

Sind Audits das Allheilmittel zur Dienstleistungssteuerung im FM?

Fachgerecht, termingerecht, rechts- und datenkonform, das sind nur einige Anforderungen an professionelle Facility-Service-Dienstleister. Gleichzeitig unterliegen sie einem hohen Preis- und Wettbewerbsdruck. Wenn das nicht immer zur gewünschten Qualität und zur vollsten Zufriedenheit gelingt, kann das schnell ein Problem werden. Doch woran liegt das und wo lassen sich Stellschrauben für einen unterbrechungsfreien und rechtssicheren Betrieb identifizieren?



Abbildung 1: Sind Audits wirklich das Allheilmittel zur Dienstleistungssteuerung im FM?

Auftraggeber vergeben heutzutage viele ihrer Facility Services in die Hände professioneller Dienstleister. Dies betrifft den Einkauf einzelner Serviceleistungen wie z. B. Unterhaltsreinigung, Grünpflege oder Instandhaltung sowie das Outsourcing von Gesamtpaketen, inklusive strategischer Managementleistungen. Weil auf die umfangreiche Expertise des Dienstleisters und seine professionellen Strukturen zurückgegriffen werden kann, wird weniger internes Know-how benötigt, was sich vorteilig auswirkt. Unterdessen bringt die Fremdvergabe als Nachteil einen gewissen Verlust der uneingeschränkten Kontrolle und Zugriffe auf die Serviceleistungen mit sich. Daher sind ein Grundvertrauen und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Auftraggeber erforderlich. Da Letzteres nicht immer gegeben ist und aus einem gewissen Grundmisstrauen heraus, veranlassen Auftraggeber von Facility Services externe Audits zur Qualitätskontrolle der beauftragten Dienstleistungen. Gründe dafür sind: Überprüfung der Vertragserfüllung, Auftrag der internen Revision, Auffinden von Optimierungspotenzialen oder Unzufriedenheit mit der Leistungserbringung.

Miteinander statt gegeneinander – gemeinsam Verbesserungen anstreben

Wird ein Audit beim Dienstleister angekündigt, löst dies Unsicherheit und Unruhe beim Auditierten aus. Es kommt zunächst zu Abwehrreaktionen, da der Begriff „Audit“ – abgeleitet aus dem Englischen (to audit: „jmdn./etw. kontrollieren“) – als eine Art „Kontrolle“ interpretiert wird. Ein Auditor (von lateinisch audire, „hören, vernehmen, zuhören, verhören“) ist dazu berufen, primär durch Befragen, Beobachten und durch Zuhören eine erbrachte Leistung zu bewerten. Dadurch lassen sich Hintergründe und Ursachen, die zu einem bestimmten Ergebnis führen, aufdecken und neutral hinterfragen. Auslöser können bei Auftraggeber und Dritten liegen oder auf Missverständnissen beruhen. Wer mit der Absicht einer gemeinsamen Verbesserung – anstatt dem „bloßen Aufspüren“ von Schwächen und Mängeln – externe Qualitätskontrollen aufseiten des Dienstleisters durchführen lässt, schöpft das Potenzial von Audits im vollen Umfang aus. Unabhängige Dritte, die Audits durchführen, aber nicht im Prozessalltag involviert sind, müssen Erfahrung in Moderation mitbringen und dabei die Interessen und Sachverhalte beider Seiten hinterfragen und neutral bewerten.

Audits – kein Ersatz für kontinuierliches Facility-Performance-Management

Audits lösen weder Probleme, beschleunigen keine Prozesse und verbessern die Qualität nicht automatisch. Als alleiniges Instrument zur Dienstleistungssteuerung reichen sie nicht aus, vielmehr dienen sie dazu, eine Immobilie systematisch zu betrachten und einen Abgleich zwischen geschuldeter und tatsächlich erbrachter Leistung vorzunehmen. Wer die identifizierten Lösungsansätze nutzt, um Maßnahmen abzuleiten, sichert sich einen enorm langfristigen Effekt. Audits stellen immer eine Momentaufnahme zu einem Stichtag dar. Anstatt Ergebnisse zu „beschönigen“, sollte der Dienstleister am Verbesserungsprozess mitwirken. Indem er sich gezielt auf die Auditschwerpunkte vorbereitet, lässt sich das gewünschte Ergebnis leicht erreichen, beispielsweise eine hochwertige Erbringung einer Dienstleistung oder eine rechtssichere Dokumentation. Ist es für einen gemeinsamen Weg zu spät, hilft im ungünstigen Fall ein Audit dabei, Missstände transparent zu machen, was wiederum zur Berechnung der Pönale dient, sofern Auftraggeber und Dienstleister ein Bonus-/Malus-System vereinbart haben. Selbst bei Unzufriedenheit über die Leistungserbringung sollte dies grundsätzlich der letzte „Ausweg“ bleiben.



Abbildung 3: Überblick Mehrwerte von Audits auf die interne und externe Performance. © CANZLER GmbH.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser?

Vielfach nutzen Auftraggeber Audits zur Wahrnehmung ihrer Überwachungs- und Aufsichtspflicht als Betreiber von Immobilien und Anlagen sowie als Arbeitgeber. Grundsätzlich ist eine Übertragung von Betreiberpflichten an unternehmensinterne und externe Dienstleister möglich. Aber der Unternehmer kann sich seiner Überwachungspflicht gem. § 130 I OWiG dadurch nicht entziehen! Herrscht Unwissenheit beim Betriebsinhaber über wesentliche, für seinen Gebäudebetrieb geltende Bestimmungen, muss er sich die Kenntnisse entweder selbst aneignen oder ein Controlling-System organisieren, um Maßnahmen aus intern oder extern festgestellten Mängeln (BayObLG NJW 2002, 766) abzuleiten. Betreiberverantwortung lässt sich nicht vollumfänglich delegieren, sondern nur die Aufgaben und Kompetenzen. Denn Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser und Überwachung Pflicht.

Und zukünftig?

Technische und regulatorische Anforderungen werden in Zukunft immer komplexer. Um mit diesen Themen in der Dienstleistungssteuerung verantwortungsvoll umzugehen, erfordert es Aufmerksamkeit, Fachkompetenz und entsprechende personelle Kapazitäten. Hierbei unterstützen extern durchgeführte Audits, die sich insbesondere bei komplexen Immobilienportfolios als sinnvoll erweisen. Diese bilden Stichtagergebnisse ab, die regelmäßige Qualitäts- und Leistungskontrollen durch den Auftraggeber nicht ersetzen. Um das Controlling als Auftraggeber systematisch zu bewältigen, werden Softwarelösungen und Datenstandards weiterentwickelt. Intelligente IoT-Lösungen übernehmen die Auswertung von Sensorikdaten, um festzustellen, ob Wartungen fristgerecht durchgeführt wurden. Die anschließende Vollständigkeitsprüfung der Dokumentation kann ebenfalls softwarebasiert erfolgen. Bei zunehmendem Outsourcing von Facility-Management-Services nimmt die Bedeutung des übergeordneten und strategischen Dienstleistungssteuerers zu. Kontinuierliches Benchmarking und standortübergreifende Vergleiche der Performancequalität werden unerlässlich, um Entscheidungen über die zukünftige Zusammenarbeit und Vertragsverlängerungen treffen zu können. Die menschliche Komponente des Auditors mit seiner Erfahrung sowie als Vermittler und „Zwischen-den-Zeilen-Leser“ wird mit steigendem Automatisierungsgrad an Bedeutung gewinnen.

Pia Kloosterboer, M. Sc. im Immobilien und Facility Management,
Projektleiterin in der FM-Beratung bei der CANZLER GmbH