

Erfahrungsbericht: Einführung eines Facility Managements zur aktiven Wahrnehmung der Betreiberverantwortung

Dr. Karin Albert,
BAUAKADEMIE Gesellschaft für Forschung, Entwicklung und Bildung mbH,
M. A. Christoph Donig,
Staatsbibliothek zu Berlin-Stiftung preußischer Kulturbesitz

Experience report: Implementation of a facility management for actively assuming the operational responsibility

The comprehensive profiling process that has taken place in the economic field of facility management (FM) in recent years and resulted in the German standard DIN EN 15221, helped to develop and concrete a professional image of the facility manager (German Association RealFM e.V. in close cooperation with GEFMA eV.). In 2011, the SBB (Berlin State Library) launched an organizational project that aimed to restructure the facility management of its libraries and administrative buildings. This process has been moderated and accompanied by the BAUAKADEMIE Society for Research, Development and Education mbH and the Public One GmbH & Co. KG. It is characterized by a very participative approach to consulting. This project can be considered as first application example of the function and process model and proves his fitness for FM processes.

*3-5 Keywörter, max. 1 Zeile (Arial, 12 pt, kursiv, linksbündig)
(1 Leerzeile)*

1. Ein Wirtschaftsbereich im Wandel

In den vergangenen Jahren hat sich im Wirtschaftsbereich des Facility Managements (FM) ein umfangreicher Profilierungsprozess vollzogen. Begonnen hat dieser Prozess mit einer Initiative des europäischen Normenausschusses, in der sich eine Vielzahl von europäischen Ländern zusammengeschlossen hatten, um das Ziel zu verfolgen, das Wirrwarr von Begriffen und Strukturen in diesem Bereich zu ordnen und zu systematisieren. Im Ergebnis entstand eine europäische Norm, die beginnend im Jahr 2006 in eine deutsche Norm, die DIN EN 15221, überführt wurde. Im Jahr 2013 lagen insgesamt sieben Teile dieser Norm vor.

Doch damit war das Anliegen der europäischen Initiative noch lange nicht umgesetzt. Zum einen war nicht zu erwarten, dass eine Norm, die in allen ihren Teilen über einen derart langen Zeitraum entwickelt wird, in sich widerspruchsfrei ist. Das ist sehr deutlich spürbar, wenn man versucht, über alle sieben Teile hinweg aus dieser Norm Strukturen im FM abzuleiten. Hier gibt es keine Einheitlichkeit in den Aussagen der einzelnen Normenteile. Die Gründe dafür sind vielfältig und sollen an dieser Stelle nicht weiter erörtert werden.

Zum anderen stellt diese Norm letztlich nur eine Empfehlung dar, der die Unternehmen folgen können, aber nicht müssen. Gerade die Komplexität der Norm bildet eine wesentliche Grenze ihrer Umsetzung, weil nachgelagerte und dringend erforderliche Arbeitsinstrumente im Sinne von Handlungsempfehlungen bisher fehlen. Das hat zur Folge, dass diese in der Norm vorgenommene systematische Aufarbeitung von Begriffen, Prozessen und weiteren fachlichen Inhalten keinen bzw. nur einen sehr zögerlichen Eingang in die Alltagspraxis findet. Schaut man sich gegenwärtig Prozess- und Aufbauorganisationen in den Sekundärbereichen von Unternehmen an, so ähneln sie eher den sehr stark funktionsbezogenen Strukturen der in die Jahre gekommenen DIN 32736, als dem prozessualen Ansatz der DIN EN 15221.

Aus den Entwicklungen der vergangenen Jahre entstand ein zunehmend starkes Bedürfnis nach weiteren Untersetzungen der Norm DIN EN 15221, die deren Anwendung und Umsetzung unterstützen, indem sie übertragbare Strukturen, abgegrenzte Funktionen und praktikable Vorgehensweisen bei der Neugestaltung unternehmerischer Sekundärprozesse bereitstellen. Zugleich durften die unternehmerischen Freiheiten bei der Umsetzung solcher unterstützenden Instrumentarien nicht eingeschränkt werden, sollten also Stabilität und Vollständigkeit einerseits und Flexibilität ihrer Anwendung andererseits sichern.

Aus diesem Bedürfnis heraus entwickelte sich eine Reihe von nationalen und internationalen Initiativen. Im Jahr 2004/2005 wurde initiiert durch den deutschen Verband RealFM e.V. und in enger Kooperation mit dem GEFMA e.V. ein Berufsbild des Facility Managers entwickelt und 2006 veröffentlicht. Ausgehend von der Überzeugung, dass ein wesentlicher Garant für unternehmerischen Erfolg gut ausgebildete Mitarbeiter sind, wurden hier erstmalig Aufgaben, Einsatzbereiche und Kompetenzanforderungen der im Facility Management Tätigen zusammengefasst. Dieser schlüssigen Darstellung des Berufsbildes schlossen sich immer mehr Verbände im deutschsprachigen Raum an, so dass dessen überarbeitete Fassung aus dem Jahr 2013 bereits den Konsens einer Vielzahl von Verbänden Deutschlands, Österreichs und der Schweiz widerspiegelte.

Sehr schnell wurde deutlich, dass dieses Berufsbild als Einstieg in die Thematik und als Kommunikations- und Informationsmedium sehr gut geeignet ist, aber als praktische Handlungsempfehlungen für die Professionals eine zu hohe Abstraktionsstufe aufweist. Deshalb schlossen sich im Jahre 2010 ca. 100 Praktiker aus Corporates, Berater sowie Vertreter aus Dienstleistungsunternehmen in einem Arbeitskreis unter Schirmherrschaft des RealFM e.V. zusammen, um dieses Berufsbild mit einem Funktions- und Prozessmodell weiter zu untersetzen.

Etwa zeitgleich startete die Staatsbibliothek zu Berlin im Jahr 2011 ein Organisationsprojekt, das die Neustrukturierung des Gebäudemanagements für die in ihrer Verantwortung befindlichen Bibliotheken und Verwaltungsgebäude zum Ziel hatte. Dieses Projekt wurde von der BAUAKADEMIE Gesellschaft für Forschung, Entwicklung und Bildung mbH und der Public One GmbH & Co. KG mit einem partizipativ ausgerichteten Beratungsansatz moderiert und begleitet. Da Vertreter der BAUAKADEMIE sich auch sehr stark in den Arbeitskreis zur Entwicklung des Funktions- und Prozessmodells im FM einbrachten, kann dieses Projekt als ein erstes Anwendungsbeispiel des Funktions- und Prozessmodells und Nachweis seiner Passfähigkeit für FM-Prozesse angesehen werden.

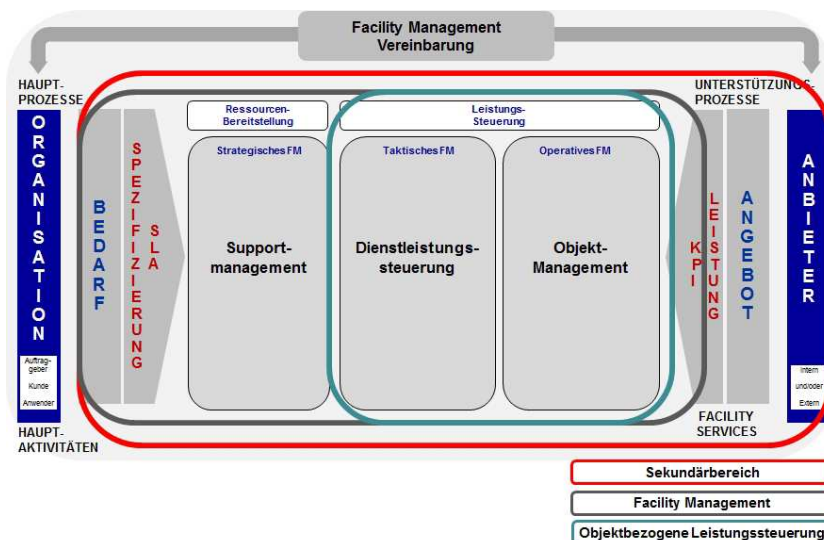
2. Das Funktions- und Prozessmodell im Facility Management und seine Vereinheitlichung im deutschsprachigen Raum

Ausgangspunkt für das Funktions- und Prozessmodell ist das FM-Modell aus der DIN EN 15221 mit der strategischen, taktischen und operativen Managementebene. Dieses FM Modell wurde in einer mehrjährigen Entwicklungsarbeit durch Erarbeitung

- eines Funktionsmodells
- eines Managementmodells
- von Schnittstellenmodellen
- eines Leistungsmodells
- eines Aufgabenmodells und
- eines Kompetenzmodells

weiter beschrieben und untersetzt. Die Ergebnisse dieses Entwicklungsprozesses wird gegenwärtig in einem „Leitfaden Funktions- und Prozessmodelle im Facility Management“ mit dem Untertitel „Modellableitung aus der DIN EN 15221 zur Abbildung auf die betriebliche Praxis von Corporate-Organisationen und der Öffentlichen Hand“ zusammengefasst und zur Veröffentlichung freigegeben. Im Nachfolgenden soll auszugsweise und exemplarisch auf einige inhaltliche und methodische Ansätze dieses Leitfadens eingegangen werden, sofern sie Anwendung auf das Projekt der Staatsbibliothek zu Berlin fanden.

Eine erste Aufgabe bestand darin, unter Berücksichtigung des FM-Modells eine einheitliche strukturelle Sicht bezüglich der Unterstützungsprozesse festzulegen, da gerade in diesem Punkt, wie bereits ausgeführt, die DIN EN 15221 keine Einheitlichkeit aufweist. Die nachfolgende Abbildung zeigt das Ergebnis dieser Diskussion, aus der die drei wesentlichen Strukturelemente der Unterstützungsprozesse hervorgehen. Beginnend von der Bedarfsdefinition, die sich aus den Anforderungen der Kern-

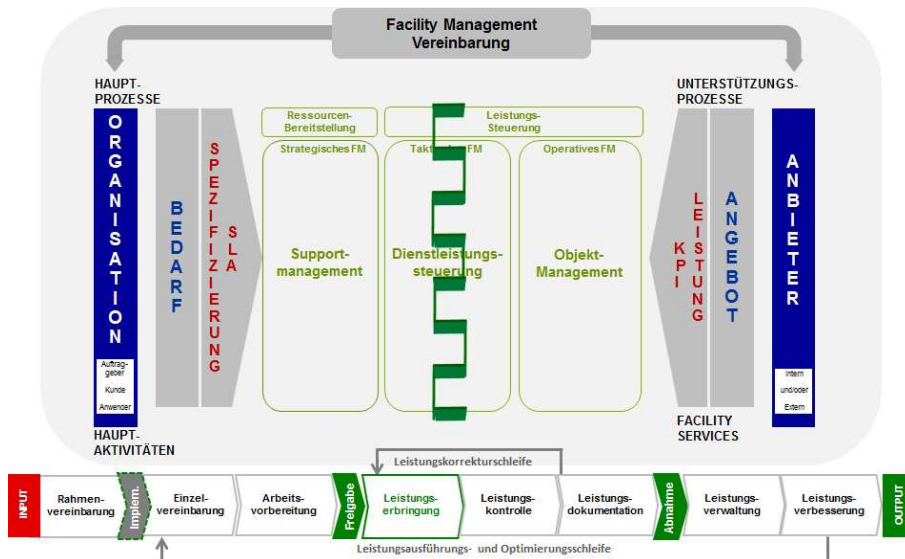


geschäftsorganisationen ableiten, umfasst der Sekundärbereich alle Unterstützungsleistungen für das Kerngeschäft, unabhängig davon, ob sie intern oder extern erbracht werden.

Bild 1: Strukturelemente FM-Modell

werden. Die drei Managementebenen (auf strategischer Ebene das Supportmanagement, auf taktischer Ebene die Dienstleistungssteuerung und auf operativer Ebene das Objektmanagement) sichern die anforderungsgerechte Bedarfsdefinition und -erfüllung, einschließlich der Ressourcenbereitstellung, dem Bestimmen und Sicherstellen der Service Level Standards sowie der Definition und dem Einsatz der erforderlichen Steuerungsinstrumente. Alle drei Managementebenen umfassen zusammen das Facility Ma-

agement. Die taktische Ebene (Dienstleistungsteuerung) und die operative Ebene (Objektmanagement) agieren objektbezogen, wobei die Dienstleistungsteuerung objektübergreifend die Umsetzung der Bedarfe in einem Objektportfolio gewährleistet, während das Objektmanagement für die tagesaktuelle Bedarfserfüllung in konkreten Objekten Verantwortung trägt. Gegenstand, aber nicht Inhalt des Facility Managements, sind die Facility Services. Daraus leitet sich ab, dass das Facility Management an der Nahtstelle zwischen den Bedarfen der Kerngeschäftsorganisation und der Bedarfserfüllung durch interne und externe Facility Service Dienstleister agiert und die anforderungsgerechte Verzahnung beider Eckpunkte des FM-Modells verantwortet. Die Sicherstellung dieser Aufgabe ist nur auf der Grundlage eines komplexen Leistungsmodells möglich.



Dieses Leistungsmodell umfasst alle Phasen zur Steuerung der Leistungserbringung. Es symbolisiert einen in der Praxis bewährten Idealprozess, der rollierend, ständig wiederkehrend und häufig parallel mehrfach abläuft.

Bild 2: Leistungsmodell an der Nahtstelle zwischen Bedarfsdefinition und Bedarfserfüllung

Dieses Leistungsmodell ist mit einem Aufgabenmodell untersetzt, das den einzelnen Managementebenen die in ihrem Verantwortungsbereich zu erfüllenden Aufgaben zuweist. Beispielhaft ist das in der nebenstehenden Grafik für die Input- und Output-Phase auf der Ebene komplexer Aufgabenfelder dargestellt.

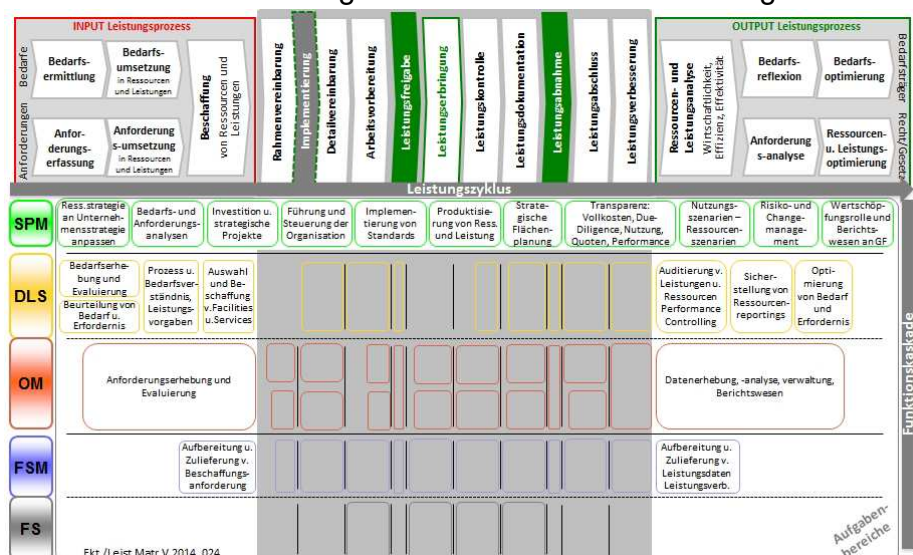


Bild 3: Zuordnung von Aufgabenbereichen zu den Funktionsebenen in der Input-/ Output-Phase (Quelle: Leitfaden Funktions- und Prozessmodell im Facility Management, RealFM e.V., Stand November 2014)

Ausgehend von dieser Anforderungsanalyse bezüglich der Aufgabenstellungen auf den einzelnen Managementebenen wurde ein Kompetenzmodell mit spezifischen Kompetenzausprägungen für jede Managementebene in den Kompetenzbereichen Fach-, Methoden-, Sozial- und Individualkompetenz abgeleitet.

Ausgehend von dieser Anforderungsanalyse bezüglich der Aufgabenstellungen auf den einzelnen Managementebenen wurde ein Kompetenzmodell mit spezifischen Kompetenzausprägungen für jede Managementebene in den Kompetenzbereichen Fach-, Methoden-, Sozial- und Individualkompetenz abgeleitet.

Dieses hier nur auszugsweise dargestellte Funktions- und Prozessmodell im Facility Management befindet sich gegenwärtig in der Abstimmung zwischen den DACH-Verbänden. Grundsätzlich wurde bereits signalisiert, dass die Passfähigkeit auch zu den Strukturen und Prozessen in den Partnerländern gegeben ist. Begriffliche Anpassungen sind noch möglich, werden aber nicht mehr zu wesentlichen strukturellen Veränderungen führen. Übereinstimmend wurde der Überzeugung Ausdruck gegeben, dass eine einheitliche Modelldefinition für den deutschsprachigen Raum und auch darüber hinaus dringend erforderlich ist, um die global agierenden Unternehmen in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit zu unterstützen. Selbstverständlich ist dabei, dass dieses Funktions- und Prozessmodell nur als Anregungen und Unterstützung für die unternehmensbezogene Umsetzung dienen kann. Es bleibt die unternehmerische Freiheit jeder Organisation, inwieweit sie die durch das Modell definierten Begriffe und Strukturen übernimmt oder auf die spezifischen Bedingungen der Organisation anpasst. Das Modell kann jedoch helfen, Lücken, Überschneidungen und Widersprüche in der eigenen Organisation zu identifizieren bzw. zu vermeiden. Unter diesem Gesichtspunkt wurde dieses Funktions- und Prozessmodell, das sich zum Zeitpunkt des Projektbeginns noch in der Entwicklung befand, auch der Neustrukturierung des Bereiches Gebäudemanagement der Staatsbibliothek zu Berlin zu Grunde gelegt.

3. Die Umsetzung des Funktions- und Prozessmodells in einem Projekt zur Organisationsentwicklung an der Staatsbibliothek zu Berlin

Die Staatsbibliothek zu Berlin (SBB) gehört zu den größten Universalbibliotheken im deutschsprachigen Raum und ist Teil der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK). Derzeit ist die SBB in renommierter Lage in Berlin in zwei Haupthäusern, zwei Nebengebäuden und einem Speichermagazin untergebracht.

Ein zentrales Ziel der Organisationsentwicklung war es, die bestehende Auf- und Ablauforganisation zu optimieren. Dafür waren die bestehenden Strukturen und Abläufe zu beleuchten und Ideen zu entwickeln, wie die jetzigen und zukünftigen Aufgabenstellungen effektiver, effizienter und kundenorientierter erbracht werden können.

Insbesondere sollten

- Schnittstellen, insbesondere zwischen Eigen- und Fremdleistungen, minimiert,
- transparente Mitarbeiter- und Führungsstrukturen eingeführt,
- die dezentrale Vertrags- und Flächenverwaltung aufgelöst,
- auf großen Flächenaufwuchs bei stagnierendem Mitarbeiterstamm reagiert,
- wirksame Steuerungsinstrumente entwickelt und somit
- die Wirtschaftlichkeit der Bewirtschaftungsprozesse

verbessert werden.

In den Mittelpunkt organisatorischer Neugestaltung wurde die anforderungsgerechte Wahrnehmung der Betreiberverantwortung gestellt, durchzieht diese Thematik doch alle Bereiche sowohl der Bibliotheks- als auch Unterstützungsprozesse und bedarf einer einheitlichen, überschneidungs- und widerspruchsfreien Gestaltung.

Zur Umsetzung dieser Zielstellungen wurde eine Methodik entwickelt, die insbesondere von einer auf das Primärgeschäft bezogenen Betrachtung der Anforderungen und Bedarfe an das Leistungsportfolio der Zentralen Verwaltung gekennzeichnet war. Fachlich-inhaltlicher Kern der Methodik war ein auf dem FM-Modell der DIN EN 15221 **fußender**

Übergang von einer stark funktional geprägten zu einer divisionalen Organisationsstruktur. Der prozessuale Ansatz wurde getragen durch ein den gesamten Leistungsprozess steuerndes Auftragsmanagementsystem.

Angelehnt an das Funktions- und Prozessmodell aus der DIN EN 15221 wurde dem partizipativen Ansatz Rechnung tragend ein dreistufiges System der Beteiligung und Mitarbeit aller Gremien der SBB entwickelt. Der Leitung des Hauses (Generaldirektion) kam die steuernde Funktion für das gesamte Projekt zu. Umgesetzt wurde das Projekt von der mittleren Führungsebene (Lenkungsausschuss). Alle betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (MA-Konferenz), die übergeordnete Behörde sowie die Interessensvertretungen wurden regelmäßig über den Umsetzungsstand informiert und teilweise auch eng eingebunden. In den verschiedenen Phasen des Projektverlaufes war somit jede Managementebene, aber auch die Mitarbeiter durch Übertragung und Lösung spezifischer Projektaufgaben involviert.

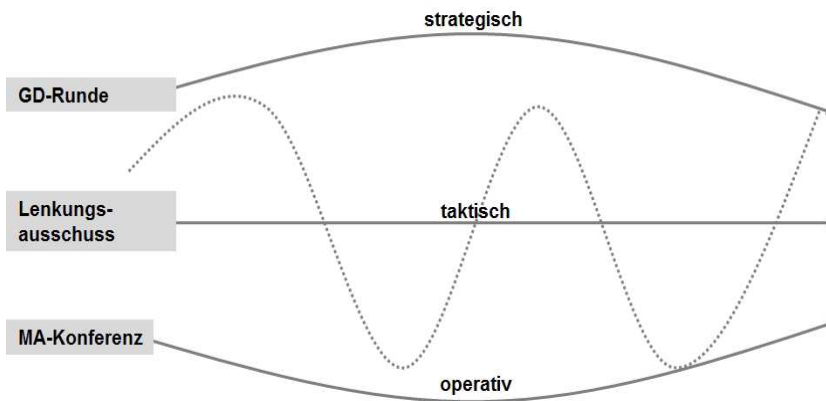


Bild 4: Aufteilung des Untersuchungsdesigns entsprechend der drei Ebenen des FM

Alle Projektmeilensteine wurden dementsprechend gesetzt und nach strategischen, taktischen und operativen Aspekten unterschieden. Die Analyse der Rahmendbedingungen des Projektes und der gegenwärtigen Optimierungspotentiale erfolgte durch Interviews mit allen Führungskräften und den Personalvertretern, begleitet von einer umfangreichen Mitarbeiterbefragung und einer intensiven Dokumentenanalyse. Durch die Führungskräfte und Mitarbeiter wurde recht schnell die Chance erkannt, Zwänge und Notwendigkeiten, aber auch Wünsche in Bezug auf die untersuchten Bereiche Innerer Dienste und Haustechnik im Projekt zu platzieren. Nicht alle aufgenommenen Aufgabenstellungen waren jedoch dem in dem Projekt zu untersuchenden Bereich Zentrale Allgemeine Verwaltung (ZAV) mit seinen Abteilungen Innerer Dienst (Z3) und Haustechnik (Z4) zuzuordnen. Mit Hilfe eines Schalenmodells wurden die diesbezüglichen Verantwortungsbereiche sauber definiert und Berührungspunkte zu übergeordneten Leitungsbereichen (Stiftung) bzw. zu Kundenbereichen (SBB) oder Dienstleistern (BBR) identifiziert.

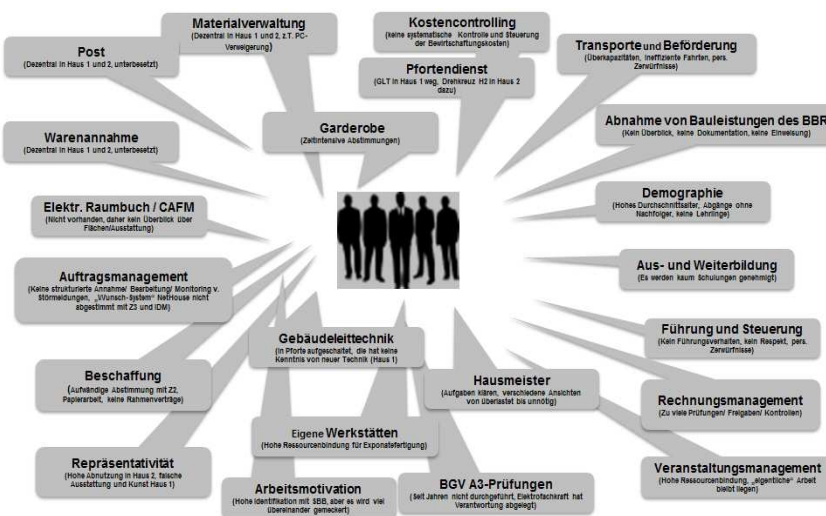


Bild 5: Zusammenstellung von problembehafteten Leistungsfeldern

Alle aufgenommenen Aufgabenstellungen waren jedoch dem in dem Projekt zu untersuchenden Bereich Zentrale Allgemeine Verwaltung (ZAV) mit seinen Abteilungen Innerer Dienst (Z3) und Haustechnik (Z4) zuzuordnen. Mit Hilfe eines Schalenmodells wurden die diesbezüglichen Verantwortungsbereiche sauber definiert und Berührungspunkte zu übergeordneten Leitungsbereichen (Stiftung) bzw. zu Kundenbereichen (SBB) oder Dienstleistern (BBR) identifiziert.

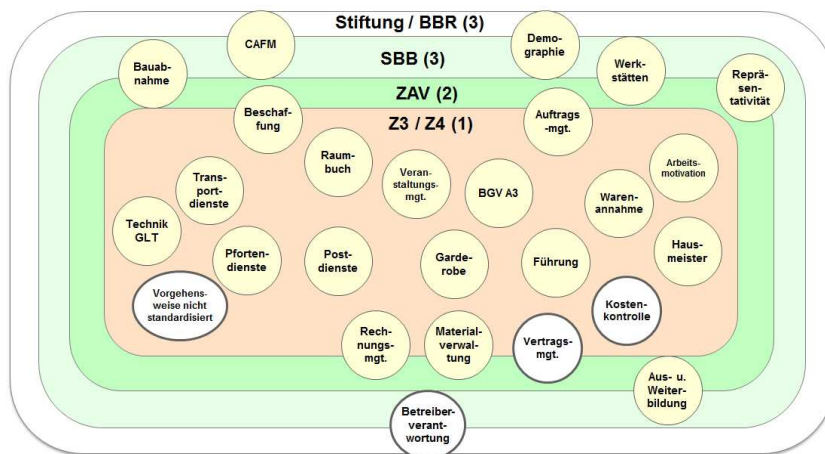


Bild 6: Zuordnung von Aufgaben zu den verantwortlichen Bereichen

Zu den bereichsübergreifenden Aufgaben gehörten u.a. die Wahrnehmung der speziellen Betreiberpflichten, die Bauabnahme und die Anwendung IT-gestützter Softwarelösungen (CAFM). Diese Aufgabenstellungen bildeten die verbindenden Elemente in den Kommunikations- und Informationsstrukturen zwischen allen Beteiligten.

Für die inhaltliche Bearbeitung aller in das Projekt übernommener Aufgaben wurden Fachteams gegründet, die aus Vertretern der Mitarbeiterschaft bestanden und von Mitgliedern des Beraterteams geführt wurden. Ihnen wurden die Arbeitsschwerpunkte des Veränderungsprozesses zur lösungsorientierten Bearbeitung übergeben. Die für die Fachteams bestimmten Themen waren:

Fachteam 1: Auftragsmanagement

Fachteam 2: Beschaffung / Materialverwaltung / Vertragsmanagement

Fachteam 3: Flächenmanagement / Schlüsselverwaltung / CAFM

Fachteam 4: Bau (Übernahme von Bauleistungen und Einbeziehung des Personalrates)

Fachteam 5: Repräsentation / Events / Öffentlichkeitsarbeit / Publikationen

Fachteam 6: Risiko- und Sicherheitsmanagement

Die personelle Nominierung in die Fachteams wurde durch den Lenkungsausschuss vorgenommen. Jedem der sechs Fachteams wurde als Moderator ein Vertreter der begleitenden Beraterteams aus BAUAKADEMIE Gesellschaft für Forschung, Entwicklung und Bildung mbH und der Public One GmbH & Co. KG zur Seite gestellt.

Die folgenden Themen wurden jeweils unter aktiver Mitarbeit der Fachteammitglieder in der ersten Teamphase erarbeitet:

- Identifizieren der stiftungsspezifischen Rahmenbedingungen
- Bestimmen der (Kunden-) Anforderungen und Betreiberpflichten
- Definition der Leistungsinhalte und Eruiieren von Schnittstellen
- Entwickeln von Prozessabläufen zur Leistungserbringung und -steuerung
- Ableiten von Anforderungen an die quantitativen Anforderungsprofile für neue Funktionen
- Ableiten von Anforderungen zu Anwendung von IT-gestützten Verfahren

Einen Schwerpunkt jeder Fachteamarbeit bildete eine erste Definition von Leistungsinhalten, basierend auf Kundenanforderungen und resultierend aus der Wahrnehmung der Betreiberpflichten. Bisher waren die mit dem Eigentum der SBB an baukonstruktiven und technischen Anlagen verbundenen speziellen Betreiberpflichten im Einzelnen nicht bekannt bzw. man war sich darüber im Einzelnen nicht bewusst. Diese Wahrnehmung der Betreiberpflichten in seiner Gesamtheit war ein erster Schritt des Begreifens in alle Mit-

arbeiterschichten. Unmengen an daraus resultierenden Pflichten wurden erarbeitet, welche hier auszugsweise dargestellt werden:



In der zweiten Teamphase wurden die Ergebnisse der ersten Phase anhand der dann mittlerweile durch die GD-Steuerungsrunde und dem Lenkungsausschuss abgesehenen neuen Ablauf- und Aufbauorganisation diskutiert und verfeinert. Zuletzt folgten Handlungserfordernisse für die Umsetzung. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wurden laufend über Workshops, auch an Samstagen, informiert und beteiligt. Im Ergebnis wurden neben der neuen divisionalen Organisationsstruktur elf Handlungsempfehlungen erarbeitet, welche sich seit zwei Jahren über sogenannte „Einführungsprojekte“ in der Umsetzungsvorbereitung und im 1. Quartal 2015 mit Einführung der neuen Organisationsstruktur in der Umsetzung befinden.

Diese elf Handlungsempfehlungen sind:

1. Implementierung des FM-orientierten Steuerungsmechanismus
2. Entwicklung einer SBB-Betreiberrichtlinie
3. Etablierung einer Projektstruktur für die erfolgreiche Fortführung des Veränderungsprozesses
4. Auflösung der Referate Z3/Z4 und den Aufbau einer divisionalen Organisationsstruktur
5. Erstellung einer anlagen- und aufgabenbezogenen Aufwandsschätzung
6. Aufbau einer zentralen Einheit für Beschaffungs- und Vertragsmanagement
7. Implementierung eines Auftragsmanagement-Systems
8. Unverzögliche Schaffung von Strukturen für die Übernahme von Bauleistungen
9. Entwicklung eines Konzeptes für die Events und Öffentlichkeitsarbeit
10. Implementierung einer CAFM-Lösung
11. Wahrnehmung des Risikomanagements auf strategischer Leitungsebene

Durch die Untersuchung der zentralen Sekundärprozesse der SBB sowie deren Soll-Prozessmodellierung wurden die Grundlagen für eine auf die spezifischen Kundenbedarfe der SBB ausgerichtete Aufbauorganisation für das Objektmanagement geschaffen. Mit der Bestimmung der Prozessbeteiligten (Verantwortlicher, Durchführende, Mitwirkende) und deren zu verantwortenden Aufgaben konnten die notwendigen Stellen identifiziert, deren Funktionen vom Grundsatz her und eine Aufbauorganisation für das Objektmanagement entwickelt werden.

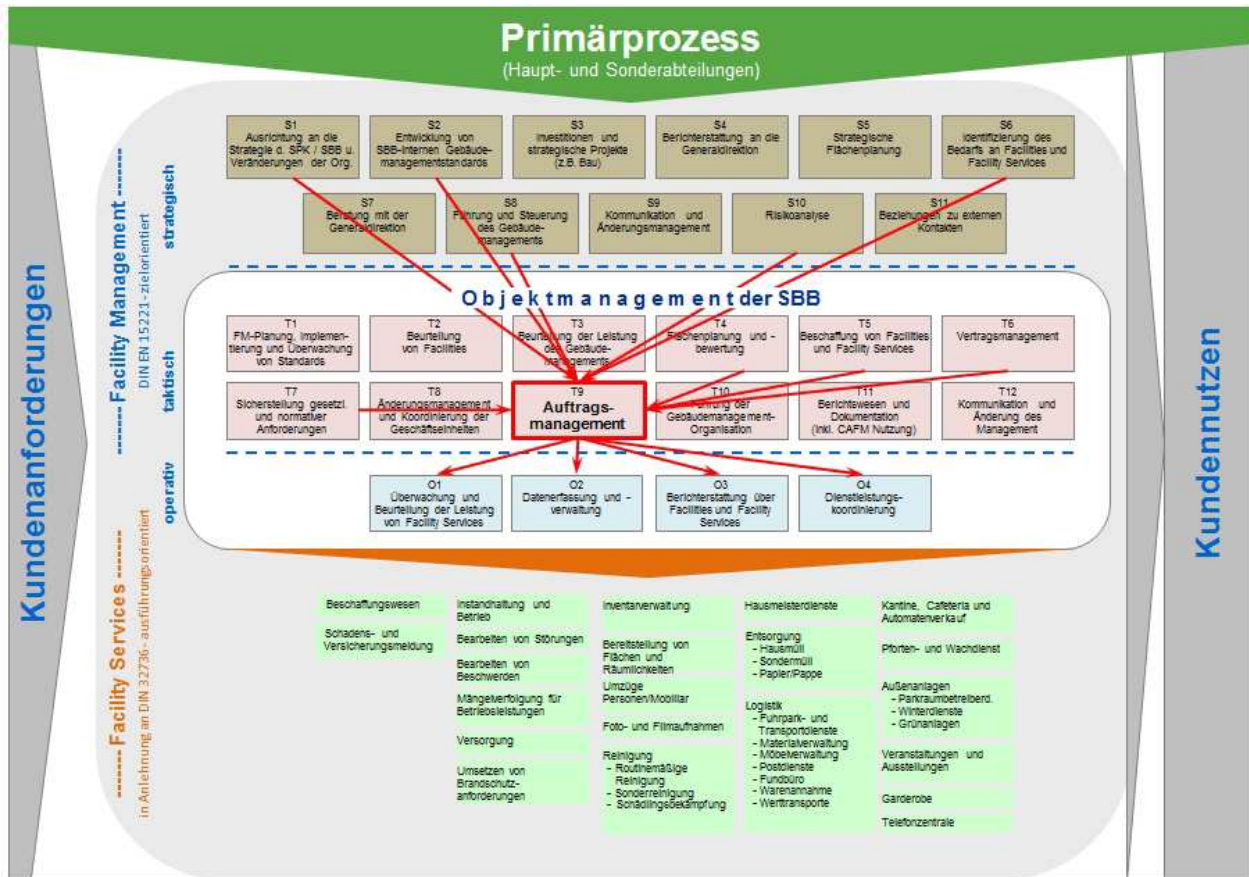


Bild 7: Einordnung des Objektmanagements in das Facility Management-Modell der SBB

Wie sich das zukünftige Objektmanagement in das Facility Management-Modell der SBB einordnet, zeigt die nebenstehende schematische Darstellung.

Die Staatsbibliothek zu Berlin arbeitet derzeit die o.g. Ziele und Maßnahmen zur Einführung eines effektiven Objektmanagements um. Das Potential, diese Ziele tatsächlich zu erreichen ist groß. Das setzt die konsequente Umsetzung der Handlungsempfehlungen und der Zusammenführung sowie der Ausrollung der Projektarbeiten während der Umsetzungsphase voraus. Besonderes Augenmerk ist dabei auf die Handlungsempfehlungen zur Sicherung der Prozesse aus dem Kerngeschäft und der Wahrnehmung der Betreiberverantwortung zu legen. Erfolgt dies nicht, sind nicht unerhebliche Risiken im Zusammenhang mit der Betreuung der Grundstücke und damit verbundener Anlagen nicht auszuschließen. Die zu verwaltenden Kulturgüter und die wahrzunehmenden Betreiberpflichten bedingen die konsequente Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen. Durch die transparente und motivierende Vorgehensweise werden die zukünftigen Schritte auch gelingen.