

# Berufsbild Facility Management In Deutschland, Österreich und der Schweiz

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	2
2. Reifegrad und Marktvolumen .....	4
3. Aufgaben, Verantwortungsebenen, Kompetenzen und Rollen .....	5
4. Karrieremöglichkeiten und Success Stories .....	11
5. Bildung .....	12
6. Netzwerke .....	15
7. FM2030 – Ausblick und Trends .....	16

## Vorwort

Facility Management (FM) ist nicht nur eines der vielseitigsten und spannendsten Berufsbilder überhaupt, sondern als systemrelevante Milliardenbranche auch krisensicher. Die Management-Disziplin FM steuert die werttreibenden Faktoren von Immobilien, Anlagen und personenbezogenen Services. Als zentraler Enabler der digitalen Transformation sowie gesunder Lebens- und Arbeitswelten in der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand leistet das FM einen wesentlichen Lösungsbeitrag für zentrale Herausforderungen und Fragestellungen gesellschaftspolitischer und umweltrelevanter Themen. Dies kommt in unserer vernetzten Welt in Zeiten grosser Volatilität noch stärker zum Tragen, in der sich regulatorische Anforderungen und die Bedürfnisse der Kundschaft grundlegend und immer schneller verändern. Antworten darauf lassen sich nicht mehr allein, sondern hauptsächlich in Business-Ökosystemen durch neue Kooperationsmodelle finden.

Führende Verbände, Organisationen und Bildungsinstitutionen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz haben deshalb in einer länderübergreifenden Kooperation diese sich wandelnden Rahmenbedingungen im vorliegenden, vollständig überarbeiteten «Berufsbild Facility Management» einfließen lassen. Die Publikation wurde dadurch nicht nur aktualisiert, sondern grundlegend aufgefrischt, mit einem Imagefilm und Success Stories angereichert und damit ins neue, digitale Zeitalter überführt. Viel Spass und Inspiration beim Eintauchen in die Neuauflage «Berufsbild Facility Management»!

Michael Bürki, Projektleiter und Co-Autor, **IFMA Schweiz**



**Facility Management Austria,  
IFMA Austria**  
Wien, Peter Kovacs



**fmpro Schweizerischer Ver-  
band für FM und Maintenance**  
Zürich, Karin Schaad



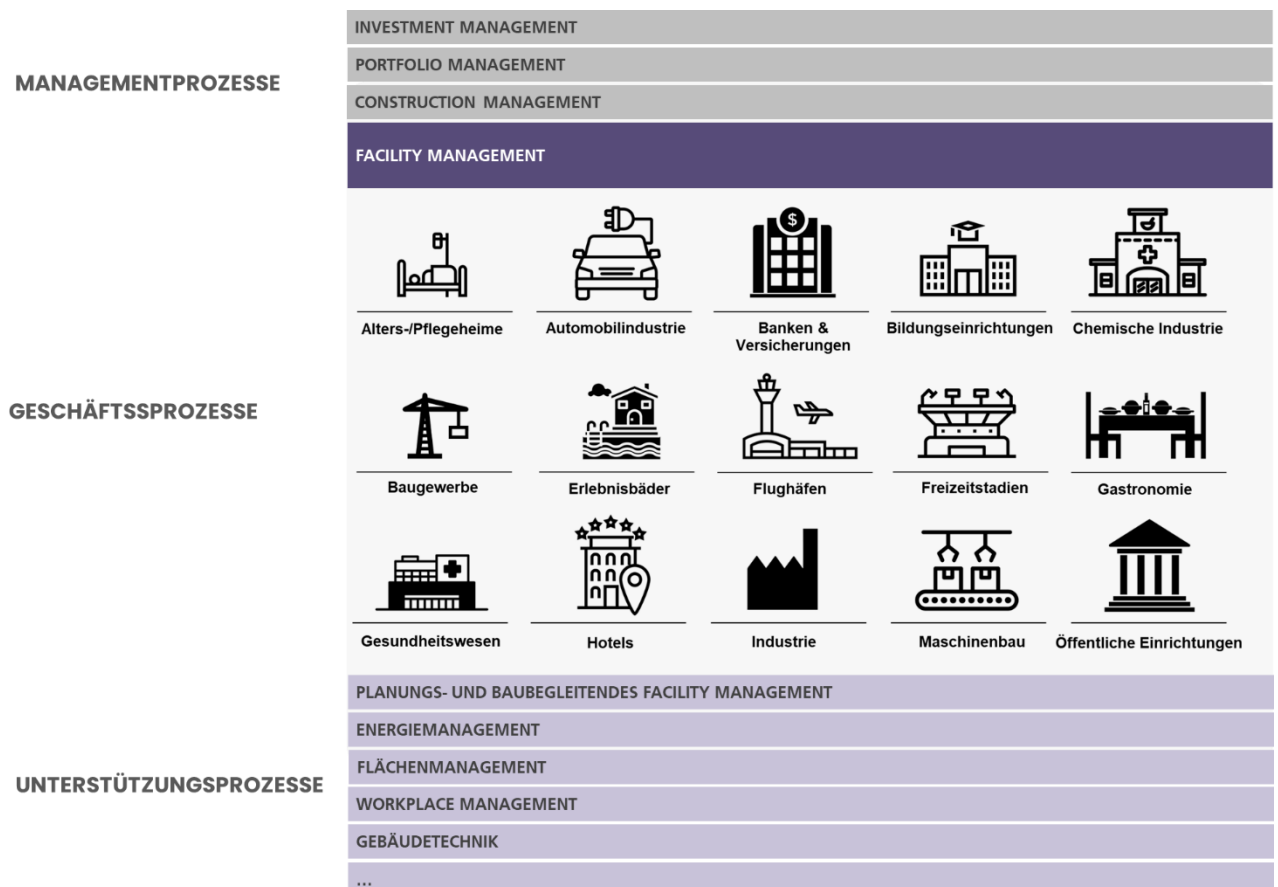
**gefma Deutscher Verband für  
Facility Management e.V.**  
Bonn, Markus Lehmann



## 1. Einleitung

Sowohl in Wachstums- wie auch in Krisenzeiten ist die Nachfrage nach gut ausgebildeten und erfahrenen Facility Managern<sup>1</sup> überdurchschnittlich hoch, mit stetig steigender Nachfrage in den kommenden Jahren. Die konsequente Ausrichtung der Unternehmen auf ihre wertbildenden Kernprozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit führt zu neuen und höheren Anforderungen an die Supportbereiche, welche Teil der gesamten Wertschöpfungskette und essenzielle Voraussetzung des Kerngeschäfts sind. Das Facility Management (FM) definiert die FM-Strategie in den Unternehmen und steuert die Wert- und Kostenentwicklung der Immobilien und Anlagen entlang des gesamten Lebenszyklus. FM und Facility Services (FS) werden in unterschiedlichen Branchen und Sektoren nach objekt- und kundenspezifischen Bedürfnissen auf allen Ebenen erbracht; strategisch, taktisch und operativ, wobei auch FS strategische Komponenten beinhalten:

### Einbindung FM/FS im Prozessmodell



Quelle: Eigene Darstellung

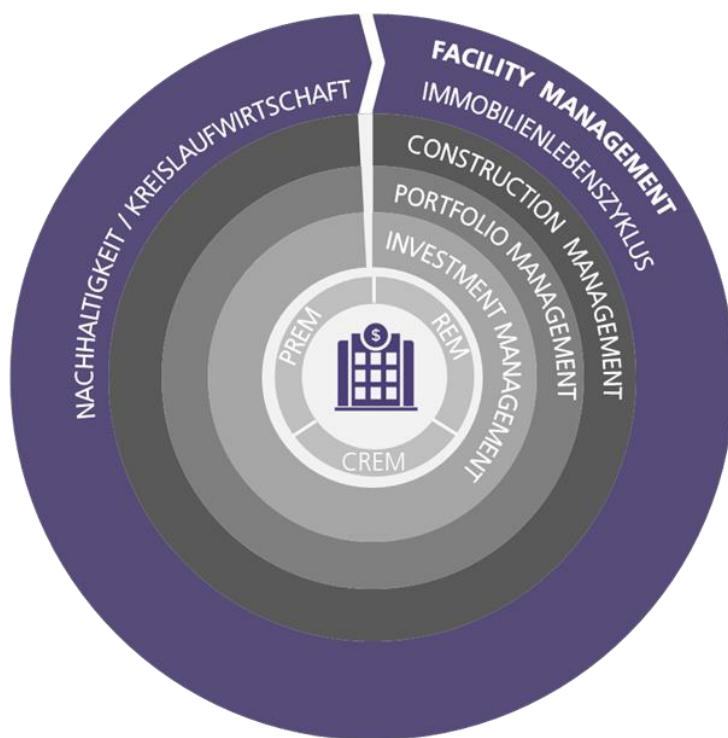
Von einzelnen Leistungspaketen als FS bis zum vollintegrierten FM-Dienstleistungsspektrum wird eine Vielzahl unternehmensrelevanter und nutzerzentrierter Tätigkeiten erbracht, wie z. B.:

<sup>1</sup> Der vorliegende Textinhalt wurde nach dem Leitfaden "Geschlechtergerechte Sprache" der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2023) verfasst. Englische Personenbezeichnungen wie Manager, Provider oder Professional gelten dabei als geschlechtsneutral.

- das nachhaltige Betreiben von Immobilien und Anlagen über den gesamten Lebenszyklus (planungs- und baubegleitendes FM, pbFM),
- das Vorantreiben der digitalen Transformation als Katalysator der gesamten Unternehmung
- die Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien als Beitrag zur Umsetzung der Klimaneutralität,
- die Optimierung der digitalen Gebäudesysteme mit der baulichen Infrastruktur und Nutzung,
- die Förderung von Arbeitsaktivität, Gesundheit und Wohlbefinden mit innovativen Konzepten,
- die Schaffung und Verbesserung von Arbeitsumfeld, Atmosphäre, Effizienz und Produktivität mit Services in der Logistik, Gastronomie, Reinigung oder Sicherheit.

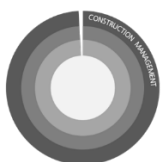
FM ist daher eine der rund um den Immobilienlebenszyklus involvierten Managementdisziplinen.

### Managementdisziplin FM



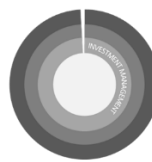
#### FACILITY MANAGEMENT:

- Immobilie als Nutzungsressource
- Treuhänderische Eigentümervertretung
- Operative Steuerung und Optimierung der Immobilienassets
- Strukturierung nach Betriebsrelevanz
- Optimierung Wertschöpfungsbeitrag
- Gewährleistung nachhaltiger Ressourceneinsatz
- Planungs- und baubegleitendes FM
- Entwicklung und Bewirtschaftung gesundheitsfördernder Arbeitswelten (Office, Homeoffice, Hybrid und Remote)
- Prozessoptimierte Planung und Steuerung von FS



#### CONSTRUCTION MANAGEMENT:

- (Digitale) Planung und Realisierung von Um- und Neubauten sowie Projektentwicklungen



#### INVESTMENT MANAGEMENT:

- Direkte und indirekte Immobilieninvestitionen
- Optimierung Immobilienperformance



#### PORTFOLIO MANAGEMENT:

- Immobilien als Kapitalanlage
- Strukturierung nach Rendite-Risiko-Optimierung
- Fokus Eigentümersicht



**REM:** Real Estate Management

**CREM:** Corporate Real Estate Management

**PREM:** Public Real Estate Management

Quelle: Eigene Darstellung

## 2. Reifegrad und Marktvolumen

In den letzten rund 20 Jahren wurde bei den Unternehmen, in der Aus- und Weiterbildung sowie den Verbänden viel und erfolgreich in die Aufbau- und Positionierungsarbeiten im FM investiert. Deshalb ist im Jahre 2023 das FM auf Unternehmensebene als strategischer Businesspartner sehr gut positioniert. Der hohe Reifegrad spiegelt die volkswirtschaftliche Bedeutung wider. Die strategische Bedeutung und Wichtigkeit der personalintensiven FM-Branche werden anhand der folgenden Zahlen und Angaben deutlich:

Das globale FM-Marktvolumen 2022 beläuft sich gemäss [Global FM](#) auf rund 1.150 Mrd. US-Dollar. [Allied Market Research](#) hatte bereits für das Jahr 2020 ein Volumen von 1.253 Mrd. US-Dollar ausgewiesen. Die DACH-Region weist diesbezüglich folgende Kennzahlen auf:

Land	KPI
<b>Deutschland</b>	<b>152</b> Mia. € Marktvolumen D <hr/> 4.5% des Bruttoinlandproduktes
<b>Österreich</b>	<b>18</b> Mia. € Marktvolumen A <hr/> 4.0% des Bruttoinlandproduktes
<b>Schweiz</b>	<b>15</b> Mia. € Marktvolumen CH <hr/> 2.0% des Bruttoinlandproduktes

Detail- und Quellenangaben:

FM-Branche	Deutschland	Österreich	Schweiz
Marktvolumen 2022	152,15 Mrd. Euro	18 Mrd. Euro	15 Mrd. Euro
% des BIP	4,52 % von 3,3 Billionen	4 % von 446,9 Mrd.	2 % von 771,22 Mrd.
Anzahl Beschäftigte	5.000.0000	200.000	40.000 <sup>2</sup>
Beschäftigte in % von Total	11,2 % von 44,9 Millionen	4,5% von 4,4 Millionen	0,8% von 5,2 Millionen

Quellen: Deutschland: [gefma Branchenreport FM 2022](#)

Quellen: Österreich: [Arbeitsmarktstatistik](#), [Statistik Austria](#)

Quellen: Schweiz: [Statista](#), [Lünendonk](#), [Schweiz - BIP | Statista](#)

---

<sup>2</sup> beinhaltet nur die Anzahl der Mitarbeitenden der zehn grössten FM-Dienstleister

### 3. Aufgaben, Verantwortungsebenen, Kompetenzen und Rollen

Die Professionalisierung im FM wird massgeblich durch die kontinuierliche Weiterentwicklung der Bildungsangebote, die Erarbeitung von Branchenstandards und -produkten der Verbände und insbesondere durch die Entwicklung und Weiterentwicklung internationaler (International Organization for Standardization, ISO), europäischer (Europäische Normen, EN) und nationaler Normen geprägt:

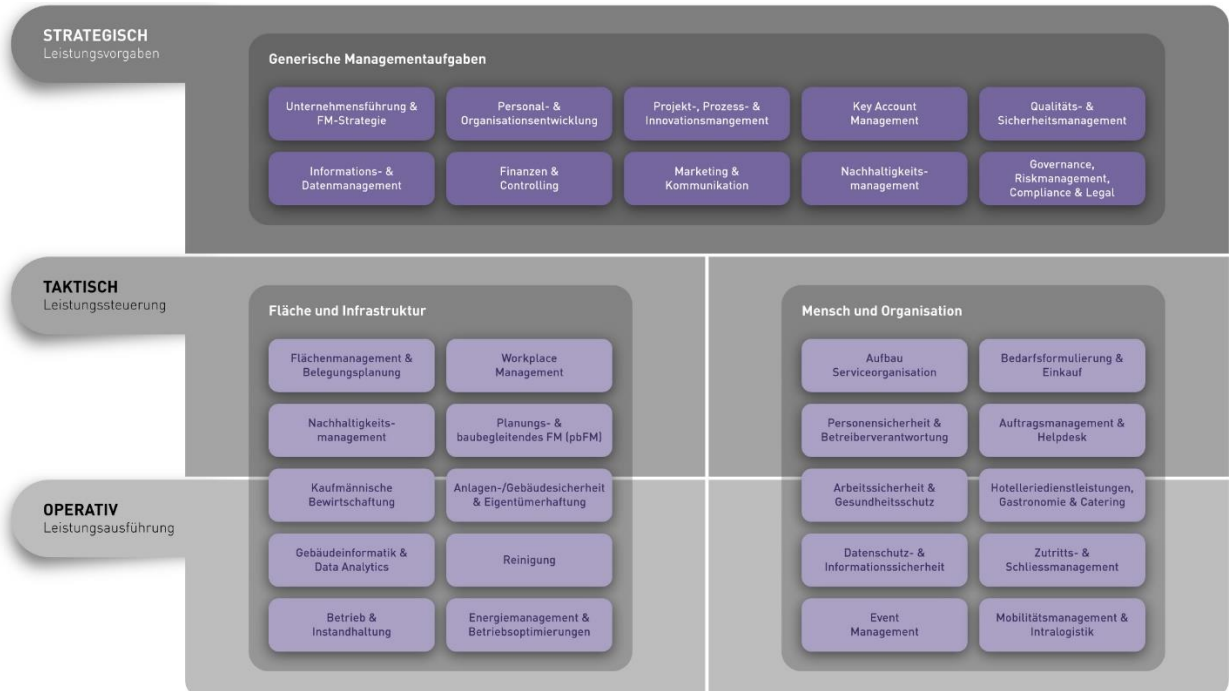
Die ISO-Norm 41001 (2017) definiert FM wie folgt: **«organizational function which integrates people, place and process within the built environment with the purpose of improving the quality of life of people and the productivity of the core business».**

Es handelt sich also um eine organisatorische Funktion, die Menschen, Orte und Prozesse innerhalb der gebauten Umgebung integriert, um die Lebensqualität der Menschen und die Produktivität des Kerngeschäfts zu verbessern.

#### 3.1 Aufgaben

Aufgrund unterschiedlicher Anforderungen werden FM- und FS-Leistungen trotz standardisierter Rollen- und Prozessmodelle nach wie vor kontextbezogen erbracht, d. h. länderspezifisch, branchen- und organisationsabhängig. Die vorliegende Broschüre hat daher nicht zum Ziel, allgemeingültige Aufgabengebiete für den gesamten DACH-Raum zu beschreiben, sondern möchte anhand einzelner Beispiele einen Grobüberblick über die vielfältigen Aufgabengebiete und Prozessmodelle vermitteln, welche für die einzelnen Unternehmen angepasst und konkretisiert werden müssen.

#### Generisch vereinfachte FM-Prozesslandkarte



Quelle: Eigene Darstellung

## **3.2 Verantwortungsebenen**

### **3.2.1 Die strategische Ebene**

Auf strategischer Ebene übernimmt die FM-verantwortliche Stelle, meistens auf Geschäftsleitungsebene, die unternehmensweite Prozessverantwortung für die Bereitstellung anforderungsgerechter technischer Infrastruktursysteme und der damit einhergehenden Services. Damit wird ein elementarer Beitrag zur dauerhaften Erreichung der Ziele des Kerngeschäfts geleistet, wie z. B. durch:

- die Anforderungsdefinition von langfristigen Zielen und Inhalten des FM,
- die Bereitstellung und Sicherstellung entsprechender Infrastruktursysteme,
- die Entwicklung effizienter Bewirtschaftungskonzepte,
- die Schaffung von (Qualitäts-)Standards für Flächen, Ausstattung, Prozesse und Services,
- die Bereitstellung und Aus- und Weiterbildung von FM-Personal
- die Erfüllung/Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien, wie z. B. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Haftung von Personen mit Eigentumsrechten und Verantwortung von Betreibern.

Mit diesen Leistungen verbunden sind höchste Anforderungen an Personalverantwortung und Einsatzplanung, Führungsqualitäten sowie Koordinations- und Integrationsfähigkeiten.

### **3.2.2 Die taktische Ebene**

Unter der strategischen Ebene mit unternehmensweiter Verantwortung folgt die taktische Ebene, gegliedert in Fläche und Infrastruktur sowie Mensch und Organisation. Das Facility Management verrichtet operative Aufgaben (z. B. die Unterhaltsreinigung) nicht selbst, sondern plant, organisiert, steuert und kontrolliert. Zentrale Aufgaben sind hier:

- die Umsetzung strategischer Ziele durch operative Massnahmen,
- die Steuerung täglicher Serviceaufgaben sowie Qualitätssicherung,
- das Management von FM-Projekten und FM-Prozessen,
- die Durchführung und Umsetzung von Vereinbarungen durch die Führung des eigenen FM-Teams bzw. externer Dienstleistender.

### **3.2.3 Die operative Ebene**

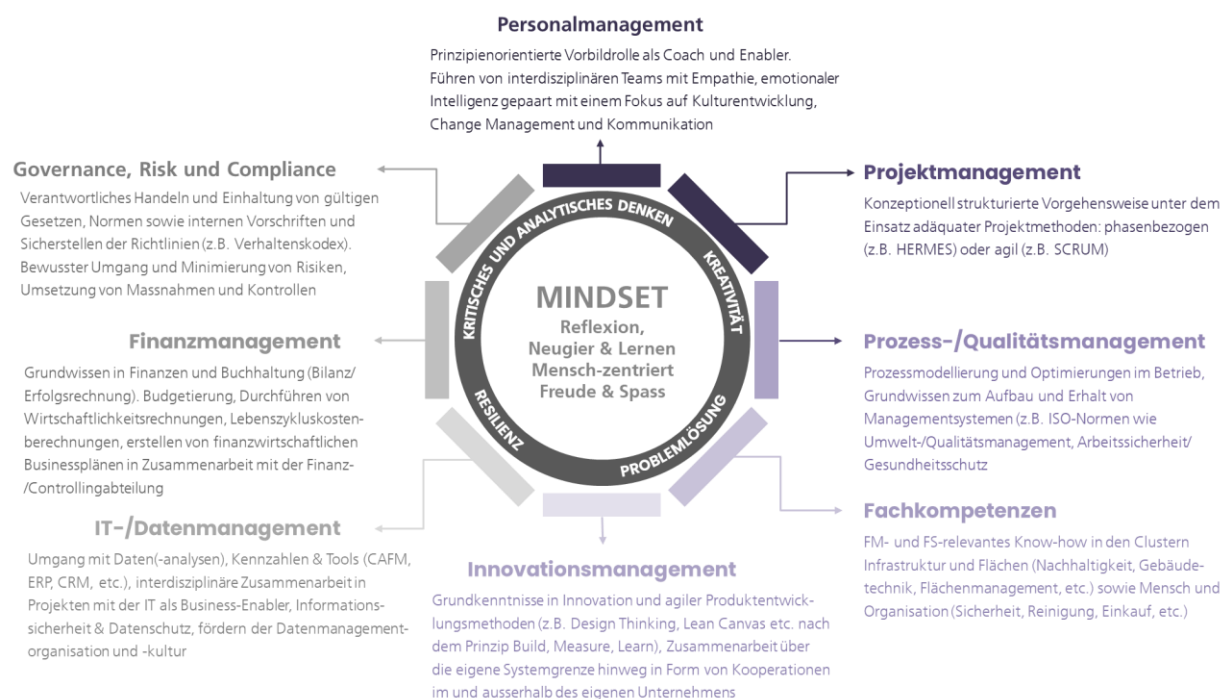
Die operative Ebene wird durch Mitarbeitende abgedeckt, welche verschiedenste Facility Services erbringen, die sich an den vertraglich vereinbarten Rahmenbedingungen orientieren. Dazu zählen z. B.:

- Arbeitsplatzbewirtschaftung,
- Energie- und Medienversorgung,
- Betrieb, Instandhaltung,
- Intralogistik,
- Reinigung,
- Gebäude- und Aussenanlagenpflege (inkl. Winterdienst),
- Catering und Verpflegung von Mitarbeitenden,
- Sicherheitsdienste.

### 3.3 Kompetenzen

Mit der Vielfältigkeit der Aufgabengebiete im FM gehen unterschiedlichste Fach-, Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenzen einher. Einige der Fach-/Sozialkompetenzen werden nachstehend erläutert. Methoden- und Selbstkompetenzen fließen in das neue FM-Kompetenzrad ein, welches viele Elemente der digitalen Transformationskompetenz beinhaltet. Spezialisierte Fachkräfte (vertikaler Kompetenzaufbau) und diversifizierte Fachkräfte (horizontaler Kompetenzaufbau) im FM und FS sind in verschiedenen Branchen und Unternehmen gefragt. Ihre Aufgabengebiete haben sich in den letzten Jahren im Zuge der digitalen Transformation jedoch stark gewandelt, wobei der inneren Einstellung zur Problemlösungsstrategien und der Offenheit Neuem gegenüber (Mindset) eine besonders wichtige Rolle zukommt. Mit der Auswahl der im **FM-Kompetenzrad** generisch dargestellten Hard-/Softskills sind Personen im FM für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen bestmöglich gewappnet:

#### FM-Kompetenzrad



Quelle: Eigene Darstellung

#### 3.3.1 Fachkompetenzen

FM als generalistische Managementdisziplin beinhaltet aufgrund der diversifizierten Aufgabengebiete auch unterschiedlichste Kompetenzanforderungen. Einen umfassenden Überblick gibt hier die [gefma 610](#). Die Fachkompetenzen und Organisations-/Personalkompetenzen bilden die Basis zum kreativen, selbstorganisierten Lösen von Herausforderungen unterschiedlichster Art. Wesentlich sind hier:

- strategische Fähigkeiten, wie z. B. interdisziplinäres Denken, Nutzendenorientierung und Wertsteigerung für das Unternehmen im Hinblick auf die Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien im FM,
- Spezialwissen in den Bereichen Planung und Betrieb sowie Erneuerung und Umnutzung von Gebäuden und anderen Einrichtungen. Hier sind vor allem Kompetenzen im Bereich Bau- und

Gebäudetechnik, Sicherheitstechnik, Gebäudeautomation, Normenwesen, Verantwortung von Betreibenden, Flächenmanagement, Energiemanagement, Betriebshygiene, Organisation von Facility Services sowie in der bereichsübergreifenden IT gefragt.

Die stetig steigenden Qualitätsanforderungen machen eine tiefere Kenntnis der Geschäftsprozesse der Kundschaft durch den Facility Manager erforderlich. Das bedeutet, dass in bestimmten Branchen spezialisierte FM/FS-Leistungen gefragt sind. Insofern ist eine Fokussierung auf die Anforderungen einzelner Wirtschaftsbranchen (Gesundheitswesen, Pharmaindustrie, Automobilindustrie, Versicherungen, Banken usw.), aber auch der öffentlichen Hand oder seitens Forschungseinrichtungen erforderlich.

### **3.3.2 Digitale Transformationskompetenz**

Der professionelle Umgang in der Nutzung von Technologien wie Internet of Things (IoT), Big Data, Künstliche Intelligenz (KI), Building Information Modeling (BIM), Cybersecurity sowie die erwähnte Umsetzung des digitalen Wandels im Bereich FM und Immobilienwesen sind zentrale Kompetenzen für künftige Facility Manager. Technologischer Fortschritt in Kombination mit kulturellen Veränderungen haben die Art und Weise wie gearbeitet, gelernt und Personal geführt wird stark verändert.

### **3.3.3 Workplace Management**

Die richtige Zusammensetzung und das Angebot an Arbeitsinfrastruktur sind von grosser Bedeutung. Das traditionelle Büro wird immer flexibler und dient vor allem der Kommunikation und der Corporate Identity. Daher werden statt fixen Arbeitsplätzen Arbeitswelten für Activity-Based Working geschaffen. Vier Arbeitsformen haben sich herauskristallisiert:

- das traditionelle Büro: von Unternehmen zur Verfügung gestellte Büroräumlichkeiten,
- das hybride Büro: technische Ausstattung für vor Ort- wie auch digitale Sitzungsteilnahme,
- Homeoffice: arbeiten von zuhause aus,
- Remote Work: arbeiten von unterwegs, in Third Places wie Co-Working Spaces oder in öffentlichen Infrastrukturen.

Mit hybriden Büroformen werden die Infrastruktur (klassisches Büro und Remote-Arbeitsplatz) sowie die Gebäudetechnik und alle einzelnen FS zu einer motivierenden Arbeitsumgebung gebündelt. So leistet das FM einen wesentlichen Beitrag zu einer hohen Arbeitgeberattraktivität. Zugleich stellt sich die damit verbundene Verschmelzung zwischen Arbeits- und Privatleben als eine Herausforderung dar. Resilienz ist zu einem noch wichtigeren Faktor geworden, da die krankheitsbedingte Ausfallquote vielerorts zugenommen hat. Videokonferenzen haben ihre Vorteile und ergänzen den physischen Kontakt, ohne ihn jedoch zu ersetzen. Welche Arbeiten vor Ort durchgeführt werden, z. B. um den sozialen Austausch und die Kommunikation zu verbessern, Strategiesitzungen oder Innovationsworkshops durchzuführen, ist teamspezifisch zu definieren. Die Infrastruktur in Bezug auf Layoutplanung, Raumgrößen, Möbel, Farb- und Materialkonzept sowie Verrechnungskonzepte der Arbeitsplätze will optimal konzipiert und umgesetzt sein. Aber nicht nur moderne Bürowelten, sondern auch der Arbeitsplatz zuhause muss Anforderungen u. a. an Ergonomie erfüllen, um gesunde und effiziente Arbeitsweisen sicherstellen zu können. Dies gilt im Sinne der Vielfalt und Inklusion insbesondere für Menschen mit Beeinträchtigungen.



### 3.3.4 Nachhaltigkeitskompetenz

Die Klimakrise und die damit verbunden, vermehrt auftretenden Phänomene wie Hitze-/Dürrekatastrophen, Hungersnöte, Tornados, Überschwemmungen, Erdbeben etc. verursachen grosses Leid und Schäden in Milliardenhöhe. Die Menschheit kann diese durch Treibhausgase verursachten Probleme nur global und gemeinsam lösen. Alle Uno-Mitgliedstaaten sind verpflichtet, die 17 ambitionierten Ziele (Sustainable Development Goals – SDG) als Kernelement der Agenda für eine nachhaltige Entwicklung bis 2030 umzusetzen. Die verbindliche EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD) tritt per 2024 in Kraft und beschreibt, welche Anforderungen im Bereich Environment, Social & Governance (ESG) Unternehmen jährlich deklarieren müssen. Grosse Hebel zur Reduktion von Treibhausgasen sind Kreislaufwirtschaft, Energieeinsparungen und der Wechsel auf erneuerbare Energieformen. Dem FM kommt daher eine besondere Bedeutung in der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten zu, da dort die Nachhaltigkeit in Unternehmen und Organisationen sicherstellt wird. Diese neuen Anforderungen der europäischen Union zur Erreichung der Klimaziele führen zu neuen Key Performance Indicators (KPIs) und Benchmarks in der Immobilienbranche. Hier ein paar wenige Beispiele zur Veranschaulichung zukünftiger Anforderungen an das FM im Bereich energetischer Modernisierung von Gebäudeparks. [Green Deal](#), [European Climate Law](#), [2030 EU Climate Target Plan](#) und [Fit for 55, Renovation Wave](#) (Renovierung von 35 Mio. Gebäuden bis 2030 und Schaffung von 160.000 Green Jobs). [Smart readiness indicator \(SRI\)](#) und [Energy Performance Certificates \(EPC\)](#). [Whitepaper Energieeffizienz und Klimaschutz](#) von IFMA Austria. ESG Nachhaltigkeitskriterien ([EU Taxonomy](#), [EU Taxonomy Compass](#), [Erläuterung](#)).

### 3.3.5 Sozialkompetenzen

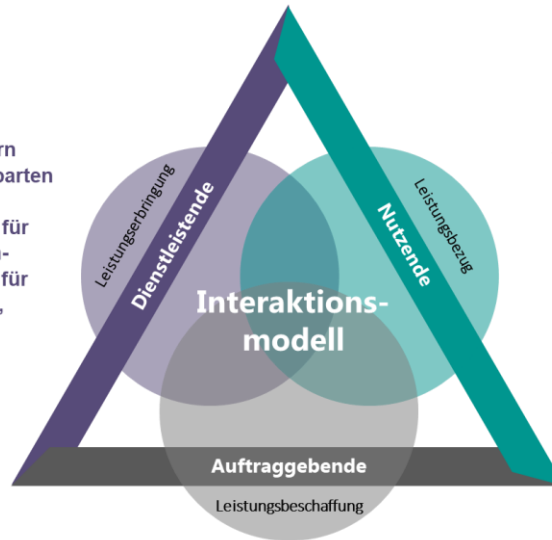
FM ist trotz des hohen Digitalisierungsgrads und vieler technischer Komponenten ein «People Business», wo Transformations- und Veränderungskompetenzen gefragt sind. Diversität, Vielfalt und Inklusion sind Schlüsselfaktoren für interdisziplinäre und erfolgreiche Teams. Ausgeprägte Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten sowie Orientierung an der Kundschaft und Teamfähigkeit sind wichtige Voraussetzungen an der Schnittstelle diverser Anspruchsgruppen. Zudem sind Kontaktfreudigkeit sowie Wertschätzung wesentliche Grundpfeiler im Umgang mit Menschen unterschiedlicher Länder, Sprachen, Kulturen, Alter und Erfahrungsschätze. Aber auch Durchsetzungsstärke, Risikobereitschaft und Verhandlungsführung sind wichtig, um Projekte mit begrenzten Ressourcen erfolgreich umsetzen zu können.

## 3.4 Rollen

Einer der vielen Vorteile, in der FM-Branche zu arbeiten, ist die Vielseitigkeit. Es gibt nicht «die» typischen FM-Funktionen, vielmehr zeichnen sich je nach Kontext die Rollen Eigentum Besitzende, Nutzende, Dienstleistende oder Beratende mit unterschiedlichen Schwerpunkten aus. Egal ob FM-Professionals in Corporate- oder Property-Organisationen, bei Facility Service-Providern oder deren Subunternehmen. Folgende Verantwortungsbereiche gehören zu den FM-Aufgaben: Ressourcenbereitstellung und Renditeerfüllung, Bedarfs- und Anforderungserfüllung und Leistungserfüllung. Im DACH-Raum gibt es im FM drei zentrale Rollen, die bevorzugterweise in partnerschaftlichen Geschäftsbeziehungen zueinanderstehen und dennoch unterschiedliche Standpunkte vertreten:

## Interaktionsmodell

- Dienstleistende intern oder extern erbringen die vertraglich vereinbarten Facility Management- (FM) und Service-Leistungen (FS) sowohl für Eigentum Besitzende (Allgemeinflächen, Grundausbau) als auch für Nutzende/Mietende (Mietflächen, Mieterausbau).



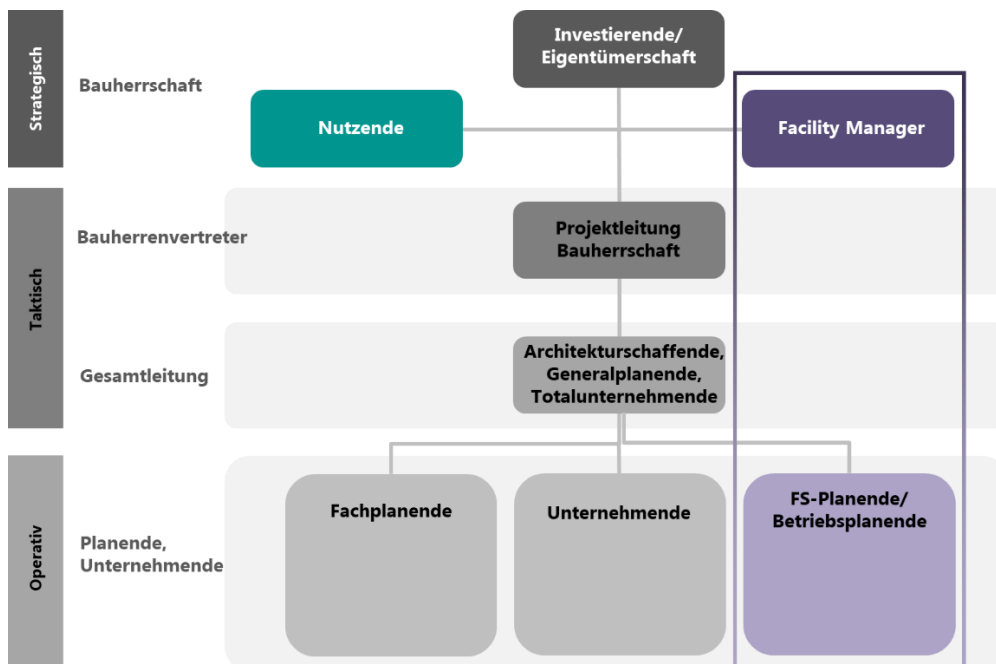
- Nutzende empfangen die vertraglich vereinbarten FM- und FS-Leistungen. Zu den Nutzenden zählen nicht nur Mietende, sondern temporär in einem Gebäude anwesende Personen wie Mitarbeitende, Besuchende, Bewohnerschaft, Patienten etc.

- Auftraggebende beschaffen im Einladungsverfahren oder öffentlichen Ausschreibungen objekt- und nutzungsspezifische FM- und FS-Leistungen.

Quelle: Eigene Darstellung

Die vorangehenden Erläuterungen beziehen sich auf die Betriebsphase von Immobilien. Eine zusätzliche Differenzierung ist in Bauprojekten zu beachten. Hier hat das FM eine wichtige Doppelrolle inne: Zum einen stellt der Facility Manager in der Funktion des pbFM sicher, dass die zukünftigen Anforderungen und Vorgaben der Nutzenden/Auftraggebenden berücksichtigt werden (z. B. Lebenszyklus- und Investitionsbetrachtungen, Qualitätssicherung). Zum andern setzt der Facility Manager als Auftragnehmer diese Anforderungen mit den Fachplanenden um, wie in dieser schematischen Darstellung ersichtlich ist:

## Generische Bauprojektorganisation



Quelle: in Anlehnung an crb und IFMA Schweiz, Prozess- und Leistungsmodell (ProLeMo) 2021

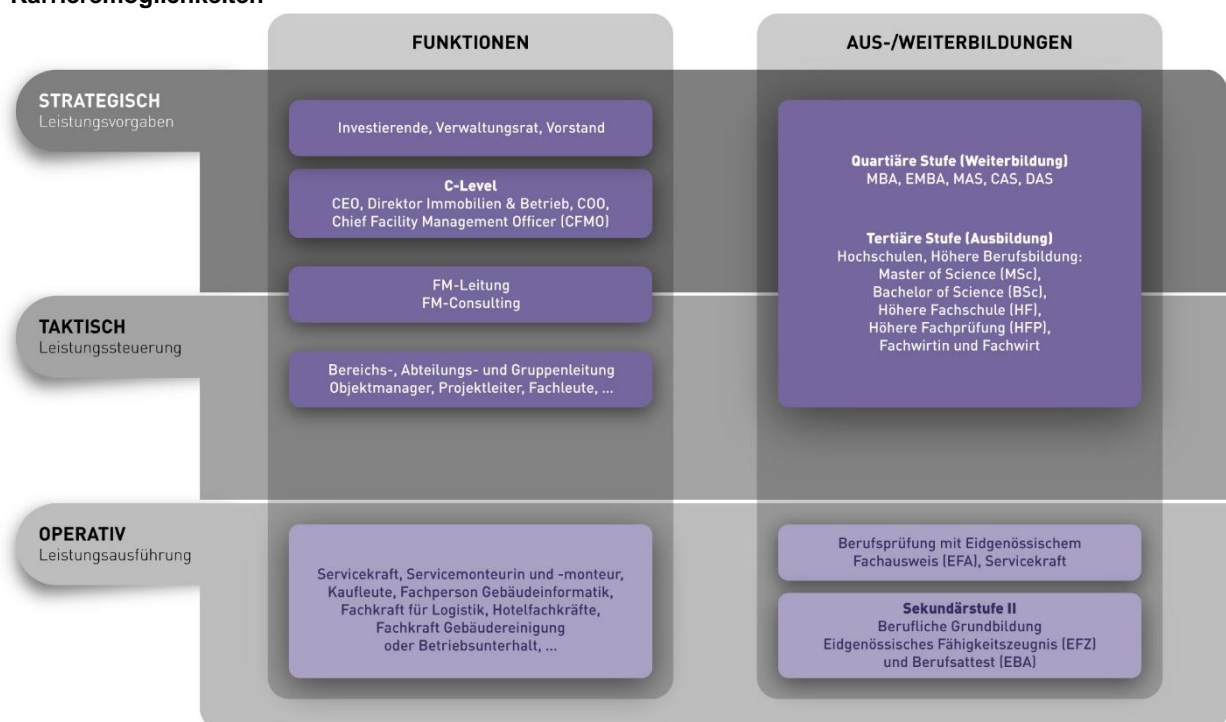
Im gesamten DACH-Raum ergeben sich für die Verantwortlichen im Betrieb und in Bauprojekten eine Reihe neuer Fokusthemen. Diese leiten sich aus übergeordneten Zielen wie Klimaschutz, Ressourcenverbrauch, Flächeneffizienz, Digitalisierung etc. ab, wo entsprechende Kompetenzen im grossen Stil nachgefragt werden.

Ein Werkzeug zur Beschreibung der Rollen und Leistungen im FM ist das im Jahr 2020 von RealFM, SVIT FM Schweiz und Facility Management Austria (FMA) entwickelte «[Funktions- und Leistungsmodell im FM](#)», das mittels Anwendungsleitfaden in einer separaten [Dokumentation](#) erläutert wird. Je nach Unternehmensgrösse und Kerngeschäft vereint das FM horizontal wie vertikal unzählige Rollen auf strategischer, taktischer und operativer Ebene. Denn in seinem Qualifikationsprofil vereint der FM-Professional eine Vielzahl technischer, organisatorischer und finanztechnischer Qualifikationen. Im Zusammenhang mit der Digitalisierung entstehen zudem laufend weitere Rollen und Aufgaben. Das Berufsbild FM gewinnt dadurch weiter an Attraktivität. Aufgrund der Vielfalt an Rollen und Anforderungen kommt es zu Überschneidungen mit anderen Berufsfeldern im Immobilien- und Infrastrukturmanagement. Ein Quereinsteigen aus verwandten Berufszweigen wie Bauingenieurwesen und Architektur, Wirtschaftsingenieurwesen, Betriebswirtschaft, Technik, IT und vielen weiteren ist daher vereinfacht möglich.

#### 4. Karrieremöglichkeiten und Success Stories

Die Vielzahl unterschiedlicher Berufe im FM und FS ermöglicht eine entsprechend grosse Auswahl an spannenden Karrierechancen in der gesamten Bau-, Immobilien- und FM-Branche. Darüber hinaus können Interessierte in unzähligen Unternehmen, Industriebetrieben, öffentlichen Infrastrukturen, Verwaltungen sowie Beratungsunternehmen Fuss fassen – ganz im Sinne von «[FM – a Career of Choice](#)» oder «[The Next Generation of FM](#)»:

##### Karrieremöglichkeiten



Quelle: Eigene Darstellung

## Success Stories

Beispielhaft sind hier 3 Portraits von Menschen in unterschiedlichen Tätigkeitsgebieten dargestellt.



**Claudia Schriber**  
Universitätsspital Zürich, Schweiz

<b>Aus-/Weiterbildungen</b>	BSc in Facility Management, CAS in Projektleitung, CAS in Leadership
<b>Berufserfahrung</b>	8 Jahre
<b>Funktion</b>	Abteilungsleiterin in Facility Services
<b>Aufgaben</b>	Personelle, fachliche und finanzielle Führung des Fachbereichs mit ca. 180 Mitarbeitenden, basierend auf den USZ Standards und Hygieneanforderungen



**Annabella Bolsenkötter**  
Spie Efficient Facilities GmbH, Deutschland

<b>Aus-/Weiterbildungen</b>	Bachelor of Engineering – technisches Facility Management, Weiterbildung im Bereich Energieberatung und Leadership
<b>Berufserfahrung</b>	4 Jahre
<b>Funktion</b>	Objektleiterin für sechs Verwaltungsgebäude in Berlin (Objektmanagement und technische Instandhaltung)
<b>Aufgaben</b>	Technische Objektbewirtschaftung der Gebäude mit Instandhaltungsplanung und -durchführung, Koordination von Nachunternehmern, Kontrolle und Koordination von Gebäudesicherheit und -reinigung, Beratung hinsichtlich energetischer Optimierung, Unterstützung bei Bau- und Sanierungsplänen im Hinblick auf den späteren Betrieb, Personalführung und Verantwortung



**Johannes Messner-Haidenthaler**  
Ing-Günter Grüner GmbH / pit-cup GmbH, Österreich

<b>Aus-/Weiterbildungen</b>	Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
<b>Berufserfahrung</b>	14 Jahre
<b>Funktion</b>	Geschäftsführender-Gesellschafter / Managing Partner
<b>Aufgaben</b>	Unternehmensleitung einer IT-Unternehmensgruppe mit dem Fokus auf Software für den gesamten Lebenszyklus von Immobilien. Strategische Leitung, Finanz-, Personal- und Rechtsressort.

## 5. Bildung

So vielfältig wie die FM-Branche ist auch die Bildungslandschaft mit umfassenden Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten:

- Deutschland: [gefma: Bildung und Wissen](#)
- Österreich: [AMS Weiterbildungsdatenbank](#), [FMA - Ausbildungsdatenbank](#)
- Schweiz: [FM Bildungslandschaft](#), [SBFI: Bildungssystem Schweiz](#)

### 5.1 Grundständiger erster Studienabschluss (Bachelor)

Im deutschsprachigen Raum haben sich inzwischen eigenständige/grundständige Bachelor-Studiengänge im Bereich FM etabliert. In jeweils sechs, sieben oder acht Semestern gelangen die Studierenden an Universitäten, Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (Fachhochschulen) und Dualen

Hochschulen zum Bachelor-Abschluss (Bachelor of Science, Bachelor of Engineering oder Bachelor of Arts) mit 180, 210 oder 240 ECTS-Leistungspunkten. Fachhochschulstudiengänge beinhalten i. d. R. ein Praxissemester.

## **5.2 Weiterführender Studienabschluss (Master)**

Postgraduale, konsekutive FM-Studiengänge bauen auf einem ersten berufsqualifizierenden Studienabschluss auf und führen zu einem Abschluss mit den akademischen Graden Master of Science in FM, Engineering/Business Administration sowie Master of Arts. Die Regelstudienzeit eines Master-Studiengangs beträgt 2, 3 oder 4 Semester mit 60, 90 bzw. 120 ECTS-Leistungspunkten. Sie gehören zur akademischen Grundausbildung und sind staatlich finanziert.

## **5.3 Weiterbildung (Master of Advanced Studies)**

Nebst den soeben erläuterten konsekutiven Masterstudiengängen (setzen i. d. R. einen Bachelorstudiengang voraus) gibt es weiterbildende Zertifikats- und Masterstudiengänge, die üblicherweise berufsbegleitend absolviert werden, wie z. B. Master of Advanced Studies (MAS) oder (exekutive) Master of Business Administration (E)MBA. Diese Weiterbildungen setzen eine qualifizierte berufspraktische Erfahrung voraus und weisen häufig eine geringere Anzahl ECTS-Punkte gegenüber konsekutiven Studiengängen aus und beinhalten höhere Gebühren, da sie nicht staatlich subventioniert sind.

## **5.4 Länderspezifische Qualifikationen**

### **5.4.1 Deutschland**

An rund 20 Hochschulen gibt es akkreditierte FM-Studiengänge, die zusätzlich von gefma zertifiziert sind nach den fachlichen Gütekriterien der Richtlinien [gefma 610](#) bzw. [gefma 616](#). Mehrheitlich sind dies Bachelor- und Masterprogramme sowie einzelne Zertifikatsstudiengänge.

Tragende beruflicher Bildung wie auch berufsständische Vereinigungen im FM ermöglichen insbesondere auch Nicht-Studierten Zusatzqualifikationen, die durch das Ablegen fachspezifischer Prüfungen erworben werden können. Diese werden durch die Tragenden beruflicher Bildung und die berufsständischen Vereinigungen eigenständig (weiter-)entwickelt und abgenommen.

Insbesondere haben sich als Zusatzqualifikationen die Fachwirtin bzw. der Fachwirt Facility Management (gefma) und die Servicekraft Facility Management (gefma) etabliert. Auf der Grundlage der [gefma-Richtlinie 620](#) Fachwirtin und Fachwirt FM (Vollzeit oder berufsbegleitend) und [630](#) Servicekraft FM können beruflich Qualifizierte das Abschlusszertifikat erwerben. Dies ist gegenwärtig bei fünf gefma-zertifizierten Bildungstragenden möglich. Bereits mehr als 4.300 Fachwirtinnen und Fachwirte sowie Servicekräfte sind aus diesen qualitätsgeprüften Aufstiegsfortbildungen für das Objektmanagement hervorgegangen. Darüber hinaus verfolgt gefma beharrlich die Etablierung eines im FM dringend benötigten eigenständigen Ausbildungsberufs mit fachübergreifenden Kompetenzen für die operativen Services.

Von hoher Relevanz ist nebst den gefma-Bildungsebenen seitens RealFM neu auch der geprüfte [Facility Informationsmanager – FIM \(RealFM e. V.\)](#). Der Blended-Learning-Kurs zur Ausbildung des FIM umfasst insgesamt vier Module und einen Praxisfall. Entwickelt wurde das Berufsbild in Verbindung mit dem [«BIM2FM-Leitfaden zur Anwendung der BIM-Methodik in der Betriebs- und Nutzungsphase»](#) im Lebenszyklus der Immobilien.

## 5.4.2 Österreich

Ausser akademischen Studiengängen wie z. B. dem Bachelorstudiengang FM & Immobilienwirtschaft an der [FH Kufstein](#) können in Österreich, die entsprechende Berufserfahrung vorausgesetzt, berufsbegleitende viersemestrige FM-Masterlehrgänge absolviert werden (MBA, MAS). Weiterhin gibt es in zahlreichen Studiengängen, die an das FM angrenzen, die Möglichkeit der Vertiefung bzw. Schwerpunktbildung. Beispiele sind Architektur, Bauingenieurwesen sowie Wirtschaftsinformatik. Auch im Sekundärbereich wie den Höheren Technischen Lehranstalten wird verstärkt das Wissen über das operative FM und FS vermittelt. Ebenso wird in der Ausbildung von Lernenden (z.B. Lehrberuf Elektrotechnik) Wissen über FM und über die Zusammenhänge mit anderen Gewerken vermittelt. Die [TU Wien](#) vermittelt mit dem Fokus auf Management von Real Estate und FM (RE/FM) Grundwissen über FM und die digitale Transformation in den Studiengängen Architektur, Bauingenieurwesen, Maschinenbau und Wirtschaftsingenieurwesen. Zusätzlich gibt es ein Executive MBA FM-Angebot mit den Schwerpunkten Workplace Management, ESG und digitale Transformation. Die [Universität für Weiterbildung Krams](#) bietet einen Master of Science Facility and Property Management an. Zudem werden Lehrgänge am [Berufsförderungsinstitut](#) (BFI) sowie [Wirtschaftsförderungsinstitut](#) (WIFI) angeboten.

## 5.4.3 Schweiz

Die Tertiärstufe der höheren Berufsbildung umfasst eidgenössische Prüfungen sowie die höheren Fachschulen. Sowohl die eidgenössischen Prüfungen als auch die Höheren Fachschulen richten sich an Erwerbstätige, die ihre fachlichen Kenntnisse gezielt vertiefen möchten, eine Führungsfunktion oder die Übernahme einer Unternehmensleitung anstreben. Auf Ebene der eidgenössischen Prüfungen führen Berufsprüfungen zu einem eidgenössischen Fachausweis. Die höheren Fachprüfungen bauen in der Regel auf einer Berufsprüfung auf und führen zu einem eidgenössischen Diplom (z. B. Leitung in FM und Maintenance HFP). Die Prüfungsvorbereitung kann z. B. am [Strickhof](#), [IAI Synergis](#), [WBZ](#), [GBSSG](#), [ABZ-Suisse](#) absolviert werden. In höheren Fachschulen (HF) sind die Bildungsgänge (berufsbegleitend oder Vollzeitstudium) etwas breiter ausgerichtet als die eidgenössischen Prüfungen. Vollzeitliche Bildungsgänge dauern mindestens zwei Jahre, berufsbegleitende Bildungsgänge in der Regel drei Jahre. Die [BFF Kompetenz Bildung Bern](#) ist die einzige Höhere Fachschule, die den Abschluss zur Betriebsleitung in Facility Management HF anbietet. Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) ist mit dem [Institut für Facility Management](#) (IFM) die einzige Schweizer Hochschule, die in einer Kombination von Real Estate und FM Ausbildungsmöglichkeiten auf der Tertiärstufe mit Bachelor- und Masterabschlüssen sowie akademische Weiterbildungen (MAS, DAS, CAS) anbietet.

## 5.5 Internationale Qualifikationen

Weltweite bekannte Zertifizierungsmöglichkeiten zum Aufbau und zur Weiterentwicklung der FM-Kompetenzen bietet die IFMA an: [Essentials of Facility Management](#), [Facility Management Professional \(FMP\)](#), [Sustainability Facility Professional \(SFP\)](#), [Certified Facility Manager \(CFM\)](#), [FM training](#).

## 5.6 Online-Kurse und -Weiterbildungen

Nanodegrees, Massive Open Online Courses (MOOCS), Online-Kurse, Video-Vorlesungen, MicroMaster, Professional Certificate – digitale Angebote boomen und erfreuen sich immer grösserer Beliebtheit. Zahlreiche internationale Kursplattformen wie [Coursera](#), [Udacity](#), [Udemy](#), [Edx](#), [iversity/Springer](#) bieten eine umfassende Auswahl von Weiterbildungsmöglichkeiten an. Oft kann man dabei zunächst einzelne Kurse belegen und in weiterer Folge auf ein ganzes Online-Studium umsteigen. Weitere bekannte Unternehmen im Online-Bildungsbereich sind: [FutureLearn](#), [Skillshare](#), [MasterClass](#), [Pluralsight](#), [Harvard Business School](#), [LinkedIn Learning](#), [Lecturio](#), [University of the People](#), [Kajabi](#), [elopage](#) und die [Fernfachhochschule Schweiz](#). Bei einigen dieser Organisationen steht die Monetarisierung des eigenen Know-hows durch das Aufnehmen, Teilen und Verrechnen von eigens aufgenommenen Video-Kursen im Vordergrund. Zudem gibt es für Online-Kurse auch extra Suchportale, wie z. B. [Edukatico](#) oder [distancelearningportal](#). Auch wenn dort aktuell noch wenige FM-relevante Inhalte angeboten werden, wird sich das aufgrund des steigenden Bedarfs nach individualisierter und modularer Online-Wissensvermittlung in naher Zukunft grundlegend verändern.

## 6. Netzwerke

### 6.1 Verbandslandschaft DACH-Region

Das Engagement in Berufsverbänden kann aus einer Vielzahl von Gründen erfolgen und lohnt sich für die Beteiligten in jederlei Hinsicht. Meist steht der fachliche Austausch zu aktuellen Themen im Vordergrund. Durch das Einbringen von Wissen und persönlichen Erfahrungen kann man die Weiterentwicklung der Branche aktiv mitgestalten. Der damit zunehmende Kompetenzaufbau findet wiederum seinen Niederschlag in den sich verändernden Berufsbildern und deren Anforderungen. Neben der Erarbeitung von Regelwerken, Richtlinien, Qualitätsstandards oder White Paper zur weiteren Professionalisierung der Branche bieten Berufsverbände auch eine Plattform für das wichtige (persönliche) Networking. Dieses erfolgt z. B. durch die Teilnahme an branchenübergreifenden oder Fachveranstaltungen, die Zugang zu Leader-Persönlichkeiten auf Managementebene und damit zu einer Grosszahl renommierter Unternehmen bieten. Dabei hat sich die Reichweite durch die Digitalisierung und insbesondere durch Social Media deutlich erweitert. In themenspezifischen Task-Forces und marktorientierten Interessengemeinschaften erforschen, entwickeln und fördern die Mitglieder die Themen des FM und bearbeiten in Regional- und Arbeitskreisen, Verbänden und Netzwerken zukunftsgerichtete Projekte. Wichtige Verbände und Institutionen sind dabei z. B.:

International	Deutschland	Österreich	Schweiz
– <a href="#">EuroFM</a>	– <a href="#">gefma</a>	– <a href="#">FMA</a>	– <a href="#">fmpro</a>
– <a href="#">IFMA</a>	– <a href="#">RealFM</a>	– <a href="#">IFMA Austria</a>	– <a href="#">IFMA Switzerland</a>
– <a href="#">IFMA EMEA</a>	– <a href="#">gif</a>	– <a href="#">MFA Österreich</a>	– <a href="#">SVIT FM</a>
– <a href="#">GlobalFM</a>	– <a href="#">Die Möglichmacher</a>	– <a href="#">IG Lebenszyklus Bau</a>	– <a href="#">RICS Switzerland</a>
– <a href="#">RICS</a>	– <a href="#">RICS Deutschland</a>	– <a href="#">REUG</a>	

## 7. FM2030 – Ausblick und Trends

In Zukunft werden die Immobilienwirtschaft und das FM voraussichtlich von drei Trends geprägt werden. Hervorzuheben sind dabei vor allem:

1. neue Arbeitswelten und Services, um die Produktivität, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern,
2. digitale Transformation der Immobilien und der Service-Erbringung,
3. Nachhaltigkeit: Anforderungen der United Nations im Bereich Sustainable Development Goals (SDG) und Environmental, Social, Governance (ESG) der EU.

Die Wirtschaft wird aktuell von vielen Unsicherheiten und Veränderungen geprägt. Die COVID-Pandemie hat die Art und Weise, wie gearbeitet wird, stark beeinflusst und war eine regelrechte Beschleunigung für Smart Work. Homeoffice, Remote Work und Third Work Places wurden regelrecht «über Nacht» zum Standard. Dies hat viele Vorteile, wie z. B. die Reduktion von Wegzeiten und die damit verbundene Entlastung des öffentlichen Verkehrs zu Stosszeiten oder weniger Staustunden. Dies waren gesellschaftspolitisch relevante Nebeneffekte, aufgrund derer Mitarbeitende weniger im Büro gearbeitet und vermehrt Video-Meetings von zuhause aus abgehalten haben. Freiere Zeiteinteilung, mehr Flexibilität und Eigenverantwortung waren die Folge, was von Arbeitnehmenden sehr geschätzt wurde und heute nicht mehr wegzudenken ist.

Dem FM kommt bei der Umsetzung im Zusammenspiel mit der IT und der Personalabteilung eine tragende Rolle zu. Die Art und Weise, wie wir in welcher Kultur zusammenarbeiten, ist ein zentraler Erfolgsfaktor im Employer Branding, um auch zukünftig Fachkräfte für das eigene Unternehmen gewinnen zu können. Denn insbesondere jüngere Generationen stellen hohe Anforderungen an Unternehmen und Führungskräfte; die Digitalisierung und neue Erwartungen an die Arbeitswelten durch die Verschmelzung von Berufs- und Privatleben (Work Life Blending) einschliesslich der 4-Tage-Woche, Teilzeit und Homeoffice führen zu neuen Handlungsfeldern in der Personalführung. Ansätze dazu sind z. B. «Digital Leadership», «Holacracy» und «Top Sharing». Diese Bedürfnisse gilt es nicht nur ernst zu nehmen, sondern die Unternehmen tun gut daran, die Berufswelt neu zu denken und zu gestalten. Gut qualifizierte Mitarbeitende suchen sich nämlich «ihre» Unternehmen aus und nicht umgekehrt. Der Einsatz neuer Technologien wie IoT, Big Data und KI unter digitaletischen Gesichtspunkten ermöglicht neue Arbeitsweisen. Ferner sind Publikumszentrierung und Flexibilität (Service on Demand) für die Kombination digitaler und physischer Dienstleistungen von zentraler Bedeutung. Die Facility Manager verantworten und leiten die digitale Transformation, damit sich das Unternehmen an die neuen Anforderungen anpassen kann.

### **Es liegt am FM, den digitalen Wandel voranzutreiben und die daraus entstehenden Potentiale für die Mitarbeitenden zu nutzen.**

Ein weiterer Bereich ist die effiziente Ressourcennutzung bzw. die Nachhaltigkeit im Allgemeinen. Rund 40 bis 45% aller CO<sub>2</sub>-Emissionen stehen im direkten oder indirekten Zusammenhang mit der Errichtung und dem Betrieb von Immobilien. Nachhaltigkeitsgesetze, -richtlinien und Optimierungsanforderungen betreffen daher in hohem Masse die Immobilienbranche. Um die Ziele rund um CO<sub>2</sub>-Neutralität etc. zu erreichen, wird das FM gefordert sein, innovative Lösungen umzusetzen. Das Gebäude ist in Zukunft nicht nur Verbrauchende, sondern im besten Fall sogar Kraftwerk, welche dabei



helfen, das Ziel der Klimaneutralität der EU bis 2050 (Green Deal) oder bis 2045 in Deutschland zu erreichen. Der Green Deal ist die Grundlage des österreichischen Regierungsprogramms 2020 zur Schaffung eines klimaneutralen Gebäudebestandes und -betriebes bis 2040 ([Weg in eine klimaneutrale Energiezukunft](#)). Die Schweiz setzt das Ziel von Netto-Null-Treibhausgasemissionen mit der [Klimastrategie 2050](#) um. Neue technologische Möglichkeiten führen unter digitaletischen Wertvorstellungen zu diversen Innovationen, bspw. im europäischen Forschungsprojekt «Artificial-Intelligence-Augmented Cooling System for Small Data Centres» ([ECO-Qube](#)), in dem Gebäude mit der Abwärme von IT-Servern und künstlicher Intelligenz geheizt werden → **Digitalisierung trifft auf Dekarbonisierung.**

Bei aller Technologisierung: Im Mittelpunkt steht der Mensch. Daher ist es von zentraler Bedeutung, dass das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Fokus stehen. Insbesondere im Health Care Bereich (Spital und Heimbetriebe) steigen die Anforderungen stetig. Energieoptimierte Immobilien, die Mitarbeitende krank machen, lösen keine Probleme, sondern schaffen neue. Die EU-Taxonomie-Verordnung stellt im Zusammenhang mit allen Bereichen der Nachhaltigkeit hohe Anforderungen an die europäischen Unternehmen. ESG wird ein Schlüsselfaktor für nachhaltigen Unternehmenserfolg, und deshalb tun Unternehmen gut daran, jetzt ein umfassendes ESG-Konzept zu erarbeiten und einzuführen, wie auch die im November 2022 publizierte Lünendonk-Studie «ESG: Aktueller und künftiger Wertbeitrag des Facility Managements» ausweist.

**FM-Vertretende müssen sich stärker einbringen und entsprechende ESG-Kompetenzen aufbauen,** um den hohen Erwartungen von nachhaltigem, verantwortungsvollem sowie unternehmerischen Handeln gerecht zu werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das FM einen für die Unternehmung strategisch relevanten Verantwortungsbereich und Handlungsspielraum hat, indem es u. a.:






- gesunde und sichere Arbeitsplätze entwickelt und betreibt,
- die organisationale Agilität und Flexibilität erhöht,
- Effektivität, Effizienz und damit Produktivität steigert,
- Nachhaltigkeitsstrategien entwickelt, implementiert und Massnahmen umgesetzt,
- als Möglichmacher die digitale Transformation vorantreibt und nicht zuletzt
- die Kosten von Immobilien und Anlagen lebenszyklusorientiert gemäss Objektstrategie im Portfoliomanagement optimiert.

**Führen Sie also als Facility Manager der Zukunft Ihr Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit und sorgen dafür, dass auch unsere Kinder in einer lebenswerten Welt aufwachsen.**

## Impressum

Ein grosser Dank gebührt dem Projektausschuss, dem Kernteam sowie weiteren Personen, die an der Überarbeitung der Broschüre Berufsbild FM mitgewirkt haben. Dies sind nebst den auf der Titelseite aufgeführten Personen und Branchenverbänden:

---

<b>Bauakademie Gruppe</b> Berlin Christin Kuchenbecker 	<b>BFF Höhere Fachschulen</b> Bern Erika Rupp 	<b>DHBW Duale Hochschule Baden-Württemberg</b> Stuttgart Klaus Homann 
<b>Facility Management Austria, IFMA Austria</b> Wien Claudia Laubner Manuel Radauer  	<b>gefma Deutscher Verband für Facility Management e.V.</b> Bonn Jürgen Schneider 	<b>IFMA EMEA</b> Brüssel Lara Paemen 
<b>IFM Institut für FM</b> Wädenswil Antje Junghans 	<b>IFMA Schweiz</b> Zürich Barbara Bissig Martina Jurisic 	<b>REUG Real Estate User Group</b> Wien Alexander Redlein 
<b>RICS Switzerland</b> Zürich Susanna Caravatti-Felchlin 		

---

Ein weiterer Dank geht an die Unternehmen, die uns beim Lektorat, der Übersetzung, der grafischen Bearbeitung sowie mit dem Videodreh des Imagefilms unterstützt haben:

- [Native Speaker](#)
- [La traduction](#)
- [Kreativkomplex](#)
- [Gango luege](#)