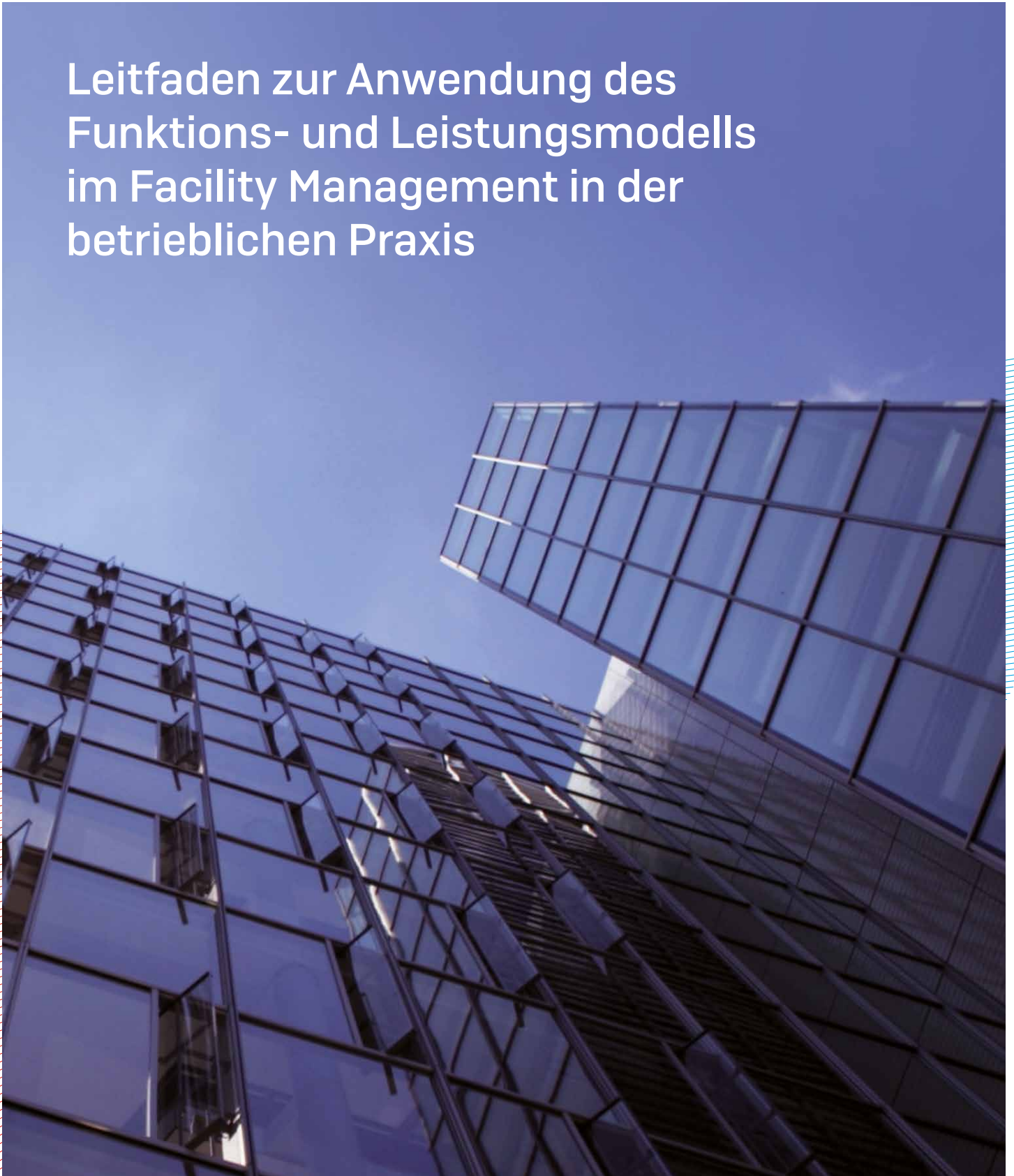


Leitfaden zur Anwendung des  
Funktions- und Leistungsmodells  
im Facility Management in der  
betrieblichen Praxis



# 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

<b>0</b>	<b>ABKÜRZUNGEN &amp; ENDNOTEN .....</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>VORWORT DER PRÄSIDENTEN.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>DIE VERBÄNDE .....</b>	<b>10</b>
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
<b>3</b>	<b>ANWENDUNGSFELDER DES FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELLS .....</b>	<b>15</b>
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
<b>4</b>	<b>METHODISCHER AUFBAU DES LEITFADENS UND WERKZEUGE .....</b>	<b>22</b>
4.1	AUFBAU DES LEITFADENS.....	22
4.2	QUICK-WINS REALISIEREN.....	26
<b>5</b>	<b>DIE ANWENDUNG DES FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELLS .....</b>	<b>27</b>
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 & Mengen .....	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
<b>5.4</b>	<b>DAS FUNKTIONSMODELL .....</b>	<b>65</b>
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
<b>5.5</b>	<b>ROLLEN- &amp; FUNKTIONSMATRIX .....</b>	<b>73</b>
5.5.1	Die Anwendung der Rollen- & Funktionsmatrix .....	75
<b>5.6</b>	<b>AUFGABENMATRIX .....</b>	<b>77</b>
5.6.1	Anwendung der Aufgabenmatrix .....	79
5.6.1.1	Anwendung als Heat Map .....	79
5.6.1.2	Anwendung als Verantwortungsdiagramm .....	82
<b>5.7</b>	<b>PROZESSE &amp; ZUGEORDNETE TOOLS .....</b>	<b>83</b>
<b>5.8</b>	<b>FÜHRUNGSLINIEN &amp; VERANTWORTUNG .....</b>	<b>86</b>
5.8.1	Beispiel für den Aufbau einer Organisation .....	90
<b>5.9</b>	<b>AUFGABEN- UND STELLENBESCHREIBUNGEN .....</b>	<b>91</b>
<b>5.10</b>	<b>KOMPETENZ UND KOMPETENZINHALTE IM FM .....</b>	<b>93</b>
5.10.1	Das Kompetenzmodell im FM .....	93
5.10.2	Die Kompetenzbilanz zu den Funktionen im FM .....	96
<b>5.11</b>	<b>PERSONALBEMESSUNG .....</b>	<b>97</b>
<b>6</b>	<b>AUSBLICK: FM-ENTWICKLUNG IN VERBAND &amp; UNTERNEHMEN MITTELS DES LEITFADENS .....</b>	<b>100</b>
<b>7</b>	<b>ANHANG .....</b>	<b>103</b>
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
<b>8</b>	<b>ENDNOTEN .....</b>	<b>129</b>

gefragt, die sich erheblich von der eigentlichen Fachkompetenz für die Ausführung der entsprechenden operativen Leistungen unterscheiden. Diese, bzw. die Ausprägung und Entwicklung dieser Befähigungen vor allem im Bereich der Methoden- und Sozialkompetenzen, standen bisher nicht im Vordergrund der Aus- und Weiterbildung, rücken durch das Funktions- und Leistungsmodell aber nun deutlich stärker in den Fokus.

Spezifische Kompetenzausprägungen, -entwicklungsmaßnahmen und -zertifizierungsverfahren werden und sind bereits die Folge. RealFM e.V. hat bereits Initiativen und Arbeitskreise gestartet, die diese Kompetenzentwicklung ermöglichen.<sup>12</sup> Dem Thema Kompetenzen ist das Kapitel 5.10 gewidmet.

## 4 METHODISCHER AUFBAU DES LEITFADENS UND WERKZEUGE

### 4.1 AUFBAU DES LEITFADENS

Die Leitfrage des Funktions- und Leistungsmodells in Bezug auf den Betrieb lautet: WAS macht WER, WANN in welcher Abfolge? Mit dem vorliegenden Leitfaden kann der Anwender in seiner eigenen Organisation klären, darstellen und ggf. aufbauen, welche Funktion, in welcher Reihenfolge, welche Aufgabe zu erfüllen hat.

Unterlegt ist die Leitfrage mit dem Zusatz: Auf welcher methodischen Grundlage kann der Aufwand für die Aufgabenerfüllung ermittelt werden? Zielpunkt der Anwendung des FuLM ist dementsprechend eine lückenlose Ablauf- und Aufbauorganisation für das Facility Management und die Personalbemessung der dafür notwendigen Management-Kräfte.

Gemäß der bereits genannten Leitfrage ist der Leitfaden wie folgt aufgebaut:

- WAS? In den Kapiteln 5.1 bis 5.3 wird das Leistungsmodell ausführlich dargestellt, mit dem unternehmensspezifisch abgeleitet werden kann, was zu tun ist.
- WER? In den Kapiteln 5.4 bis 5.5 geht es um die Einführung in das Funktionsmodell, mit dessen Hilfe in der eigenen Organisation dargestellt werden kann, wer im Betrieb welche Verantwortung trägt.
- WANN? Die methodische Zusammenführung beider Modelle findet in den Kapiteln 5.6 bis 5.11 statt. Durch diese zusammenführende Betrachtung beider Modelle können dann die unternehmensspezifisch identifizierten Aufgaben und deren Abfolge den für die Organisation konkret bestimmten Zuständigkeiten zugeordnet und dabei die im Leitfaden zur Verfügung gestellten Tools etc. Schritt für Schritt zum Einsatz gebracht werden.

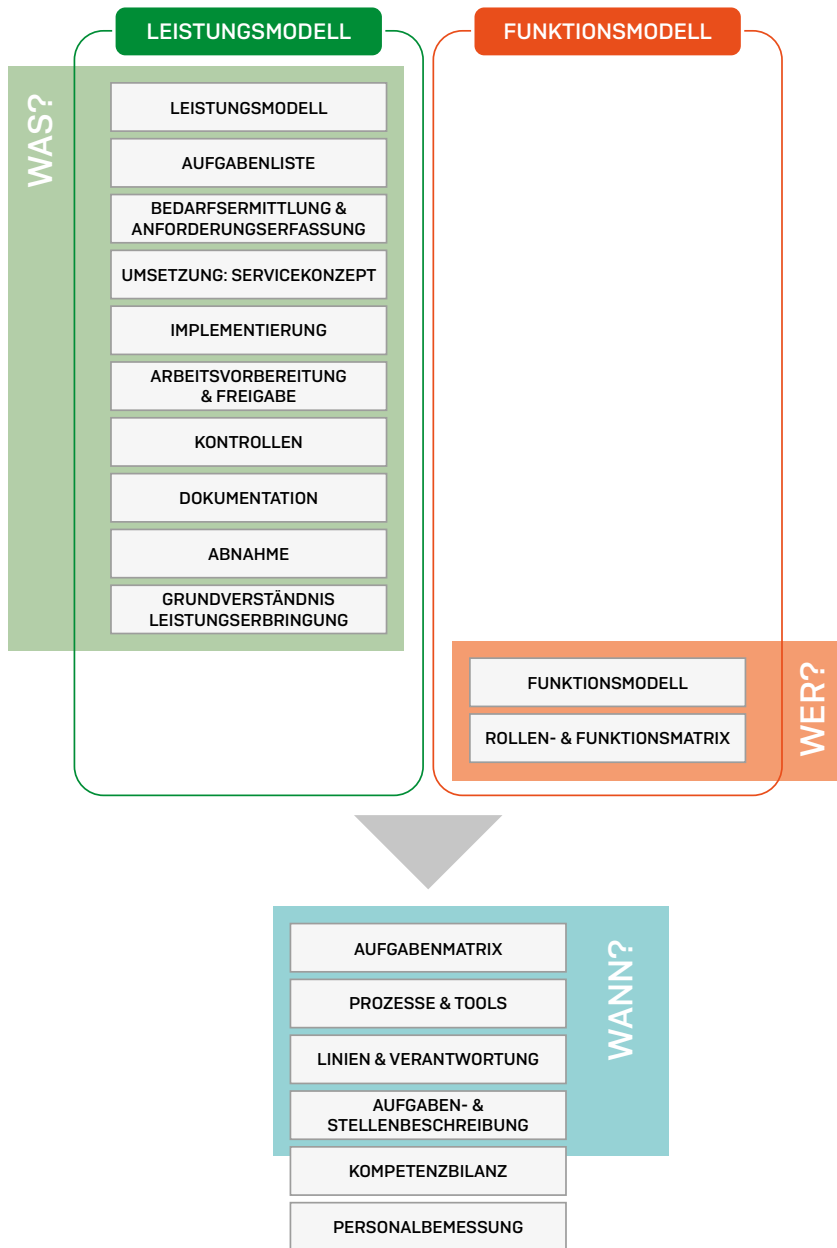


Abbildung 3: Aufbau des FuLM-Anwendungsleitfadens

Die Kapitel des Leitfadens bauen dabei Schritt für Schritt aufeinander auf. Jeder grau unterlegte Kasten der Abbildung 3: Aufbau des FuLM-Anwendungsleitfadens stellt einen Methodenschritt dar, dem jeweils eigene Kapitel gewidmet sind.

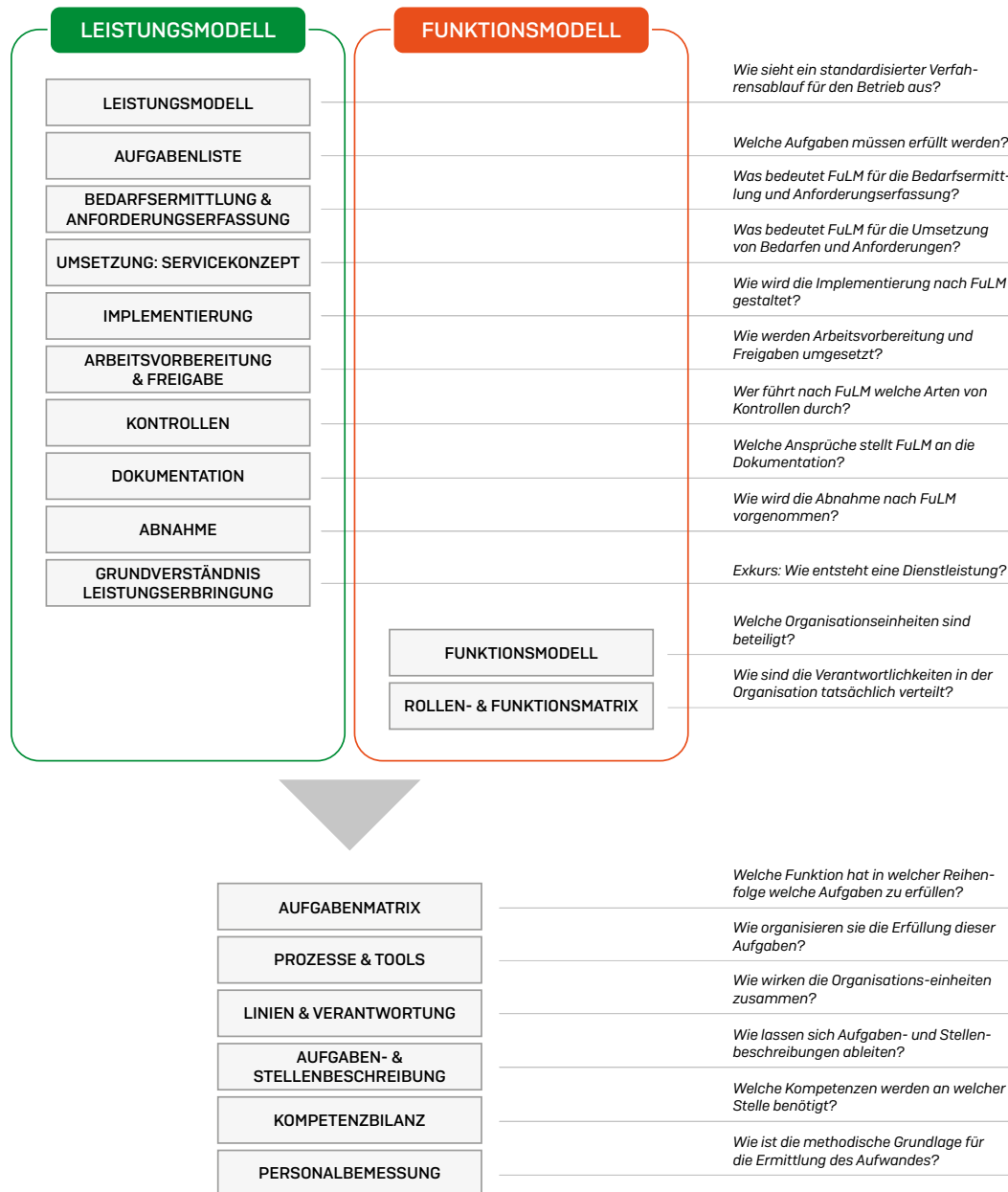


Abbildung 4: Darstellung der Leitfragen je Anwendungsschritt des FuLM

Jeder Methodenschritt des FuLM ist durch eine spezifische Leitfrage geprägt, die zusammengekommen den Weg vorstrukturieren, damit der Anwender zu einer Antwort auf die Frage „WAS macht WER, WANN in welcher Abfolge?“ gelangt.

Das Kapitel 5.1 stellt das Leistungsmodell im Überblick dar und stellt alle Elemente des Leistungsmodells in ihrem Zusammenhang vor. Der Anwender kann daraus einen standardisierten Verfahrensablauf für den eigenen Betrieb ableiten.

In Kapitel 5.2 werden jedem Element des Leistungsmodells die entsprechenden Aufgaben in einer Aufgabenliste zugeordnet. Der Anwender erhält damit ein Instrument, um die Vollständigkeit der eigenen Aufgabenverteilung zu prüfen.

Es folgen in 5.3 die Kapitel, die zum Einstieg in die Anwendung des Leistungsmodells empfohlen werden. Kapitel 5.3.1 zeigt die stringente Anwendung des Leistungsmodells in der Bedarfsermittlung und Anforderungserfassung. Dies ermöglicht dem Anwender alle Service-



empfänger, also alles an dem überhaupt Services verrichtet werden können (Fläche & Infrastruktur genauso wie Mensch & Organisation – entlang der Normenreihe 15221) strukturiert zu erfassen.

Kapitel 5.3.2 zeigt die Methode, mit der im Zuge der Bedarfs- und Anforderungsumsetzung ein Servicekonzept erstellt werden kann. Das heißt, wie den Serviceempfängern die entsprechend zu erbringenden Services zugeordnet werden.

Kapitel 5.3.3 enthält Empfehlungen für die Gestaltung der Implementierungsphase nach FuLM.

Mit den sich daran anschließenden vier Anwendungsschritten lassen sich am schnellsten Quick-Wins für Auftraggeberorganisationen realisieren – Stichwort „präventive Leistungssteuerung“. Dazu zeigt Kapitel 5.3.4 wie Arbeitsvorbereitung & Freigabe idealerweise gestaltet werden sollten. Kapitel 5.3.5 ordnet sinnvoll Kontrollen und Kontrolltätigkeiten den verschiedenen Funktionen zu – der Nutzen für die Anwendung wird durch ein Praxisbeispiel hervorgehoben. In Kapitel 5.3.6 werden die Anforderungen gemäß FuLM an die Dokumentation dargestellt. Die Abnahme in Kapitel 5.3.7 als Schlusspunkt der Quick-Wins nimmt eine zentrale Bedeutung in der Anwendung des FuLM ein.

Bei Kapitel 5.3.8 handelt es sich um einen kurzen Exkurs, um das Grundverständnis der Leistungserbringung darzustellen, das den Nutzen von Arbeitsvorbereitung, Freigabe, Kontrolle, Dokumentation und Abnahme als Arbeitserleichterung und Instrument der Qualitäts- und Kostensteuerung zusätzlich herausstellt.

Daran schließen sich die Kapitel zum Einstieg in das Funktionsmodell an, auch hier in Kapitel 5.4 zunächst mit einem Überblick über die FM-Funktionen, die an der Leistungserbringung innerhalb der Betriebsphase beteiligt sind. Mit Hilfe der Rollen- & Funktionsmatrix in Kapitel 5.5 kann der Anwender die Analyse und Darstellung der Verteilung dieser Funktionen in der eigenen Organisation vornehmen. Dieser Anwendungsschritt ist unabdingbar für die weiteren Schritte, in denen dann Funktions- und Leistungsmodell zusammengeführt werden.

Schritt 1 dieser Zusammenführung ist die Anwendung der Aufgabenmatrix aus Kapitel 5.6, mit der der Anwender klären kann, welche Organisationseinheit in welcher Reihenfolge, welche Aufgabe zu erledigen hat. Daran schließt sich im nächsten Schritt in Kapitel 5.7 die Entwicklung von Prozessen & Tools an. Hiermit klärt der Anwender, wie die konkreten Beteiligten in ihrer Organisation die Erfüllung der Aufgaben gliedern. Das Zusammenwirken der Beteiligten und die Abbildung eines entsprechenden Organigramms wird im Kapitel 5.8 unter dem Stichwort Führungslinien & Verantwortung dargestellt. Mit der Umsetzung dieses Anwendungsschrittes ist die Grundlage für die Ausarbeitung der Aufgaben- & Stellenbeschreibungen – s. Kapitel 5.9 – geschaffen. Untersetzt wird dies durch die Ausführungen zu den benötigten Kompetenzen in Kapitel 5.10. Abschließend werden dann die methodischen Grundlagen für die Personalbemessung in Kapitel 5.11 dargestellt, mit denen sich die Ermittlung des Aufwands für den Betrieb vornehmen lässt.

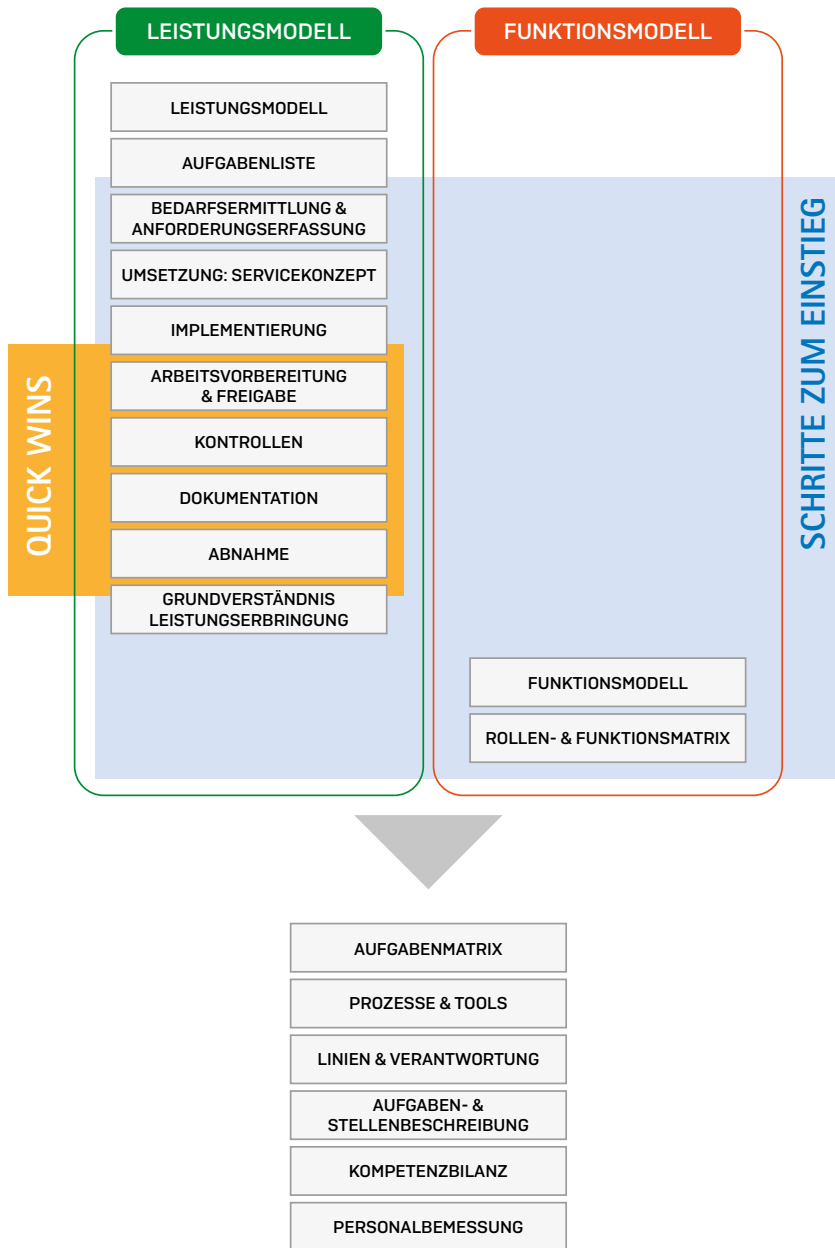


Abbildung 5: Anwendungsschritte, mit denen sich Quick-Wins am einfachsten realisieren lassen

## 4.2 QUICK-WINS REALISIEREN

Zur leichteren Auffindung der Anwendungsschritte, mit denen sich Quick-Wins realisieren lassen, dient die Abbildung 5. Es handelt sich um diese Schritte:

- Arbeitsvorbereitung & Freigabe
- Kontrolle
- Dokumentation
- Abnahme

Diese vier Bestandteile des Leistungsmodells lassen sich jederzeit im Tagesgeschäft umsetzen. Dazu bedarf es in der Regel keiner nennenswerten organisationalen Veränderungen. Die Umsetzung fällt leicht und erzeugt einen hohen Nutzen, handelt es sich

dabei doch um die wirkräftigsten Werkzeuge präventiver Leistungssteuerung. Diese vier Elemente können sogar unabhängig von der Umsetzung des FuLM, in jeder Vereinbarung zwischen Leistungserbringer und Auftraggebendem, gewinnbringend umgesetzt werden.



*Entsprechende Tools zur direkten operativen Anwendung finden sich im Anhang.*

Als Schritte zum Einstieg sind all jene Methodenschritte gekennzeichnet, die sich klar einem der beiden Teilmodelle des FuLM zuordnen lassen. Alle Schritte, die auf die Zusammenwirkung beider Teilmodelle abzielen, bedingen, dass der Anwender sich zuvor mit den Teilmodellen Funktionsmodell und Leistungsmodell auseinandergesetzt hat.

## 5 DIE ANWENDUNG DES FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELLS

### 5.1 DAS LEISTUNGSMODELL

#### NUTZEN

- Serviceartenunabhängiger Standardablauf von Betriebs-(Dienst)leistung wird sichtbar
- Erzielung von revisions- und controllingfesten Abläufen
- Sichtbarkeit von einzelnen Leistungselementen einer vereinbarten Leistung
- Sichtbarkeit einer Struktur zur Darstellung von Rechtskonformität einer Leistungserbringung, nicht nur eines Ergebnisses
- Leistungsmodell als Basis eines jeden Betriebsprozesses, der je nach gewünschtem Detaillierungsgrad weiter ausgearbeitet werden kann, um eine Prozesslandkarte für alle Funktionen bereitzustellen
- Leistungsmodell ist Grundvoraussetzung, ein präventives Steuerungsmodell zu entwickeln

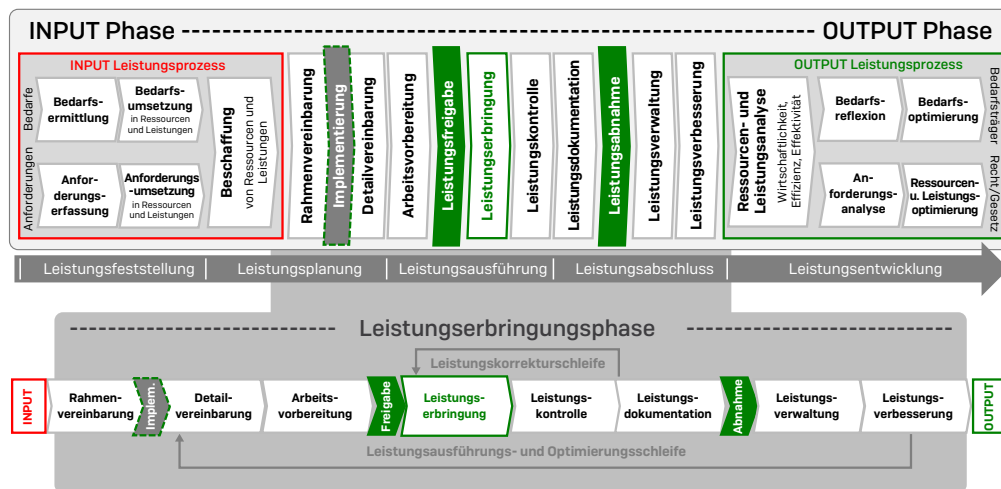


Abbildung 6: Das Leistungsmodell

# RealFM e.V.

Association for Real Estate and  
Facility Managers

Schiffbauerdamm 40 | Büro 5407  
[Haus der Bundespressekonferenz e.V.]  
10117 Berlin

Telefon: +49 (0)30 20653981

Telefax: +49 (0)30 20653983

E-Mail: [office@realfm.de](mailto:office@realfm.de)

Internet: [www.realfm.de](http://www.realfm.de)

ISBN 978-3-9820915-0-1

**DER BERUFSVERBAND DER REAL ESTATE UND FACILITY MANAGER**