definiert Facilities so, dass Grundstücke, Gebäude, Versorgungseinrichtungen und Installationen aller Art, Betriebsanlagen, Arbeitsmittel, Büroeinrichtungen und -ausstattungen und dergleichen dazugehören. Er meint auch: *„Insbesondere hinsichtlich der Berücksichtigung von EDV-Systemen scheiden sich die Ansätze. Einheit hingegen besteht, soweit es um die Grundstücke und Gebäude als Gegenstand des Facility Management geht.“* Im europäischen Ansatz steht die Immobilie im Zentrum der Betrachtung, im amerikanischen der Nutzer. Den Unterschied begründet Pfnür mit unterschiedlichen Eigentumsverhältnissen:

In Europa sind die betrieblich genutzten Immobilien meist im Eigentum der Unternehmung, in Amerika sind sie meist gemietet. Aus der Einheit von Nutzer und Eigentümer leitet er einen hohen Bedarf an ökonomischen Optimierungen ab (Pfnür 2002: 55).

2.2.2 Akteure im Immobilienmanagement

Im Management und Gebrauch von Immobilien und Services treffen verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Interessen aufeinander: der Kunde (z.B. Mieter als Leistungsbesteller), der Nutzer (als Leistungsempfänger), der Dienstleister (als Leistungserbringer) und der Auftraggeber (z.B. der Eigentümer als Leistungsbeschaffer). Da die Akteure unterschiedliche Interessen haben, ergibt sich ein Spannungsfeld, auch wenn die verschiedenen Aufgaben von ein und derselben (juristischen) Person ausgeübt werden. Pfnür (2002: 261) spricht von „*Immobilien als Spielball in innerbetrieblichen Konflikten*“ und erachtet bei betrieblich genutzten Immobilien ein „*funktionstüchtiges Immobilienmanagement*“ als erforderlich, um den aus der Prinzipal-Agenten-Theorie resultierenden Ineffizienzen zu begegnen. Die Frage, wo die Leistungserbringung angegliedert ist, zeigt, welche Sicht dominiert: Eine dezentrale Leistungserbringung weist auf eine Dominanz des Nutzers hin, „*da die grössere Nähe zu den Nutzern eine bessere und flexiblere Befriedigung ihrer Interessen ermöglicht*“ (Pfnür 2002: 267). Die zentrale Leistungserbringung führt gemäss Pfnür „*zu einer höheren Professionalität, die qualitativ bessere Ergebnisse sowie Erfahrungskurveneffekte ermöglicht*“ (2002: 268).

2.2.3 Rollenmodell des Immobilienmanagements

Das „Berufsbild Facility Manager“ (vgl. IFMA Schweiz 2005: 9 ff.) definiert mit „neun IFMA-Kompetenzen“ den Aufgabenbereich des Facility Manager. Es sind dies folgende Aufgabenbereiche: Organisation der Facility Services, Finanzen, Kommunikation, Qualitätsbewertung und Innovation, Technologie, Betrieb und Instandhaltung, Immobilien, Mensch und Umwelt, Planung und Projektmanagement.

Die Aufgaben des Facility Manager werden einer Management- oder Steuerungsebene zugeordnet. Basierend auf den vom Eigentümer formulierten (strategischen) Vorgaben erarbeitet er Bewirtschaftungskonzepte zur Umsetzung dieser Vorgaben und trägt die Ergebnisverantwortung für die einzelnen Immobilien.

Je nach Unternehmen und Grösse des Immobilienbestandes erfolgt eine Differenzierung der Rollen. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Umsetzung des Rollenmodells, wie sie in der Praxis angetroffen werden kann. Diese Darstellung macht deutlich, dass sich der Facility Manager in einem stark vernetzten System bewegt.

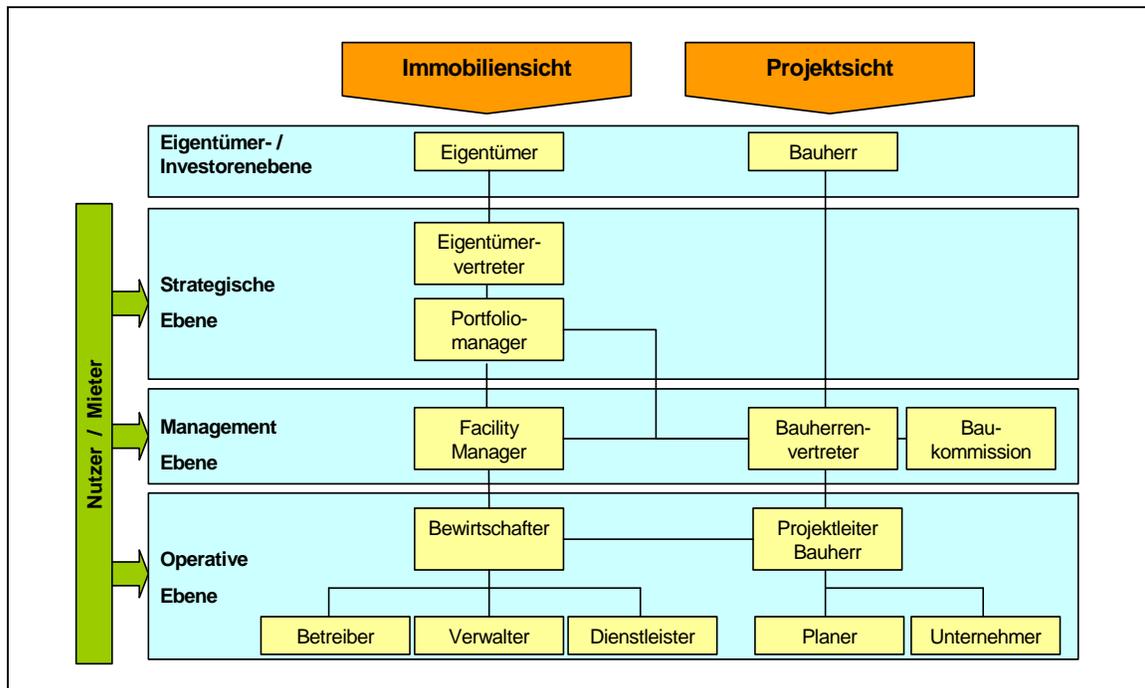


Abbildung 5: Umsetzung des Rollenmodells in der armasuisse Immobilien (eigene Darstellung)

Die Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren (KBOB) hat erkannt, dass das Facility Management für die öffentliche Hand zunehmend von Bedeutung ist. In Zusammenarbeit mit der Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau ist sie daran, eine entsprechende Ausbildung aufzubauen. Die Lernziele sind auf die Entwicklung der Selbst-, der Sozial- und der Methodenkompetenz ausgerichtet. Die Ausschreibung für Teilnehmende formuliert die Ziele wie folgt:

Selbstkompetenzen: Der Lehrgang soll – spezifisch für Anforderungen im öffentlichen Facility Management – Verständnis für vernetzte Aufgaben schaffen sowie das Bewusstsein für ökonomische und organisatorische Erfordernisse bei Nutzung und Betrieb öffentlicher Immobilien stärken.

Sozialkompetenzen: Die Studierenden werden befähigt, im Spannungsfeld zwischen den Bereichen Nutzung und Betrieb von Immobilien zu kommunizieren und zu agieren.

Methodenkompetenzen: Die Studierenden sind in der Lage

- Betrieb und Unterhalt von Immobilien strategisch zu planen,
- Betrieb und Unterhalt am langfristigen Kundennutzen zu orientieren,
- interdisziplinäre Teams zu organisieren und zu steuern,
- die Sicherheit von Personen und Sachen sowie die physische Sicherheit von Bauten im Betrieb zu gewährleisten,
- betriebliche Risiken zu erfassen, zu bewerten und zu steuern,
- einen nach nachhaltigen Kosten- und Nutzungspunkten optimierten Gebäudebetrieb zu gewährleisten.

2.2.4 Prozessmodell des Facility Managements

„Aus prozessorientierter Sicht durchläuft ein Gebäude im Verlauf des Lebenszyklus verschiedene Phasen und Prozesse, wobei diese Prozesse nicht in einer vorgeschriebenen Abfolge ablaufen“ (vgl. IFMA Schweiz: 2009). Die vom Facility Manager verantworteten Prozesse sind äusserst vielfältig (vgl. Anhang 1). Das Potenzial von Facility Management liegt hauptsächlich in der übergeordneten Koordination der Prozesse und Leistungen über alle Lebensphasen eines Objekts und einer Unternehmung hinweg.

Nach Pfnür kristallisieren sich aus einer Vielzahl unterschiedlichster Themenschwerpunkte folgende drei heraus:

- die Konzentration auf das Kerngeschäft und damit die Fähigkeit des Facility Managers, Make-or-Buy-Überlegungen anzustellen und Leistungen fremdzubeziehen,
- die EDV-Systeme entlang dem Lebenszyklus mittels Computer Aided Facility Management (CAFM) zu verbinden und Synergien zu schaffen,
- die lebenszyklusorientierte Sicht auf Planung und Realisierung durch das baubegleitende Facility Management.

2.2.5 Herausforderungen für das Facility Management

Das Facility Management ist eine junge Branche: Der Anfang der 80er-Jahre noch weitgehend unbekanntes Begriff ist heute allgemein gebräuchlich, wenn auch noch immer mit unterschiedlichen Bildern behaftet. Das Facility Management hat eine rasante Entwicklung hinter sich, die sich auch in der Zukunft fortsetzen wird. Dies erstaunt nicht, wenn man weiss, dass Experten allein das Marktvolumen des Schweizer Facility-Management-Marktes auf CHF 30–45 Mrd. schätzen (vgl. Schalcher/Staub 2007: 51 ff.). Die Entwicklung in der Vergangenheit wurde gemäss Schalcher durch die Informationstechnologie angetrieben „..., denn erst die Verfügbarkeit von grafisch oder alphanumerisch basierten Software-Lösungen in den Bereichen CAD und später CAFM ermöglichte den Durchbruch. Als wirksamste Treiber hinsichtlich der Anwendung entpuppten sich in der Folge die Kostenwahrheit und die Kostenverrechnung beim betrieblichen Flächen- und Raumverzehr. Die dadurch gewonnene Transparenz löste eine wahre Lawine von Bemühungen zum Einsparen von bis anhin als Fixkosten betrachteten Raumkosten aus“ (vgl. pom+ 2007). Schalcher sieht künftig folgende „Megatreiber“ der Entwicklung im Facility Management:

- Reduktion des CO₂-Ausstosses,
- Ressourcen- und Energieverknappung,
- fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft,
- Bevölkerungswachstum,
- soziale Veränderungen.

Er ist zudem der Meinung, dass sich parallel dazu die Geschwindigkeit des technologischen Wandels noch erhöhen wird.

Im Facility Management widerspiegeln sich also die grossen gesellschaftlichen Herausforderungen. Für das Facility Management ist die Fähigkeit zur Innovation von zentraler Bedeutung.

Es ist deshalb nicht verwunderlich, ergab eine Umfrage der IFMA Schweiz unter ihren Mitgliedern im Jahr 2008, dass die Facility Manager interessiert sind an der Aufbereitung neuer Themen, dem Austausch auf Networking-Plattformen und einer qualitativ guten Aus- und Weiterbildung, welche die Rekrutierung von qualifiziertem Personal ermöglicht. Gerade diesbezüglich zeigt sich ein besonderes Problem des Facility Management in der Schweiz: Aufgrund fehlender Ausbildungen in französischer Sprache hinkt die Entwicklung des Facility Management in der Westschweiz hinterher. Für schweizweit tätige Unternehmen stellt dies eine zusätzliche Herausforderung dar.

2.2.6 Facility-Management-Strategie

Schneider (2001: 18 f.) betrachtet das Facility Management als Projekt, das die *„Verbesserung der (FM-)Strategien, Organisationen, Prozesse, Methoden und Werkzeuge zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und Nutzung der Rationalisierungspotentiale“* zum Ziel hat. Er meint, dass die Potenziale gross sind und bestehende Probleme nicht von mangelnder Effizienz herrühren. Er ist eher der Meinung, dass *„die falschen Dinge getan und ungeeignete Methoden und Werkzeuge“* eingesetzt werden.

Schneider erachtet es als Aufgabe des Facility Management, zu definieren, welcher Strategie es folgen soll. Er nennt folgende Schritte:

- Festlegung der Kundenzielgruppen,
- Festlegung der Ergebnisziele,
- Festlegung des Qualitätslevels,
- Definition der Verfügbarkeit der Leistungen.

Er geht davon aus, dass dem Auftraggeber meist das Wissen fehlt, entsprechende Vorgaben zu machen: *„Diese Vorgaben darf man nicht allein vom Auftraggeber erwarten, der längst nicht immer seine genauen Anforderungen kennt. Besser ist eine Planung im Rahmen der Projektarbeit, deren Ergebnisse dann dem Auftraggeber zur Ergänzung und Genehmigung vorgelegt werden.“* Schneider verwendet damit das Wort ‚Strategie‘ im Sinne von ‚Definition des Auftrags‘.

Die IFMA benutzt im Facility Management den Begriff der Objektstrategie. Als Prozess kennt die Objektstrategie zwei Ziele (vgl. IFMA Schweiz 2009):

- Strategische Vorgaben für das Objekt sind klar definiert.
- Allfällige übergeordnete strategische Vorgaben und Portfoliostrategien sind in der Objektstrategie abgebildet.

Die „Objektstrategie“ stellt das Objekt und seine Zweckerfüllung ins Zentrum und macht Aussagen zu seiner Positionierung im Markt, leitet aus den Zielen und Rahmenbedingungen des Eigentümers oder Portfoliomanagers eine Strategie ab (Entwickeln, Halten, Abstossen

und Rückbau) und implementiert die zielgerichtete Bewirtschaftung (Make or Buy/Festlegung konkreter Ziele für das Facility Management etc.). Es werden gleiche Begriffe, Konzepte und Methoden verwendet wie bei den Strategien, die auf den Unternehmenserfolg abzielen. Die Verknüpfung liegt auf der Hand: Erfüllt das Objekt optimal seinen Zweck, ist auch die, für die Zweckerfüllung verantwortliche Organisation erfolgreich.

Zusammenfassende Erkenntnisse

Das Facility Management bewegt sich in einem Spannungsfeld verschiedener Interessen rund um die Immobilie. Seine Tätigkeit ist geprägt von einer Lösungssuche, welche unterschiedliche Bedürfnisse zusammenführt. Das Facility Management ist eine junge Branche, die großen Erwartungen und Herausforderungen gegenübersteht. Will es Erfolg haben, ist die Innovation ein zentrales Thema. Die Entwicklung wird stark aus der Praxiserfahrung angetrieben. Der Erfolg ist deshalb wesentlich vom Mitwirken der Wissensträger abhängig, die ihrerseits bereit sind, sich stetig weiterzuentwickeln.

3 Strategie im Facility Management VBS

Nachfolgend werden die vorangehend erarbeiteten Grundlagen auf die Problemstellung im Facility Management des VBS angewendet. Zuerst wird kurz auf die organisatorische Einbettung eingegangen, anschliessend werden bestehende Elemente der Strategie erläutert. Darauf aufbauend werden Spannungsfelder und Handlungsmöglichkeiten identifiziert.

3.1 armasuisse Immobilien und die Strategie

3.1.1 armasuisse

Die Gruppe armasuisse bildet einen Teil des Eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) und deckt mit vielen Kompetenzen ein weites Aufgabengebiet ab. Sie ist namentlich zuständig für die Beschaffung von technologisch komplexen Systemen und Materialien, sicherheitsrelevante Technologien und Qualitätsmanagement, die Immobilien VBS sowie die räumlichen Referenzdaten der Schweiz.

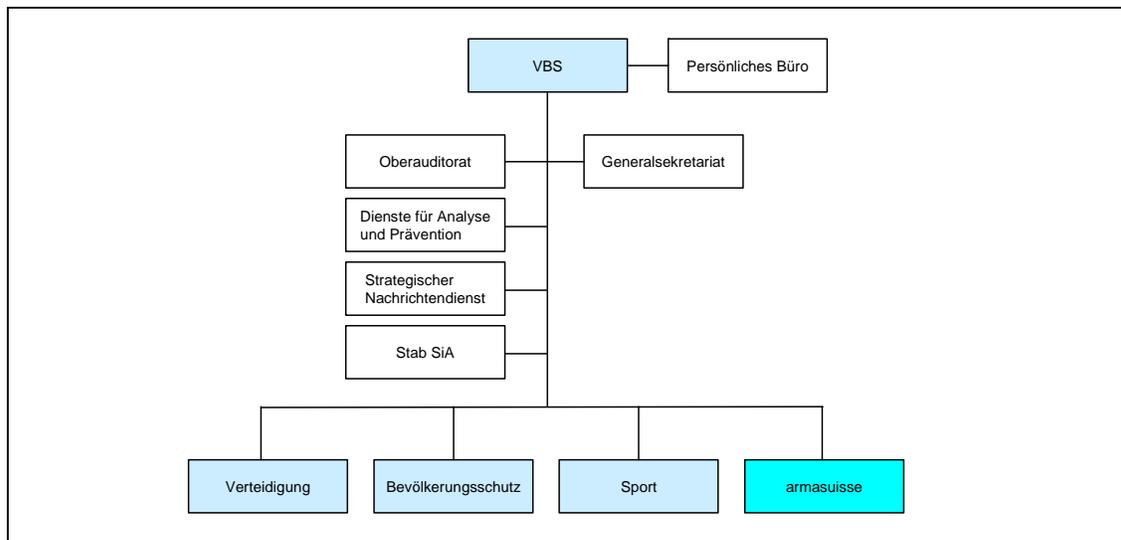


Abbildung 6: Organigramm VBS, Stand vom 1. Mai 2009 (eigene Darstellung)

Die Gruppe armasuisse ist entsprechend der oben erwähnten Themen in verschiedene Kompetenzbereiche (KB) aufgliedert.

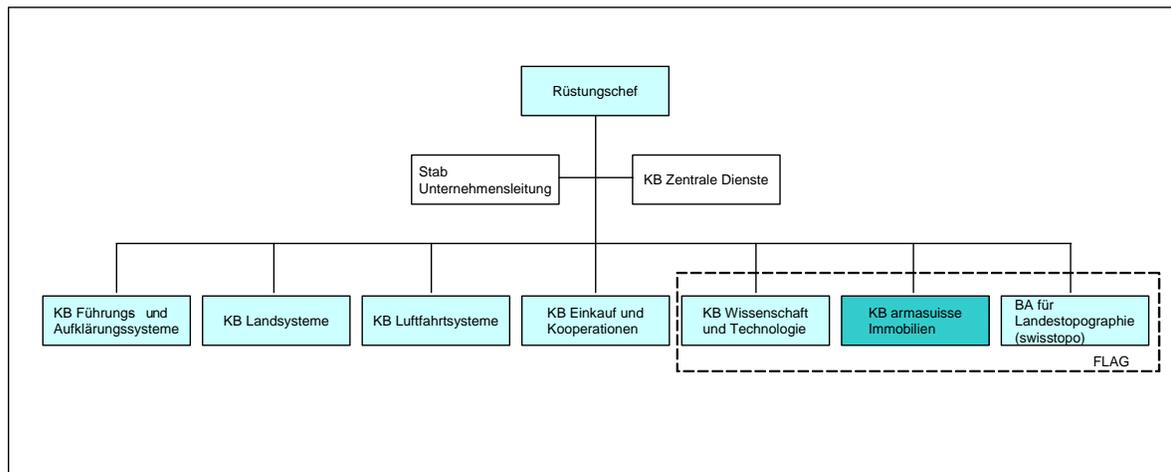


Abbildung 7: Struktur/Organigramm armasuisse (eigene Darstellung)

Die Führung und Steuerung des Unternehmens armasuisse ist in deren Geschäftsordnung (armasuisse 2009a) geregelt. Sie äussert sich zur Mission, zur Strategie, zu den Grundsätzen der Corporate Governance, zur Führung und Organisation armasuisse, zu den Aufgaben der unterstellten Bereiche und zum Unternehmensplan sowie zur Risikoanalyse. Sie äussert sich insbesondere auch zu den Kernaufgaben, den strategischen Fähigkeiten (der Mitarbeitenden) sowie dem Willen, sich über die ausgezeichnete Verrichtung der Kernaufgaben zu etablieren und zu profilieren.

3.1.2 armasuisse Immobilien

Der Kompetenzbereich Immobilien führt das Immobilienmanagement des VBS. Mit rund 26 000 Hektaren Land und 26 000 Objekten ist das Immobilienportefeuille des VBS eines der grössten in der Schweiz. In der Rolle des Eigentümervertreters ist armasuisse Immobilien einerseits dem Eigentümer, der Schweizerischen Eidgenossenschaft, und andererseits den Mietern verpflichtet. Während der Eigentümer insbesondere die Gesetzeskonformität und die Kostenreduktion im Immobilienwesen erwartet, erkennen die Mieter das Immobilienmanagement als Supportprozess und erwarten eine optimale Befriedigung aktueller und zukünftiger Immobilienbedürfnisse.

Die Aufgaben des Kompetenzbereichs Immobilien können in drei Hauptbereiche gegliedert werden: Portfoliomanagement (PFM), Facility Management (FM) und Baumanagement (BM) (vgl. Dellenbach 2006: 26 ff.).

Vorausschauende Planung ist Teil der Kultur von armasuisse Immobilien: Die Erstellung einer Immobilie ist ein langwieriger, kostenintensiver Prozess, der gut überlegt sein will. Dies gilt für den privaten Bauherrn, der sich sein Einfamilienhaus bauen lässt, wie für die öffentli-

che Hand, welche Schulen, Spitäler, Strassen, Bunker oder Kasernen baut, umbaut oder rückbaut. Gebaut wird nicht für kurzfristige Bedürfnisse – zu hoch ist der Kapitalbedarf, zu lange die Bauzeit, zu lange die Lebensdauer, zu hoch sind die Bewirtschaftungskosten, zu umfangreich die Risiken, um das Abenteuer „Bauen“ für eine kurze Nutzungsdauer einzugehen (vgl. Maier 1999: 58ff.). Die Immobilie selbst fordert eine sorgfältige Planung.

Die Erstellung wie der Rückbau einer Immobilie sind mit Planungen verbunden. Nichts wird dem Zufall überlassen. Es sind Planer, die am Werk sind, wenn es darum geht, unsere Umwelt zu verändern: Raumplaner, Stadtplaner, Architekten und Ingenieure, Haustechnikplaner, Bauphysiker: Sie alle versuchen, zukünftige Schwierigkeiten zu erkennen und frühzeitig entsprechende Lösungen zu finden oder die Bezüge zwischen verschiedenen Räumen, zwischen Objekt und Umwelt, zwischen Innen und Aussen bewusst, attraktiv, stabil oder sinnvoll zu gestalten. Es ist Teil der Kultur des Immobilienmanagements, zukünftige Herausforderungen zu antizipieren und im Team gangbare Wege zu suchen.

armasuisse Immobilien ist seit 2007 ein FLAG-Amt, gehört also noch zur Zentralverwaltung, wird jedoch mit Leistungsaufträgen und Globalbudget geführt (vgl. Lienhard 2005a: 69 ff.). Leistungsaufträgen und Globalbudget räumen armasuisse Immobilien eine höhere betriebliche Autonomie ein, im Gegenzug ist armasuisse Immobilien gezwungen, *„vermehrt Kosten- und Effizienzüberlegungen anzustellen, sich stärker an den Bedürfnissen der verwaltungsinternen und externen Kunden zu orientieren“* (vgl. Lienhard 2005a: 75).

3.1.3 Facility Management VBS

Die Organisationseinheit Facility Management entstand im Rahmen der Organisationsentwicklung von armasuisse Immobilien. Sie verantwortet sowohl Steuerungs- als auch operative Prozesse (vgl. Anhang 1). Als Eigenleistung werden die Steuerungsprozesse und die operativen kaufmännischen Prozesse erbracht. Die Steuerungsprozesse sind der Rolle „Facility Manager“, die kaufmännischen Prozesse der Rolle „Bewirtschafter“ zugewiesen. Die operativen Leistungen „Betrieb und Instandhaltung“ und „Dienste“ werden dem VBS-internen Betreiber oder Dritten beauftragt. Die Stellenbeschreibungen der Rollen „Facility Manager“ und „Bewirtschafter“ wurden aus dem Modell der IFMA abgeleitet. Die Zuweisung der Rollen geschah wie folgt: Die „Immobilienbewirtschafter“, meist mit technischer Grundausbildung und bis anhin schwergewichtig in der Instandsetzungsplanung tätig, wurden „Facility Manager“, und die Rolle des „Bewirtschafters“ wird heute von den ehemaligen „Liegenschaftsmanagern“ wahrgenommen. Entsprechend ihrer Herkunft sind ihre Stärken in der Erledigung von sachen- und obligationenrechtlichen Tätigkeiten zu finden. Zu ihren Schwächen zählt das fehlende technische Fachwissen. Die Aufgaben, wie sie in den aktuellen Stellenbeschreibungen aufgeführt sind, können deshalb von den Stelleninhabern nur teilweise ausgeführt werden. Es fehlt jedoch nicht nur an den Kompetenzen, sondern auch an den Ressourcen. Um der Verschiebung der Gewichtung von der operativen Leistungserbringung im kaufmännischen und technischen Bereich hin zu einer ganzheitlichen Betrachtung auf Managementebene gerecht zu werden, werden viele Steuerungsaufgaben zentralisiert wahrgenommen. Die Schlüsselper-

sonen, Linienvorgesetzte und Mitarbeitende, welche über die notwendigen Fähigkeiten verfügen und deshalb als Spezialisten diese zentralisierten Aufgaben wahrnehmen, sind chronisch überlastet.

Aktuell wird die meiste Zeit für die Instandsetzungsplanung und in der kaufmännischen Bewirtschaftung für die Objektdokumentation (Vertrags-, Plan- und Objektstammdaten), die interne und externe Vermietung sowie weitere sachen- und obligationenrechtliche Tätigkeiten aufgewendet (vgl. Tabelle 3). Es sind dies allesamt operative Tätigkeiten.

Prozess	Geleistete Std. im Jahr 2008	Anteil in Prozent
Unterstützung in Strategieprozessen	7272	8%
Führung und Steuerung FM	6164	7%
Instandsetzungsplanung	17 080	20%
Kaufmännische Bewirtschaftung	54 557	63%
Projekte	2162	2%
Total	87 235	100%

Tabelle 3: Übersicht zur Stundenschreibung des FM im Jahr 2008 (eigene Darstellung)

3.1.4 Die Unternehmensstrategie von armasuisse

Die Strategie armasuisse legt die geplante Verhaltensweise zur Erreichung der gesteckten Ziele dar. Sie legt mittel- und langfristige Entwicklungsziele fest. Die Unternehmensstrategie wurde aus den bereits bestehenden Strategien der FLAG-Ämter heraus entwickelt. Diese hatten einen Vorsprung in der strategischen Ausrichtung und konnten sich entsprechend gut positionieren. Mit der Unternehmensstrategie als Dach, den Strategien der einzelnen Geschäftsfelder, den Funktionalstrategien der zentralisierten Leistungen auf einem Sockel von Strategien wie der Beschaffungs- oder der Immobilienstrategie entsteht das „Strategiehaus armasuisse“ (vgl. Abbildung 8). Die Unternehmensstrategie armasuisse ist auf fünf Jahre ausgerichtet und wird jährlich überprüft.

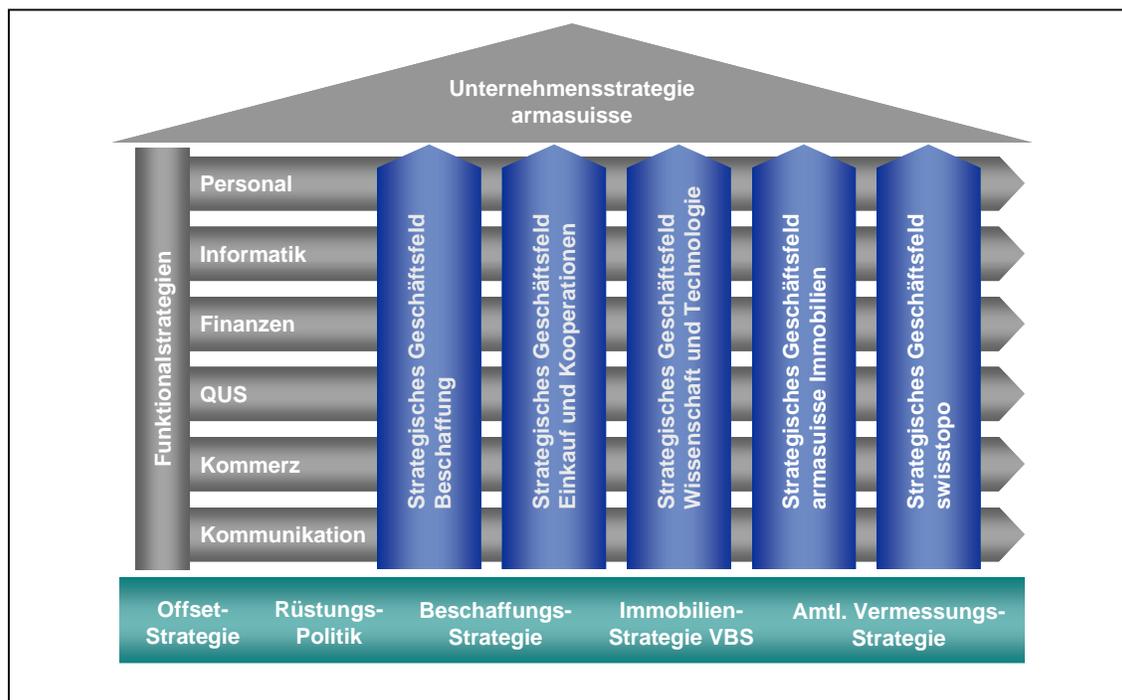


Abbildung 8: Strategiehaus armasuisse (armafolio extra/09)

3.1.5 Die Geschäftsstrategie von armasuisse Immobilien

Eines der zentralen Instrumente der betrieblichen Steuerung ist im Projekt FLAG die Geschäftsplanung: „Die Geschäftsplanung der FLAG-Verwaltungsstelle integriert normative Planungsvorgaben und verknüpft diese mit der strategischen und operativen Planung des Amtsgeschäftes. Die Geschäftsplanung bildet die Grundlage zum Entwurf des Leistungsauftrages und der Leistungsvereinbarung und dient der operativen Steuerung des Geschäftsverlaufs. Sie wird in der Regel im jährlichen Rhythmus aktualisiert“ (vgl. Lienhard 2005a: 79).

Im Leistungsauftrag armasuisse Immobilien 2007–2011 wurde die Lagebeurteilung wie folgt dargestellt: Das Portefeuille ist auf einen Hauptkunden ausgerichtet. Die Bedürfnisse der Armee sind oft nicht mit andern Kunden am Markt vergleichbar. Die Nachfrage ist rückläufig.

Nicht mehr benötigte Objekte sollen gemäss Immobilienstrategie verkauft oder rückgebaut werden. Die Objekte konzentrieren sich im alpennahen Raum. Ein wesentlicher Teil des Portefeuilles, insbesondere auf den Waffen- und Schiessplätzen, ist land- und forstwirtschaftlich genutzt und verpachtet. Als Stärken werden insbesondere die motivierten Mitarbeitenden, deren Fachkompetenz im Baumanagement und die dezentrale Verankerung genannt. Als Schwäche werden die noch nicht vollumfänglich definierte Immobilienstrategie und das ausbaufähige Wissen in der Bewirtschaftung (Anm: hier im Sinne des Facility Management verstanden) genannt. Eine funktionale Aufstellung von armasuisse Immobilien soll eine effiziente Führung und konzentrierte Aus- und Weiterbildung ermöglichen.

Abgeleitet aus der Lagebeurteilung wurde im Leistungsauftrag armasuisse Immobilien folgende Strategie festgelegt:

- *„die armasuisse Immobilien vertritt als Eigentümervertreterin konsequent die Interessen der Schweizerischen Eidgenossenschaft als Eigentümerin und achtet auf eine hohe Zufriedenheit der Mieter, indem sie sich für das Marktumfeld fit macht;*
- *mit einem strategischen Immobilien-Management wird das Angebot so geplant, dass die Immobilienkosten des VBS gesenkt werden. Dazu wird der Kernbestand wirtschaftlich genutzt und beim Dispositionsbestand werden die Kosten minimiert. Das Angebot ist zweckmässig an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet;*
- *die Ausrichtung auf das Mietermodell VBS sowie die Integration von Immobilienorganen der Departementbereiche des VBS werden zielorientiert vorangetrieben. Es wird eine schlanke, professionelle auf Effizienz und Effektivität ausgerichtete Organisation angestrebt;*
- *mit dem Aufbau der Bewirtschaftung und dem Ausbau der dazu nötigen Instrumente wird eine transparente Darstellung der Immobilienkosten sichergestellt;*
- *Flexibilität ist durch grösstmöglichen finanziellen und personellen Spielraum im Rahmen der politischen Vorgaben zu erlangen.“*

Die Geschäftsleitung armasuisse Immobilien hat, basierend auf der im Leistungsauftrag enthaltenen Strategie, ihre Geschäftsstrategie entwickelt, welche festhält, was unternommen werden soll, um die Vision und Mission armasuisse Immobilien umzusetzen und auch der geplanten Ausrichtung von armasuisse gerecht zu werden. Weil sie schriftlich festgehalten ist, dient sie der Kommunikation. Sie ist Grundlage für die Definition der operativen Ziele.

Basierend auf diversen Analysen der Organisation, des Umfelds und der strategischen Erfolgsfaktoren wurden strategische Stossrichtungen formuliert. Diese sollen dazu führen, dass sich armasuisse Immobilien über die ausgezeichnete Verrichtung ihrer Kernaufgaben etablieren und profilieren kann. Die strategischen Stossrichtungen wurden in die vier Perspektiven „Kunden“, „Finanzen“, „Prozess“ und „Mitarbeiter“ gegliedert. Den vier Perspektiven sind insgesamt 42 strategische Zielsetzungen zugeordnet. Die Geschäftsstrategie wird durch die Geschäftsleitung armasuisse Immobilien jährlich auf Aktualität geprüft und gegebenenfalls angepasst. Die Geschäftsstrategie bildet so die Grundlage zur Definition der Jahresziele von armasuisse Immobilien.

Basierend auf den Analysen und den strategischen Zielen hat armasuisse Immobilien erste Jahresziele zur Veränderung definiert. Nennenswert ist insbesondere das Projekt Organisationsentwicklung, welches 2008 gestartet wurde (vgl. Kapitel 3.2).

3.1.6 Der Planungsprozess

Der Führungs- und Steuerungsprozess armasuisse Immobilien gliedert sich in die Phasen Unternehmensplanung (Analyse und strategische Planung), Planung der Jahresziele und Controlling“ (vgl. Anhang 4).

- Die Unternehmensplanung erfolgt von Anfang bis Mitte Jahr und endet mit einer überarbeiteten Geschäftsstrategie.
- Die Planung der Jahresziele erfolgt in der zweiten Jahreshälfte für das Folgejahr. Im dritten Quartal werden die Zielsetzungen definiert, im vierten die Zielsetzungen auf den einzelnen Mitarbeiter aufgeteilt.
- Im Folgejahr werden die Leistungen erbracht und das Controlling durchgeführt.

Die Leistungen, die erbracht werden, lassen sich nur teilweise aus den Jahreszielen der Geschäftsleitung ableiten. Meist ist ein grösserer Teil der vorhandenen Kapazität nicht durch die Jahresziele der Geschäftsleitung gebunden. Hier haben die Leiter der Organisationseinheiten die Möglichkeit, selber Schwerpunkte zu setzen. Wichtig wäre, sich auch hier von den strategischen Zielen leiten zu lassen.

Die durch den Unternehmensbereich gesamthaft zu erbringenden Leistungen eines Jahres setzen sich zusammen aus dem Tagesgeschäft und den Entwicklungstätigkeiten, die i.d.R. als Projekt organisiert sind. Darin eingebettet sind die Jahresziele des Unternehmensbereichs. Sie können sowohl das Tagesgeschäft als auch die Entwicklung betreffen oder auch Komponenten von beidem enthalten.

Nur die Jahresziele werden durch den vorgegebenen Prozess durch die Geschäftsleitung direkt gesteuert. Zwei Grundhaltungen sind erkennbar: Die einen Mitglieder der Geschäftsleitung sind der Auffassung, dass die Zielbeiträge in einen engen Sinn zu verstehen sind und nur so eine Fokussierung möglich wird, die andern sind der Meinung, dass möglichst alle Tätigkeiten den Zielen zuzuordnen sind, weil letztlich jede Tätigkeit auf die strategischen Ziele auszurichten ist.

3.2 Bewertung der heutigen Strategie und Planung

Die Frage, wo die armasuisse Immobilien mit ihrer Strategie und Planung steht, wurde basierend auf dem Selbstbewertungsrahmen des Common Assessment Framework (CAF) untersucht. Die Bewertung wurde jeweils für armasuisse Immobilien als ein Ganzes und anschliessend für die Geschäftseinheit Facility Management vorgenommen. Sie ergab folgendes Resultat:

1. Was unternimmt die Organisation, um Informationen über die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Interessengruppen zu gewinnen?

armasuisse Immobilien hat 2007 eine Kunden- und Stakeholderanalyse durchgeführt. Die Bedeutung der Stakeholders ergab sich aus folgender Fragestellung:

- Welchen politischen Einfluss hat der Stakeholder?
- Macht er armasuisse Immobilien inhaltliche Vorgaben?
- Welchen finanziellen Einfluss hat er auf armasuisse Immobilien?

armasuisse Immobilien misst die Bedeutung eines Kunden an folgenden Kriterien:

- Wie gross ist sein Zukunfts- und Wachstumspotenzial?
- Wie gross ist sein Einfluss auf die Entwicklung von armasuisse Immobilien?
- Wie gross ist sein (aktueller) Geschäftserfolg?

Wichtigste Kundin ist auftragsgemäss die Armee, konkret die (VBS-internen) operativen Mieter wie das Heer, die Luftwaffe oder die Logistikbasis der Armee. Für die wichtigsten Kunden wurden Key-Account-Manager bestimmt und mit einem Pflichtenheft versehen. Die Hauptaufgabe dieser Key-Account-Manager ist es, basierend auf einem Vertrauensverhältnis eine zukunftsorientierte Kundenbetreuung der wichtigsten Kunden sicherzustellen. Da sich die Armee momentan neu organisiert, ist ein Blick in die Zukunft wenig ergiebig. Hilfreicher war die Kundenbefragung, die im Jahr 2008 durchgeführt wurde: Sie fokussierte auf die aktuelle Zufriedenheit mit den Leistungen von armasuisse Immobilien. Erfragt wurde nicht nur die Zufriedenheit, sondern auch die Wichtigkeit der erfragten Aspekte. Die Ergebnisse werden im Kapitel 3.3.1, „Erwartungen der Mieter und Nutzer“ dargestellt. Die Befragung wird in jeder FLAG-Periode wiederholt. Neben dieser systematischen Befragung existiert ein Reklamationsmanagement. Die Reklamationen werden intern erfasst und systematisch ausgewertet. Auch sie weisen auf Verbesserungsmöglichkeiten der Kundenorientierung hin. Dieses Instrument wird bis heute wenig genutzt: Es gilt nicht als opportun, Probleme „auf den Tisch zu legen“.

Neben diesen hauptsächlichen Instrumenten existiert eine Vielzahl von Plattformen, auf denen aktuelle und zukünftige Bedürfnisse identifiziert werden:

- Auf Stufe Departementsbereich finden sogenannte „Industriegespräche“ statt; der Fokus liegt auf dem Rüstungsbereich.
- Der Kontakt zur Immobilienbranche wird durch den Einsitz des Unternehmensleiters in der Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren (KBOB) wahrgenommen.
- Die armasuisse-Immobilien-interne Stelle für Umwelt, Normen und Standards betreibt (im Abgleich/Auftrag mit dem Generalsekretariat VBS) ein Monitoring. Es ist fokussiert auf das Erkennen neuer Technologien und rechtlicher Veränderungen, die einen Einfluss auf den Technologieeinsatz haben.
- Das Immobilienmanagement VBS kennt diverse Organe der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen personellen Zusammensetzungen und Inhalten (vgl. armasuisse 2009).

- In Ergänzung zu diesen offiziellen Kontakten organisiert armasuisse Immobilien jährlich wiederkehrende Kundenanlässe, bei denen es weniger formell zugeht, die jedoch für den offenen, vertrauensvollen Austausch umso wichtiger sind.

In Ergänzung zu den oben genannten Aktivitäten hat die Geschäftseinheit Facility Management Ansprechpartner für die operativen Mietern bestimmt. Gespräche zwischen den Ansprechpartnern und den operativen Mietern finden bereits heute statt. Sie dienen der Auffindung der richtigen Auskunftsstelle zur Bearbeitung operativer Fragestellungen. Der neu erarbeitete Prozess „Mieterbetreuung“ wird ab 2010 operativ sein und ein einheitliches Vorgehen im Kundenkontakt herbeiführen.

Nicht minder wichtig ist der Kontakt jedes einzelnen Facility Manager und Bewirtschafters mit den Kunden im Rahmen der täglichen Arbeit. Die Bündelung der resultierenden Erkenntnisse erfolgt nicht systematisch.

2. Was unternimmt die Organisation, um Strategie und Planung zu entwickeln, zu überprüfen und zu aktualisieren?

Im Leistungsauftrag armasuisse Immobilien 2007–2011 wurden Istsituation und Sollzustand in Form von rechtlichen und anderen Grundlagen dargestellt, daraus eine Grundstrategie und übergeordnete Ziele abgeleitet und vereinbart. Darauf aufbauend wurden Mission, Vision und leitende Grundhaltungen und Werte definiert. Festgehalten sind sie in einem Leitbild, in Führungsgrundsätzen und in Leitsätzen zur Kundenorientierung. Während Leitbild und Führungsgrundsätze durch das Kader entwickelt wurden, wurden die Leitsätze der Kundenorientierung in Workshops zusammen mit den Mitarbeitenden erarbeitet.

2008 hat die Geschäftsleitung eine detaillierte Standortbestimmung mithilfe folgender Analysen vorgenommen:

- Analyse armasuisse Immobilien (SWOT)
- Markt- und Angebotsanalyse
- Organisationsanalyse
- Ressourcenanalyse
- Chancen- und Risikoanalyse
- Analyse der strategischen Erfolgsfaktoren (Motor)

Darauf aufbauend wurde im Jahr 2008 die strategische Ausrichtung von armasuisse Immobilien definiert: So entstanden die strategischen Stossrichtungen und die strategischen Ziele. Im Sinne der Ausgewogenheit einer Balanced Scorecard (BSC) sind die strategischen Ziele in die Kunden-, die Finanz-, die Prozess- und die Mitarbeiterperspektive aufgliedert. Ein Kennzahlensystem (BSC) unterstützt die Geschäftsleitung in der Erreichung der strategischen Stossrichtungen, indem es die notwendige Transparenz bei den 15 definierten Kennzahlen schafft. Die BSC ist bewusst einfach aufgebaut.

Die konkrete Umsetzung der Strategie wird durch die Definition von Jahreszielen angestoßen. Diese auf Stufe Unternehmensbereich formulierten Jahresziele bilden die Grundlage für die Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden im Rahmen des Prozesses der lohnrelevanten Leistungsbeurteilung (LOBE). Die Beurteilung der Zielerreichung wird individuell, aber auch auf allen Stufen der Organisation vorgenommen. Erkenntnisse aus der Zielerreichung dienen im Folgejahr als Grundlage für die Überprüfung der Strategie (vgl. Anhang 4). Weil die Strategie von einer Vielzahl Führungs- und Controllinginstrumente, Vorgaben und Grundlagen beeinflusst wird und diese selbst auch beeinflusst, ist die im Jahr 2009 erarbeitete gut lesbare Übersicht sehr dienlich (vgl. Anhänge 2 und 3). Anlässlich des Kaderseminars im Frühling 2009 wurde die Geschäftsstrategie 2010–2014 ein erstes Mal dem gesamten Kader präsentiert und wurden einzelne Elemente daraus diskutiert. Basierend auf den Diskussionen ist die Geschäftsleitung aktuell daran, die Geschäftsstrategie zu überarbeiten. Die Überprüfung der Geschäftsstrategie wird zukünftig im Jahresrhythmus erfolgen.

Die Geschäftseinheit Facility Management wirkt insbesondere durch den Leiter der Geschäftseinheit als Geschäftsleitungsmitglied bei der Erarbeitung der Geschäftsstrategie von armasuisse Immobilien mit. Die Fachbereichsleiter werden in den Kaderseminaren in die Diskussionen miteinbezogen.

Mit dem FLAG-Controlling wird „*ein weitgefasser Kommunikations-, Lern- und Entwicklungsprozess*“ initiiert (vgl. Eidgenössische Finanzverwaltung 2008). Das Berichtswesen als Teil des FLAG-Controllings kennt folgende Elemente:

Bericht	Empfänger	Basis	Periode
Wirkungs- und Leistungsbericht	Bundesrat und Parlament	Leistungsauftrag	i.d.R. alle drei Jahre
Semester-/ Jahresberichte	Departement	Leistungsvereinbarung	halbjährlich/jährlich
Führungsgespräche	Departement	Leistungs- und Zielvereinbarungen	nach Bedarf
Rechnung	Parlament	Voranschlag	jährlich

Tabelle 4: Berichtswesen FLAG (vgl. Eidgenössische Finanzverwaltung 2008)

In der Hektik des Tagesgeschäfts nehmen sich die Fachbereichsleiter jedoch kaum Zeit, sich vertieft mit der Geschäftsstrategie auseinanderzusetzen. Dasselbe gilt für die Leistungsvereinbarungen und die Controllingberichte FLAG. Die Geschäftseinheit Facility Management hat keine eigene, niedergeschriebene Strategie. Strategisch relevante Entscheide werden bei Bedarf im Rahmen des Tagesgeschäfts getroffen, jedoch nicht systematisch zusammengestellt und abgelegt. Zu verschiedenen Themen wurde in der Vergangenheit eine ganzheitliche Langfristplanung in Angriff genommen. So wurde beispielsweise mit der Erarbeitung einer Teilstrategie Bewirtschaftung oder der systematischen Planung der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden begonnen. Die Themen

wurden in einzelne Bereiche aufgeteilt, individuell und mit hohem Detaillierungsgrad bearbeitet. Für die Besprechung und Vernetzung des Erarbeiteten blieb keine Zeit, und so kam die Bearbeitung bisher nie über ein Anfangsstadium hinaus.

3. Was unternimmt die Organisation, um Strategie und Planung in der gesamten Organisation umzusetzen?

Anlässlich von Rapporten von auf Stufe Geschäftsbereich und Geschäftseinheit Facility Management wird dargestellt, wohin die Entwicklung führen soll. An diesen Rapporten sind alle Mitarbeitenden der jeweiligen Organisationseinheit versammelt. Klar angesprochen werden insbesondere der heutige Kontext, die Ausgangslage und der Sollzustand. Darauf abgestellt wird jeweils die Schwergewichtsbildung bei den Jahreszielen erklärt. Die Durchgängigkeit der Zielkaskade ist für die Mitarbeitenden klar ersichtlich. Die Jahresziele betreffen jedoch nur einen Teil der gesamthaft erbrachten Leistungen (vgl. Kapitel 3.1.6).

Zentral für die Strategieumsetzung sind auch die Kaderseminare. Sie dienen „*einerseits der vertieften Behandlung aktueller Themen mit dem Kader und andererseits zur aktuellen Wahrnehmung der im Führungs- und Steuerungsprozess definierten jährlich wiederkehrenden Aufgaben*“ (vgl. armasuisse Immobilien 2009b). Sie helfen bei der Entwicklung einer gemeinsamen Führungskultur. Zunehmend rückt die Strategieumsetzung in den Mittelpunkt dieser Seminare.

Der Strategieumsetzung von Nutzen waren zudem die Workshops zur Kundenorientierung und die Aktion zur Einführung des Leitbilds. Auch das Projekt „Organisationsentwicklung“ (OE) trägt zur Strategieumsetzung bei. Diese Massnahmen werden nachfolgend erläutert.

Die Kundenorientierung wurde durch FLAG zum Thema. Besondere Aufmerksamkeit bezüglich der Kundenorientierung wurde der Personalführung, der Unternehmenskultur und den Kontaktpersonen zu den Kunden geschenkt. Entsprechend wurden diese Themen vertieft. Im Jahr 2007 wurden durch die Geschäftsleitung und das übrige Kader Instrumente erarbeitet, die zum Wertewandel beitragen sollten, wie die Kundenvision, die Führungsgrundsätze und das Leitbild. Für die Kundenorientierung an der Schnittstelle zum Kunden wurden, wie bereits erwähnt, das Key-Account-Management und das Beschwerdemanagement aufgebaut.

In einem zweitägigen Seminar wurden die Mitarbeitenden für das Thema sensibilisiert und ihnen geeignete Hilfsmittel aufgezeigt, um das eigene Verhalten gegenüber internen und externen Kunden verbessern zu können.

Das Leitbild, bestehend aus acht Leitsätzen, wurde den Mitarbeitenden 2007 in einer gezielten Plakataktion nähergebracht. Die Führungspersonen wählten jeweils einen Leitsatz aus und legten dar, was er für sie persönlich bedeutet. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass

sich Vorgesetzte und Mitarbeitende kaum mehr an die Leitsätze und die Plakataktion erinnern. Auch der kreditkartengrosse Folder geriet nach der Aktion bald wieder in Vergessenheit. Heutiges Verhalten orientiert sich nicht an den Leitsätzen. Neue Mitarbeitende werden nicht mit dem Leitbild vertraut gemacht.

Das Projekt Organisationsentwicklung wurde Ende 2007 ausgelöst, weil erkannt wurde, dass die Einführung der Eigentümer- und Portfoliostrategie nur gemeinsam mit einer Anpassung der Organisation sinnvoll ist. Es zeigt auf, mit welchen Massnahmen ein professionelles Immobilienmanagement entwickelt werden kann. Die Entwicklung fokussiert auf die Aufbau- und Ablauforganisation. Eine Verknüpfung zwischen Geschäftsstrategie und OE erfolgt durch die Geschäftsleitungsmitglieder, welche gleichzeitig Mitglieder des Projektteams sind. Im Umsetzungskonzept findet sich die Geschäftsstrategie jedoch nicht als explizite Grundlage. Einzelne Zielsetzungen des Projektes wie die verbesserte Kundenorientierung oder die verbesserte Zusammenarbeit innerhalb der armasuisse Immobilien lassen sich aus der Geschäftsstrategie ableiten.

Die Umsetzung in der Organisation erfolgt im Jahr 2009 in vier Modulen. Mit diesen Modulen soll sichergestellt werden, dass das notwendige Wissen für die Bewältigung der täglichen Arbeit vermittelt ist:

- Im Modul 1 werden das Grundverständnis im Immobilienwesen und die Kenntnisse über die Schnittstellen unter den Organisationseinheiten vermittelt.
- Im Modul 2 erfolgt eine Fachausbildung deren Ziel es ist, die FunktionsträgerInnen mit ihren Aufgaben und den dazu vorgesehenen Instrumente vertraut zu machen.
- Im Modul 3 wird dem Kader der Führungsprozess armasuisse Immobilien vermittelt.
- Im Modul 4 werden konkrete Fallstudien erprobt und optimiert, damit die FunktionsträgerInnen die Zusammenarbeit mit den andern am Prozess beteiligten Personen beherrschen.

Weitere Kompetenzen und Skills sollen durch die direkten Vorgesetzten individuell für jeden Mitarbeitenden identifiziert und gefördert werden. Das Konzept sieht vor, dass die Anfang 2009 durch provisorische Stellenbeschreibungen zugeteilte Funktion bis Ende 2010 im Wesentlichen erfüllt wird.

4. Was unternimmt die Organisation, um Modernisierung und Innovation zu planen, umzusetzen und die Ergebnisse zu überprüfen?

Grundsätzlich setzt armasuisse Immobilien weniger auf Instrumente, die bis ins Detail durchdacht sind, und mehr auf kulturelle Aspekte: armasuisse Immobilien bekennt sich zu innovativem Denken und Handeln. Ein Leitsatz ist explizit diesem Thema gewidmet: „Wir fördern innovatives und unternehmerisches Denken und Handeln.“ Auch der Leitsatz „Wir sprechen Probleme frühzeitig, offen und fair an“ wirkt unterstützend. Zusätzlich zur Schaffung von Rahmenbedingungen, die einer Entwicklung förderlich sind, dient insbesondere das Kaderseminar im Frühling der Entwicklung: Basierend auf der Zielerreichung des Vorjahres, der Analyse der Organisation und deren Umfeld ergeben sich offe-

ne, intensive und konstruktive Diskussionen. Daraus resultiert der Handlungsbedarf und in pragmatischer Art die notwendigen Massnahmen.

Die Messung der Entwicklung basiert einerseits auf der Erreichung der Jahresziele, andererseits auf der Veränderung der BSC-Kennzahlen. Die Resultate werden durch die Geschäftsleitung analysiert und Massnahmen daraus abgeleitet.

Das Dokumentenmanagementsystem (DOCMAS) und Module des Softwareherstellers SAP führen zu mehr Transparenz. Sie machen Informationen sicht- und damit nutzbar. Auf die Informationen aufbauend können Erkenntnisse gewonnen und Entscheidungen getroffen werden. Die Sammlung von Informationen wurde bis anhin aus operativer Sicht und deshalb in grosser Breite angegangen. Ein Datenkonzept soll klären, welche Informationen für die Steuerung relevant sind.

Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess soll auf Stufe des Unternehmens durch die Anwendung des EFQM-Modells angestossen werden.

3.3 Erwartungen an das Facility Management VBS

3.3.1 Erwartungen der Mieter und Nutzer

2007 hat armasuisse Immobilien eine erste Kundenbefragung durchgeführt. Sie hatte zum Ziel, die Zufriedenheit, die Stärken, die Schwächen und Inputs für Verbesserungspotenzial aus Kundensicht sowie konkrete Erwartungen zu erfragen. Befragt wurden die Mieter und festen Nutzer, also Nutzer, welche sich dauerhaft in den Objekten aufhalten. Nicht befragt wurden temporäre Nutzer wie Teilnehmende von Wiederholungskursen und Rekrutenschulen. Auch nicht befragt wurden Drittmietler, Käufer und weitere Interessengruppen.

In der schriftlichen Befragung erfasste man die Zufriedenheit mit

- dem Mietobjekt,
- der Basisausstattung,
- dem Immobilienbetrieb und den Dienstleistungen,
- dem Leistungsangebot,
- der Kommunikation, Information und Zusammenarbeit,
- der Befragung selbst, um kontinuierliche Verbesserungen zu ermöglichen.

59 Fragebogen wurden versendet, die Rücklaufquote betrug 51 Prozent. Laut dieser Umfrage gehören die Einsatzbereitschaft, der Wille zur Zusammenarbeit, die Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit zu den Stärken von armasuisse Immobilien.

Verbesserungspotenzial, welches insbesondere das Facility Management betrifft, wurde festgestellt bezüglich

- der ungenügenden Instandhaltung der Objekte,
- der mangelhaften Bauwerksdokumentation,
- der Klarheit darüber, wer Ansprechpartner ist und wie die Verantwortlichkeiten aufgeteilt sind; insbesondere hinsichtlich der Kompetenzaufteilung zwischen dem Eigentümervertreter und dem Betreiber,
- dem fehlenden Verständnis für den Nutzer,
- der zu grossen Distanz der Facility Manager zum Objekt.

Das Resultat zeigt erwartungsgemäss auf, dass die Mieter und festen Nutzer an einem Facility Management interessiert sind, das ihre Bedürfnisse im engeren Sinn ins Zentrum stellt. Die Umfrage stellt weiter dar, dass Aspekte wie die Bedürfniserfüllung den Mietern und festen Nutzern weitaus wichtiger sind als etwa die Einhaltung der vereinbarten Mietkosten oder die Transparenz bei den Nebenkosten. Das Resultat zeigt ebenfalls auf, dass die Beziehung zwischen Leistungserbringer und -empfänger, die Konsolidierung veränderter Strukturen und die erfolgreiche Bewältigung altbekannter Prozesse wie der Instandsetzungsplanung im Vordergrund stehen. Neueren Themen wie dem baubegleitenden Facility Management wird kein besonderes Gewicht beigemessen.

3.3.2 Interne Erwartungen

Die „vision of success“ ist ein Ansatz der dienlich ist, um ein ganzheitliches Bild zu erhalten und um über verschiedene Stufen und Funktionen hinweg einen Konsens zu erarbeiten (vgl. Bryson 2004: 161 ff.). Gefragt wird nach einem Idealbild der erfolgreichen Organisation.

Die konkret gestellte Frage lautet wie folgt:

„Wir schreiben das Jahr 2015. Die Organisationseinheit Facility Management, die für die VBS-Immobilien zuständig ist, erbringt ihre Leistungen zur vollen Zufriedenheit ihrer Kunden. Stelle dir vor, du bist Journalist und beschreibst, was die Organisationseinheit ‚Facility Management‘ mit ihren Leistungen, Prozessen, Strukturen, Mitarbeitern etc. so erfolgreich macht. Du zeigst auch auf, in welchem (politischen, ökonomischen, ökologischen gesellschaftlichen, technischen) Umfeld sich das ‚Facility Management‘ bewegt. Der Fokus deiner Berichterstattung liegt auf den Veränderungen der letzten Jahre.“

Die Frage wurde einerseits Schlüsselpersonen der heutigen Geschäftseinheit Facility Management und andererseits armasuisse-internen Schlüsselpersonen gestellt, die aufgrund ihrer Funktion einen wesentlichen Einfluss auf das Facility Management ausüben. Als Schlüsselpersonen der heutigen Geschäftseinheit Facility Management werden einerseits die Führungspersonen, aber auch diejenigen Mitarbeitenden betrachtet, welche durch ihre leitenden Funktionen in Entwicklungsprojekten und/oder ihr Fachwissen einen wesentlichen Einfluss haben.

Weil die Frage losgelöst vom Prozess der Strategieerarbeitung gestellt wurde, kann sie auch als Gradmesser für die Durchdringung der Geschäftsstrategie dienen. Im Idealfall knüpfen die Antworten an die Elemente der Geschäftsstrategie an. Interessant ist auch die Frage, ob Themen auftauchen, die in der Geschäftsstrategie nicht enthalten sind. Beispiele der Antworten finden sich in Anhang 5.

Die Antworten der Schlüsselpersonen der heutigen Geschäftseinheit Facility Management sind in Art und Inhalt sehr unterschiedlich. Einige Antworten sind eher abstrakt, andere umso konkreter. In einzelnen Beiträgen wird grosse Besorgnis über die heutige Situation spürbar. Erkennbar wird aber ein grosses Engagement für das Facility Management im Allgemeinen und seine Entwicklung im VBS.

Der direkte Bezug zur Geschäftsstrategie wird nicht hergestellt. Die Stossrichtung der Beiträge steht trotzdem nicht im Widerspruch zur Geschäftsstrategie. Es werden jedoch auch keine neuen Themen aufgegriffen. Jeder einzelne Beitrag hat eine klare Ausrichtung, in der Summe der Antworten zeigt sich jedoch eine Orientierungslosigkeit. Das Jahr 2015 liegt nicht sehr weit in der Zukunft. Insgesamt ist es deshalb überwältigend, welche Entwicklungsschritte die Verfasser von sich selbst fordern.

Folgende Themen werden aufgegriffen: der Wandel der Rollen, Eigenfertigung und Fremdbezug, die Beschaffung neuer Fähigkeiten zur Führung und Steuerung und zusätzliche Aufgaben und Tätigkeiten.

Als wichtiges Thema erscheint das Rollenverständnis des Facility Manager und die daraus abgeleitete Ausbildung. Ist er wirklich eine „*Eier legende Wollmilchsau*“ (vgl. Anhang 5.2)? Mit der Frage nach der Rolle verknüpft ist die Frage nach dem Standort des Facility Managers: zentral beim Portfoliomanager oder dezentral beim Objekt? In den meisten Beiträgen kommt zum Ausdruck, dass ein grosser Wandel nötig ist: „*Zusammenfassend ist für mich der Facility Manager nicht mit operativen Aufgaben betreut. In der armasuisse Immobilien hingegen erbringt der Facility Manager heute mehrheitlich operative Aufgaben*“ (vgl. Anhang 5.2) oder „*Die meisten Mitarbeitenden mussten dafür einen enormen Wandel mitmachen*“ (vgl. Anhang 5.1). In einer andern Antwort (vgl. Anhang 5.3) wird dargestellt, dass der Wandel mit „*kleinen, aber stetigen Schritten*“ vollzogen werden soll. Weil auch die Frage aufgeworfen wird, ob es überhaupt möglich ist, diesen enormen Aus- und Umbau an Fähigkeiten in sozialverträglicher Art zu gestalten, liegt die Vermutung nahe, dass bezüglich Dringlichkeit der Veränderung und Veränderungskonzept keine einheitliche Vorstellung besteht. Mehrfach erwähnt wird aber, dass bestqualifiziertes Personal nötig ist, um den hohen Anforderungen gerecht zu werden.

Es scheint klar, dass nicht alle Leistungen intern erbracht werden können. Es bestehen aber unterschiedliche Auffassungen darüber, welche Leistungen zukünftig noch intern zu erbringen sind. Es bestehen zudem unterschiedliche Vorstellungen darüber, wer die zukünftigen

Leistungserbringer sein sollen und auf welche Art und Weise die extern zu erbringenden Leistungen zu führen sind.

Als Kernkompetenzen des Facility Manager sind Tätigkeiten der Beschaffung und Beauftragung, der Führung und Steuerung genannt. Die Spannweite der neu zu erwerbenden Fähigkeiten reichen von Fachwissen wie dem infrastrukturellen Gebäudemanagement bis zu betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Ein Beitrag fokussiert auf die Anpassungsfähigkeit: „*Das Zauberwort heisst Flexibilität*“ (vgl. Anhang 5.1): Flexibilität gegenüber dem Kunden, in der Leistungserbringung, in der Denkhaltung, aber auch Flexibilität bei den angebotenen Produkten.

Als neue Fachthemen sind Umweltthemen wie das Energiemanagement oder die Altlastensanierung und das baubegleitende Facility Management erwähnt. Dem IT-Einsatz wird in den Antworten eher geringe Bedeutung beigemessen, bestehende Systeme sollen aber weiter ausgebaut werden.

In den Antworten der übrigen armasuisse-internen Schlüsselpersonen werden hohe Erwartungen erkennbar: Sie erwarten den Spagat zwischen Objektnähe und Detailkenntnis auf der einen Seite und dem Gesamtüberblick über das Portefeuille auf der andern Seite. Auch die Ausweitung der Leistungen wird erwartet; genannt werden das baubegleitende Facility Management und die aktive Sicherstellung der optimalen Belegung. Zusätzlich zur Ausweitung des Leistungsangebots soll die Anpassung an ein sich stark veränderndes Umfeld erfolgen.

3.3.3 Aufgabenteilung zwischen Strategieebenen

Der Leiter armasuisse Immobilien, U. Appenzeller, bekennt sich zur Planung: „*Man hat immer einen Vorteil, wenn man einen Schritt voraus ist*“, er ist aber auch der Meinung, dass „*nicht alles planbar ist*“. Er ist der Überzeugung, dass sich eine Geschäftsleitung zuerst als Einheit finden muss, damit sie eine gemeinsame, strategische Stossrichtung ausarbeiten kann. Nach seiner Auffassung sind diese Stossrichtungen „*auf Stufe der Geschäftseinheiten zu konkretisieren respektive mit Zeitplänen, Zielsetzungen und Massnahmen zu unterlegen*“ (Appenzeller 2009). Die Geschäftsleitung muss dabei sicherstellen, dass die Aktivitäten der einzelnen Einheiten koordiniert ablaufen. Appenzeller ist es wichtig, dass armasuisse Immobilien als Unternehmung eine „*gemeinsame Stossrichtung hat*“. Er weist aber den Geschäftseinheiten die Aufgabe zu, innerhalb der durch die strategischen Stossrichtungen gelegten Leitplanken, die nötigen Schritte zu konkretisieren und eine gesamthafte Weiterentwicklung in der vorgegebenen Richtung sicherzustellen. Er hat klare Vorstellungen darüber, welche Themen durch das Facility Management prioritär zu behandeln sind:

- die uneinheitliche Handhabung der Drittvermietung,
- das Projekt Datenmanagement, welches als strategisches Projekt Grundlagen für eine bessere Führung der Unternehmung schaffen soll,
- die vielen Drittbeauftragungen, die als Einzelausschreibungen sehr koordinationsintensiv sind.

Der Leiter der Geschäftseinheit Facility Management spielt zwei Rollen: Er ist Mitglied der Geschäftsleitung und gleichzeitig Leiter einer Geschäftseinheit: „*Als Leiter Geschäftseinheit will man sich so gut wie möglich verkaufen, als Mitglied der Geschäftsleitung hat man eine Gesamtsicht, bei der die Interessen der Geschäftseinheit in den Hintergrund gestellt werden müssen*“ (Gasser 2009). Die Doppelrolle ist damit nicht immer einfach. Er teilt die Auffassung bezüglich der Aufgabenteilung zwischen Geschäftsleitung und Geschäftseinheit und schätzt auch den Freiraum, um innovativ zu wirken, und die Möglichkeit, „*Ideen nach oben zu tragen*“.

3.4 Spannungsfelder

3.4.1 Komplexität

Die Realität ist komplex. Mehrdeutigkeit, Widersprüchlichkeit und Übersteuerung sind alltäglich und nehmen weiter zu. Strategisches Management wird als Ausweg aus der ständig komplexer werdenden Welt propagiert (vgl. Baumann/Brändli 2006: 4). Dabei darf man sich nicht selbst belügen: Die Planung kann und darf die Komplexität nicht in einer Art reduzieren, dass ein Substanzverlust einhergeht.

Das Thema Strategie steht nicht für sich alleine; das Modell des Common Assessment Framework macht es deutlich. Es ist eines der „Befähiger“-Themen, die zu besseren Ergebnissen führen können.

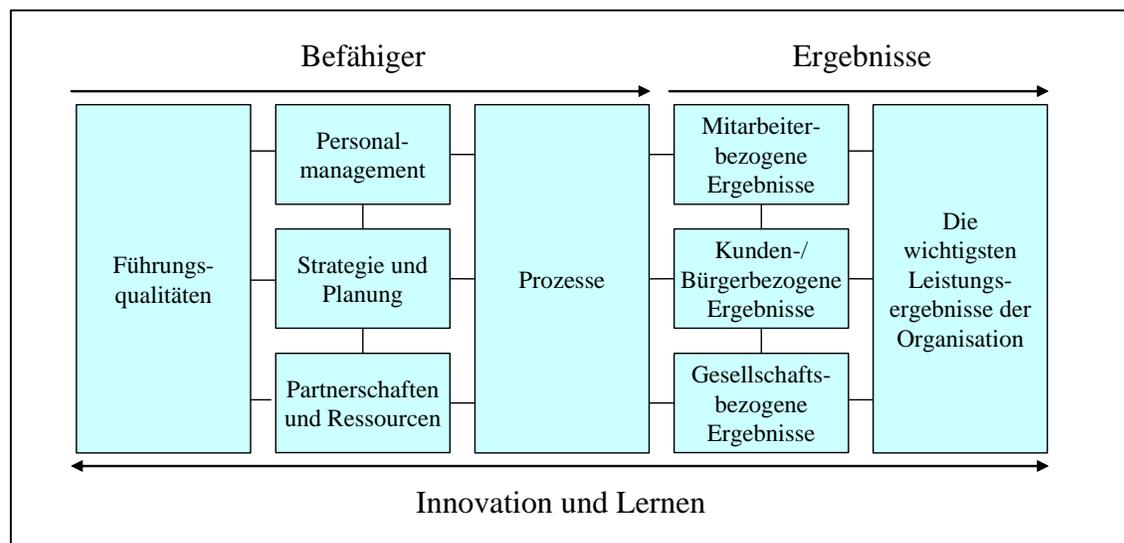


Abbildung 9: CAF-Modell (eigene Darstellung nach Deutschem CAF-Zentrum 2006)

Der aktuelle Wille zur Modernisierung lenkt das Augenmerk auf die Themen der Führung, der Strategie und Planung und zunehmend auch auf Aspekte der Partnerschaften in Form von Public Private Partnerships und Kooperationen. Es gilt dabei jedoch, weder die weiteren Themen ausser Acht zu lassen noch die Interdependenzen.

3.4.2 Handlungsfreiheiten

Die Geschäftsstrategie von armasuisse Immobilien ist auf viele Ziele hin orientiert, aber offen formuliert. Das hat seine Vorteile: Sie lässt Handlungsspielraum gegenüber der politischen Rationalität und gegenüber dem Hauptkunden. Das aktuelle Modell von armasuisse Immobilien lässt jährlich wiederkehrend einen grossen Handlungsspielraum bei der Definition der Jahresziele. Handlungsfreiheiten, um auf das bis anhin Erreichte und auf die Einflüsse von aussen zu reagieren (vgl. Abbildung 10). Das Modell lässt aber auch viele Handlungsfreiheiten für die Geschäftseinheiten. Die Geschäftseinheit Facility Management sieht sich dabei einer Vielzahl von Erwartungen gegenüber. Diejenigen der Mieter und Nutzer sind dabei noch die kleinsten. Viel grösser sind die, welche die Facility Manager an sich selber stellen. Die Ausrichtung der einzelnen Vorstellungen zeugt von einer grossen Unverbundenheit (vgl. Mintzberg 1999: 221f.). Gelingt es der Geschäftseinheit Facility Management, den Erwartungen, die sich aus der Aufgabenteilung zwischen den Strategieebenen ergeben, gerecht zu werden? Wie schafft sie es, die Geschäftsstrategie zu konkretisieren und dabei sicherzustellen, dass die Handlungen des Einzelnen einen konstruktiven Beitrag leisten und nicht im Widerspruch stehen zu übergeordneten Prioritäten und Zielsetzungen?

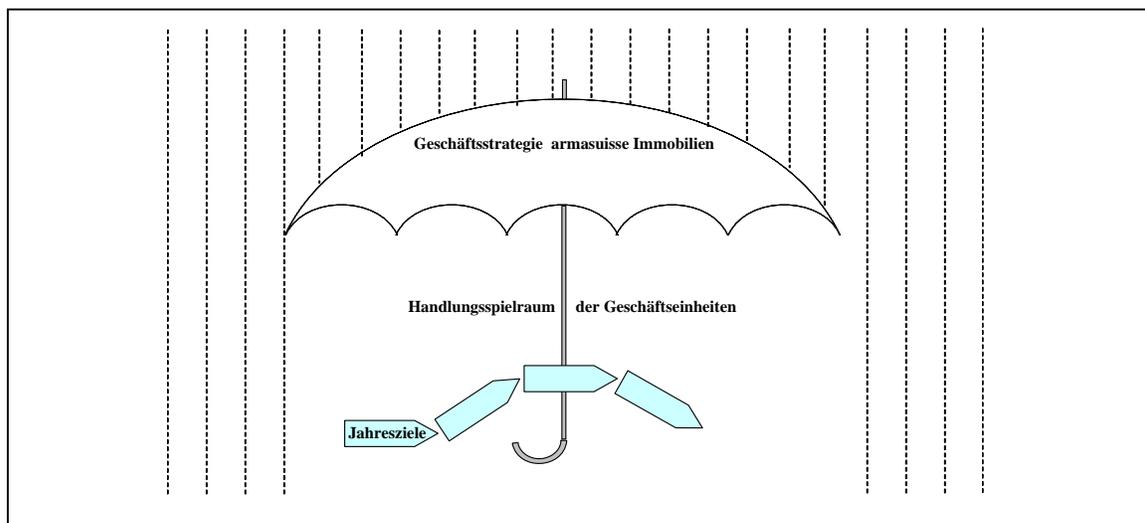


Abbildung 10: Geschäftsstrategie armasuisse Immobilien als „Regenschirm-Strategie“ (eigene Darstellung)

Was der Facility Manager jedoch viel besser kennt als die strategischen Ziele, ist seine Stellenbeschreibung. Diese ist bei Weitem nicht so offen formuliert wie die strategischen Ziele es sind. Sie ist auch nicht das Abbild einer angestrebten Zukunft. „*Sie dient der Information des Stelleninhabers über seine Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung, organisatorische Einordnung, Kommunikationsbeziehungen, Stellvertretung*“ (vgl. Thom 2008: 50). Im Rahmen der Organisationsentwicklung wurde von einer Aufbauphase von zwei Jahren gesprochen.

Der Facility Manager steht vor einer Stufe. Diese präsentiert sich nicht für alle gleich: Für die einen ist Facility Management ein Begriff ohne Inhalt. Die Stufe liegt verschwommen im Nebel. Andere, nicht zwingend die Vorgesetzten, haben eine klare Vorstellung dieses neuen Be-

rufsbilds, das sich, gerade erst entstanden, rasant entwickelt. Sie stehen unmittelbar vor einer Stufe, hoch wie die NATO-Wand, ein Hindernis auf der Kampfbahn der Armee. Allen ist bewusst, dass sich etwas verändert. Aber was und wie? Die Geschäftseinheit Facility Management ist eine Gruppe von Individuen mit unterschiedlicher Herkunft. Die Vorstellungen darüber, welcher Weg zu gehen ist, werden geprägt durch die Kenntnisse und Erfahrungen, aber auch die momentane Aufgabe jedes Einzelnen.

Der Versuch, in diesem Kontext mittels einer detaillierten Planung Klarheit zu schaffen, muss an der Komplexität und am Zeitmangel scheitern. Er muss aber auch frustrieren: das Individuum, weil die exakte Planung dem Einzelnen zu wenig Freiraum lässt, und den Planer, weil er damit immer falsch liegen wird. Plakativ meinte Albert Einstein (o.J.) dazu: „*Planung ersetzt Zufall durch Irrtum.*“ Und doch ist ein konsolidiertes Verständnis nötig, das ohne enge Kontrolle durch die Veränderungen führt. Dies im Schutz des Regenschirms zu erarbeiten, ist Aufgabe der Geschäftseinheiten.

3.4.3 Personalentwicklung

Die Veränderung für die Mitarbeitenden des Facility Management ist enorm: Andere Aufgaben und neue Prozesse erfordern verändertes Wissen und neue Fähigkeiten. Der Personalentwicklung der Mitarbeitenden kommt daher entsprechend grosse Bedeutung zu: „*Personalentwicklung ist die personalwirtschaftliche Funktion, die darauf abzielt, Belegschaftsmitgliedern aller hierarchischen Stufen Qualifikationen zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu vermitteln*“ (vgl. Hentze/Kammel 2001: 339). Auf der anderen Seite ist die Kontinuität wichtig: Rund um die Immobilien besteht eine Vielzahl von Abhängigkeiten. Es dauert lange, bis sich neue Mitarbeitende in diesem organisch gewachsenen Beziehungsgeflecht zurechtfinden. Erstellung, Erhaltung, Betrieb und Rückbau vieler dieser Immobilien erfordern zudem einzigartiges Spezialistenwissen. Einzigartig, weil es sowohl Fachwissen des Immobilienmanagements als auch ein vertieftes Wissen bezüglich des Kerngeschäfts erfordert. Vieles wird erst „on the job“ erlernt.

Die Neuausrichtung der Personalentwicklung (PE) armasuisse erfolgt aufgrund veränderter Rahmenbedingungen wie der Überarbeitung von Vision und Strategie der armasuisse, neuer Vorgaben zum Human-Resources-Quotienten sowie dem ab 2010 bestehenden Seminarangebot des Ausbildungszentrums Bund (AZB). Hohe Priorität wird der Nachfolgeplanung, dem Kompetenzmodell Bund/armasuisse, dem Stellenprofil und dem persönlichen Entwicklungsplan (PEP) beigemessen. Der PEP soll der Vereinbarung verbindlicher Entwicklungsmassnahmen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden im Rahmen der individuellen Personalentwicklung dienen. Den Mitarbeitenden und der Linie (inkl. Geschäfts- und Unternehmensleitung) werden im Konzept eine höhere Verantwortung und eine stärkere Rolle zugesprochen. Bis Mitte 2011 sollen die Instrumente eingeführt und die Mitarbeitenden geschult sein (vgl. armasuisse 2009b).

Die Ausbildung im Rahmen der Organisationsentwicklung konzentriert sich auf die Erläuterung der neuen Rollen und deren Zusammenarbeit in angepassten Prozessen. Damit wird nur ein kleiner Teil der notwendigen Ausbildung abgedeckt. Die Verantwortung für die weitere Aus- und Weiterbildung des Einzelnen wurde den jeweiligen Vorgesetzten zugewiesen. Die Notwendigkeit und Dringlichkeit des Ausbildungsbedarfs wird damit abhängig vom Bild, das ein Vorgesetzter vom Facility Management hat. Aber: Nicht jeder Vorgesetzte hat das gleiche Bild. Der Ausbildungsbedarf im Facility Management scheint riesig: Die meisten waren bis heute mit operativen Tätigkeiten beauftragt. Nun sollen sie die Leistung nicht mehr selber erbringen, sondern beauftragen und steuern. Es fällt ihnen schwer, die Aufgaben loszulassen, die sie über Jahre engagiert wahrgenommen haben.

Die Notwendigkeit einer professionellen, selbstverantwortlichen und kompetenzorientierten Entwicklung der Mitarbeitenden und der Führungskräfte besteht bereits; dem, auf die Bedürfnisse aller Geschäftseinheiten fokussierten, zentralisierten Top-Down-Ansatz der Unternehmung armasuisse steht der individuelle Bedarf des Facility Management gegenüber.

3.4.4 Kurzlebige Massnahmen

armasuisse Immobilien hat viel unternommen, um die geplante Strategie umzusetzen (vgl. Kapitel 3.2). Viel Wert wurde dabei auf die kulturellen Aspekte gelegt. Mit kreativen Ideen wurden einfache, einprägsame Massnahmen entwickelt und in spielerischer Art umgesetzt (vgl. Abbildung 11). Aber wer erinnert sich heute noch an die Plakataktion mit den Schildkröten Caro und Cara, die darüber diskutieren, ob der Kunde als König alles erwarten dürfe? Wer von der heutigen Belegschaft hat die Aktion überhaupt miterlebt? Viele Schulungsunterlagen haben neueren Papierstössen Platz gemacht, viele Kartonwürfel mit den Leitsätzen, die als Erinnerung auf dem Schreibtisch stehen sollten, wurden bei Umzügen beschädigt und entsorgt, die grosse Schachtel mit Reservewürfeln setzt hinten im Archiv Staub an. Welche Überlebenschancen hat Gutes in der schnelllebigen Zeit?



Abbildung 11: Artefakte zur Veränderung der Kultur (eigenes Foto)

Zusammenfassende Erkenntnisse

In kurzer Zeit hat armasuisse Immobilien vieles entwickelt, ohne dass das Tagesgeschäft darunter gelitten hätte. Darauf darf armasuisse Immobilien stolz sein. Zur Veränderung wurden Massnahmen ergriffen, die Wirkung zeigen: die Erarbeitung der strategischen Ziele inklusive des Prozesses zur kontinuierlichen Anpassung, kulturelle Leitplanken, strukturelle Anpassungen (Organisation und Prozesse) und für das Facility Management in besonderem Masse die Anpassung der Aufgaben durch veränderte Aufgabenbeschriebe. Und trotzdem:

Die Nuss der Strategieformulierung und -implementation wurde bisher nicht vollständig geknackt, oder droht sie zerquetscht zu werden?

Es müssen insbesondere durch die Geschäftseinheit Facility Management noch weitere Anstrengungen unternommen werden. In diesem Sinn sind die nachfolgenden Handlungsempfehlungen nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung zum bereits Bestehenden zu lesen.

3.5 Handlungsempfehlungen

3.5.1 Umgang mit Komplexität

Es besteht wohl wenig Hoffnung, dass die Komplexität in nächster Zeit abnehmen wird. Im Gegenteil: Mit der zunehmenden Verfügbarkeit von Informationen und der globalen Vernetzung der Menschen wird sie weiter ansteigen. Der Versuch, mit einfachen Steuerungsmechanismen komplexe Probleme zu lösen, muss vermieden werden. Die Energie darf nicht dahin gehend eingesetzt werden, dass dazu enge, simplifizierende Steuerungsmechanismen entwickelt werden. Vielmehr sollen die Mitarbeitenden und damit die Organisation in einer Weise gefördert werden, dass es vermehrt gelingt, durch ganzheitliches Denken und Handeln mit Komplexität umzugehen. Es ist nicht fair, den Mitarbeitenden mittels strategischer Planung falsche, nie erreichbare Einfachheit und Genauigkeit vorzugaukeln. Sie müssen lernen, mit Ungenauigkeit, Mehrdeutigkeit und Sprunghaftigkeit umzugehen. Das gilt nicht nur für Facility Manager und Bewirtschafter, das gilt ebenso für die ganze Unternehmung armasuisse.

Massnahme:

1. Die Personalentwicklung armasuisse fördert den Umgang mit Komplexität auf allen Stufen.

Die Komplexität darf jedoch nicht entstehen, indem jede Organisationseinheit ihre eigenen Visionen, Strategien und Leitbilder entwickelt. Eine Strategie kann Orientierung vermitteln. Mit einer Vielzahl an Strategien versinkt jede einzelne in der Bedeutungslosigkeit. Wo immer möglich soll Einfachheit angestrebt werden.

3.5.2 Umgang mit Handlungsfreiheiten

Der Lösungsweg ist durch die Geschäftsstrategie vorgespurt, „der Schirm ist aufgespannt“: Das Facility Management hat Freiheiten in der Gestaltung des Weges. Es hat aber auch mitdenkende, engagierte Mitarbeitende, die gestalten wollen. Wie entgeht es der Überforderung durch exakte Planung oder der Orientierungslosigkeit durch den zu grossen Spielraum? Die wesentlichen Themenfelder, zu denen Lösungswege gesucht werden müssen, ergeben sich aus den Befragungen. Es sind dies

1. Rollenverständnis,
2. Eigenfertigung, Fremdbezug und Partnerschaften,
3. Beschaffung neuer Fähigkeiten zur Führung und Steuerung
4. neue Aufgaben im Umweltbereich oder im baubegleitenden Facility Management.

Roadmap ist ebenso ein Modewort wie Strategie und Management. Dem Zweck nach könnte man es auch Fahrplan oder Drehbuch (vgl. Kapitel 2.1.4) nennen. Damit könnten jedoch nicht beabsichtigte Bilder projiziert werden: dicke, umständlich geschriebene Bücher. Aber genau darum geht es nicht. Eine Roadmap erklärt, analog einer Strassenkarte, auf welcher Strecke man von A nach B kommt. Eine Strassenkarte stellt den Strassenverlauf und wichtige Informationen dar, die mit dem Strassenverkehr in Verbindung stehen; eine Strassenkarte zeigt keine Details. Wikipedia (2009) definiert den Begriff „Roadmap“ wie folgt: *„Kennzeichnend für die Roadmap ist der nur vorbereitende Charakter und die grobe Planung der auszuführenden Schritte über einen längeren Zeitraum, dieser umfasst in der Regel mehr als ein Jahr. Die Roadmap dient dazu, langfristige Projekte in einzelne, leichter zu bewältigende Schritte zu strukturieren, wobei Unsicherheiten und mögliche Szenarien zur Zielerreichung betrachtet werden“* (a.a.O., 2009).

Roadmaps sind üblicherweise so aufgebaut, dass auf der einen Achse die Zeit, auf der anderen die einzelnen Themen abgebildet werden. Sie beschränken sich in der Regel auf eine Seite und damit auf das Wesentliche. Sie definieren Handlungsschritte, die zu Ergebnissen führen.

Mit der Erstellung einer Roadmap wird an den sechsten Schritt des Planungsmodells nach Bryson angeknüpft (vgl. Kapitel 2.1.4): die Formulierung von Strategien in den relevanten Themenbereichen. In diesem Schritt soll unter anderem, in Varianten denkend, ein Entwurf des Vorgehens geschaffen werden, der die wesentlichen Massnahmen für die nächsten Jahre darstellt. Die gemeinsame, ganzheitliche Betrachtung soll zur besseren Abstimmung und zu besserem Zusammenhalt führen und die Aktionen auf den Erfolg ausrichten. Die Antworten aus der Frage nach dem erfolgreichen Facility Management im Jahr 2015 bilden dabei einen Ausgangspunkt.

Der Platz auf einer Roadmap ist beschränkt. Deshalb muss sich die Information auf das Wesentliche beschränken. Die Diskussion, was nun von genügender Bedeutung ist, um aufgenommen zu werden, und was unter einzelnen Begriffen zu verstehen sei, ist dadurch vorprogrammiert. Dies ist eine Chance: Auf diesem Weg wird Wissen ausgetauscht, es werden Abhängigkeiten diskutiert und Widersprüche geklärt. Es gilt also, möglichst die fähigen Schlüs-

selpersonen einzubinden. Dabei ist der gemeinsame Prozess der Erarbeitung wesentlichlicher als das Resultat. Eine inhaltlich richtige Roadmap aus der stillen Kammer ist in dieser Situation wenig dienlich. Damit die Roadmap auf die Strategie aufbauen kann, muss Bestehendes begriffen und ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden; nicht in jedem Detail, aber in grundsätzlichen Dingen. Die Entwicklung benötigt Plattformen für den Austausch – dabei ist die resultierende Roadmap nicht als Resultat, sondern als Mittel zum Zweck zu verstehen: Im Zentrum stehen die Diskussion und die Auseinandersetzung, die zu einem gemeinsamen Verständnis über Prioritäten und Dringlichkeiten führen. Es geht nicht um Einstimmigkeit, sondern um Konsens oder Mehrheit. Der konstruktive Widerspruch muss seinen Platz finden. Die Erarbeitung der Roadmap muss zur Grundlage eines Lernprozesses werden: Gemäss den Pionieren des organisationalen Lernens Argyris/Schön kann es sich dabei um verbesserte Handlungen (Single-Loop Learning) oder die Hinterfragung der Ziele und Normen und die nachgelagerte Erneuerung (Double-Loop Learning) handeln (1978: 2 f.). Am wichtigsten ist, dass die Organisation lernt, zu lernen (Prozesslernen oder Deutero-Learning); damit erhöht sie die Problemlösekapazität und den Handlungsspielraum (Stäbler 1999: 47). Individuelles Lernen wird zum organisationalen Lernen, wenn es durch Kommunikation, Transparenz und Integration verbreitet wird (vgl. Stäbler 1999: 52). Nur durch Kommunikation wird individuell erworbenes Wissen für die Organisation nutzbar gemacht. Nur indem Resultate schriftlich und verständlich fixiert und der Organisation (in auffindbarer Art) zugänglich gemacht werden, entsteht Transparenz, die wiederum kritische Reflexion ermöglicht; Reflexion über zugrunde gelegte Massnahmen, über erfolgte Umsetzungen und über neue Entwicklungen. Nur wenn Gelerntes in Handlungssituationen umgesetzt wird, erfolgt eine Integration.

Massnahmen:

2. Die Schlüsselpersonen des Facility Management erstellen gemeinsam eine Roadmap, die in einfachen Worten Antwort gibt auf folgende Fragen:
 - Was sind die wesentlichen Themen?
 - Was ist deren Dringlichkeit?
 - Wie sind diese Themen voneinander abhängig?
 - Welche Entwicklungsschritte sind bis wann realistischerweise machbar?
3. Die Roadmap wird bei Bedarf, mindestens aber alle Jahre, als Grundlage für das Kaderseminar im Frühling aktualisiert. Die Roadmap wird damit Grundlage für einen kontinuierlichen Lernprozess und dient der Abstimmung mit den andern Geschäftseinheiten.

3.5.3 Personalentwicklung

Der Vorgesetzte hat die Verantwortung für die personelle Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und die strategische Verantwortung, die richtigen Kompetenzen im eigenen Bereich aufzubauen. Es ist bei der Anzahl Betroffener und dem identischen Ausbildungsbedarf durchaus Sinn, im Facility Management Synergien zu suchen, ohne aber den Vorgesetzten aus sei-

ner Verantwortung zu entlassen. Dies umso mehr, weil die nötigen Ausbildungen nur in sehr eingeschränkter Masse „von der Stange“ erhältlich sind. Folgende Fragen sind zentral:

- Welches Wissen und welche Fähigkeiten sind vorhanden, und wie kann es optimal genutzt werden?
- Welches sind die Interessen der Mitarbeitenden?
- Welches Wissen und welche Fähigkeiten gehen durch Pensionierungen verloren?
- Wieviele Mitarbeitende mit welcher Qualifikation benötigen wir in Zukunft; wo, wann und wie lange?
- Wie können wir Fehlendes entwickeln oder beschaffen?
- Wie werden Anreize geschaffen, und wie wird der Erfolg gemessen?

Diese Überlegungen haben einen engen Bezug zu den Themen der Roadmap. Die Erarbeitung dieser Personalentwicklung muss deshalb in wechselseitiger Abstimmung zur Roadmap erfolgen. Mit zunehmender Ausbildung können die spezialisierten Stellen reduziert werden und damit auch die Arbeitsteilung und so die Komplexität.

In der Entwicklung ist dem Vorgesetzten eine Coachingrolle zugewiesen (vgl. armasuisse 2009b). Das benötigt Zeit, viel Zeit, wenn man bedenkt, dass es im konkreten Fall des Facility Manager im VBS um eine flächendeckende berufliche Umschulung, also eine Befähigung für eine andere berufliche Tätigkeit, und nicht um eine berufliche Weiterbildung geht, die dem Erhalt oder der Erweiterung der bestehenden beruflichen Fähigkeiten dient. Diese Aufgabenteilung setzt aber nicht nur die nötige Zeit, sondern ebenso die entsprechenden Fähigkeiten des Vorgesetzten voraus.

Massnahme:

4. Parallel zur Roadmap zur Strategiemsetzung im Facility Management erarbeiten die Vorgesetzten eine Roadmap zur Personalentwicklung; sie werden dabei durch Spezialisten der Personalentwicklung professionell unterstützt und beraten.

3.5.4 Nachhaltige Massnahmen

Wenn Gutes Bestand haben will, muss es Beachtung finden. Der kreditkartengrosse Folder mit den Leitsätzen ist eine gute Sache. Mit seinen Leitsätzen, einer Mischung aus Elementen der Lokomotion und der Kohäsion, legt er eine Grundlage für die gute Zusammenarbeit zwischen Kunde und Dienstleister, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, zwischen Menschen. Auf dem Deckblatt steht: „*Et maint'nant? Qu'est-ce qu'on fait avec notre idéal? – I steckes i Hosesack!*“ Die Erfahrung zeigt, dass das nicht reicht. Erst die Umsetzung im Alltag führt zum Erfolg. Auch neue Mitarbeitende müssen diese wertvollen Hilfsmittel erhalten. Sie müssen zudem über die Bedeutung aufgeklärt werden. Nur wenn die Vorgesetzten, als Vorbilder, sich an den Leitsätzen messen und Entscheidungen darauf basierend erklären, nimmt die Bedeutung zu. Idealerweise werden solche Hilfsmittel in bestehende Prozesse integriert.

Und weil nur gemacht wird, was auch gemessen wird, soll das Leitbild im LOBE-Prozess eine zentrale Rolle spielen.

Massnahme:

5. Die Leitsätze werden der LOBE-Beurteilung der Verhaltensziele zugrunde gelegt.

4 Fazit

4.1 Erkenntnis

Die bestehende Geschäftsstrategie von armasuisse Immobilien dient dem Facility Management: Das Immobilienmanagement des VBS ist mit seinem Hauptkunden unterwegs. Auch das Facility Management als Branche ist unterwegs. Beide in hohem Tempo. Die Geschäftsstrategie gibt dem Facility Management dabei Halt. Dieser ist nötig, da sich das Facility Management per definitionem als Teil eines Ganzen verstehen muss. Es ist auch nicht nötig, dass jede Organisationseinheit ihre eigenen Visionen, Leitbilder und Strategien entwickelt; manchmal genügt es, wenn die Organisationseinheiten sich bei der Erarbeitung einbringen und anschliessend das Erarbeitete unterstützen und umsetzen. Viel wichtiger sind die Möglichkeit und die Fähigkeit, strategisch zu denken und zu handeln. Diese Möglichkeiten sind zweifelsfrei vorhanden. Die Notwendigkeit ist ebenso vorhanden, weil die Gefahr, sich in der Fülle der möglichen Themenfelder zu verzetteln, für das Facility Management gross ist.

Die Geschäftsstrategie macht die Ausgangssituation klar und zeigt auf, wohin die Reise führen soll. Dadurch treibt sie an. Mit einzelnen, konkreten Massnahmen wird die Entwicklung gefördert. Den Facility Managers und den Bewirtschaftern wurden neue Aufgaben gegeben. Die neuen Funktionsbezeichnungen und die dazugehörigen Stellenbeschreibungen bewirkten eine hohe Betriebsamkeit. Diese ist je nach Herkunft und Wissen unterschiedlich, aber gerade bei denjenigen enorm, welche die Entwicklung antreiben. Der Zusammenhalt zwischen denen, die die Kraft, die Möglichkeit und den Willen haben, vorwärtszustürmen, und denen, die, aus welchen Gründen auch immer, verharren und der Veränderung abwartend gegenüberstehen, droht abzureissen. Was fehlt, ist eine Strukturierung des Weges in fordernde und doch machbare Schritte. Die Machbarkeit hängt wesentlich von der Entwicklung der Mitarbeitenden ab. Die Entwicklung der Mitarbeitenden hängt wesentlich von den Vorgesetzten ab.

Von einer Strategie kann nicht grundsätzlich erwartet werden, dass sie ein hohes Tempo ermöglicht. Je instabiler und je komplexer das System, desto mehr gilt es, das Tempo zu reduzieren und über die Hierarchiestufen hinweg aufmerksam zu sein, zusammenzuarbeiten und zu diskutieren. Die Wahl des richtigen Wegs, aber auch die Wahl des richtigen Tempos gewinnen dabei an Bedeutung. Eine parallel zu erarbeitende, strategiekonforme Personalentwicklung ist umso nötiger, je grösser die Entwicklungsschritte sind, die das Personal machen muss. Spannung ist nötig, damit Innovatives entstehen kann, die Überforderung muss jedoch vermieden werden, da sie kontraproduktiv wirkt. Es ist wohl die Aufgabe des Topmanagements, strategische Ziele zu definieren und die Umsetzung kraftvoll zu tragen; die Strategie im Alltag umzusetzen, ist im Facility Management jedoch eine Aufgabe, die insbesondere das untere Kader mit grosser Leitungsspanne fordert. Nimmt es sich genügend Zeit zu führen, oder erledigt es vor allem schwierige Geschäfte und anspruchsvolle Projekte? Nimmt es sich genügend Zeit für die Mitarbeitenden und deren Entwicklung? Nimmt es sich die nötige Zeit, um über strategische Themen nachzudenken? Wie viel Zeit setzt es für die eigene Aus- und

Weiterbildung ein? Das Topmanagement hat ein vitales Interesse daran, die Rahmenbedingungen und Anreize zu schaffen, die dies ermöglichen.

Den Prozess der Strategieerarbeitung in transparenter Art zu vollziehen, ist für Facility Manager in doppelter Hinsicht dienlich, da der geschickte Umgang mit funktionalen Strategien den Erfolg des Facility Management ausmacht.

4.2 Gesamtzusammenhang und Ausblick

Die öffentliche Verwaltung steht zunehmend unter Druck. Die Aufgaben nehmen zu und werden gleichzeitig komplexer, im Gegenzug nehmen die Mittel ständig ab. Mittels wirkungsorientierter Verwaltungsführung wird seit den 80er-Jahren versucht, die Verwaltung zu reformieren: „*Im Kern geht es immer um das Gleiche: Staatliche Aufgaben sollen wirksamer und zugleich günstiger erbracht werden. Die Aufgabenerfüllung soll sich stärker an den Bedürfnissen der Bevölkerung orientieren, und auch das Staatspersonal soll zu Leistungssteigerungen motiviert werden*“ (vgl. Lienhard/Ritz/Steiner/Ladner 2005: 9). Der Einsatz von Managementmethoden, die sich in der Privatwirtschaft bewährt haben, ist eines der Kernelemente der wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WoV). In einer Gegenüberstellung von Anspruch und Wirklichkeit nach zehn Jahren Erfahrung kommt Lienhard zum Schluss, dass mit FLAG auf Bundesebene die „*Leistungsfähigkeit der Verwaltung und die Qualität der Verwaltungsleistung*“ verbessert werden konnte (vgl. Lienhard 2005b: 35). Auch die Effizienzziele konnten erreicht und die Kundenzufriedenheit erhöht werden. Der Preis für die Verbesserung bei der Leistungserstellung ist „*die signifikante Zunahme des Leistungsdrucks*“ (vgl. Lienhard 2005b: 37). Strategisches Management ist eine dieser Managementmethoden aus der Privatwirtschaft. Aber wie in der Privatwirtschaft ist strategisches Management nicht einfach gut. Es ist kein „Betty-Bossi-Rezept“, das den Erfolg garantiert, weder in der Privatwirtschaft noch in der öffentlichen Verwaltung. Falsch angewendet kann es genau das Gegenteil von dem bewirken, was es eigentlich sollte: Statt Kräfte zu bündeln und zu konzentrieren, ohne die real existierende Komplexität auszudünnen, kann es beim Versuch, der Komplexität mittels einfacher Steuerungsmechanismen Herr zu werden, überfordern und damit langfristig mehr zerstören als nützen. Gesucht sind einfache Lösungen. Nur sie ermöglichen ein gesundes Wachstum. Einfach bezüglich des Resultats, damit es verstanden werden kann und sich die Mitarbeitenden damit identifizieren, nicht bezüglich der Erarbeitung. Einfach nicht verstanden als banal oder primitiv und damit auf sich selbst reduziert, sondern einfach in der Selbstverständlichkeit, wie sich etwas in bestehende Strukturen und damit in sein Umfeld integriert und so die Komplexität nicht negiert. Weil gerade in komplexen Situationen die hierarchieübergreifende Zusammenarbeit nötig ist, bleibt der Umgang mit Komplexität keine Fähigkeit, die dem Topmanagement vorbehalten sein sollte. Der Umgang mit Komplexität ist für alle Mitarbeitenden in zunehmendem Masse von Bedeutung. Die Lösung liegt nur bedingt im Werkzeug, sondern in dessen Anwendung durch den Menschen. Weil der Erfolg immer stärker von der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter abhängt, nimmt auch die Bedeutung des Personalmanagements zu. Der Erfolg hängt zunehmend ab von der Fähigkeit des Linienvor-

gesetzten im Personalmanagement und der Zeit, die er dafür aufwenden kann, sowie der Kommunikation zwischen Linienvorgesetzten und professioneller Personalabteilung.

Strategie ist kein Allheilmittel, Strategie ist eine Ansammlung von Instrumenten und Methoden, ein Werkzeug. Der Aufbau von Instrumenten ist dienlich, aber nicht das Ziel. Was zählt, sind die Resultate. Um diese zu erhalten, bedarf es des Menschen, der die Werkzeuge in angepasster, überlegter und verantwortungsbewusster Weise nutzt. Nur so gelingt es, die Nuss heil aus ihrer Schale zu bringen.

Strategisches Management kann zu mehr Effizienz und Effektivität führen. Es muss aber im Gleichklang mit der Entwicklung des Personalmanagements erfolgen. Es macht den Anschein, als ob der Umfang der Veränderung von der Bedeutung der Prozesse des Personalmanagements direkt abhängig ist: Je grösser die Veränderung ist, umso wichtiger werden die Prozesse des Personalmanagements. Doch während das strategische Management vom Topmanagement angestossen wird, werden die Aufgaben der Umsetzung und damit auch des Personalmanagements vermehrt dem bereits stark überlasteten unteren und mittleren Kader übertragen, ohne dass dieses in genügendem Masse vorbereitet wird. Gleichzeitig werden die professionell ausgebildeten Personalbereiche reduziert. Viele Mitarbeitende zeigen oft wenig Eigeninitiative, ihre Entwicklung selbst an die Hand zu nehmen. Das fordert die Vorgesetzten zusätzlich. Ein Ende der kontinuierlich steigenden Herausforderung ist für das untere und mittlere Kader somit nicht absehbar. Auch ist eine Zielerreichung nie möglich. Es existiert kein Optimum, bei dessen Erreichung man mit Lernen und Entwickeln aufhören kann. Erreichbar sind lediglich Etappenziele. An deren Erreichen zeigt sich der Fortschritt. Es gilt, sie einzuplanen und bei ihrer Erreichung den (kleinen) Erfolg zu feiern. Doch es gilt auch, weiterzugehen und sich respektvoll und neugierig lernend der Komplexität anzunähern.

5 Literaturverzeichnis

5.1 Literatur

Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1978): *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading 1978

Baumann, Sven/Brändli, Jürg (2006): *Erfolgsfaktoren für Strategic Public Management (SPM) am Praxisbeispiel der Direktion für Bildung, Soziales und Sport der Stadt Bern*. Bern 2006

Bovaird, Tony (2009): *Strategic Management in Public Sector Organisations*. In *Public Management and Governance*. In: *Public Management and Governance*, 2. Aufl., hrsg. v. Bovaird, Tony/Löffler, Elke, London 2003, S. 55–74

Bovaird, Tony (2008): Skript zur Vorlesung „Strategic Management“.

Bryson, John M. (2004): *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 3. Aufl., San Francisco 2004

Bundesblatt Nr. 14, 8. April 2008 (2008) 08.021: *Überprüfung der Zielsetzungen der Armee. Bericht des Bundesrates an die Bundesversammlung gemäss Artikel 149b des Militärgesetzes*, S. 2413–2466

Dellenbach, Stefan (2006): *Staatsaufgabe Hochbau?* Bern 2006

Deutsches CAF-Zentrum (2006): *Common Assessment Framework. Verbesserung der Organisation durch interne Qualitätsbewertung* [Online: http://www.caf-netzwerk.de/cln_108/nn_376176/SharedDocs/Publikationen/CAF/CAF_Broschuere_2006.html, 26. April 2009]

Eidgenössische Finanzverwaltung (2008): *FLAG-Leitfaden* [Online: <http://www.flag.admin.ch/d/dienstleistungen/3-1leitfaden.php>, 19. September 2009]

Frey, Bruno S./Osterloh, Margit (2000): *Managing Motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*. Wiesbaden 2000

Hablützel, Peter (2006): *Künftige Rahmenbedingungen für die Personalpolitik der Verwaltung*. Präsentation anlässlich der Herbsttagung der Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (SGVW) vom 29.11.2006 in Bern.

Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (2001): *Personalwirtschaftslehre* 1, 7. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2001

- Hofer, Charles W./Schendel Dan (1978): Strategy formulation: analytical concepts, St. Paul/New York/Los Angeles et al. 1978, S. 27
- Hunziker, Alexander W. (2008): Strategie in der öffentlichen Verwaltung. In: Präsenz – das Magazin des Fachbereichs Wirtschaft und Verwaltung der Berner Fachhochschule, Wirtschaft und Verwaltung, April 2008, S. 10
- Hussey, David (1998): Strategic Management: From Theory to Implementation. Oxford 1998
- IFMA Schweiz (2005): Berufsbild Facility Manager. Zürich 2005
- IFMA Schweiz (2009): ProLeMo – Prozess-/Leistungsmodell Facility Management, hrsg. v. d. Schweizerischen Zentralstelle für Baurationalisierung CRB, Zürich 2009
- Inkpen, Andrew/Choudhury Nandan (1995): The seeking of strategy where it is not: towards a theory of strategy absence. In: Strategic Management Journal, Vol. 16, Nr. 4, S. 313–323
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, aus dem Amerikanischen von Péter Horvath. Stuttgart 1997
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. (2005): Strategien (endlich) umsetzen. In: Harvard Business Manager vom 20.12.2005
- Kühn, Richard/Grünig, Rudolf (2000): Grundlagen der strategischen Planung: ein integraler Ansatz zur Beurteilung von Strategien, 2. Aufl., Bern 1998
- Lienhard, Andreas (2005a): Staats- und verwaltungsrechtliche Grundlagen für das New Public Management in der Schweiz. Bern 2005
- Lienhard, Andreas (2005b): Beurteilung und Potential von FLAG. In: 10 Jahre New Public Management in der Schweiz. Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren, hrsg. v. Lienhard, Andreas/Ritz, Adrian/Steiner, Reto/Ladner, Andreas, Bern 2005, S. 35–45
- Lienhard, Andreas/Ritz, Adrian/Steiner, Reto/Ladner, Andreas (2005): 10 Jahre New Public Management in der Schweiz. Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren. Bern/Stuttgart/Wien 2005
- Maier, Kurt M. (2007), Risikomanagement im Immobilien- und Finanzwesen.3. Aufl., Frankfurt a. M. 1999, S. 58–61
- Mathieu, Alexander (2004): Strategie in High-Velocity-Märkten: Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung. Wiesbaden 2004
- Mintzberg, Henry (1999): Strategy Safari, eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien/Frankfurt 1999
- Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph (2003): Strategisches Management – wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart 2003

Pfnür, Andreas (2002): Modernes Immobilienmanagement. Facility Management und Corporate Real Estate Management. Berlin 2002

Pillkahn, Ulf (2007): Trends und Szenarien als Werkzeuge der Strategieentwicklung. Wie sie die unternehmerische und gesellschaftliche Zukunft planen und gestalten. Erlangen 2007

pom + (2007): 5 Jahre Monitoring des Schweizer FM Marktes. (Online: http://www.pom.ch/index.php?option=com_content&task=view&id=266&Itemid=130, 27. August 2009)

Porter, Michael E. (1996): From competitive advantage to corporate strategy. In: Managing the Multibusiness Company. Strategic Issues for Diversified Groups, hrsg.v. Goold, Michael/Sommers Luchs, Kathleen, London/New York 1996, S. 285–314

Riekhof, Hans-Christian (1989): Strategieentwicklung, Konzepte und Erfahrungen. Stuttgart 1989

Schalcher, Hans R./Staub, Peter (2007): FM Monitor 2007. Zürich 2007

Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2006): New Public Management, 3. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2000

Schneider, Hermann (2001): Facility Management: planen – einführen – nutzen. Stuttgart 2001

Stäbler, Samuel (1999): Die Personalentwicklung der lernenden Organisation. Konzeptionelle Untersuchung zur Initiierung und Förderung von Lernprozessen. Berlin 1999

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 6. Aufl., Wiesbaden 1990

Thom, Norbert (2008): Personal und Organisation, Teil Personal, Skript zur Vorlesung Personal und Organisation. Bern 2008

Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000): Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. Wiesbaden 2006

Watson, Andrew/Woolridge, Bill (2005): Business unit manager influence on corporate-level strategy formulation. In: Entrepreneur, journal of managerial issues, summer 2005

Wikipedia (2009): Roadmap. [Online: <http://de.wikipedia.org/wiki/Roadmap>, 19. September 2009]

5.2 Firmenpublikationen

armasuisse (2009a): Geschäftsordnung armasuisse. In Kraft seit dem 1. Januar 2009

armasuisse (2009b): Abschlussbericht Phase Grobkonzept zur Neuausrichtung der Personalentwicklung vom 18. August 2009

armasuisse Immobilien (2006): Leistungsauftrag armasuisse Immobilien 2007–2011 vom 30. November 2006

armasuisse Immobilien (2009a): Geschäftsstrategie 2010–2014. Version 1.0 vom 21. April 2009

armasuisse Immobilien (2009b): Verfahrensanweisung Führung und Steuerung armasuisse Immobilien. In Überarbeitung, Stand 2.7, 15. Juni 2009

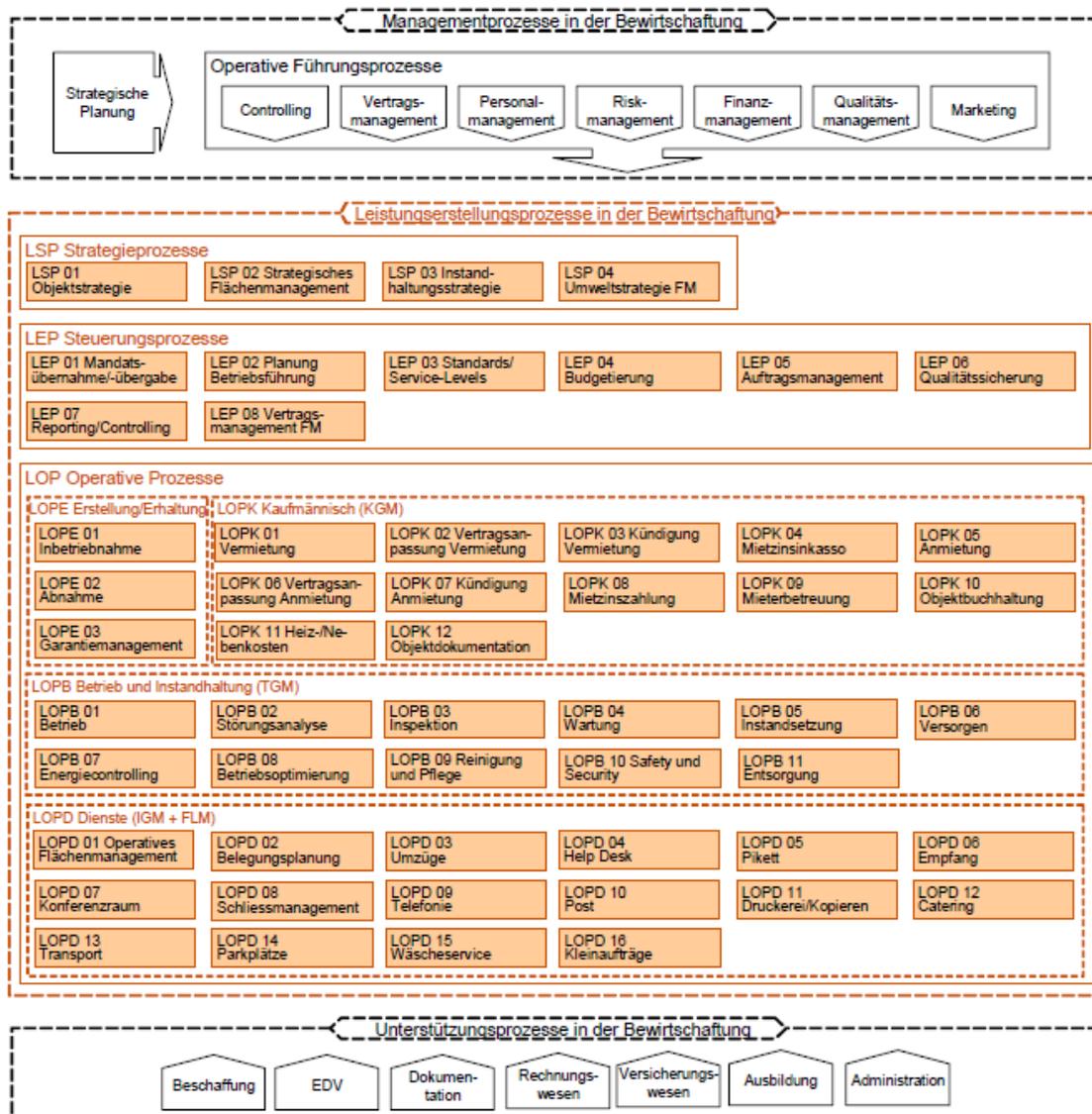
5.3 Interviews

Appenzeller, Ueli (2009): Strategieerarbeitung an der Schnittstelle zwischen Geschäftsleitung und Geschäftseinheit. Experteninterview in der Firma armasuisse Immobilien, Bern, 26. August 2009

Gasser, Klaus (2009): Strategieerarbeitung an der Schnittstelle zwischen Geschäftsleitung und Geschäftseinheit. Experteninterview in der Firma armasuisse Immobilien, Bern, 20. August 2009

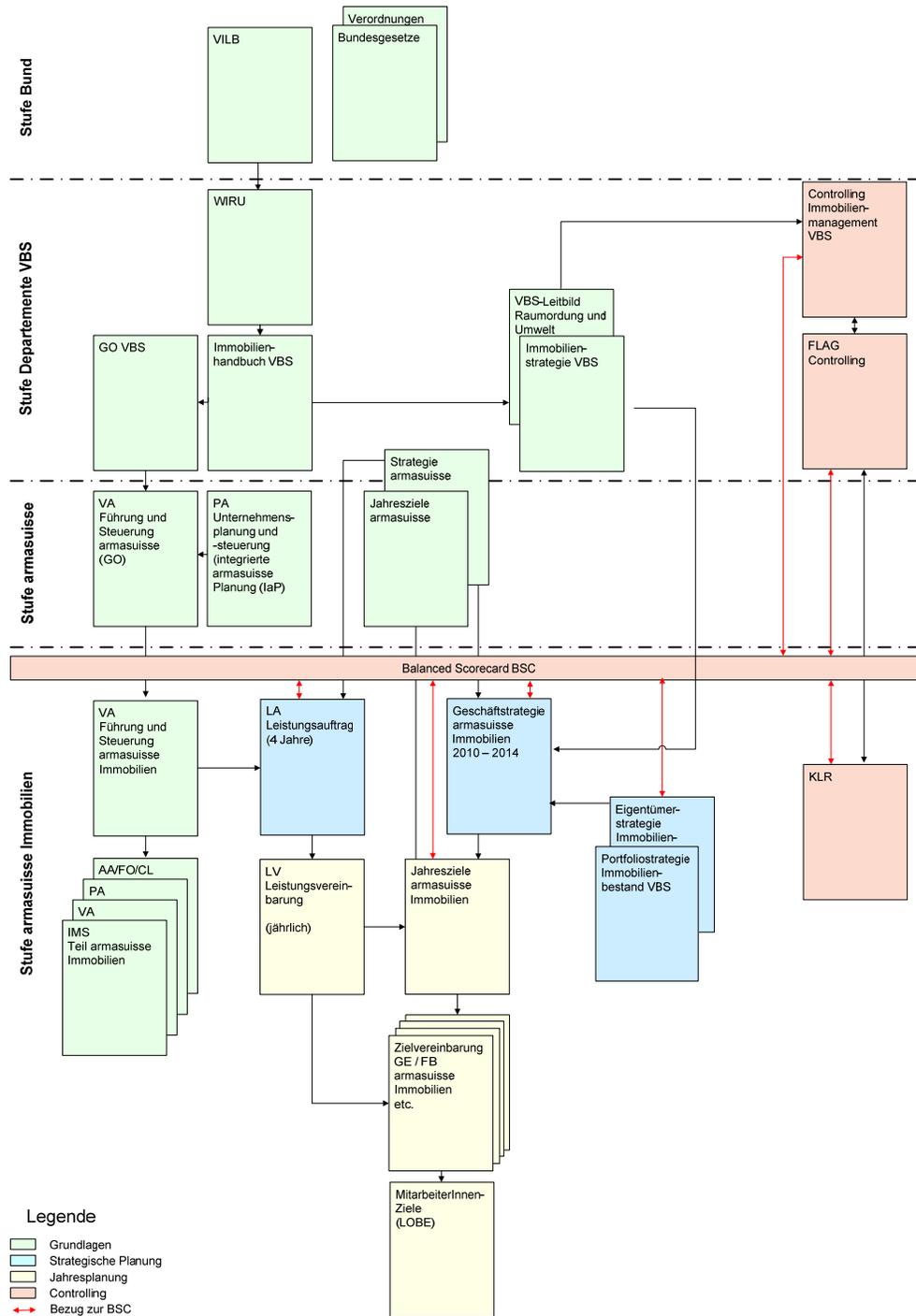
6 Anhang

Anhang 1: Prozessmodell für die Leistungserstellungsprozesse



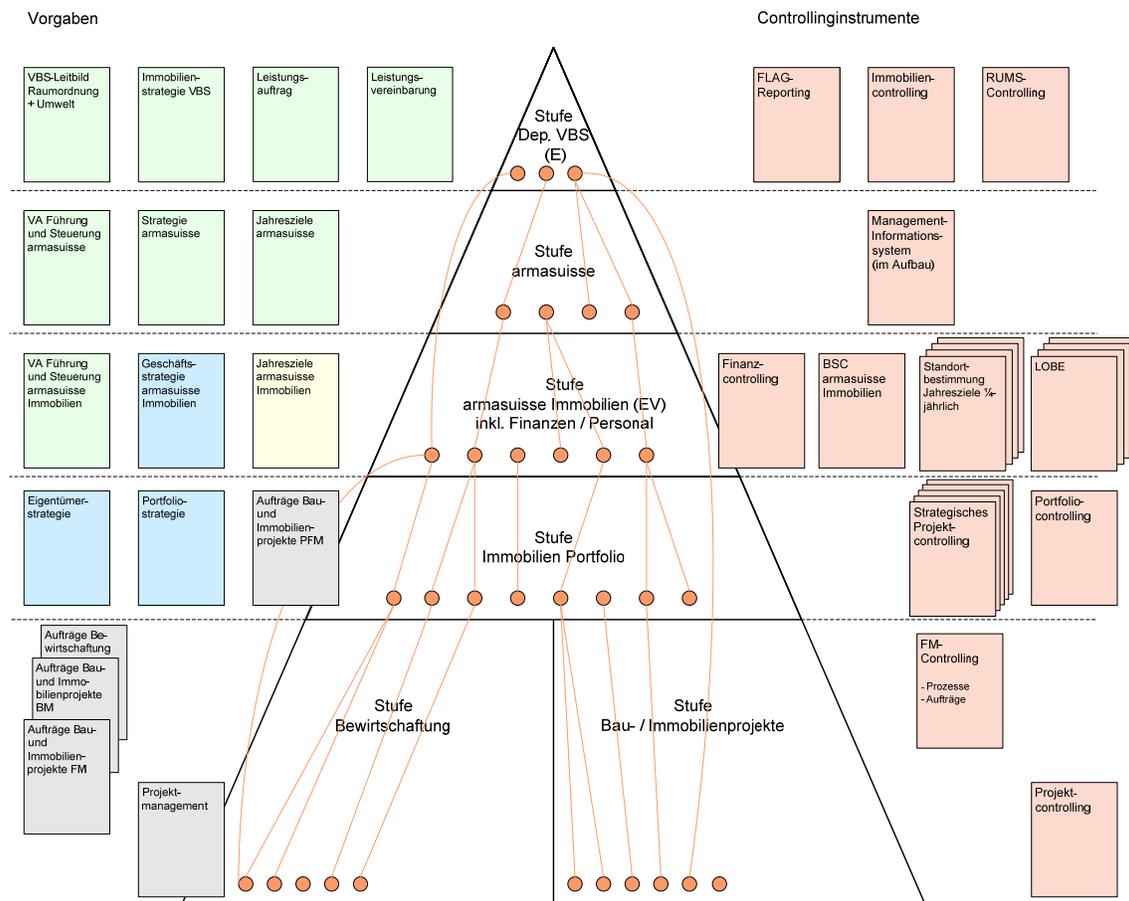
Prozessmodell für die Leistungserstellungsprozesse in der Bewirtschaftung von Immobilien und Infrastrukturanlagen (vgl. IFMA Schweiz 2009).

Anhang 2: Übersicht der Führungsinstrumente



Übersicht der Führungsinstrumente (armasuisse Immobilien 2009a)

Anhang 3: Übersicht Vorgaben und Controllinginstrumente

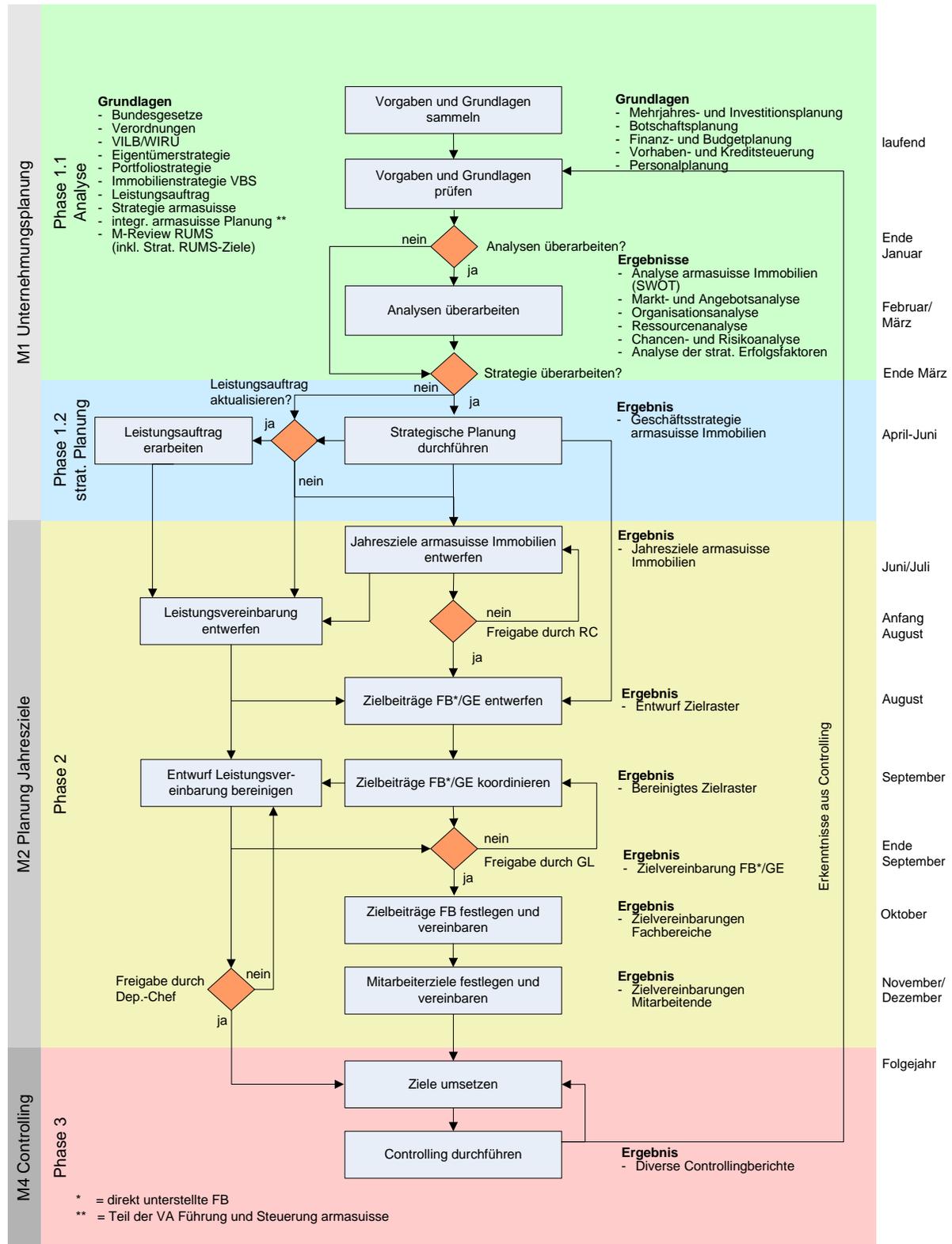


Legende

- Grundlagen
- Strategische Planung
- Jahresplanung
- Operative Vorgabedokumente
- Controlling

Übersicht Vorgaben und Controllinginstrumente (armasuisse Immobilien 2009b)

Anhang 4: Führungs- und Steuerungsprozess armasuisse Immobilien



Führungs- und Steuerungsprozess armasuisse Immobilien (armasuisse Immobilien 2009b)

Anhang 5: Beschreibungen des Facility Management im Jahr 2015

Nachfolgend die Antworten auf folgende Frage:

„Wir schreiben das Jahr 2015. Die Organisationseinheit Facility Management, die für die VBS-Immobilien zuständig ist, erbringt ihre Leistungen zur vollen Zufriedenheit ihrer Kunden. Stelle dir vor, du bist Journalist und beschreibst, was die Organisationseinheit ‚Facility Management‘ mit ihren Leistungen, Prozessen, Strukturen, Mitarbeitern etc. so erfolgreich macht. Du zeigst auch auf, in welchem (politischen, ökonomischen, ökologischen gesellschaftlichen, technischen) Umfeld sich das ‚Facility Management‘ bewegt. Der Fokus deiner Berichterstattung liegt auf den Veränderungen der letzten Jahre.“

Die Frage wurde am 25. August 2009 gestellt. Die Antworten gingen zwischen dem 28. August und dem 14. September 2009 ein. Geantwortet haben zehn der dreizehn angefragten Personen (Auflistung in alphabetischer Reihenfolge):

- Adam, Marcel; Leiter Fachbereich Umwelt, Normen und Standards
- Bär, Peter; Facility Manager
- Gasser, Klaus; Leiter Geschäftseinheit Facility Management
- Götschi, Adrian; Leiter Fachbereich Portfoliomanagement
- Klopstein, Markus; Facility Manager
- Maron, Alfred; Facility Manager
- Miescher, Alexander; Leiter Fachbereich Facility Management Ost
- Moor, Hans; Leiter Fachbereich Facility Management Mitte
- Stocker, Martin; Leiter Geschäftseinheit Portfoliomanagement
- Tombez, Philippe; Facility Manager

Nachfolgend sind beispielhaft drei Antworten aufgeführt.

Die schriftlichen Antworten wurden einheitlich formatiert, die Rechtschreibung korrigiert und Anmerkungen, die zum besseren Verständnis nötig sind, in Klammern ergänzt.

Anhang 5.1

Das Zauberwort heisst Flexibilität

Sicher kann man das Facility Management beim VBS mit über 10 000 Betriebsliegenschaften (nur Volumenobjekte) nicht mit dem einer Bank oder Pensionskasse vergleichen. Eine Rendite muss unser Portfolio nicht abwerfen, und Rückstellungen sind für uns als Unternehmung nicht möglich. Weiter hat der Hauptkunde Armee im Vergleich zum „Mieter einer Wohn- oder Geschäftsliegenschaft“ weniger strategische Stabilität. Das heisst, die Nachfrage verändert sich schneller als auf dem Wohnungsmarkt. **Damit unsere Kunden mit unserer Leistung zufrieden sind, ist also vor allem Flexibilität gefragt.** Was heute bestellt wird, ist morgen schon überholt. Die geforderte Flexibilität bezieht sich im Übrigen sowohl auf das Leistungsangebot des Facility Management wie auch auf die Infrastrukturen selbst.

Heute sind wir so erfolgreich, weil wir in den letzten sechs Jahre deutlich an Flexibilität gewonnen haben. Dies bei gleichbleibendem Personalbestand und wachsenden Aufgaben. Wir konzentrieren uns heute mit 60 Personen konsequent auf diejenigen Kernkompetenzen und -aufgaben, welche bei einer Unternehmung mit staatlichen Aufgaben verbleiben müssen. Einfach gesagt definieren wir die Spielregeln, spielen die Bank, treffen „Eigentümerentscheide“ und führen ein Controlling für den Staat.

Die operative Leistungserbringung haben wir heute praktisch vollständig delegiert. Wir setzen dabei rund **22** Personen in der Steuerung der delegierten Aufgaben ein (Rolle FM). Weitere **10** Personen fallen auf Vorgaben und Informationsmanagement (FM CH). Für sicherheitsrelevante Infrastrukturen mit einem internen Betreiber setzen wir nochmals **12** Personen ein. Die restlichen **11** Personen führen operative Geschäfte, welche aus übergeordneten Überlegungen intern verbleiben müssen, i.d.R. politisch brisante Geschäfte (Rolle BEW, je einer pro Doppelportefeuille).

Alles, was auch nur der Spur nach delegierbar erscheint, wurde intern konsequent abgebaut und delegiert. Zu Beginn hatten vor allem Kunden und Behörden Mühe, zu akzeptieren, dass nun ein „nicht Bundesangestellter“ ihr Ansprechpartner sei. Das hat sich heute aber eingestellt.

Eigentlich müsste man sagen, wir organisieren ein Facility Management. Unser Kooperationspartner deckt sämtliche Kompetenzen eines modernen Facility Management ab – technische, kaufmännische und infrastrukturelle Bewirtschaftungsprozesse, baubegleitendes Facility Management und Eigentümerberatung. Unser interner Facility Manager definiert „nur noch“, was wo stattfinden soll. So erreichen wir heute die geforderte Flexibilität dank einem Partner, welcher in der notwendigen Zeit reaktionsfähig ist. Dass diese Flexibilität etwas kostet, ist klar. Sie trägt aber wesentlich zur Senkung von langfristigen Kosten und zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei.

Heute sind wir in der Lage, ein Energiemanagement zu betreiben, Betriebskosten aktiv zu senken und unsere Neu- und Umbauten so zu gestalten, dass auch die „Betonflexibilität“ deutlich zugenommen hat – das heisst, wir beauftragen, der Kooperationspartner setzt um. Letzte-

res (die Betonflexibilität) ist langfristig einer der grössten Kostenblöcke mit Sparpotenzial. Durch eine weniger auf heutige Bedürfnisse zugeschnittene Infrastruktur steigt die Wahrscheinlichkeit, künftige Nutzungen ohne grössere Investitionen zu ermöglichen. Baubegleitendes FM ist heute stark verankert, von uns gesteuert, vom Kooperationspartner umgesetzt.

Die meisten Mitarbeitenden mussten dafür einen enormen Wandel mitmachen. Waren früher Fähigkeiten in der operativen Leistungserbringung gefragt (Instandsetzungsplanung, Vermietung, Verträge usw.), so sind es heute fast nur noch Führungs- und Managementkompetenzen. **Der Facility Manager ist in der Lage, alle Aufgaben zu delegieren, über Führungsinstrumente zu erkennen, wo er eingreifen muss, was zu priorisieren ist und wo man die Handbremse anziehen muss.** Dazu sitzt er rund 20 bis 30 Prozent seiner Arbeitszeit in Besprechungen mit den Hauptansprechpersonen des Kooperationspartners und steuert so die Geschäfte. **Bis auf die personelle Verantwortung kann ein Facility Manager mit einem CEO einer kleinen Immobilienfirma verglichen werden.** Dabei führt genau die fehlende personelle Verantwortung zu unserer hohen Flexibilität (natürlich auf Kosten eines Mehrpreises beim Kooperationspartner).

Dieser Wandel vom Doing zur Führung hatte auch seine Schattenseiten. Nicht alle einstigen Immobilienbewirtschafter waren diesen Aufgaben gewachsen oder gewillt, sich diese Kompetenzen anzueignen. Wir mussten uns vereinzelt auch von langjährigen Mitarbeitenden trennen.

Etwas plakativ könnte man sagen, wir sind heute erfolgreich, weil wir führen und nicht mehr arbeiten. Dadurch können wir der Politik heute besser aufzeigen, wo wir Handlungsbedarf haben und welche Konsequenzen Entscheide nach sich ziehen. Wir haben also auch in den Augen unserer Auftraggeber an Kompetenz und Flexibilität gewonnen.

Anhang 5.2

1. Vorwort

Das Bild des Facility Manager ist schweizweit nicht einheitlich definiert, obwohl die verschiedenen Branchenverbände immer wieder versuchen, ihr Bild über den Facility Manager zu definieren. Das ist intern bei Kader und Mitarbeitenden von armasuisse Immobilien nicht anders. Für die einen ist der Facility Manager ein gut ausgebildeter Hausmeister, und für andere ist er die **"Eier legende Wollmilchsau"**.

Was ist Facility Management? (eine von vielen Definitionen aus dem Internet)

Facility Management ist das ganzheitliche Management der Immobilien und der materiellen/immateriellen Infrastrukturen einer Organisation mit dem Ziel der Verbesserung der Produktivität des Kerngeschäfts.

Facility Management ist ein interdisziplinärer Ansatz, der folgende Bereiche verbindet bzw. verbessert:

- Technik
- Ökonomie
- Ökologie

Definition „Facilities/Facility“

facilities (Englisch) = Einrichtungen, Sachen

facility (Englisch) = Leichtigkeit, günstige Gelegenheit

facility (Amerikanisch) = die Einrichtung

Mit Facilities sind generell Anlagen im Sinne von Veranlagung gemeint, also die Gebäude, (techn.) Anlagen und Einrichtungen eines Unternehmens, das heisst, alle materiellen Werte, die angeschafft und „veranlagt“ werden, um unmittelbar dem Unternehmensziel zu dienen.

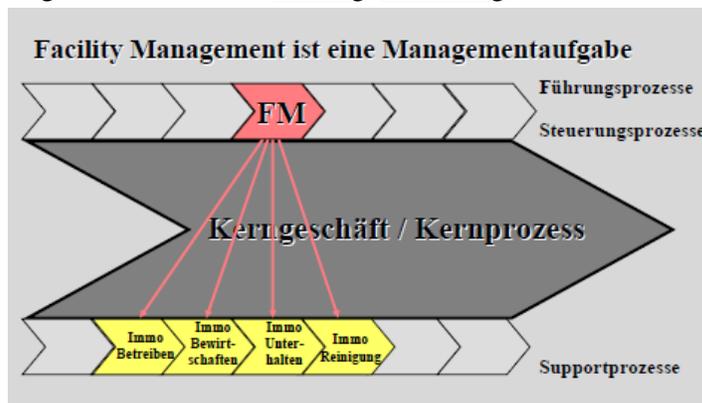
Definition „Management“:

Bedeutungen: Tätigkeit, Vorgang, Prozess der Leitung eines Unternehmens

Abkürzungen: Mgmt

Herkunft: Lateinisch: manum agere „an der Hand führen“

Begriffe: Leitung, Betreuung,



(Auszug aus einem Vortrag 2004)

Der Facility Manager beauftragt, steuert und führt die „Facilities“, oder anders ausgedrückt, ER verantwortet die Führungs- und Steuerungsprozesse in den für das Facility Management definierten Aufgaben. Diese Aufgaben sind als Supportprozesse abgebildet und können als "In-House" oder als "Outsourcing" erbracht werden. Diese Aufgaben oder Leistungserbringungen als Facility Management zu betiteln, ist meines Erachtens falsch, richtig wäre, diese Supportprozesse als Facility Services zu benennen.

Zusammenfassend ist für mich der Facility Manager nicht mit operativen Aufgaben betruet. In der armasuisse Immobilien hingegen erbringt der Facility Manager heute mehrheitlich operative Aufgaben.

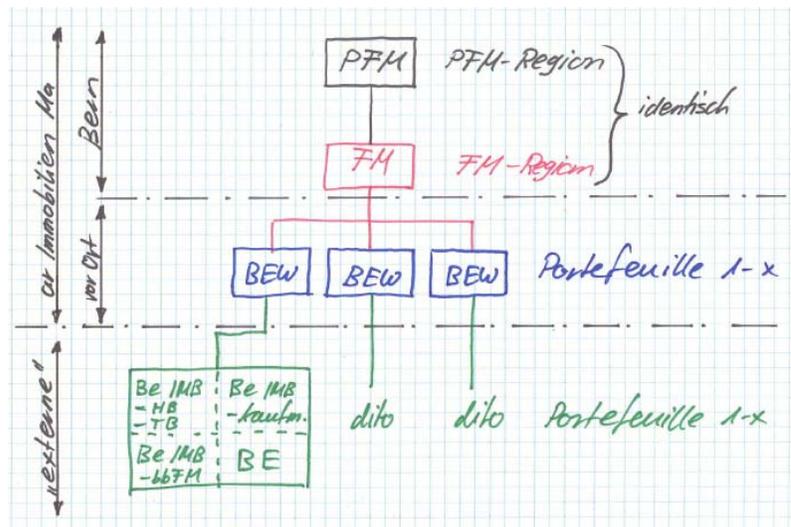
2. Meine Vorstellung des zukünftigen Facility Management für die VBS-Immobilien

Organisatorisch, Ablauf- und Aufbauorganisation

Der Facility Manager bei der armasuisse Immobilien verantwortet seine ihm zugeteilte FM-Region, welche mehrere Portefeuilles beinhaltet. Er setzt die Vorgaben aus der strategischen Ebene der armasuisse Immobilien um, welche aus dem Portfoliomanagement und der FM CH definiert werden.

Er beauftragt, führt und steuert die operative Ebene, welche aus mehreren Bewirtschaftern (je nach Grösse der FM-Region) besteht. Die Bewirtschafter ihrerseits beauftragen, führen und steuern die "Externen" in ihrem Portfeuille. Diese beauftragten Firmen werden für Aufgaben in den Bereichen Hochbau, Tiefbau, kaufmännische Bewirtschaftung, baubegleitendes FM sowie Betreiberleistungen eingesetzt.

Der Facility Manager arbeitet sehr eng mit dem zuständigen Portfoliomanager zusammen. Dadurch ist es zwingend, dass der FM und der PFM am Standort Bern stationiert sind. Die Bewirtschafter sind von Vorteil vor Ort in ihrem Portfeuille, um die Akzeptanz der Kunden und Beauftragten sicherzustellen. Der Facility Manager führt die Bewirtschafter fachtechnisch (nicht Linie).



Aufgaben des Facility Manager

Er wahrt die Eigentümerhaftpflicht.

Durch die ganzheitliche Sichtweise der Immobilie im Rahmen ihres Lebenszyklus, also von der Projektierung, Entwicklung, Bauausführung, Betrieb bis zum Ende ihrer Nutzungsdauer, fokussiert der Facility Manager die Betriebs- und Bewirtschaftungskosten mit dem Hauptziel, diese dauerhaft zu senken, Fixkosten zu flexibilisieren, die technische Verfügbarkeit der Anlagen zu sichern und den Wert von Gebäuden und Anlagen langfristig zu erhalten. Damit verbunden verantwortet er die Qualitätssicherung und Werterhaltung für Eigentümer, Mieter und Nutzer.

Er trägt die gesamte Budgetverantwortung über sein Portfolio und trägt die Verantwortung über die ihm zugeteilten Kredite.

Er definiert die Anforderungen von langfristigen Zielen und Entwicklungen effizienter Bewirtschaftungskonzepte. Nebst der oben erwähnten Führungsfunktion in seiner FM-Region legt er schwergewichtig seine Ressourcen in die Qualitätssicherung und Controlling FM.

Er führt Benchmarks durch, um Abweichungen frühzeitig zu erkennen und dementsprechend sofort zu handeln.

Die aus der FM CH definierten allgemein gehaltenen Bewirtschaftungskonzepte führt er in objektbezogene Betriebsführungskonzepte um, welche als Vorgabe für die operative Bewirtschaftung gelten.

Das Datenmanagement führt er immer auf dem aktuellsten Stand (mit Unterstützung von einem ihm zugeteilten Sachbearbeiter Daten).

Er rapportiert laufend seine Vorgabestellen.

Ausbildung des FM

Der Werdegang eines Facility Manager startet mit einer Grundausbildung, sowie mind. einem FH-Studium aus irgendeinem Bereich der Immobilienbewirtschaftung. Ein Nachdiplomstudium in der Fachrichtung Facility Management rundet das Ausbildungsprofil ab.

Um bei der armasuisse Immobilien als Facility Manager seine Aufgaben wahrnehmen zu können, reicht eine gute Ausbildung alleine nicht, es benötigt einen grossen Erfahrungsschatz im Bereich des Facility Management.

Anhang 5.3

Kurz vor Abschluss der FLAG-Periode 2011–2015 sehen die Kunden des Facility Management VBS auf eine bewegte Zeit zurück und hoffen, dass der leistungsfähige Immobilienanbieter weiterhin als kompetenter Ansprechpartner sich den Immobilienfragen seiner Kunden annehmen wird. Dass das so ist, bestätigt das Unterzeichnen der Leistungsvereinbarung für das Jahr 2016 durch den Departmentchef, basierend auf dem Leistungsauftrag 2016–2020.

Die ersten Schritte im Beauftragen der Betreiberleistungen an den Kooperationspartner XY in den vergangenen Jahren haben nicht nur von den Kunden, sondern auch von armasuisse Immobilien und speziell vom FM VBS sehr viel abverlangt. Viele Unklarheiten konnten in kleinen, aber stetigen Schritten bereinigt werden.

Diese Stossrichtung und dieses Vorgehen kann rückwirkend als richtig bezeichnet werden, da in jüngster Vergangenheit eine stetige Verbesserung der Betreiberleistung festgestellt werden konnte. Aus diesem Grund konnte auch dem Leistungsauftrag zugestimmt werden, der unter anderem auch die Weiterführung und Intensivierung der Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner XY beinhaltet.

Der Kunde **es macht Spass** und ist beruhigend, bei armasuisse Immobilien und Facility Management VBS Kunde zu sein. So das Ergebnis der Umfrage bei den Kunden von VBS Immobilien. Wir haben vor Ort, wenn auch nicht an jedem Standort, aber in der Region, einen kompetenten Ansprechpartner, der uns und unsere Anliegen ernst nimmt. Dieser kompetente Ansprechpartner konnte aus der alten Organisation Betreiber LBA gewonnen werden, die in ihrer Vergangenheit auch bereits in dieser Region und auf diesen Objekten tätig war.

Wir als Kunde von armasuisse Immobilien sind froh, dass wir in diesem Partner einen ruhenden Pol während des turbulenten Umbaus in der Armee (Grundmodell plus) gefunden haben.

Soviel wir wissen, sind auch bei armasuisse Immobilien nicht genügend Ressourcen vorhanden, um alle notwendigen Tätigkeiten umzusetzen. Der Bereich FM VBS hat es aber verstanden, sich im schrittweisen Vorgehen auf das Wesentliche zu konzentrieren, und war immer wieder am richtigen Ort präsent, nämlich im Bereich des Kundenkontaktes. Durch das Facility Management VBS werden uns Mietern und Nutzern des VBS jeweils die machbaren Lösungsmöglichkeit transparent aufgezeigt. Wir haben durch die gute Zusammenarbeit und den guten Kontakt mit unserem Facility Management VBS gelernt, mit den finanziellen und terminlichen Rahmenbedingungen des VBS umzugehen. Es ist nach wie vor so, dass zu wenige Ressourcen vorhanden sind, wir haben aber gelernt, die verbleibenden Ressourcen möglichst effizient einzusetzen und durch geschicktes Verhalten einander nicht zusätzlich zu belasten.

FM VBS **durch die Weiterentwicklung** der armasuisse Immobilien, speziell des Bereichs FM VBS, in den letzten fünf Jahren hat sich der Immobilienspezialist des VBS zum professionellen Partner entwickelt. Diese bedeutenden Schritte konnten erreicht werden, indem die Mitarbeitenden durch intensive Ausbildungen zu kompetenten Facility Managers und Bewirtschaftern geschult wurden. Seit 2009 konnte mehr als ein Drittel der Mitarbeitenden im

Bereich FM infolge Pensionierung (personalverträglich) durch neue professionelle Immobilienspezialisten aus dem privaten Immobilienumfeld ersetzt werden.

Ein weiterer Drittel der Mitarbeitenden wurde durch gezielte Schulung so weiterentwickelt, dass das FM VBS die Schlüsseltätigkeiten mit eigenen Mitarbeitenden umsetzen kann.

Die übrigen Mitarbeitenden können die Überbrückung der angestammten Arbeiten sicherstellen und übergeben diese schrittweise dem Kooperationspartner, bevor sie pensioniert werden.

Ca ein Drittel der Mitarbeitenden wird in Jahren 2016 bis 2020 in Pension gehen.

Die Schlüsseltätigkeiten sind diejenigen Prozesse, die direkt mit dem Geldfluss, der Beauftragung, dem Controlling und der Qualitätssicherung, und im Bereich des Kundenkontaktes stehen. Der FM ist in seiner Tätigkeit das Bindeglied von der Strategie zur Steuerung (Geldfluss, Beauftragung, Controlling und Qualitätssicherung), die er auch wahrnimmt. Die Tätigkeit der Bewirtschafter ist vor allem im Bereich des Kundenkontaktes angesiedelt und stellt die Unterstützung des FM sicher.

7 Selbstständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Neuenegg, 13. Oktober 2009

Max Marti

8 Über den Autor



Max Marti, 1966, dipl. Architekt ETH/SIA. 1987–1993 Architekturstudium an der EPF in Lausanne und der ETH Zürich, 1993 Diplom an der ETH Zürich. 1993–1998 als Architekt/Projektleiter in der Privatwirtschaft und 1998–1999 in der Bauherrenberatung und -vertretung tätig. Der Autor arbeitet seit 1999 bei armasuisse Immobilien (ehemals Gruppe Rüstung), seit 2007 in der Funktion als Leiter des Fachbereichs „Facility Management West“. Weiterbildungen erfolgten unter anderem im Facility Management.

Ahornweg 19, 3176 Neuenegg