

DIN EN ISO 41015



ICS 03.080.10

**Facility Management –
Beeinflussung des Organisationsverhalten zur Verbesserung der
Resultate von Facilities (ISO 41015:2023);
Deutsche Fassung EN ISO 41015:2023**

Facility management –
Influencing organizational behaviours for improved facility outcomes (ISO 41015:2023);
German version EN ISO 41015:2023

Facility management –
Influencer les comportements organisationnels pour obtenir de meilleurs résultats en
matière d'installations (ISO 41015:2023);
Version allemande EN ISO 41015:2023

Gesamtumfang 37 Seiten

DIN-Normenausschuss Heiz- und Raumluftechnik sowie deren Sicherheit (NHRS)

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (EN ISO 41015:2023) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 267 „Facility management“ in Zusammenarbeit mit dem Technischen Komitee CEN/TC 348 „Facility Management“ erarbeitet, dessen Sekretariat von SN (Schweiz) gehalten wird.

Das zuständige nationale Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 041-04-02 AA „Facility Management (SpA CEN/TC 348 und ISO/TC 267)“ im DIN-Normenausschuss Heiz- und Raumluftechnik sowie deren Sicherheit (NHRS).

Für die in diesem Dokument zitierten Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 41001	siehe	DIN EN ISO 41001
ISO 41011	siehe	DIN EN ISO 41011
ISO 41012	siehe	DIN EN ISO 41012
ISO 41014	siehe	DIN EN ISO 41014
ISO 41018	siehe	DIN EN ISO 41018

Aktuelle Informationen zu diesem Dokument können über die Internetseiten von DIN (www.din.de) durch eine Suche nach der Dokumentennummer aufgerufen werden.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN EN ISO 41001, *Facility Management — Managementsysteme — Anforderungen mit Anleitung für die Anwendung*

DIN EN ISO 41011, *Facility Management — Begriffe*

DIN EN ISO 41012, *Facility Management — Leitfaden zur strategischen Beschaffung und der Entwicklung von Vereinbarungen*

DIN EN ISO 41014, *Facility Management — Entwicklung einer Facility-Management-Strategie*

DIN EN ISO 41018, *Facility Management — Entwicklung einer Facility-Management-Politik*

– Leerseite –

Deutsche Fassung

Facility Management —
Beeinflussung des Organisationsverhalten zur Verbesserung
der Resultate von Facilities (ISO 41015:2023)

Facility management —
Influencing organizational behaviours for improved
facility outcomes (ISO 41015:2023)

Facility management —
Influencer les comportements organisationnels pour
obtenir de meilleurs résultats en matière d'installations
(ISO 41015:2023)

Diese Europäische Norm wurde vom CEN am 4. April 2023 angenommen.

Die CEN-Mitglieder sind gehalten, die CEN/CENELEC-Geschäftsordnung zu erfüllen, in der die Bedingungen festgelegt sind, unter denen dieser Europäischen Norm ohne jede Änderung der Status einer nationalen Norm zu geben ist. Auf dem letzten Stand befindliche Listen dieser nationalen Normen mit ihren bibliographischen Angaben sind beim CEN-CENELEC-Management-Zentrum oder bei jedem CEN-Mitglied auf Anfrage erhältlich.

Diese Europäische Norm besteht in drei offiziellen Fassungen (Deutsch, Englisch, Französisch). Eine Fassung in einer anderen Sprache, die von einem CEN-Mitglied in eigener Verantwortung durch Übersetzung in seine Landessprache gemacht und dem Management-Zentrum mitgeteilt worden ist, hat den gleichen Status wie die offiziellen Fassungen.

CEN-Mitglieder sind die nationalen Normungsinstitute von Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, den Niederlanden, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, der Republik Nordmazedonien, Rumänien, Schweden, der Schweiz, Serbien, der Slowakei, Slowenien, Spanien, der Tschechischen Republik, der Türkei, Ungarn, dem Vereinigten Königreich und Zypern.



EUROPÄISCHES KOMITEE FÜR NORMUNG
EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION
COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION

CEN-CENELEC Management-Zentrum: Rue de la Science 23, B-1040 Brüssel

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	4
Vorwort	5
Einleitung	6
1 Anwendungsbereich	7
2 Normative Verweisungen	7
3 Begriffe	7
4 Kontext der Organisation	8
4.1 Allgemeines	8
4.2 Verständnis der Organisation	8
4.3 Identifizieren der strategischen Ziele und Vorgaben der Organisation	9
4.3.1 Allgemeines	9
4.3.2 Abstimmung mit den Organisationszielen	10
4.4 Nachweis und Kommunikation von Wert	10
5 Beeinflussen des Verhaltens	10
5.1 Allgemeines	10
5.2 Fähigkeit der Einflussnahme	10
5.3 Entwicklung wichtiger Beziehungen	11
5.4 Verhaltensänderung	12
5.5 Werttreiber	12
5.5.1 Allgemeines	12
5.5.2 Arbeiten mit Werttreibern	14
5.6 Möglichkeiten zur Einflussnahme	15
6 Änderungsplanung	15
6.1 Allgemeines	15
6.2 Änderungsprozess	15
6.3 Während der Veränderung angetroffene Risiken und Chancen	16
6.4 Rahmenwerk zur Unterstützung von Verhaltensänderungen	16
7 Abstimmung von FM-Maßnahmen mit strategischen Resultaten	17
7.1 Allgemeines	17
7.2 Ergebnisse und Resultate	17
7.3 Anwendung von Werttreibern	17
7.4 Zielergebnisse	18
8 Bewertung der Leistung	18
8.1 Allgemeines	18
8.2 Bewertung von Resultaten	19
8.3 Leistungskennzahlen	19
8.3.1 Allgemeines	19
8.3.2 Schwerpunkt	19
8.3.3 Attribute	19
8.4 Bewertung	20
8.4.1 Allgemeines	20
8.4.2 Attribute der Bewertung	20
8.4.3 Erfolgsindikatoren	20
8.4.4 Bewertungsmethodologien	20
9 Verbesserung	21
9.1 Allgemeines	21
9.2 Fortlaufende Verbesserung	21
9.3 Nachweis der Verbesserung	21
Anhang A (informativ) Anleitung	22
A.1 Anwendungsbereich	22
A.2 Normative Verweisungen	22

A.3	Begriffe	22
A.4	Kontext der Organisation	22
A.4.1	Allgemeines	22
A.4.2	Verständnis der Organisation	22
A.4.3	Identifizieren der strategischen Ziele und Vorgaben der Organisation	23
A.4.4	Nachweis und Kommunikation von Wert	23
A.4.5	Bewertung der interessierten Parteien	23
A.5	Beeinflussen des Verhaltens	23
A.5.1	Allgemeines	23
A.5.2	Fähigkeit der Einflussnahme	23
A.5.3	Entwicklung wichtiger Beziehungen	24
A.5.4	Verhaltensänderung	24
A.5.5	Werttreiber	24
A.5.6	Möglichkeiten zur Einflussnahme	27
A.6	Änderungsplanung	28
A.7	Abstimmung von FM-Maßnahmen mit strategischen Resultaten	28
A.8	Bewertung der Leistung	29
A.8.1	Allgemeines	29
A.8.2	Bewertung von Resultaten	29
A.8.3	Leistungskennzahlen	30
A.8.4	Bewertung	30
A.9	Verbesserung	31
	Literaturhinweise	33

Bilder

Bild A.1 — Matrix zur Unterstützung bei der Auswahl der Werttreiber	25
---	----

Tabellen

Tabelle 1 — Werttreiber für den Einfluss der Organisation	13
Tabelle 2 — Effektive Werttreiber in einem FM-Engagement	17
Tabelle A.1 — Ausrichtung von FM-Aktivitäten auf Werttreiber — eine Auswahl	25
Tabelle A.2 — Beispiel für einen typischen CSF und die dazugehörige KPI	28
Tabelle A.3 — Leitfragen für die Festlegung des Anwendungsbereichs einer Bewertung	29
Tabelle A.4 — Methodologien für die Bewertung von Zielen, Prozessen und Resultaten	31

Europäisches Vorwort

Dieses Dokument (EN ISO 41015:2023) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 267 „Facility management“ in Zusammenarbeit mit dem Technischen Komitee CEN/TC 348 „Facility Management“ erarbeitet, dessen Sekretariat von SN gehalten wird.

Diese Europäische Norm muss den Status einer nationalen Norm erhalten, entweder durch Veröffentlichung eines identischen Textes oder durch Anerkennung bis Oktober 2023, und etwaige entgegenstehende nationale Normen müssen bis Oktober 2023 zurückgezogen werden.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. CEN ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Rückmeldungen oder Fragen zu diesem Dokument sollten an das jeweilige nationale Normungsinstitut des Anwenders gerichtet werden. Eine vollständige Liste dieser Institute ist auf den Internetseiten von CEN abrufbar.

Entsprechend der CEN-CENELEC-Geschäftsordnung sind die nationalen Normungsinstitute der folgenden Länder gehalten, diese Europäische Norm zu übernehmen: Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, die Republik Nordmazedonien, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, Schweiz, Serbien, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechische Republik, Türkei, Ungarn, Vereinigtes Königreich und Zypern.

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO 41015:2023 wurde von CEN als EN ISO 41015:2023 ohne irgendeine Abänderung genehmigt.

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsinstitute (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von Technischen Komitees von ISO durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale staatliche und nichtstaatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Normungsthemen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Directives, Teil 1 beschrieben. Es sollten insbesondere die unterschiedlichen Annahmekriterien für die verschiedenen ISO-Dokumentenarten beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Directives, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der erhaltenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname dient nur zur Unterrichtung der Anwender und bedeutet keine Anerkennung.

Für eine Erläuterung des freiwilligen Charakters von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO, en: World Trade Organization) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT, en: Technical Barriers to Trade) berücksichtigt, siehe www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 267, *Facility management*, in Zusammenarbeit mit dem Europäischen Komitee für Normung (CEN), Technisches Komitee CEN/TC 348, *Facility Management*, in Übereinstimmung mit der Vereinbarung zur technischen Zusammenarbeit zwischen ISO und CEN (Wiener Vereinbarung) erarbeitet.

Rückmeldungen oder Fragen zu diesem Dokument sollten an das jeweilige nationale Normungsinstitut des Anwenders gerichtet werden. Eine vollständige Auflistung dieser Institute ist unter www.iso.org/members.html zu finden.

Einleitung

Dieses Dokument richtet sich an Eigentümer, Betreiber und Anbieter von Services (intern und/oder extern) in einer Facility. Es identifiziert die verschiedenen Arten, wie Verbesserungen der Facility Verhaltensweisen positiv beeinflussen können, die den Beitrag der Facility für die Nachfrageorganisation steigern können. Auch wenn Verhaltensweisen subjektiv sind, kann ein Leitfaden dazu, wie diese Verhaltensweisen eindeutig spezifiziert und gemessen werden können, ein kollektives, kollaboratives und gemeinsames Ziel ermöglichen, das von allen Beteiligten zu erreichen ist. Die Beeinflussung des Verhaltens sollte im Zusammenhang mit der Art und Weise, in der sich einzelne Personen verhalten oder handeln gesehen werden.

Ein effizientes und effektives Facility Management (FM) wird letztendlich die Anforderung der Nachfrageorganisation nach einer optimalen Leistung erfüllen und einen agileren organisatorischen Ansatz ermöglichen. Die Organisation sollte in der Lage sein, den potenziellen Einfluss ihrer Ansätze auf die Erfüllung des Auftrags der Nachfrageorganisation zu bestimmen, sodass die Organisation ihre Services entsprechend ausrichten und erfüllen kann. Dieses Dokument bietet einen Leitfaden für einen angemessenen Betrieb der Facility, sodass ihr Beitrag zur Erfüllung des Auftrags und der Ziele der Nachfrageorganisation eindeutig spezifiziert und gemessen werden kann.

Anhang A enthält Beispiele und weitere Anleitungen für die jeweiligen Abschnitte.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument gibt eine Anleitung, wie eine Facility Management (FM)-Organisation Organisationsverhalten beeinflussen kann, um bessere Resultate in der Facility zu erzielen, einschließlich der Art und Weise, wie sie Nutzer, Anbieter von Services und andere interessierte Parteien einbinden, befähigen und beeinflussen kann, um bessere Ergebnisse und Benutzererfahrungen zu erzielen, während sie mit der bebauten Umgebung interagieren.

Folglich und gleichzeitig können diese Verhaltensweisen genutzt werden, um zum Erreichen der Vorgaben und Ziele der Nachfrageorganisation im organisatorischen Sinne beizutragen, unabhängig von der Art der Organisation oder der bebauten Umgebung. Dies ist die grundlegende Verbindung zur Rolle des FM, wie sie in ISO 41001 definiert ist.

Dieses Dokument soll auf den Anforderungen von ISO 41001 aufbauen, die der „Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln“-Methodik folgt.

Dieses Dokument ist anwendbar für große und kleine Organisationen.

ANMERKUNG 1 In diesem Dokument bezieht sich der Begriff „Organisation“, sofern nicht anders angegeben, auf die FM-Organisation.

ANMERKUNG 2 Die Begriffe „Facility Management“ und „Facilities Management“ können austauschbar verwendet werden.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente werden im Text in solcher Weise in Bezug genommen, dass einige Teile davon oder ihr gesamter Inhalt Anforderungen des vorliegenden Dokuments darstellen. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

ISO 41011, *Facility management — Vocabulary*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach ISO 41011 und die folgenden Begriffe.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- ISO Online Browsing Platform: verfügbar unter <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: verfügbar unter <https://www.electropedia.org/>

3.1

Organisationsverhalten

Ergebnis der Art und Weise, wie interessierte Parteien miteinander und mit der bebauten Umgebung innerhalb einer Nachfrageorganisation interagieren

Anmerkung 1 zum Begriff: Diese Interaktionen beeinflussen in der Folge, wie sich die Nachfrageorganisation selbst verhält und wie gut sie arbeitet.

3.2

Resultat

Endergebnis oder Folge eines *Ergebnisses* (3.3)

Anmerkung 1 zum Begriff: Resultate und Ergebnisse können sich gegenseitig durch einen Kreislaufprozess beeinflussen.

3.3

Ergebnis

Endprodukt oder -dienstleistung eines Prozesses

Anmerkung 1 zum Begriff: Ergebnisse und *Resultate* (3.2) können sich gegenseitig durch einen Kreislaufprozess beeinflussen.

3.4

Werttreiber

Faktor, der für die Nachfrageorganisation oder eine interessierte Partei einen wahrgenommenen Wert hat

4 Kontext der Organisation

4.1 Allgemeines

Die Organisation unterstützt die Nachfrageorganisation unter den Umständen, die wesentlich durch Verhaltensweisen in der Nachfrageorganisation bestimmt werden. Um Wert für die Nachfrageorganisation zu schöpfen, sollte die Organisation die Bedürfnisse und Initiativen der Nachfrageorganisation identifizieren, sich daran anpassen und ihnen unverzüglich Priorität zuweisen. Diese können durch externe und interne Themen entstehen.

4.2 Verständnis der Organisation

Die Organisation spielt eine direkte Rolle bei der Lieferung der Ergebnisse zur Unterstützung des Kerngeschäfts der Nachfrageorganisation. Sie trägt auch zu den Resultaten und Wettbewerbsvorteilen der Nachfrageorganisation bei. Die Organisation ist in der Lage, die Verhaltensweisen, Handlungen und Entscheidungen der Nachfrageorganisation zu beeinflussen, die die Erreichung der Ziele der Nachfrageorganisation in Bereichen wie Wirtschaftlichkeit, Produktivität, Resilienz und Ansehen betreffen können.

Die Organisation sollte die potenziellen Auswirkungen der FM-Prozesse und -Aktivitäten auf die Ausführung des Auftrags der Nachfrageorganisation bestimmen. Sie sollte Vorschriften und Prozesse empfehlen, die das Potenzial für eine erfolgreiche Ausführung haben im Rahmen der Beschränkungen des Kontexts der Nachfrageorganisation und in Übereinstimmung mit der Kultur der Nachfrageorganisation.

Die Organisation sollte der Nachfrageorganisation den Kontext, in dem sie tätig ist, sowie ihre FM-Strategie und die Auswirkungen des FM auf die folgenden Elemente kommunizieren:

- Auftrag;
- Vision;
- Werte;
- Infrastruktur;
- Arbeitsbereich;
- Prozesse;
- Marketingbeziehung;