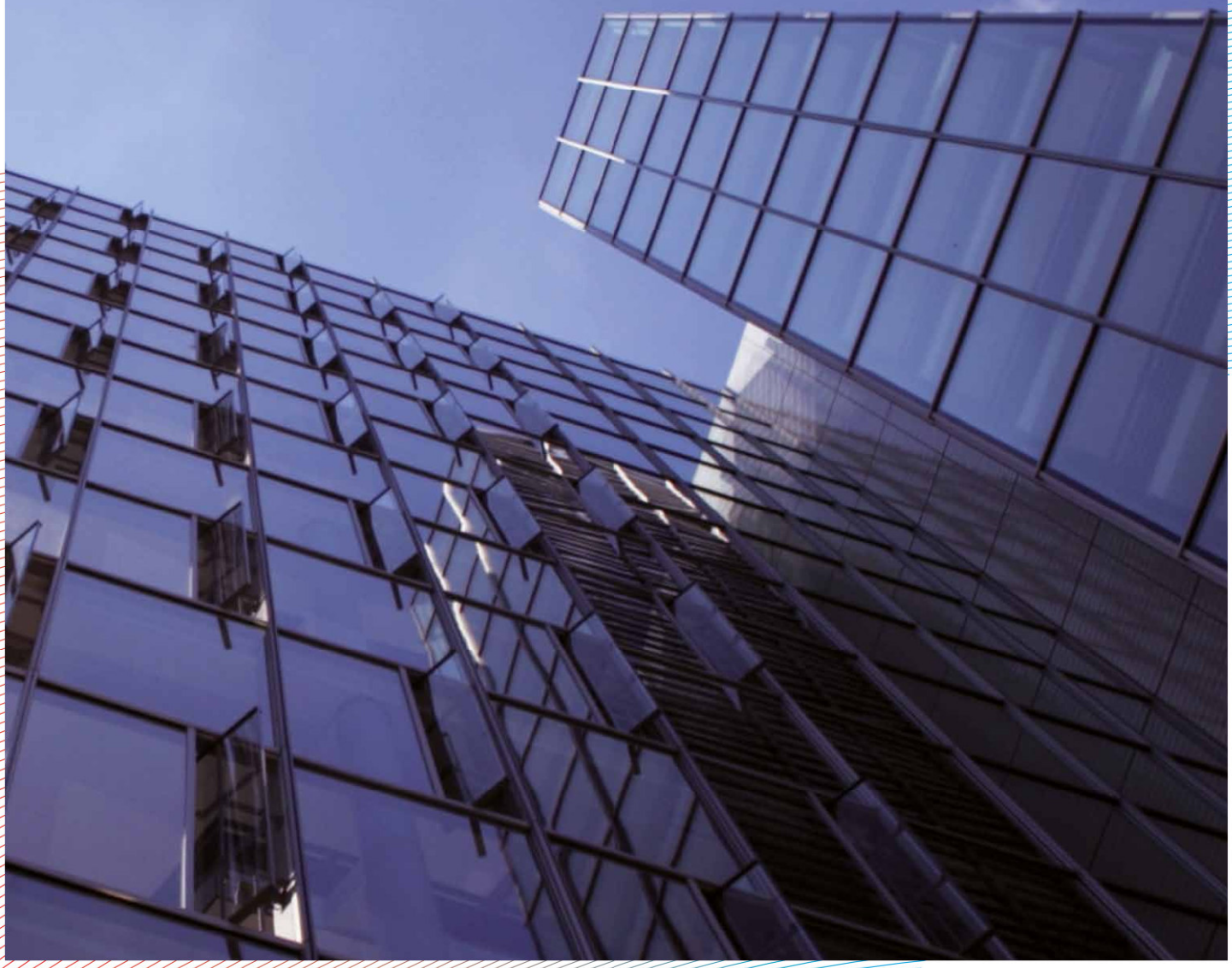
FMA
Facility Management Austria

SVIT
FM SCHWEIZ

RealFM
Association for Real Estate and Facility Managers

Leitfaden zur Anwendung des Funktions- und Leistungsmodells im Facility Management in der betrieblichen Praxis



IMPRESSUM

URHEBERRECHT/VERVIELFÄLTIGUNGEN

© RealFM e.V. – Berlin, 2019

Der Leitfaden zur Anwendung des Funktions- und Leistungsmodells im Facility Management in der betrieblichen Praxis wurde von BAUAKADEMIE, Canzler und i²fm als Konsortium im Auftrag des RealFM e.V. erarbeitet und wird vom RealFM e.V. gemeinsam mit SVIT FM und FMA herausgegeben.

1. Auflage, Stand Juni 2019 // ISBN 978-3-9820915-0-1

GEWÄHRLEISTUNGSAUSSCHLUSS

Trotz aller Sorgfalt bei der Erarbeitung können weder der Verband noch die Autoren eine Gewähr für Fehlerfreiheit in jedem einzelnen Punkt übernehmen. Die Anwendung dieser Broschüre erfolgt insofern in eigener Verantwortung.

ANMERKUNGEN

Aus Gründen der Lesbarkeit werden keine geschlechtsspezifischen Formulierungen verwendet. Die jeweils verwendete Form ist für beide Geschlechter zu verstehen.

AUTOREN

- Prof. Dr. Karin Albert, BAUAKADEMIE Beratung, Bildung und Entwicklung GmbH (karin.albert@bauakademie.de)
- Katja Bilski-Neumann, Internationales Institut für Facility Management GmbH (bilski-neumann@i2fm.de)
- Andreas Broßmann, Canzler GmbH (andreas.brossmann@canzler.de)
- Holger Knuf, Internationales Institut für Facility Management GmbH – Projektleiter (knuf@i2fm.de)

Das Verwertungsrecht an den Unterlagen liegt bei den Verbänden RealFM e.V., SVIT FM und FMA. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne Zustimmung ist unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

HERAUSGEBER

RealFM e. V.
Association for Real Estate and Facility Managers

Schiffbauerdamm 40/ Büro 5407
D-10117 Berlin

Telefon: +49 (0)30 2065 3981
Fax: +49 (0)30 2065 3983

E-Mail: office@realfm.de
Internet: www.realfm.de

Facility Management Austria (FMA)

Wolfengasse 4, Top 12
1010 Wien

Telefon: +43 (0)1 512 2975

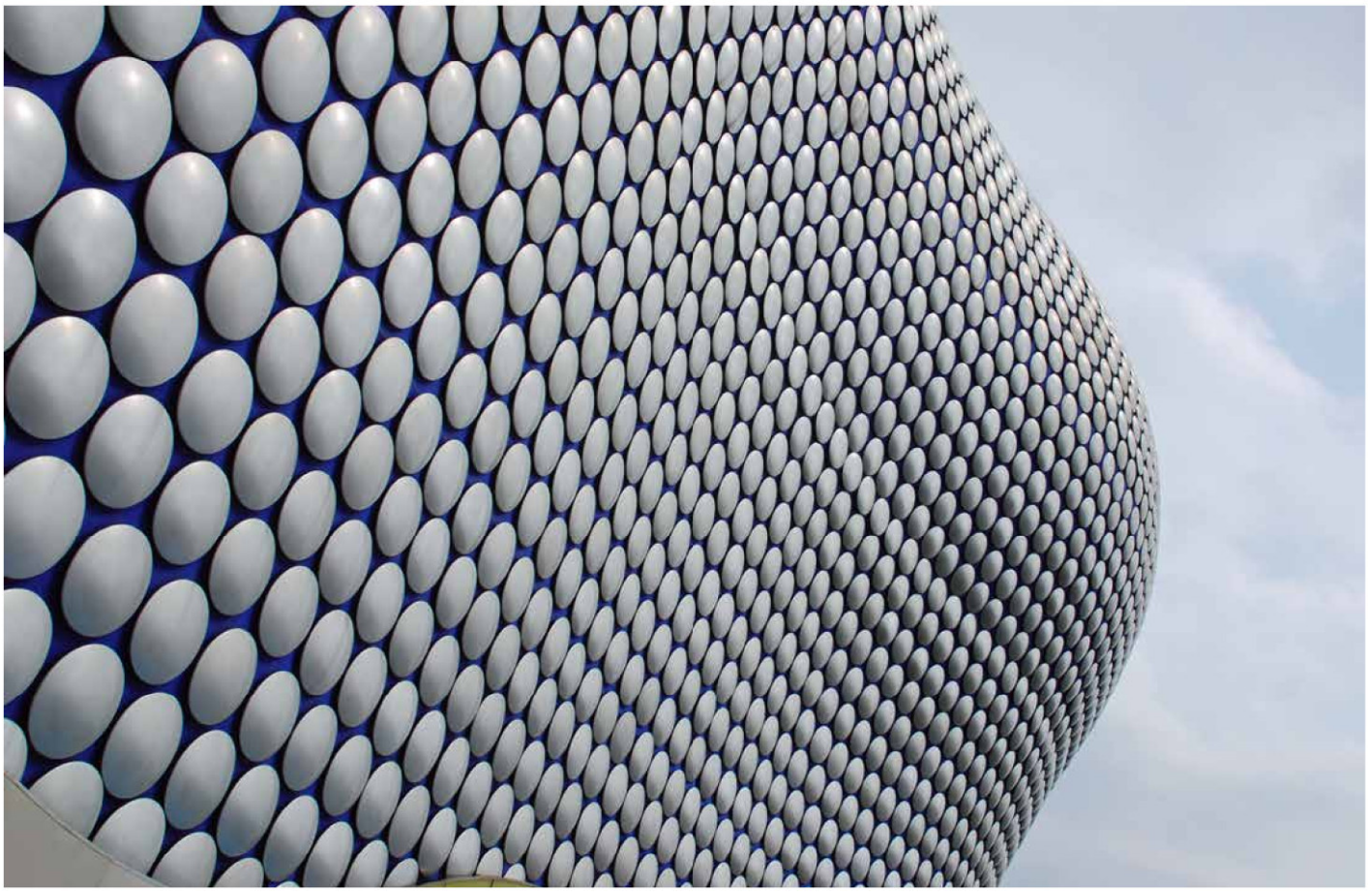
E-Mail: office@fma.or.at
Internet: www.fma.or.at

SVIT FM Schweiz

Brunaustrasse 39
8002 Zürich

Telefon: +41 (0)44 521 0204

E-Mail: info@kammer-fm.ch
Internet: www.kammer-fm.ch



0 ABKÜRZUNGEN & ENDNOTEN

ABKÜRZUNGEN

AG: Auftraggeber

AN: Auftragnehmer

DLS: Dienstleistungssteuerung/ Dienstleistungssteuerer
(wird synonym zur Funktion FPM verwendet)

FM: Facility Management

FOM: Facility Object Management

FPM: Facility Performance Management

FRM: Facility Resource Management

FS: Facility Services

FSM: Facility Services Management

FuLM: Funktions- und Leistungsmodell

OM: Objektmanagement/ Objektmanager
(wird synonym zur Funktion FOM verwendet)

PM: Property Management

RE: Real Estate

REM: Real Estate Management

ENDNOTEN

Um die länderspezifischen Anpassungen für Österreich und der Schweiz im Inhalt kenntlich zu machen, ohne den Lesefluß zu stören, haben wir in diesem Leitfaden auf Endnoten zurückgegriffen. Die Ergänzungen werden mit einer hochgestellten Indexzahl [1] im Inhalt kenntlich gemacht. Die entsprechenden Erläuterungen finden Sie auf Seite 129 dieses Leitfadens.

1 VORWORT DER PRÄSIDENTEN

Mit der Veröffentlichung des vorliegenden Leitfadens ist ein weiterer Meilenstein in der Professionalisierung des Facility Managements erreicht. Transparente Abläufe, klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen und verankerte Rückkopplungsschleifen erzeugen für die Beteiligten effiziente und effektive Abläufe sowie vereinbarte Ergebnisse. Für den Verband RealFM e. V. sowie die Facility Management Austria (FMA) für Österreich und die FM Kammer der Schweizer Immobilienwirtschaft (SVIT FM Schweiz) ist das ein weiteres Zeichen, dass die Beteiligten nur miteinander den Weg zur anerkannten Managementaufgabe in den Organisationen schaffen können und es ist ein klares Bekenntnis, dass Facility Management einen wichtigen Beitrag für die Organisationen liefert. Das zu erreichen, haben sich RealFM und die anderen beiden Verbände der DACH-Region auf die Fahnen geschrieben und das wird mit diesem Leitfaden ein weiteres Mal belegt. Weitere Themen sind noch zu bearbeiten, andere Themen sind zu vertiefen und parallel sind auch die Kompetenzen der Mitarbeiter auszubauen und abzusichern. Im Facility Management geht es nicht darum, wer welche Leistungen am schnellsten erbringt. Es geht um die optimale Unterstützung des Kerngeschäfts der Organisationen, um deren Funktionieren und deren Veränderungen bestmöglich, d. h. mit optimalem Aufwand zu ermöglichen, auf strategischer, taktischer und operativer Ebene. Dafür stehen wir als RealFM, FMA und SVIT FM und dafür werden wir auch in Zukunft unsere Kompetenzen und das Know-how unserer Mitglieder bündeln, entwickeln und weiter vorantreiben – mit innovativen Produkten, Werkzeugen und durch das Erzeugen wesentlicher Effekte, damit die eingesetzten Ressourcen geschont werden und die Strukturen zukunftsfähig sind.

Seit über 20 Jahren werden Leistungen für die operative Ausführung von Services im Facility Management in aufwändigen Verfahren beschafft, vertraglich zugesichert und ausgeführt. Es wurde das „WAS" sehr umfangreich und ausführlich beschrieben. Trotz dieser langen Zeit wurden wenig Methoden entwickelt und Vereinbarungen getroffen, um das Zusammenwirken der Vertragsparteien effizient und effektiv zu gestalten. Das „WIE" wurde nicht beschrieben! Daher gibt es in der Praxis oft eine große Unzufriedenheit beider Vertragsparteien, mit dem eigenen Aufwand und den unerfüllten Erwartungen der jeweils anderen Seite. Vielfach wird in der Argumentation der Auftragnehmer der niedrige Preis für ineffiziente und wenig effektive Leistungserbringung angeführt, die Auftraggeber berufen sich auf gemachte Zusagen und führen nicht erfüllte Erwartungen auf. Sehr häufig werden Verträge daher nicht verlängert, sondern neu ausgeschrieben – in der Hoffnung ein anderer Anbieter könnte gefunden werden, der die Erwartungen erfüllt, ohne jedoch eine methodische Lösung für das Grundproblem zu haben: das „WIE" zu vereinbaren. Und das „WIE" zu vereinbaren gilt es im Übrigen in gleichem Maße in internen wie in externen Leistungsbeziehungen. Mit umfangreicher Grundlagenarbeit und mit Übertragung der Erfahrungen aus etablierten Branchen wurde nun ein Leitfaden erstellt, der die Funktionen und Aufgaben im Zusammenwirken von Auftraggebern und Auftragnehmern sicherstellt und die jeweiligen Verantwortungen im Ablauf eindeutig beschreibt. Außerdem werden die Funktionen und Kompetenzen der Beteiligten aufgeführt und Methoden und Werkzeuge mitgeliefert, die das Zusammenwirken absichern. Die Anwendbarkeit und die Relevanz der Methoden und Werkzeuge wurde bereits mehrfach erprobt und in der Praxis bestätigt.

Mit dem Anwendungsleitfaden profitieren beide Vertragsparteien von den Effekten, nämlich eindeutige Regelung der Verantwortungen, klare Differenzierung der Aufgaben, ablaufbasiertes Zusammenwirken, bessere Fehlervermeidung, ergebniskonforme Sicherstellung der Leistungsqualität, eindeutige Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortungen und schließlich eine unterbrechungsfreie Ausführung der Leistungen, unabhängig davon, welche Facility Services beauftragt sind.

Der besondere Dank gilt an dieser Stelle den vielen Mitwirkenden an der Erstellung des Leitfadens, insbesondere hier den Initiatoren des Leitfadens. Unter der Präsidentschaft von Thomas Knoepfle und zusammen mit seinen Verbandskollegen wurde der Grundstein für die Erarbeitung dieses neuen Branchenstandards gelegt. Im Sinne der länderübergreifenden Kooperation war es für die Facility Management Austria (FMA) und die SVIT FM Schweiz ein Anliegen, die Etablierung des Funktions- und Leistungsmodell im Facility Management, durch den von der RealFM initiierten Leitfaden, fachlich und inhaltlich zu unterstützen.

Mit dem Leitfaden wurde ein weiterer Meilenstein geschaffen, um ein professionelles Zusammenwirken der Branche sicherzustellen. Damit gewinnen nicht nur die Vertragspartner, sondern das gesamte Facility Management an Professionalität und Image. Denn was vereinbart wird, tritt ein – von Anfang an. Wie in allen etablierten Branchen.

Herzlichst,

Dirk Otto
Präsident RealFM e.V.

Doris Bele, M.Sc.
Vorstandsvorsitzende Facility Management Austria

Christian Hofmann
Präsident SVIT FM Schweiz

INHALTSVERZEICHNIS

0 ABKÜRZUNGEN & ENDNOTEN 5

1 VORWORT DER PRÄSIDENTEN 6

2 DIE VERBÄNDE 10
- 2.1 ÜBER RealFM e.V. 10
- 2.2 ÜBER FACILITY MANAGEMENT AUSTRIA (FMA) 10
- 2.3 ÜBER SVIT FM 11
- 2.4 VOM BASISPAPIER FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELL ZUM ANWENDUNGSLEITFADEN 11

3 ANWENDUNGSFELDER DES FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELLS 15
- 3.1 ANWENDUNG IN VERSCHIEDENEN LEISTUNGSBEZIEHUNGEN 15
- 3.2 ZIELGRUPPEN FÜR DIE ANWENDUNG DES FuLM 16
- 3.3 UNMITTELBARE EFFEKTE DER ANWENDUNG DES FuLM FÜR ALLE BETEILIGTEN 18
- 3.4 KONSEQUENZEN AUS DER ANWENDUNG DES FuLM UND DEREN PRODUKTABLEITUNG 19
- 3.5 AUFWAND DER UMSETZUNG DES FuLM 21
- 3.6 ERFORDERLICHE KOMPETENZEN ZUR ANWENDUNG DES FuLM 21

4 METHODISCHER AUFBAU DES LEITFADENS UND WERKZEUGE 22
- 4.1 AUFBAU DES LEITFADENS 22
- 4.2 QUICK-WINS REALISIEREN 26

5 DIE ANWENDUNG DES FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELLS 27
- 5.1 DAS LEISTUNGSMODELL 27
  - 5.1.1 Die Elemente des Leistungsmodells in den jeweiligen Leistungsphasen 30
- 5.2 AUFGABENLISTE 30
  - 5.2.1 Leistungsfeststellung 30
  - 5.2.2 Leistungsplanung 32
  - 5.2.3 Leistungsausführung 33
  - 5.2.4 Leistungsabschluss 35
  - 5.2.5 Leistungsentwicklung 36
- 5.3 WESENTLICHE ELEMENTE ALS EINSTIEG IN DIE ANWENDUNG DES LEISTUNGSMODELLS 38
  - 5.3.1 Bedarfsermittlung & Anforderungserfassung – Serviceempfänger & Serviceliste 38
    - 5.3.1.1 Liste der Serviceempfänger 39
    - 5.3.1.2 Serviceliste 40
  - 5.3.2 Bedarfs- & Anforderungsumsetzung – Erstellung des Servicekonzeptes 43
    - 5.3.2.1 Serviceliste und Serviceempfängerliste zu einem Servicekonzept verbinden 44
    - 5.3.2.2 Identifikation der individuell benötigten Services 44
    - 5.3.2.3 Erhebung von Massen & Menger 44
  - 5.3.3 Implementierung (Planung) 45
    - 5.3.3.1 Aktivitäten in den Implementierungsphasen 47
  - 5.3.4 Arbeitsvorbereitung & Freigabe 49
  - 5.3.5 Kontrollen (Leistungskontrollen) 52
  - 5.3.6 Leistungsdokumentation 55
  - 5.3.7 Leistungsabnahme 57
    - 5.3.7.1 Mängel, Malus, Minderung 59

5.3.8 Grundverständnis für eine vollständige Leistungserbringung & 4-Quadranten-Modell ... 61
5.3.8.1 Auszug aus einem Facility Services Vertrag ... 64

5.4 DAS FUNKTIONSMODELL ... 65
5.4.1 Die FM-Funktionen ... 67
5.4.1.1 Facility Resource Management – FRM ... 68
5.4.1.2 Facility Performance Management – FPM (Dienstleistungssteuerer) ... 69
5.4.1.3 Facility Object Management – FOM ... 70
5.4.1.4 Facility Services Management – FSM ... 71
5.4.1.5 Facility Services – FS ... 72

5.5 ROLLEN- & FUNKTIONSMATRIX ... 73
5.5.1 Die Anwendung der Rollen- & Funktionsmatrix ... 75
5.6 AUFGABENMATRIX ... 77
5.6.1 Anwendung der Aufgabenmatrix ... 79
5.6.1.1 Anwendung als Heat Map ... 79
5.6.1.2 Anwendung als Verantwortungsdiagramm ... 82

5.7 PROZESSE & ZUGEORDNETE TOOLS ... 83
5.8 FÜHRUNGSLINIEN & VERANTWORTUNG ... 86
5.8.1 Beispiel für den Aufbau einer Organisation ... 90
5.9 AUFGABEN- UND STELLENBESCHREIBUNGEN ... 91
5.10 KOMPETENZ UND KOMPETENZINHALTE IM FM ... 93
5.10.1 Das Kompetenzmodell im FM ... 93
5.10.2 Die Kompetenzbilanz zu den Funktionen im FM ... 96
5.11 PERSONALBEMESSUNG ... 97

6 AUSBLICK: FM-ENTWICKLUNG IN VERBAND & UNTERNEHMEN MITTELS DES LEITFADENS ... 100

7 ANHANG ... 103
7.1 TABELLEN ... 103
7.2 ABBILDUNGEN ... 103
7.3 TOOLS ... 105
7.3.1 Arbeitsvorbereitung – Checkliste für den Auftraggebenden ... 106
7.3.2 Aufgabenliste ... 107
7.3.3 Abnahmematrix ... 112
7.3.4 4-Quadranten-Modell ... 114
7.3.5 Kompetenzliste ... 115
7.4 ERLÄUTERUNGEN ZUR ROLLEN- & FUNKTIONSMATRIX ... 116
7.4.1 Delegierbare und nicht-delegierbare Verantwortlichkeiten der FM-Funktionen ... 116
7.4.2 Interessenslagen der Rollen Eigentümer, Nutzer und Dienstleister ... 116
7.4.3 Spezifikation der Rollen ... 118
7.4.4 Die Verknüpfung von Rollen & Funktionen an verschiedenen Standorttypen ... 120
7.5 GLOSSAR ... 122

8 ENDNOTEN ... 129

7.3 TOOLS

FOLGENDE TOOLS STEHEN FÜR SIE ZUM DOWNLOAD BEREIT:

Arbeitsvorbereitung-Checkliste_FuLM_RealFM2019.xlsx (Excel ab Office 2007)

Aufgabenmatrix_FuLM_RealFM2019.xlsx (Excel ab Office 2007)

Abnahmematrix_FuLM_RealFM2019.xlsx (Excel ab Office 2007)

Kompetenzbilanzen_2014_05_11_FuLM_RealFM2019.xlsx (Excel ab Office 2007)

Rollen&Funktionsmatrix_FuLM_RealFM2019.xlsx (Excel ab Office 2007)

ZUM HERUNTERLADEN DER DATEIEN GEHEN SIE BITTE WIE FOLGT VOR:

1. Besuchen Sie bitte die folgende Internetseite: ***https://leitfaden-fulm.realfm.de***.
2. Dort geben Sie bitte Ihren Benutzernamen und Ihr Passwort ein – beides finden Sie auf dem Beiblatt, das diesem Leitfaden beiliegt.
3. Nun registrieren Sie sich bitte mit der Eingabe Ihres Vor- und Nachnamens, Ihrer Firma und Ihrer E-Mail-Adresse und bestätigen den Kauf des Leitfadens.
4. Danach stehen Ihnen die Dateien zum Download zur Verfügung.

Wir verweisen auf den Urheberrechtsschutz bei Verwendung der Dateien. Diese dürfen nur durch diejenige Person heruntergeladen, bearbeitet und gespeichert werden, welche den Leitfaden käuflich erworben hat. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des RealFM e. V. unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.