

DIN EN 15221-3

ICS 03.080.10

Einsprüche bis 2019-01-09
Vorgesehen als Ersatz für
DIN EN 15221-3:2011-12

Entwurf

**Facility Management –
Teil 3: Leitfaden für Qualität im Facility Management;
Deutsche und Englische Fassung prEN 15221-3:2018**

Facility Management –
Part 3: Guidance on quality in Facility Management;
German and English version prEN 15221-3:2018

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2018-11-09 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an nhrs@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Heiz- und Raumluftechnik sowie deren Sicherheit (NHRs), 10772 Berlin, Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 91 Seiten

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

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (prEN 15221-3:2018) wurde vom Technischen Komitee CEN/TC 348 „Facility Management“ erarbeitet, dessen Sekretariat von NEN (Niederlande) 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).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigefügt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

Änderungen

Gegenüber DIN EN 15221-3:2011-12 wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- a) Anpassung an die ISO 41000-Reihe bezüglich der Terminologie und den Anforderungen an die Beschaffung und Vereinbarungen;
- b) Norm redaktionell überarbeitet.

Facility Management — Teil 3: Leitfaden für Qualität im Facility Management

Facility Management — Part 3: Guidance on quality in Facility Management

ICS:

Deskriptoren

Dokument-Typ: Europäische Norm
Dokument-Untertyp:
Dokument-Stage: CEN-Umfrage
Dokument-Sprache: D

STD Version 2.9d

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	4
Einleitung	5
1 Anwendungsbereich	8
2 Normative Verweisungen	8
3 Begriffe und Abkürzungen	9
3.1 Begriffe	9
3.2 Abkürzungen	11
4 Grundlagen des Qualitätsmanagements	12
4.1 Bedeutung von Qualität im Facility Management	12
4.2 Kriterien, Hintergrund, Elemente von Qualität sowie deren Einflüsse	12
4.3 Arten von Merkmalen	13
4.3.1 Allgemeines	13
4.3.2 Objektive (harte) Merkmale	13
4.3.3 Subjektive (weiche) Merkmale	14
4.4 Von den Bedürfnissen zur Leistungserbringung	15
4.4.1 Erwartungen	15
4.4.2 In SL/SLA definierte Anforderungen	15
4.4.3 Leistungserbringung	16
4.4.4 Wahrnehmung	16
4.5 Qualitätsmanagement	17
4.5.1 Allgemeines	17
4.5.2 Bestehendes Qualitätsmanagementsystem (QMS) der Auftraggeber-Organisation	17
5 Qualitätsmanagementprozess	18
5.1 Allgemeine Einführung	18
5.1.1 Der Qualitätsmanagementprozess	18
5.1.2 Sicherstellen von Qualität während der Dauer der FM-Vereinbarung	19
5.2 Analyse von Bedürfnissen und Bedarf	20
5.3 Festlegung von Anforderungen	20
5.3.1 Ziele	20
5.3.2 Anforderungen, die sich aus der Hauptaktivität ergeben	21
5.4 Ausarbeitung der Service Level	21
5.4.1 Allgemeines	21
5.4.2 Übertragen der Anforderungen in Facility-Produkte	22
5.4.3 Elemente eines Service Level	22
5.4.4 Grundsatz und Ansätze für die Definition von Service Level	23
5.4.5 Arten und Klassifizierung von Service Level	23
5.4.6 Lebenszyklus von Service Level	24
5.5 Entwicklung von Messmethoden (Hierarchie der Kennzahlen)	25
5.5.1 Zweck der Entwicklung von Messmethoden (strukturierte Kennzahlen)	25
5.5.2 Verschiedene Arten von Kennzahlen	25
5.5.3 Empfehlung für Messungen	27
5.6 Qualitätsaspekte beim Organisieren der Lieferung von Facility-Produkten	28
5.7 Qualitätsaspekte bei der Lieferung von Facility-Produkten	29
5.8 Messung und Berechnung	30
5.9 Analyse der Abweichungen	30

5.10	Maßnahmen aufgrund von Abweichungen	31
5.11	Kontroll und Verbesserungszyklen	31
	Anhang A (informativ) Lückenmodell.....	34
	Anhang B (informativ) Zusätzliche Informationen und Empfehlungen für Messungen	37
B.1	Empfehlung für die Gestaltung eines Messsystems	37
B.2	Attribute von Kennzahlen	38
B.3	Kriterien für die Auswahl von Kennzahlen.....	39
B.4	Erforderliche Eigenschaften von Kennzahlen	40
B.5	Datenerfassungstechniken	40
B.6	Domänen und Kategorien von Kennzahlen	41
	Literaturhinweise.....	46

Europäisches Vorwort

Dieses Dokument (prEN 15221-3:2018) wurde vom Technischen Komitee CEN/TC 348 „Facility Management“ erarbeitet, dessen Sekretariat von NEN gehalten wird.

Dieses Dokument ist derzeit zur CEN-Umfrage vorgelegt.

Dieses Dokument wird EN 15221-3:2011 ersetzen.

Diese Europäische Norm ist Teil der Reihen ISO EN 41000 und EN 15221 „Facility Management“, welche aus den folgenden Teilen bestehen:

- *EN ISO 41011:2017 Facility Management — Vokabular*
- *EN ISO 41012:Facility Management — Leitfaden zur strategischen Beschaffung und der Entwicklung von Vereinbarungen*
- *ISO/TR 41013 Facility Management — Scope, key concepts and benefits*
- *EN 15221-3: Leitfaden für Qualität im Facility Management*
- *EN 15221-4: Taxonomie, Klassifikation und Strukturen im Facility Management*
- *EN 15221-5: Leitfaden für Facility-Management-Prozesse*
- *EN 15221-6: Flächenbemessung im Facility Management*
- *EN 15221-7: Leitlinien für das Leistungs-Benchmarking*

ANMERKUNG Mit der Hinzufügung der ISO-Normen werden Teil 1 und Teil 2 von EN 15221 zurückgezogen.

Einleitung

Im Jahr 2013 wurde die Initiative ergriffen, um Parteien auf ISO-Ebene für die europäische FM-Normenreihe EN 15221, Teile 1 bis 7, zu interessieren. Dies führte zur Neuentwicklung der Normen für Vokabular, Beschaffung und Vereinbarungen.

Das Ergebnis besteht aus den Teilen:

- EN ISO 41011 Facility Management — Vokabular
- EN ISO 41012 Facility Management — Leitfaden zur strategischen Beschaffung und der Entwicklung von Vereinbarungen
- ISO/TR 41013 Facility Management — Scope. Key concepts and benefits.

Diese Normen bauen ebenfalls auf weitgehend akzeptierten Managementprinzipien auf, besonders auf der Wertschöpfungskette (Porter, M. E., (1985), „Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance“, Free Press, New York) und Qualitätskontrolle (PDCA (Planen, Durchführen, Prüfen, Handeln). Deming, W. E., (1986), „Out of the Crisis“, MIT, Cambridge). Verweisung auf ISO 10014:2006, *Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits*.

Die Grundsätze des Deming-Zyklus (PDCA) unterstützen jede dieser Normen, sie gelten jedoch in jeder für einen anderen Umfang und eine andere Tiefe. Tatsächlich sind sie andere Arten der PDCA-Zyklen, abhängig vom Begriff (z. B. langfristig, kurzfristig).

Diese Normen richten sich nach der EN ISO 9000-Normenfamilie für Qualitätsmanagement-Systeme aus und bieten spezifische Führung zu den Konzepten und zur Anwendung eines prozessbasierten Ansatzes für Managementsysteme für den Bereich des Facility Management.

Der Begriff „Facility Services“ wird in den Normen als eine allgemeine Beschreibung verwendet. Der Begriff „Standardisierte Facility-Produkte“ bezieht sich auf die in EN 15221-4, *Facility Management — Teil 4: Taxonomie, Klassifikation und Strukturen im Facility Management*, festgelegten und beschriebenen „Standardisierten Facility Services“.

Wenn die Länder es als wichtig für eine gute Akzeptanz und für die Anwendung dieser Normen im eigenen Land betrachten, können sie entscheiden, ob sie den Begriff „Produkt“ durch „Service“ ersetzen.

Ziel dieser Normen ist den FM-Organisationen Leitlinien anzubieten, mit denen sie ihre FM Prozesse entwickeln und verbessern können, um so die Hauptaktivität zu unterstützen. Das wird die organisatorische Entwicklung, die Innovation und die Verbesserung unterstützen und eine Grundlage für die weitere professionelle Entwicklung des FM und dessen Weiterentwicklung in Europa bilden. Zur Unterstützung der Organisationen sind deshalb in der Norm allgemeine Beispiele angegeben.

Diese Normen legen den Grundstein für die Arbeit, die weiterhin für die Entwicklung des Facility Management getan werden muss, z. B. für die Benchmarking-Norm prEN 15221-7.

Ein wirksames Facility Management bedeutet für eine Organisation und für alle mit ihr verbundenen Akteure einen Mehrwert. Ziel dieser Europäischen Norm ist die Bereitstellung eines Leitfadens zur Erreichung, Verbesserung und Messung der Qualität im Facility Management.

Diese Europäische Norm richtet sich in erster Linie an Organisationen, die Verfahren zur Qualitätsverbesserung zusammen mit Definitionen des Leistungsniveaus (Service Level-Definitionen) und die Anwendung von Qualitätsmessmethoden nutzen. Darüber hinaus wird sich der Bedarf an dieser Art von FM-spezifischem Qualitätsmanagement mit fortschreitender technischer Entwicklung und den erhöhten Anforderungen von Organisationen sowie einer Fortentwicklung der Wirtschaftssysteme erhöhen.

Diese Norm ist für die Management-Ebene, Berater und Praktiker auf Auftraggeber- und Dienstleisterseite vorgesehen.

- Diese Norm basiert auf: den bestehenden FM-Normen EN ISO 41011, EN ISO 41012 und EN ISO 41013, die FM, FM-Beschaffung und FM-Vereinbarungen sowie Anwendungsbereich, wesentliche Konzepte und Nutzen definieren. Die Normen der Reihe EN ISO 9000 zum Qualitätsmanagement.

Zweck dieser Norm ist die Bereitstellung von Leitlinien zu folgenden Aspekten:

- Verdeutlichung und Verständnis qualitätsbezogener Aspekte;
- Definition von Qualitätskriterien und -kennzahlen;
- genaue Erläuterung und Durchführung der Messungen („harte“ und „weiche“ Fakten) der FM-Leistung und Qualität;
- Beschreibung „weicher“ Faktoren;
- Klärung von Erwartung und Wahrnehmung;
- Unterstützung bei der Entwicklung von Messmethoden und Auswahl von Kennzahlen;
- Gewinnung von Informationen und Kenntnissen zu Messmethoden und Service Level;
- Messung der Effizienz von FM-Prozessen und der Wirksamkeit ihrer Ergebnisse;
- Verbesserung der Prozesse zur Erreichung von Qualität auf strategischer, taktischer und operativer Ebene;
- Verbesserung der Qualitätsmanagementprozesse und Sicherstellung von deren fortlaufender Verbesserung;
- Verbesserung der Kommunikation zwischen den Akteuren;
- Verbesserung der Wirksamkeit der FM-Prozesse;
- sonstige Aspekte im Zusammenhang mit Qualität im Facility Management.

Das Verständnis und die Anwendung dieser Norm unterstützen die Festlegung von Messmethoden, mit denen sich die Qualität des Facility Managements und der FM-Dienstleistungen sowie der Mehrwert für die Hauptaktivitäten mit folgenden Zielen messen und bewerten lassen:

- Erleichterung des Managements der Hauptaktivitäten;
- Steigerung der Produktivität (Effizienz, Wirksamkeit);
- Erreichung finanzieller Zielvorgaben;
- Verbesserung der Wahrnehmung durch den Auftraggeber;
- Ermöglichung von sozialer Unternehmensverantwortung/Nachhaltigkeit;
- Messung der Übereinstimmung der Bedürfnisse/des Bedarfs der Kunden, Auftraggeber und Nutzer mit den erbrachten Dienstleistungen.

In dieser Norm werden die Begriffe Produkt, Dienstleistung, Facility-Produkt und Facility Service verwendet; ihre Beziehung untereinander bedarf einer Erläuterung:

„Produkt“ wird im allgemeinen Qualitätsmanagementkontext nach EN ISO 9000 im Sinne von Hardware, Software, Dienstleistungen verwendet. Diese Verwendung sollte dazu beitragen, die Verbindung zu etablierten bestehenden Prinzipien und Verfahren des Qualitätsmanagements im Kontext von EN ISO 9000 herzustellen.

„Dienstleistung“ als Teil der Definition von „Produkt“ wird im allgemeinen Qualitätsmanagementkontext als ein zeitlich vergängliches, immaterielles Erleben verwendet, das einem als Mitproduzent agierenden Kunden geboten wird.

„Facility Services“ sind in EN ISO 41011:2017 definiert und bezeichnen die Dienstleistungen zur Unterstützung der Hauptaktivitäten einer Organisation, die von einem internen oder externen Dienstleister erbracht werden. Facility Services sind Dienstleistungen, die in den Bereichen „Fläche und Infrastruktur“ und „Mensch und Organisation“ erbracht werden.

Nach dem bestehenden FM-Modell der Norm EN ISO 41011 werden Facility Services nur auf operativer Ebene genutzt. Die Begriffe „Facility Services“ und „klassifizierte Facility-Produkte“ werden nicht auf taktischer und strategischer Ebene verwendet.

„Facility-Produkt“ ist Teil einer definierten Menge von hierarchisch gegliederten klassifizierten Facility Services – wobei nur der Begriff „(klassifizierte) Facility-Produkte“ ausschließlich in diesem Kontext verwendet wird.

In EN 15221-4 und EN 15221-5 wurden Facility Services klassifiziert. Diese „klassifizierten Facility Services“ werden als „(klassifizierte) Facility-Produkte“ oder kurz als „Facility-Produkte“ bezeichnet. Die Verweisung auf den Begriff Facility-Produkt oder dessen Verwendung erfolgt unter Bezugnahme auf EN 15221-4.

Die Einteilung (Klassifizierung) von „Facility Services“ in „(klassifizierte) Facility-Produkte“ ist in 5.4.2 beschrieben. Im Anschluss an diese Abschnitte werden in dieser Norm die Begriffe „Facility Services“ und „(klassifizierte) Facility-Produkte“ verwendet.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument stellt einen Leitfaden zur Messung, Erreichung und Verbesserung der Qualität im Facility Management bereit. Es enthält ergänzende Leitlinien zu EN ISO 9000, EN ISO 9001 und EN ISO 41012 im Rahmen von EN ISO 41011 und ISO/TR 41013. Die Norm bietet eine Verknüpfung zu Managementverfahren und Managementtheorien.

Diese Europäische Norm ist anwendbar auf:

- Facility Management in öffentlichen und privaten Organisationen;
- Beziehungen zwischen Auftraggeber-Organisation und Dienstleister;
- den vollen Umfang von Facility-Produkten bzw. Facility Services;
- beide Arten von Dienstleistern im Facility Management (intern und extern);
- alle Arten von Arbeitsumgebungen (z. B. Industrie, Handel, Verwaltung, Militär, Gesundheitswesen usw.).

Dieses Dokument ist anwendbar auf Geschäftsdienstleistungen (nicht verbraucherorientiert).

Folgendes leistet dieses Dokument nicht:

- sie ersetzt nicht die Qualitätsmanagementsysteme der Auftraggeber-Organisation;
- sie bietet keine Standardvorlagen für
 - Leistungs- und Qualitätsmanagementsysteme (Bereitstellung eines Qualitätsmanagementsystems);
 - die Definition von Anforderungen;
 - ein Messwerkzeug;
 - Service Level;
- sie gilt nicht für die Zertifizierung des Qualitätssystems des Facility Managements (behandelt in EN ISO 9001).

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).

EN ISO 41011:2017, *Facility management — Vokabular*

ISO/TR 41013, *Facility Management — Scope, key concepts and benefits.*

EN ISO 41012:2018, *Facility Management — Leitfaden zur strategischen Beschaffung und der Entwicklung von Vereinbarungen (ISO 41012:2017)*

EN 15221-4, *Facility Management — Teil 4: Taxonomie, Klassifikation und Strukturen im Facility Management*

3 Begriffe und Abkürzungen

3.1 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

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

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

3.1.1

Qualität

Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt

[EN ISO 9000:2015]

3.1.2

Anforderung

Erfordernis oder Erwartung, das oder die festgelegt, üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist

[EN ISO 9000:2015]

3.1.3

Merkmal

kennzeichnende Eigenschaft

- physikalisch (z. B. mechanische, elektrische, chemische oder biologische Merkmale);
- sensorisch (z. B. bezüglich Geruch, Berührung, Geschmack, Sehvermögen, Gehör);
- verhaltensbezogen (z. B. Anständigkeit, Ehrlichkeit, Wahrheitsliebe);
- zeitbezogen (z. B. Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, Verfügbarkeit);
- ergonomisch (z. B. physiologische oder auf Sicherheit für den Menschen bezogene Merkmale);
- funktionale, z. B. Spitzengeschwindigkeit eines Flugzeuges

[EN ISO 9000:2015]

3.1.4

Produkt

Ergebnis eines Prozesses

Produktkategorien sind:

- Dienstleistungen (z. B. Transport);
- Software (z. B. Rechnerprogramm, Wörterbuch);
- Hardware (z. B. mechanisches Motorteil)

[EN ISO 9000:2015]

3.1.5

Dienstleistung

zeitlich vergängliches, immaterielles Erleben, das einem als Mitproduzent agierenden Kunden geboten wird

3.1.6

Facility Services

Dienstleistungen zur Unterstützung der Hauptaktivitäten einer Organisation, die von einem internen oder externen Dienstleister erbracht werden

Anmerkung 1 zum Begriff: Facility Services sind Dienstleistungen, die in den Bereichen „Fläche und Infrastruktur“ und „Mensch und Organisation“ erbracht werden.

[EN ISO 41011 und ISO/TR 41013]

3.1.7

Facility-Produkt

Teil einer definierten Menge hierarchisch organisierter (klassifizierter) und genormter Facility Services

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Begriff Produkt wird nach EN ISO 9000 verwendet und bedeutet das Ergebnis eines (Facility)-Prozesses, bei dem es sich um ein einzelnes Material oder ein Materialpaket (Hardware) oder um immaterielle Bereitstellungen (Software), Lieferungen oder Dienstleistungen handelt, die die Hauptaktivität der Organisation und ihre Eigenschaften unterstützen

[EN ISO 41011 und ISO/TR 41013]

3.1.8

Prozess

Mehrere zusammenhängende und sich gegenseitig beeinflussende Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandeln

[EN ISO 9000:2015]

3.1.9

System

Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Elementen

[EN ISO 9000:2015]

3.1.10

Anspruchsklasse

Kategorie oder Rang, die oder der den verschiedenen Qualitätsanforderungen an Produkte, Prozesse oder Systeme mit demselben funktionellen Gebrauch zugeordnet ist

[EN ISO 9000:2015]

3.1.11

Service Level Leistungs niveau

vollständige Beschreibung der Anforderungen eines Produktes, Prozesses oder Systems mit den entsprechenden Merkmalen

Anmerkung 1 zum Begriff: Die im Service Level beschriebene Menge von Merkmalen kann innerhalb von Grenzen abgestuft werden, die für die Messung und Analyse geeignet sind.

3.1.12

Kennzahl

gemessenes oder berechnetes Merkmal (oder Menge von Merkmalen) eines Produktes nach einer entsprechenden Formel, das den Status oder das Niveau der Leistung zu einem definierten Zeitpunkt bewertet

3.1.13

Key Performance Indicator (KPI) Schlüssel-Leistungskennzahl

Größe, welche wesentliche Informationen zur Leistung der erbrachten Facility Services ausdrückt

[EN ISO 41011 und ISO/TR 41013]

3.1.14

Auftraggeber-KPI

Kennzahl, die wesentliche Informationen zur Leistung der Auftraggeber-Organisation ausdrückt

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Auftraggeber-KPI sind von der Auftraggeber-Organisation auf der Grundlage ihrer strategischen Ziele für die Entwicklung der Hauptaktivitäten zu vergeben.

3.1.15

FM-Kennzahl

Kennzahl, die die Qualität von Facility-Produkten ausdrückt

Anmerkung 1 zum Begriff: FM-Kennzahlen werden auf unterschiedlichen Ebenen angewendet (z. B. auf strategischer, taktischer oder operativer Ebene); siehe Bild 6.

3.1.16

FM-KPI

FM-Kennzahl, die die Hauptaktivitäten der Organisation beeinflusst, indem sie Informationen für die Auftraggeber-KPI liefert

Anmerkung 1 zum Begriff: FM-Kennzahl, die mit den Zielen der Auftraggeber-Organisation und dem damit verbundenen Facility-Produkt verknüpft ist und sich direkt auf die Hauptaktivitäten auswirkt.

3.1.17

FM-Top-Kennzahl

Kennzahl, die für die FM-Aktivitäten wichtig ist, jedoch keine FM-KPI darstellt

Anmerkung 1 zum Begriff: Nicht direkt mit dem Ziel der Auftraggeber-Organisation verknüpft.

3.1.18

Nachhaltigkeit

Fähigkeit eines Systems, für gegenwärtige und zukünftige Generationen erhaltbar zu sein

Anmerkung 1 zum Begriff: In diesem Kontext umfasst „System“ umweltbezogene, soziale und ökonomische Aspekte.

[EN 15643-2:2011]

3.2 Abkürzungen

FM Facility Management

SL Service Level

SLA Leistungsvereinbarung (en: Service Level Agreement)

KPI Key Performance Indicator

PDCA Planen, Durchführen, Prüfen, Handeln (en: Plan, Do, Check, Act)

QM Qualitätsmanagement

QMS Qualitätsmanagementsystem (en: Quality Management System)

4 Grundlagen des Qualitätsmanagements

4.1 Bedeutung von Qualität im Facility Management

Für die Auftraggeber-Organisation ist die Qualität der erbrachten Dienstleistungen von grundlegender Bedeutung, da die Qualität der Unterstützungsprozesse die Hauptaktivitäten und die Organisationsziele des Auftraggebers erheblich beeinflussen kann.

Folglich sollte der Auftraggeber über alle notwendigen Mittel verfügen (Kenntnisse, Prozesse, Werkzeuge usw.), um die Qualität der Dienstleistungen zu definieren und um sicherzustellen, dass die erbrachte Qualität die Anforderungen erfüllt, den Bedarf deckt und den Bedürfnissen innerhalb der Auftraggeber-Organisation entspricht.

Um dieses Ziel zu erreichen, sollte der Auftraggeber auch über die Mittel verfügen:

- die Qualität der Dienstleistungen zu erhalten;
- die Qualität der erbrachten Dienstleistungen (Ergebnisse) dauerhaft zu überwachen.

Der Auftraggeber sollte Folgendes definieren:

- die benötigten Dienstleistungen, bevorzugt in Form klassifizierter Facility-Produkte;
- die zu erfüllenden Service Level;
- die Kennzahlen und Prozesse zur Messung der Qualität;
- die Maßnahmen im Fall von Qualitätsabweichungen.

Die Herausforderungen bestehen in:

- der Bestimmung des „richtigen“ Qualitätsniveaus im Service Level/in der SLA und
- der anschließenden Bereitstellung dieses Niveaus im Rahmen des Prozesses der Leistungserbringung.

4.2 Kriterien, Hintergrund, Elemente von Qualität sowie deren Einflüsse

Qualität ist der Grad, in dem ein Satz von Merkmalen Anforderungen erfüllt. Im FM-Kontext müssen Anforderungen für die Auftraggeber-Organisation, einschließlich Auftraggeber, Kunde, Nutzer und Gesellschaft, erfüllt werden.

Während des Definierens der Merkmale des Produktes, die im SL/in der SLA definiert sind, müssen folgende Aspekte für eine Organisation gründlich durchdacht werden:

- die **Bedürfnisse** (z. B. Auskommen, Schutz, Gewogenheit, Verständnis, Beteiligung, Freizeit, Kreativität, Identität, Freiheit usw.), die physiologische oder psychologische Voraussetzung für das Wohlbefinden sind;
- die **Erwartung** oder Überzeugung (Projektion in die Zukunft), die sich präzise, explizit, unscharf oder implizit ausdrücken kann;

- die **Wahrnehmung** (Prozess von Interpretation und Organisation der Reize der sensorischen Rezeptoren, um ein Erleben zu erzeugen) im Kontext von Gesellschaft, Kultur, Tradition usw. Die Wahrnehmung der Qualität wird stark durch die Bedürfnisse, Erwartungen und Zwänge des Produktempfängers zum Zeitpunkt der Lieferung beeinflusst;
- durch den Auftraggeber, den Kunden und den Nutzer **wahrgenommener Wert** als Verhältnis von Zufriedenheit und/oder Erleben zur Wahrnehmung der Angemessenheit des Preises;
- die verschiedenen **Zwänge** (z. B. finanziell, ressourcenbezogen, rechtlich usw.), die zur Auswahl, Filterung, Priorisierung innerhalb der Auftraggeber-Organisation und dem entsprechenden Markt führen.

Es ist wichtig zu beachten, dass Bedürfnisse, Erwartungen und Wahrnehmungen für alle Individuen, aber auch den einzelnen Teilen der Auftraggeber-Organisationen unterschiedlich sind; um die verschiedenen Leistungs-/Qualitätskriterien unter Berücksichtigung verschiedener Zwänge innerhalb der Organisation und des Marktes auszuwählen und zu priorisieren, ist das Management der Auftraggeber-Organisation anzuwenden.

Während der Lieferung des Produktes und des Empfangs/Verbrauchs desselben gelten die oben genannten Aspekte ebenfalls und sind entsprechend zu berücksichtigen.

Innerhalb eines Lebenszyklus müssen Veränderungen dieser Aspekte berücksichtigt werden, ebenso wie wissens- und bewusstseinsbezogene Veränderungen.

4.3 Arten von Merkmalen

4.3.1 Allgemeines

Um die Qualität eines Produktes zu definieren, sind Kennzahlen für entsprechende Merkmale zu verwenden. Diese dürfen als objektive (harte) und/oder subjektive (weiche) Merkmale definiert werden. Kennzahlen für subjektive Merkmale sind meist nicht eindeutig ausgedrückt/beschrieben, da sie sich auf die Bedürfnisse, Erwartungen und Wahrnehmungen des Auftraggebers, Kunden oder Nutzers beziehen und oftmals allgemein impliziert sind.

4.3.2 Objektive (harte) Merkmale

- physikalisch (z. B. mechanische, elektrische Merkmale)
- zeitbezogen (z. B. Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, Verfügbarkeit)
- funktional (z. B. Verfügbarkeit einer technischen Ausrüstung)
- finanziell (z. B. Kosten, Preis)

Die Messung von objektiven (harten) Merkmalen kann objektiv durch Zähl-/Messinstrumente erfolgen und unterliegt innerhalb bestimmter Messbedingungen (Verfahren, zeitliche Abfolge, Fläche usw.) keinerlei Interpretation und ist nicht von der Interpretation Einzelner abhängig.

„Harte Maße“ für die Kundenzufriedenheit müssen das tatsächliche Handlungs- und Kaufverhalten des Kunden messen und widerspiegeln (Gewinne und Verluste des Kunden, Marktanteil im Verhältnis zu den Mitbewerbern, Wiederholungsgeschäft usw.).

4.3.3 Subjektive (weiche) Merkmale

- sensorisch (z. B. bezüglich Geruch, Berührung, Geschmack, Sehvermögen, Gehör)
- verhaltensbezogen (z. B. Anständigkeit, Ehrlichkeit, Wahrheitsliebe)
- ergonomisch (z. B. physiologische oder auf Sicherheit für den Menschen bezogene Merkmale)

Diese Merkmale werden stark durch die Wahrnehmung z. B. eines Individuums, eines Segments/einer Gruppe/eines Teils einer Auftraggeber-Organisation (z. B. Abteilung), einer Organisation insgesamt beeinflusst.

Die Ergebnisse der Messung der subjektiven (weichen) Merkmale, z. B. Zufriedenheit, Erleben und Wahrnehmung des Auftraggebers, Kunden und Nutzers, werden üblicherweise als „weiche Maße“ bezeichnet und stammen üblicherweise aus Umfragen. Sie sind Maße für Meinung, Wahrnehmung und Gefühle des Kunden; diese Kennzahlen können dazu verwendet werden, das Verhalten, die Zufriedenheit des Kunden und die durch ihn wahrgenommenen Werte vorherzusagen. Sie können auch dazu beitragen, Probleme frühzeitig zu erkennen, damit diese korrigiert werden können.

In Bild 1 ist die Wechselwirkung zwischen den Elementen der Qualität im Facility Management und den entsprechenden Einflüssen dargestellt:

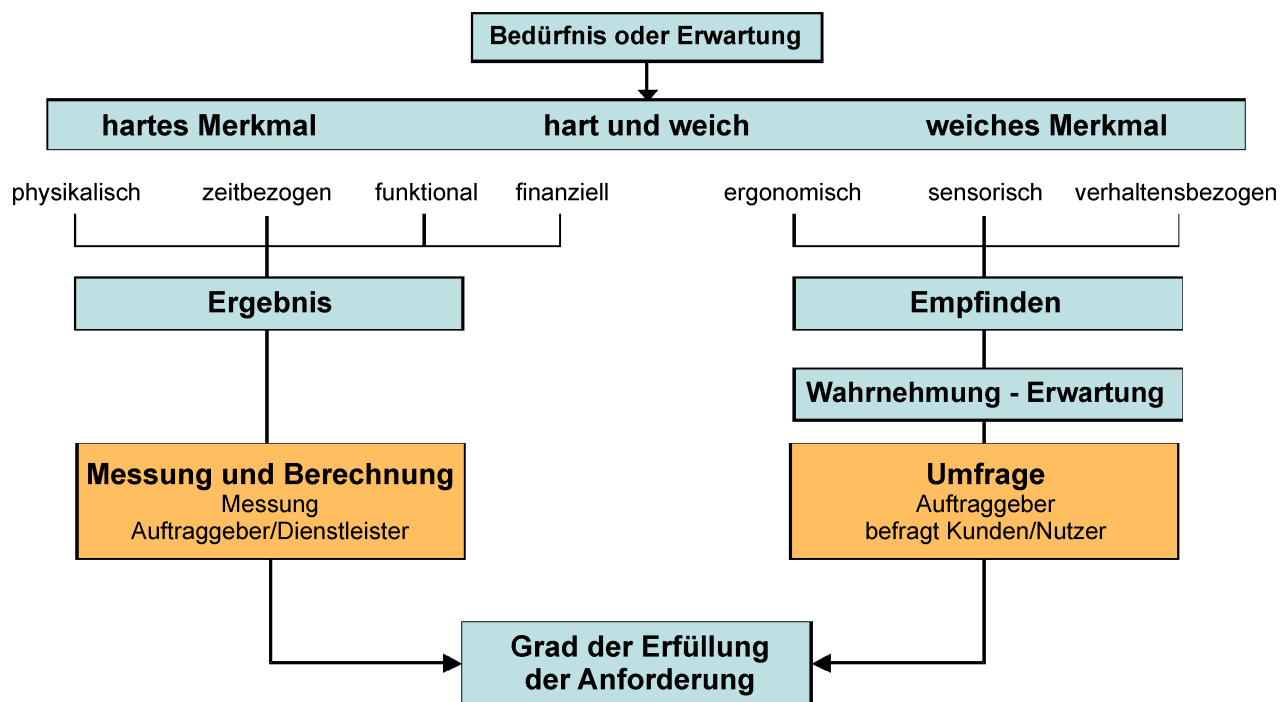


Bild 1 — Elemente der Qualität im Facility Management und deren Einflüsse

ANMERKUNG Klassifizierungsvorschlag nach EN ISO 9000:2015:

- Qualität — Grad, in dem ein Satz von Merkmalen Anforderungen erfüllt.
- Anforderung — Bedürfnis oder Erwartung, das oder die festgelegt, üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist
- Merkmal — kennzeichnende Eigenschaft (physikalisch, sensorisch, verhaltensbezogen, zeitbezogen, ergonomisch, funktional)

4.4 Von den Bedürfnissen zur Leistungserbringung

4.4.1 Erwartungen

Teile einer Organisation oder die Organisation insgesamt weisen ihnen zugrunde liegende Bedürfnisse auf. Diese sind mitunter nicht explizit ausgedrückt oder können sich implizit aus anderen Bedürfnissen ergeben, die ihrerseits wiederum präzise oder unscharf ausgedrückt sein können.

Die Herausforderung besteht darin, die Dienstleistungen zu definieren und zu erbringen, die die Übereinstimmung und Konformität zwischen den Bedürfnissen und Erwartungen mit den Dienstleistungen in einem Höchstmaß bereitstellen. Auf diese Weise werden in der Auftraggeber-Organisation (beim Auftraggeber, Kunden und Nutzer) Zufriedenheit und Begeisterung ausgelöst.

4.4.2 In SL/SLA definierte Anforderungen

- Übertragen der Bedürfnisse in entsprechenden Bedarf:

In einem internen Prozess muss die Organisation ihre Bedarfe definieren (übertragen/umwandeln), die im besten Fall den Bedürfnissen entsprechen sollten. Üblicherweise besteht hier eine Lücke zwischen den oft höher angegebenen Erwartungen und dem „richtigen“ Bedarf.

- Übertragen des Bedarfs in spezifische Anforderungen:

Da Bedarfe die Anforderungen an entsprechende Dienstleistungen nicht explizit festlegen, müssen sie ausformuliert werden.

Anforderungen sind Voraussetzung für die Spezifikation des entweder in einem Angebot beschriebenen und/oder in einem Prozess mit dem Dienstleister ausgehandelten Service Level.

Die oben stehenden Übertragungsprozesse führen in der Regel zu Abweichungen von den tatsächlich abzudeckenden Bedürfnissen, da:

- nur eine Teilmenge (ein Teil) der Bedürfnisse explizit ausformuliert ist;
- die unscharfen und implizierten Erwartungen oft nicht ausgedrückt sind bzw. die Auftraggeber-Organisation sich ihrer Existenz nicht bewusst ist;
- sie weiter verändert und/oder gefiltert werden aufgrund von innerhalb der Auftraggeber-Organisation bestehenden Zwängen, z. B.: Kultur, Finanzen, Bedeutung von Hierarchien, Zeit (Zeitdruck), Kenntnisse und dergleichen sowie auch unzureichende Kommunikation;
- der Übertragungsprozess fehlerhaft und/oder unvollständig sein kann.

In der Konsequenz liegt in der SL-Beschreibung (definierte Anforderung) eine Nichtübereinstimmung mit den Bedürfnissen, was zu einer Lücke zwischen der erwarteten (oft nicht eindeutig ausgedrückten) und der definierten Anforderung führt, siehe Bild 2.

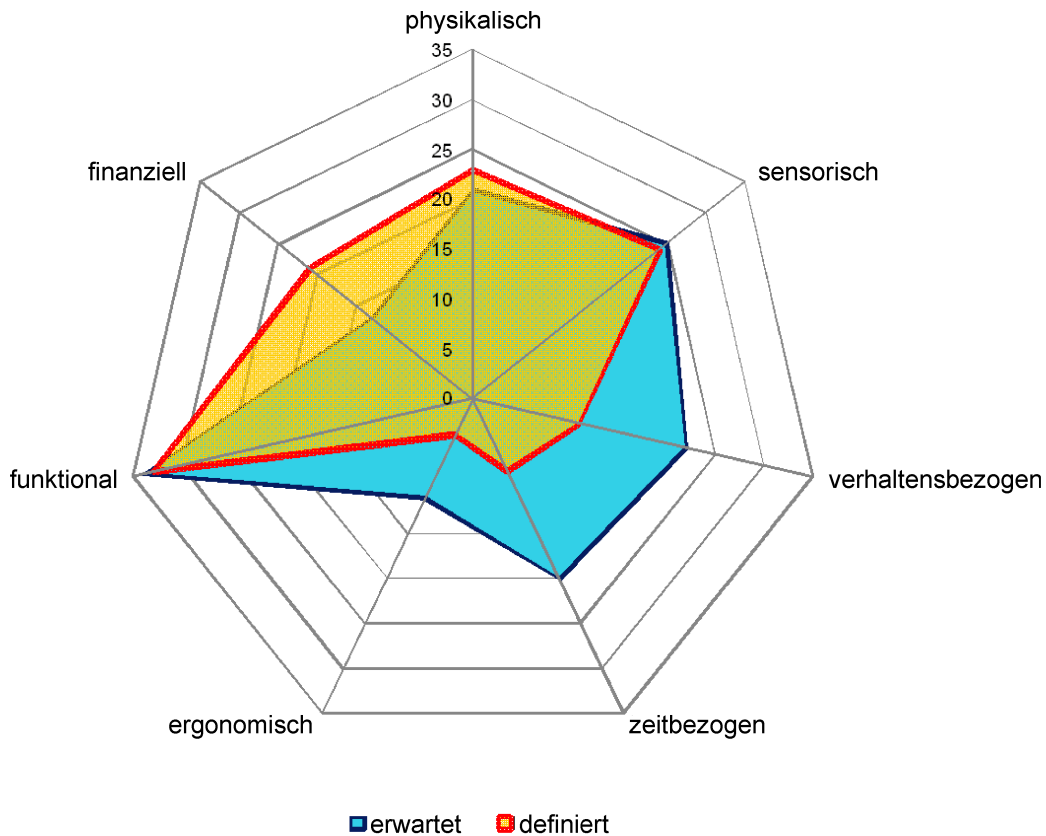


Bild 2 — Lücke zwischen erwarteter und definierter Anforderung

4.4.3 Leistungserbringung

Aufgrund von Zwängen und Abweichungen der Leistung des Dienstleisters und einer möglichen unterschiedlichen Auslegung und Wahrnehmung von in der Leistungsvereinbarung festgelegten Merkmalen und entsprechenden Kennzahlen durch unterschiedliche Dienstleister kann sich eine Abweichung ergeben (Lücke zwischen Leistungserbringung und definierten Anforderungen, siehe Bild 3).

4.4.4 Wahrnehmung

Zum Zeitpunkt der Erbringung der Dienstleistung kann das Merkmal des Produktes von der Auftraggeber-Organisation anders wahrgenommen/erlebt werden (Lücke), als in dem oben beschriebenen Prozess vermittelt/definiert.

Alle oben beschriebenen Abweichungen (Lücken) können zutage treten und müssen der Qualitätssicherung und dem ständigen Verbesserungsprozess unterliegen.

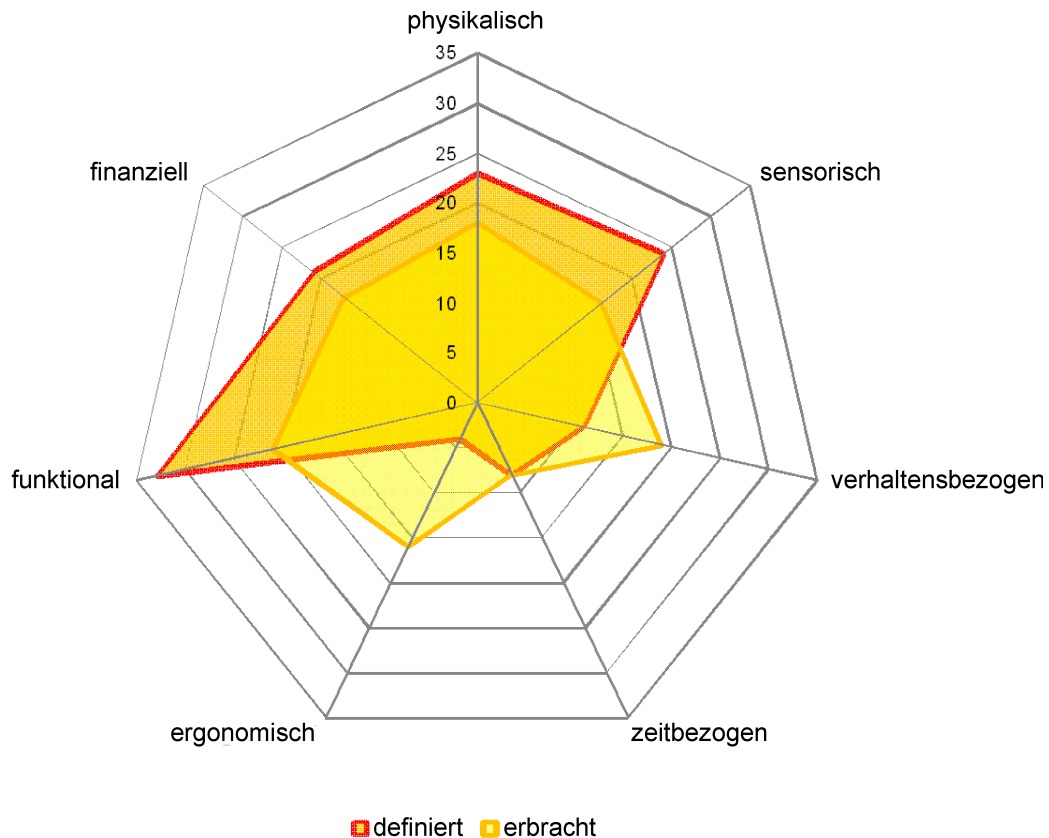


Bild 3 — Lücke zwischen Leistungserbringung und definierten Anforderungen

Eine Untererfüllung (niedrige Qualität) der Anforderungen kann sich auf die Hauptaktivitäten auswirken und demzufolge auf die Zufriedenheit des Auftraggebers, Kunden und Nutzers sowie auch auf den Erfolg der Hauptaktivitäten.

Eine Übererfüllung ist üblicherweise ineffektiv und bedeutet höhere Kosten für den Dienstleister sowie höhere Preise für den Auftraggeber, was zu wirtschaftlichen Nachteilen führt.

4.5 Qualitätsmanagement

4.5.1 Allgemeines

Ziel des Qualitätsmanagements ist sicherzustellen, dass die Leistungserbringung dem Bedarf entspricht, Prozesse optimiert werden und die Qualität ständig verbessert wird. Dafür ist es wichtig, Messmethoden anzuwenden, um die Ergebnisse der Entwicklung im Laufe der Zeit zu messen und so die Leistungserbringung und die Prozesse zu verbessern.

Es bestehen verschiedene Qualitätsmanagement-Ansätze, wobei der Hauptansatz auf EN ISO 9000 basiert. Andere im Markt vorgeschlagene Ansätze sind spezialisierter (z. B. auf den Dienstleister ausgerichtet oder wahrnehmungs-/erwartungsorientierte Systeme). In jedem Fall wird nicht beabsichtigt, diese Systeme durch die vorliegende Norm zu ersetzen.

4.5.2 Bestehendes Qualitätsmanagementsystem (QMS) der Auftraggeber-Organisation

Innerhalb der Organisation des Auftraggebers bestehen bereits sehr häufig QMS. Zweck des QMS des Auftraggebers ist es, die Wirksamkeit seiner Hauptaktivitäten zu verbessern. Dieses bestehende QMS sollte an die Verwendung für das Qualitätsmanagement in den FM-Prozessen angepasst werden und bedarf bei den relevanten Qualitätskennzahlen einer Abstimmung.

Das QMS der Hauptaktivitäten weist Anforderungen an die Haupt- und Unterstützungsprozesse auf. Diese Messsysteme sollten zum QMS des Auftraggebers passen. Das Ergebnis der FM-Systeme muss zu den Leistungszielen des Auftraggebers beitragen, daher sollten die Messmethoden gut durchdacht sein, damit sie zum QMS der Auftraggeber-Organisation passen. Diese Norm bietet Leitlinien für entsprechende Verfahren und Werkzeuge.

5 Qualitätsmanagementprozess

5.1 Allgemeine Einführung

5.1.1 Der Qualitätsmanagementprozess

Der Qualitätsmanagementprozess ist ein Prozess innerhalb einer FM-Organisation (FM-Leistungs- und Qualitätsmanagementprozess, siehe Bild 4). Die betroffenen Prozesse sind stark wechselseitig voneinander abhängig und wirken sich direkt auf die Effizienz und Produktivität der Aktivitäten aus (FM-Aktivitäten und Hauptaktivitäten). Der Prozess besteht aus Aktivitäten auf den drei Ebenen der Organisation:

- strategische Ebene (die Prozesse sind teilweise darauf gerichtet zu überwachen, dass die Bedürfnisse des Auftraggebers erfüllt werden und teilweise auf die Messung, ob die Ziele der Facility-Organisation erreicht werden);
- taktische Ebene (die Prozesse sind teilweise darauf gerichtet zu überwachen, dass die Bedürfnisse des Auftraggebers erfüllt werden und teilweise darauf, ob die Kennzahlen des Dienstleistungsmanagements erreicht werden);
- operative Ebene (die Prozesse sind teilweise darauf gerichtet, die Bedürfnisse den Endkunden zu erfüllen und teilweise darauf zu überwachen, dass die Kennzahlen der operativen Aufgaben erreicht werden).

Die Entwicklung und Ausarbeitung der Qualitätskriterien, Qualitätsmessung und Kennzahlen im Prozess sind in Bild 4 dargestellt.

Das folgende Bild zeigt die Anwendung des FM-Qualitätsmanagementprozesses innerhalb des FM-Prozesses.

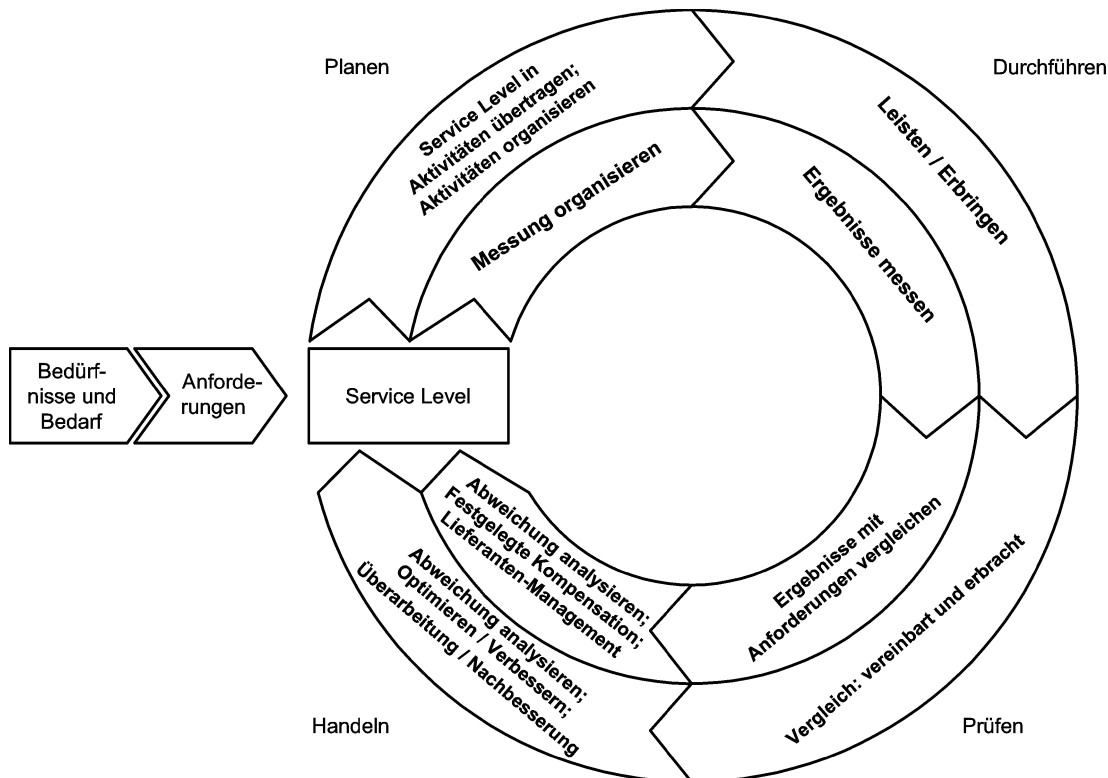


Bild 4 — Qualitätsmanagementzyklus im Facility Management

Beschreibung des Prozesses der Erbringung der FM-Dienstleistung und der FM-Qualitätsmanagementprozesse als interaktive Iteration:

- Bedürfnisse und Bedarfe werden in Anforderungen umgewandelt. Anforderungen führen zu Service Level;
- der Außenkreis beschreibt den Prozess der Erbringung der FM-Dienstleistung;
- der Innenkreis beschreibt die FM-Qualitätsmanagementprozesse.

5.1.2 Sicherstellen von Qualität während der Dauer der FM-Vereinbarung

Innerhalb der FM-Vereinbarungen nach EN ISO 41012 sollten in Bezug auf KPI und SLA folgende Hauptaktionen (in Klammern) durchgeführt werden:

- Erarbeitung von FM-Vereinbarungen
 - Vorbereitungsphase Auftraggeber (wie Facility Services die Hauptaktivitäten beeinflussen können);
 - Vorqualifizierungs- und Auswahlphase (wie die Dienstleister die Bedeutung der Qualität der Dienstleistungen des Auftraggebers verstehen, was sie vorschlagen);
- Ausschreibungs-/Verhandlungsphase (Verständigung über die Definition geeigneter FM-KPI und diesbezüglich vereinbarte Werte);
- Vorbereitungsphase FM-Vereinbarung (Verfeinerung der vorgeschlagenen FM-Kennzahlen, sowohl KPI als auch FM-KPI, und deren Wert);

- Unterzeichnungsphase (endgültige formale Aufsetzung der FM-Kennzahlen und der entsprechenden SLA);
- Mobilisierungsphase (Fertigstellung der Vorgehensweise zur Messung der Werte für die vereinbarten Kennzahlen und deren Wert und zur Definition von Maßnahmen, die nach der Messung auszuführen sind);
- Validierungsphase, einschließlich Due Diligence, sofern nicht bereits durchgeführt (Validierung der vereinbarten Werte für die Kennzahlen und entsprechende Prozeduren);
- operative Phase (Nutzung der SLA zur Nachverfolgung der Facility Services und Verbesserung von deren Qualität)
 - Implementierung und Stabilisierung;
 - Optimierung (Teil der Qualitätskennzahlen und deren Werte können überarbeitet werden);
- Abschlussphase (Feststellen, welche Verbesserungen hinsichtlich der FM-Leistungskennzahlen und deren Werte in die neuen Vereinbarungen mit aufgenommen werden können).

5.2 Analyse von Bedürfnissen und Bedarf

EN ISO 41012 beschreibt ganz allgemein, wie der Auftraggeber selbst oder möglicherweise mit Hilfe externer Beratung seinen Bedarf definieren sollte. Dieser Bedarf (Anforderungen) besteht aus der Beschreibung der angeforderten Facility Services und deren Spezifizierung einschließlich Leistung und Qualität (siehe EN ISO 41011:2018). Diese Ausarbeitung des Bedarfs des Auftraggebers setzt sich während des gesamten Prozesses, der zur SLA führt, fort.

Demzufolge ähneln die Verfahren zur Ausarbeitung dieses Bedarfs, d. h. der Anforderungen, den in EN ISO 41012:2018 beschriebenen Verfahren und werden an dieser Stelle nicht wiederholt.

Während des gesamten Prozesses, an dessen Ende eine SLA steht, wird der Bedarf durch immer präzisere Elemente und durch Gespräche zwischen Auftraggeber, Kunden und Nutzern sowie dem Dienstleister immer weiter verfeinert.

5.3 Festlegung von Anforderungen

5.3.1 Ziele

Ziel der Bestimmung der Anforderungen ist es, die Anforderungen zu ermitteln, die Teil der Spezifizierung der Facility Services in der SLA sein werden. Diese Spezifizierungen, einschließlich der leistungs- und qualitätsbezogenen Aspekte in 5.3.2, sind in EN ISO 41012:2018 aufgeführt. Mögliche Techniken zur Bestimmung der Bedürfnisse der Auftraggeber-Organisation:

- Festlegung der Organisation;
- Durchführung einer Recherche zu den Anforderungen des Kunden;
- fragen, was der Kunde wünscht und warum (Treffen, Umfragen, Studien usw.);
- Bestimmung der Anforderungen anhand von Kunden-Feedback/Beschwerden;
- Qualitätsfunktion für neue Produkte und Funktionen (basierend auf der „Wunschliste“ des Kunden);
- Durchführung einer detaillierten Untersuchung der bestehenden Dienstleistungen und Organisationen des Auftraggebers/Analyse des derzeitigen Zustands;

- Durchführung eines Benchmarking mit Vertretern des Auftraggebers/Kunden/Nutzers, einschließlich Vor-Ort-Besichtigungen/Vergleiche mit anderen Organisationen (ähnlich oder nicht);
- davon ausgehen, dass bereits bekannt ist, was der Kunde wünscht, anschließend Verifizieren dieses Verständnisses, um Erkenntnisse zu gewinnen.

5.3.2 Anforderungen, die sich aus der Hauptaktivität ergeben

Um die Anforderungen, die sich aus der Hauptaktivität einer Organisation ergeben, auszuarbeiten, müssen folgende Schritte ausgeführt werden:

1. Verstehen der Hauptaktivitäten und Beschaffung von Informationen zu den Zielen (Anforderungen) der Organisation für die Hauptaktivitäten selbst
 - a) Auftraggeber
 - i) Kommunikation mit dem Management des Auftraggebers, Ermittlung der globalen Ziele der Organisation
 - ii) Überprüfung der Unternehmensrichtlinien (in Bezug auf Umwelt, Ethik usw.), Geschäftsordnung;
 - b) Kunde
 - i) Kommunikation mit Geschäftsbereichen, Schlüsselkundengruppen (variieren je nach Organisation), um deren Anforderungen zu ermitteln;
 - c) Nutzer
 - i) Ermittlung der Erwartungen der Nutzer, entweder direkt oder durch den Kunden (intern und extern);
 - d) Gesellschaft
 - i) Satzung, Engagement und Strategie des Unternehmens;
2. Identifizierung der Ziele der Hauptaktivitäten der Organisation, die durch das Facility Management beeinflusst werden können;
3. Übertragung der strategischen Unternehmensziele in FM-Strategien und -Ziele;
4. Identifizierung des Beitrags/Einflusses und Mehrwertes der Produktlieferung zu den/auf die Hauptaktivitäten und die Auftraggeber-Organisation (z. B. Effizienz, Wirksamkeit, Image, Personalunterstützung);
5. Identifizierung und Analyse der möglichen Risiken/kritischen Auswirkungen (im Kontext des Unternehmensrisikomanagements) der Produktlieferung für die/auf die Hauptaktivitäten im Fall einer Nichtverfügbarkeit oder Nichterfüllung;

5.4 Ausarbeitung der Service Level

5.4.1 Allgemeines

Ein Service Level (SL) ist eine vollständige Beschreibung der Anforderungen eines Produktes, Prozesses oder Systems mit den jeweiligen Merkmalen. Die im SL beschriebene Menge von Merkmalen kann innerhalb der Grenzen abgestuft werden, die für die Messung und Analyse geeignet sind (EN ISO 9000).

Der Service Level wird vom Auftraggeber festgelegt und kann eine Beschreibung durch eine einzelne Partei sein. Es kann aber auch ohne Vorhandensein einer weiteren Partei oder durch Interaktion mit dem Dienstleister beschrieben werden.

Eine SLA im Facility Management ist eine Vereinbarung zwischen dem Auftraggeber/Kunden und dem Dienstleister zur Leistung und den Bedingungen der Erbringung des Facility Services bzw. der Lieferung des Facility-Produktes. Die Struktur einer SLA ist in EN ISO 41012:2018, 8.2, beschrieben.

5.4.2 Übertragen der Anforderungen in Facility-Produkte

Für die Definition eines SL muss jede Anforderung, soweit möglich, auf ein (klassifiziertes) Facility-Produkt abgebildet werden (siehe EN 15221-4). Eine Möglichkeit, diese Abbildung systematisch vorzunehmen, besteht darin, die Facility-Produktkarte in EN 15221-4 zu nutzen, um zu bestimmen, welche Facility-Produkte zur Erfüllung der Anforderung gewählt werden sollten. Es sollten möglichst klassifizierte Facility-Produkt-Kategorien verwendet werden. Erforderlichenfalls sind einzelne Aspekte für ein bestehendes Produkt zu ergänzen oder Aspekte unterschiedlicher Produkte zu kombinieren, wodurch individuelle/spezifische Facility Services geschaffen werden.

5.4.3 Elemente eines Service Level

Es ist ein (klassifiziertes) Facility-Produkt zu verwenden oder eine neuer (individueller) Facility Service zu schaffen und auf der Grundlage der Anforderungen das SL zu entwickeln.

Die folgenden Elemente könnten Teil eines SL sein:

- Spezifikation, z. B.:
 - Erweiterung (enthaltene Posten/nicht enthaltene Posten);
 - Volumen und Mengen;
 - anwendbare Normen und speziell erforderliche Techniken;
 - zeitliche Abfolge, Zeitrahmen oder Termine, Dauer, Intervalle, Meilensteine, Fälligkeit, Häufigkeiten;
- gefordertes Personal/geforderte Kompetenzen;
- Anforderungen an die Berichterstattung;
- einzuhaltende Vorgehensweisen.

Elemente des Service Level werden auf strategischer, taktischer und operativer Ebene erkannt. Diese Elemente werden nach dem SMART-Verfahren in Leistungsvereinbarungen beschrieben [SMART = Significant, Measurable, Achievable, Responsible, Time Scale (de: wesentlich, messbar, erreichbar, verantwortlich, zeitlicher Rahmen)], unter Angabe von Kennzahlen zur strategischen, taktischen und operativen Ebene.

BEISPIELE:

- strategische Ebene: KPI wie „Flexibilität der Facility-Organisation“ oder „Mehrwert der Hauptprozesse“ oder Kosten des FM je Quadratmeter usw.;
- taktische Ebene: Kennzahlen wie „Quadratmeter je Arbeitsplatz je Bürogebäude“, „Öffnungszeiten je Dienstleistung“ usw.;
- operative Ebene: Kennzahlen wie „Zeit, in der die Dienstleistung nicht verfügbar ist“, „Reaktionszeit“, „Endkundenzufriedenheit“ usw.

Im Anschluss an den in 5.5 beschriebenen Prozess ist die Spezifikation der Messmethode der Leistungs- und Qualitätsmessung auszuarbeiten, d. h. die Ziele und der Mehrwert, die erreicht werden sollten.

5.4.4 Grundsatz und Ansätze für die Definition von Service Level

Die Definition eines Service Level ist ein iterativer Prozess. Üblicherweise wird mit einem allgemeinen Konzept/einer allgemeinen Vorstellung von der Auftraggeber-Organisation mit einigen strategischen Zielen begonnen. Durch den schrittweisen Prozess werden eindeutige und präzise Beschreibungen generiert. Während des iterativen Prozesses müssen die Schnittstellen mit den Hauptaktivitäten, Verantwortlichkeiten (intern und extern), Rollen und Zielen usw. definiert und innerhalb der Auftraggeber-Organisation vereinbart werden.

In Bezug auf das Risikomanagement und dessen Bedeutung für die Organisation müssen die Folgen und Interaktionen der Dienstleistung im Hinblick auf Auswirkungen und mögliche Verschlechterungen auf die bzw. der Hauptaktivität analysiert werden. Service Level, die Elemente eines größeren Managementsystems sind, müssen im Hinblick auf Risikoübertragung analysiert werden.

In Bezug auf die Schaffung von Mehrwert müssen Service Level in der Auftraggeber-Organisation für einen zusätzlichen Wert bei Image, Umwandlung/Änderungen, Personalunterstützung, Effizienz, Wirksamkeit, Preis-Leistungs-Verhältnis, Kosten-Qualitäts-Verhältnis usw. sorgen.

Der Erzeugungsprozess sollte der Bedeutungsrangfolge der Facility-Produkte nach diesen Überlegungen folgen.

Dieser interaktive und iterative Prozess ermöglicht, dass

- sich die Auftraggeber-Organisation folgender Aspekte bewusst ist:
 - ihrer tatsächlichen Bedürfnisse;
 - Best Practices und Erfahrungen, Benchmarks;
 - bisher noch nicht berücksichtigter Vorstellungen oder Kriterien;
- Dienstleister die Bedürfnisse der Auftraggeber-Organisation verstehen.

5.4.5 Arten und Klassifizierung von Service Level

5.4.5.1 Allgemeines

SL können sich auf alle drei Ebenen beziehen (strategische, taktische, operative Ebene).

Sie können in zwei Hauptkategorien eingeteilt werden: eingabeorientiert und ergebnisorientiert.

Das bedeutet, dass SL (stärker) eingabe- oder ergebnisorientiert und auf einer, zwei oder allen drei Ebenen definiert sein können (einer strategischen und/oder taktischen und/oder operativen Ebene).

5.4.5.2 Eingabeorientierte SL

Ein Service Level gilt als eingabeorientiert, wenn die Merkmale oder Aspekte (Menge von Merkmalen), aus denen sich ihre Definition zusammensetzt, auf theoretischen oder auferlegten, nicht notwendigerweise den besten, Mitteln basieren, die jedoch auf den Schlussfolgerungen des Auftraggebers selbst beruhen, d. h. auf gemachten Erfahrungen, auf Wissen, Normen, Verfahrensweisen, unternehmensinterne Richtlinien usw.

Das Maß des übertragenen/geleiteten Risikos ist begrenzt, da der Dienstleister hinsichtlich des Umfangs der Ressourcen und der Art und Weise nicht flexibel ist.

5.4.5.3 Ergebnisorientierte SL

Das ergebnisorientierte Service Level ist hauptsächlich anforderungsgesteuert (WAS erreicht werden soll, nicht WIE es erreicht werden soll).

Die Aktivitäten des Dienstleisters sollten durch das Ziel der Verringerung von Abweichungen zwischen der tatsächlich beobachteten Situation und den festgelegten Anforderungen gesteuert sein. Spezielle Aufgaben oder Spezifikationen sind nicht gegeben (das WIE ist nicht definiert).

Es besteht ein hohes Maß an Flexibilität hinsichtlich des Umfangs der Ressourcen und der Art und Weise.

Üblicherweise wird ein Service Level irgendwo zwischen eingabeorientiert und ergebnisorientiert angesiedelt sein. Nur selten findet sich ein SL, bei dem alle Merkmale zu 100 % eingabe- oder ergebnisorientiert sind.

SL auf einer eher strategischen Ebene sind üblicherweise stärker ergebnisorientiert. SL auf einer eher operativen Ebene hingegen sind stärker eingabeorientiert.

Ergebnisorientierte SL sollten der Normalfall sein. Eingabeorientierte SL sollten die Ausnahme bilden und nur verwendet werden, wenn ergebnisorientierte SL nicht möglich sind (z. B. Sicherheitsdienstleistungen).

5.4.6 Lebenszyklus von Service Level

5.4.6.1 Allgemeines

Ein SL muss in regelmäßigen Abständen aktualisiert und optimiert werden.

5.4.6.2 Vorbereitungsphase

In der Vorbereitungsphase (siehe 5.4.3) werden die Service Level auf der Basis einer eher theoretischen Beschreibung geschaffen, die aus den besten verfügbaren Informationen stammt.

5.4.6.3 Anlaufphase

In der Anlaufphase besteht eine größere Bemühung, das vereinbarte Service Level zu erreichen. Am Ende der Anlaufphase müssen die definierten Service Level auf die geplante Art und Weise und mit den geplanten Ressourcen erreicht werden, oder es müssen gemeinsam abgestimmte Veränderungen vorgenommen werden.

5.4.6.4 Phase der kontinuierlichen Verbesserung/Optimierung

Ein Service Level als Teil eines Qualitätsmanagementsystems muss eine ständige Verbesserung sicherstellen können. Es muss eine Messmethodik im Einsatz sein. Entwicklungen und Änderungen sind aufzunehmen und zu verfolgen.

5.4.6.5 Änderungen

Im Laufe der Zeit müssen aus verschiedenen Gründen Änderungen der Service Level durchgeführt werden, z. B.:

- Änderung der Bedürfnisse und Anforderungen der Auftraggeber-Organisation im Laufe der Zeit (z. B. Zusammenschlüsse oder Aufkäufe);
- externe Einflüsse (z. B. Wettbewerb/Gesetzgebung);
- Änderung der Art und Weise, von Technologien oder der Organisation seitens des Dienstleisters.

5.5 Entwicklung von Messmethoden (Hierarchie der Kennzahlen)

5.5.1 Zweck der Entwicklung von Messmethoden (strukturierte Kennzahlen)

Dieser Unterabschnitt enthält einen Vorschlag, wie geeignete Messsysteme (d. h. ein Satz von Kennzahlen und deren Struktur) entwickelt werden können, mit denen die FM-Leistung und Qualität aktuell und auch in Zukunft sichergestellt wird und die eine Verfolgung des Prozesses im Hinblick auf künftige Ziele ermöglichen.

Gute Messsysteme mit einem soliden Satz kohärenter/aktualisierter Messungen (für alle Arten von Änderungen, z. B. von Prozessen, Zielen, Werten):

- erlauben die Steuerung von Prozessen zur Erzeugung zuverlässiger und konsistenter Facility-Produkte;
- erlauben das Erkennen von Kosten;
- erlauben das frühzeitige Erkennen von Problemen und die Vorhersage von Ergebnissen vor einer Eskalation oder einem Versagen;
- ermöglichen es, dem Bedarf der Organisation des Kunden besser zu entsprechen;
- erlauben das Treffen verbesserter Entscheidungen, was zu verbesserten Facility-Produkten und einer verbesserten Leistung der Organisation führt (ständige Verbesserung);
- ermöglichen ein verbessertes Benchmarking;
- liefern die richtige Qualität (Merkmal, das zählt) zu einem angemessenen Preis (wahrgenommener Wert);
- bieten ein Steuerungs-/Managementwerkzeug, das zu einem effizienten Betrieb beiträgt (Einsparung von Besprechungen, Durchsicht und Analyse von Statistiken und Berichten usw.).

5.5.2 Verschiedene Arten von Kennzahlen

Arten von Kennzahlen (definiert in 3.1.11 bis 3.1.16), wie z. B.:

- Kennzahl;
- Auftraggeber-KPI;
- FM-Kennzahl;
- FM-KPI;
- FM-Top-Kennzahl

können mit Hilfe der folgenden Grafik dargestellt werden (siehe Bild 5):

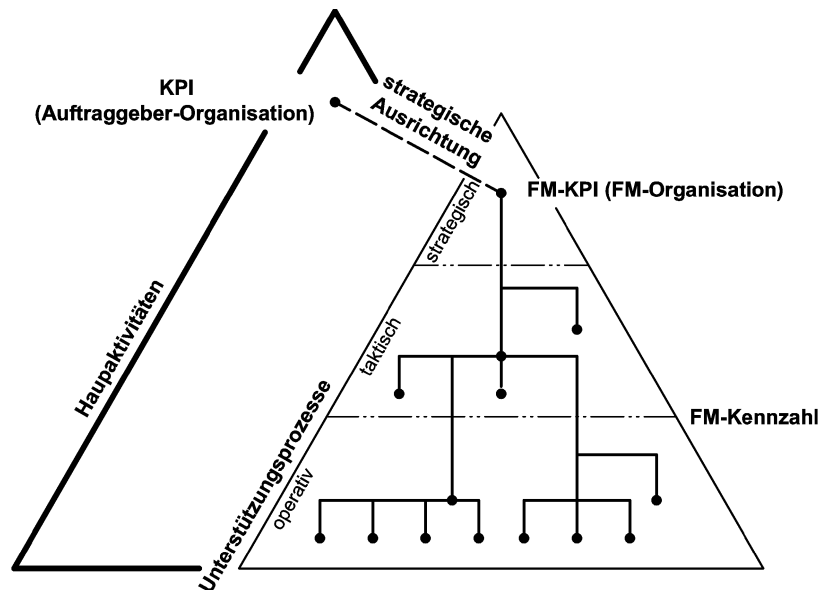


Bild 5 — Arten von Kennzahlen

Bild 5 zeigt, dass die Kennzahlen in unterschiedlichen Ebenen vorkommen und über strategische, taktische und operative Ebene in Bezug zueinander stehen. Die KPI der Hauptaktivitäten sind mit der Facility-Organisation und deren Strategie verknüpft. Für die FM-Organisation sind die KPI der Hauptorganisation und die FM-KPI (der FM-Organisation) für das Management des Prozesses relevant. Alle Kennzahlen müssen mit den Kennzahlen auf „niedrigeren Ebenen“ im Messsystem verbunden sein.

Darüber hinaus lassen sich Kennzahlen wie folgt klassifizieren:

— Einzelmessungskennzahlen

qualifizieren ein Merkmal (oder eine Menge von Merkmalen) eines Produktes/einer Dienstleistung und stellen Informationen zu deren Leistung bereit, z. B. verkaufte Einheiten, gereinigte m², Anzahl der Gäste oder Anrufe beim Helpdesk usw.;

— aggregierte Kennzahlen (z. B. Verhältnis) auf verschiedenen Ebenen für einen Gesamt-/komprimierten Überblick über die Leistung/Qualität entlang einer definierten Struktur, z. B. Reduktion von CO (Kohlenmonoxid), Kosten je Arbeitsplatz, durchschnittliche Reparaturdauer.