

DIN EN 15221-5

ICS 03.080.10

Einsprüche bis 2019-01-09
Vorgesehen als Ersatz für
DIN EN 15221-5:2011-12

Entwurf

**Facility Management –
Teil 5: Leitfaden für Facility Management Prozesse;
Deutsche und Englische Fassung prEN 15221-5:2018**

Facility Management –
Part 5: Guidance on Facility Management processes;
German and English version prEN 15221-5:2018

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 Raumlufttechnik 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 Raumlufttechnik sowie deren Sicherheit (NHRs)

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (prEN 15221-5:2018) wurde vom Technischen Komitee CEN/TC 348 „Facility Management“ erarbeitet, dessen Sekretariat von NEN (Niederlande) gehalten wird.

Für die deutsche Mitarbeit 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) verantwortlich.

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

Änderungen

Gegenüber DIN EN 15221-5:2011-12 wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- a) Anpassung an die ISO 41000-Reihe bezüglich der Terminologie und den Anforderungen an die Beschaffung und Vereinbarungen.

Facility Management — Teil 5: Leitfaden für Facility Management Prozesse

Facility Management — Part 5: Guidance on Facility Management processes

ICS:

Deskriptoren

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

STD Version 2.9d

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	3
Einleitung	4
1 Anwendungsbereich	6
2 Normative Verweisungen	6
3 Begriffe	6
4 Grundsätze von Facility-Management-Prozessen	9
4.1 Allgemeines	9
4.2 Zusammenfassung	9
4.3 Wesentliche Grundsätze	10
4.4 Facility-Management-Prozesse	11
4.5 Struktur von FM-Prozessen	11
5 Entwicklung von Facility-Management-Prozessen	15
5.1 Einleitung	15
5.2 Bedeutung von Facility-Management-Prozessen	16
5.3 Facility-Management-Prozesse auf strategischer Ebene	17
5.4 Facility-Management-Prozesse auf taktischer Ebene	23
5.5 FM-Prozesse auf operativer Ebene	30
6 Bewertung der FM-Prozesse	33
6.1 Einleitung	33
6.2 Grundsätze der FM-Organisation	33
6.3 Schritt 1: Prüfen der Ausrichtung der FM-Prozesse an der Organisationsstrategie	33
6.4 Schritt 2: Prüfen der Verbindungen zwischen den FM-Prozessen	34
6.5 Schritt 3: Prüfen der verwendeten Daten/Informationen	34
6.6 Schritt 4: Prüfen der Abläufe	35
6.7 Schritt 5: Prüfen der Überwachung der FM-Prozesse	36
Anhang A (informativ) Beispiele von generischen Prozessen	37
Anhang B (informativ) Prüfliste – Reifegrad von FM-Organisationen	43
Literaturhinweise	44

Europäisches Vorwort

Dieses Dokument (prEN 15221-5:2018) 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 15221-5:2011 ersetzen.

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

- 1) ISO 41011:2017, *Facility Management — Vocabulary*
- 2) ISO 41012, *Facility Management — Guidance on strategic sourcing and the development of agreements*
- 3) ISO/TR 41013, *Facility Management — Scope, key concepts and benefits*
- 4) EN 15221-3, *Leitfaden für Qualität im Facility Management*
- 5) EN 15221-4, *Taxonomie, Klassifikation und Strukturen im Facility Management*
- 6) EN 15221-5, *Leitfaden für Facility-Management-Prozesse*
- 7) EN 15221-6, *Flächenbemessung im Facility Management*
- 8) 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:

- ISO 41011 *Facility Management – Vocabulary*
- ISO 41012 *Facility Management – Guidance on strategic sourcing and the development of agreements*
- 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.

Ziel dieser Norm ist es, allen am Facility Management (FM) beteiligten Akteuren, insbesondere den Dienstleistern und ihren Kunden, einen Leitfaden für die Entwicklung und Verbesserung ihrer Prozesse zur Unterstützung der Hauptaktivitäten bereitzustellen. Auf diese Weise werden Entwicklung, Innovation und Verbesserung innerhalb der Organisation unterstützt und eine Basis für die weitere professionelle Entwicklung von FM und dessen Weiterentwicklung in Europa geschaffen.

Facility Management ist in ISO 41011, *Facility Management – Vocabulary*, und ISO/TR 41013, *Facility Management – Scope, key concepts and benefits*, definiert als „Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erreichung und Entwicklung der vereinbarten Leistungen, welche die Effektivität der Hauptaktivitäten der Organisation unterstützen und verbessern“. Dieser Definition liegt ein prozessbasierter Managementsystemansatz aus der Normenreihe EN ISO 9000 zugrunde.

Die Weiterentwicklung Europäischer Normen im Facility Management auf der Basis von ISO 41011 und ISO 41013 wird daher auf einem besseren Verständnis der beteiligten Prozesse und deren Integrationsmechanismen aufbauen. Diese Prozesse müssen identifiziert und beschrieben, zugeordnet und modelliert werden, um einen Rahmen für Facility Management zu ergeben.

Diese Norm schafft die Grundlagen für weitere Arbeiten im Bereich der Entwicklung von Facility-Management-Normen und entwickelt die an der Erstellung von FM-Vereinbarungen nach ISO 41012 und ISO 41013 beteiligten Prozesse weiter. Die in dieser Norm angebotene Führung legt fest, dass als Basis für die Entwicklung der FM-Strategie die FM-Prozesse mit der Analyse und einem klaren Bild von der Auftraggeber-Organisation und deren Hauptprozessen beginnen müssen. Alle wesentlichen Entscheidungen auf dem Weg bis zur endgültigen Spezifikation der Leistungsniveaus und Qualitäten, der Wahl des Modells der Leistungserbringung und letztendlich der Vorbereitung der geeigneten Form der Beschaffung und von Vereinbarungen gehen von dieser Basis aus.

Diese Norm wurde als eine von vier neuen Normen entwickelt und hat eine vereinbarte Reihe von Grundsätzen aufgenommen, die dem Facility-Management-Ansatz zugrunde liegen, um so die Übereinstimmung sicherzustellen. Diese Grundsätze sind eingebunden in die wesentlichen Grundsätze eines prozessbasierten Managementsystems, auf die diese Norm sich gründet.

Diese Norm richtet sich nach der Normenreihe EN ISO 9000 zu Qualitätsmanagementsystemen aus und wendet spezifische Leitlinien zu den Konzepten und der Anwendung einer prozessbasierten Herangehensweise an Managementsysteme auf das Gebiet des Facility Managements an. Darüber hinaus baut die Norm auf anerkannte Managementgrundsätze auf, insbesondere auf die Wertschöpfungskette (Porter, 1985) und die Qualitätsüberwachung (Deming, 1986), die prozessbasierten Managementsystemen zugrunde liegen.

Der in diesem Dokument beschriebene prozessorientierte Ansatz sollte in den europäischen Mitgliedsländern in breiten Umfang anwendbar sein. Dazu sollten sie auf das in den früheren Normen (ISO 41011 und ISO 41013) gegebene Modell aufbauen, generisch und nicht zu präskriptiv sein und Unternehmen und Organisationen in die Lage versetzen, ihn an ihre eigenen Prozesse anzupassen.

Durch die Anwendung dieser Norm sollten Organisationen in der Lage sein, die Bedeutung von Facility-Management-Prozessen für ihre Effektivität zu verstehen und die Notwendigkeit einer Bewertung der Reife ihrer bestehenden Prozesse zu erkennen. Dadurch wird die Grundlage geschaffen für eine Entwicklung und Verbesserung der Facility-Management-Prozesse durch einen konsistenten, prozessbasierten Managementansatz. Diese Norm enthält generische Beispiele, die den Organisationen als Hilfe dienen sollen.

Facility-Management-Prozesse werden auf den drei organisatorischen Ebenen integriert — auf der operativen, taktischen und strategischen. Vereinbarungen über die Ergebnisse dieser Prozesse müssen ebenso auf diesen drei Ebenen erfolgen: operative Vereinbarungen mit den Nutzern, taktische Vereinbarung mit den Geschäftseinheiten und strategische Vereinbarung mit der Gruppe der obersten Leitung (Vorstand, Geschäftsführer).

Referenz:

Porter, M E, (1985), „Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance“,

Free Press, New York;

Deming, W E (1986), „Out of the Crisis“, MIT, Cambridge.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument bietet FM-Organisationen eine Anleitung für die Entwicklung und Verbesserung ihrer Prozesse zur Unterstützung der Hauptaktivitäten.

Des Weiteren legt dieses Dokument die wesentlichen Grundsätze dar, beschreibt übergeordnete generische FM-Prozesse, führt strategische, taktische und operative Prozesse auf und bietet Beispiele zu Prozessabläufen.

Dieses Dokument ist aus Hauptprozess-, Bedarfsperspektive für alle an FM-Prozessen Interessierten geschrieben.

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*

EN 15221-3, *Facility Management — Teil 3: Leitfaden für Qualität im Facility Management*

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

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:

— IEC Electropedia: unter <http://www.electropedia.org/>

— ISO Online Browsing Platform: unter <http://www.iso.org/obp>

3.1 Aktivitäten

Aufgaben, die zur Erbringung von Leistungen erforderlich sind

3.2 Auftraggeber

Organisation, die Facility Services im Rahmen einer Facility-Management-Vereinbarung beschafft

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Auftraggeber handelt auf strategischer Ebene und hat in allen Phasen seiner Beziehung zum Dienstleister eine generelle und/oder Schlüsselfunktion. Der Kunde spezifiziert die Facility Services.

[ISO 41011 und ISO/TR 41013]

3.3

Kunde

Organisation, die die Erbringung von Facility Services innerhalb der Aufgaben und Bedingungen einer Facility-Management-Vereinbarung festlegt und in Auftrag gibt

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Kunde handelt auf taktischer Ebene.

[ISO 41010 und ISO 41012]

3.4

Nutzer

Person, die Facility Services empfängt

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Nutzer könnte auch ein Besucher sein.

[ISO 41011]

3.5

Facility

materieller Vermögenswert, der eine Organisation unterstützt

[ISO 41011]

3.6

Facility Management

Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erhaltung und Entwicklung der vereinbarten Leistungen, welche die Effektivität der Hauptaktivitäten der Organisation unterstützen und verbessern

[ISO 41011]

3.7

Facility-Management-Dienstleister

Organisation, die dem Auftraggeber Facility Services in einem zusammenhängenden Umfang nach den in der Facility-Management-Vereinbarung angegebenen Bedingungen erstellt oder erbringt

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Facility-Management-Dienstleister kann intern oder extern der Auftraggeber-Organisation sein.

[ISO 41011]

3.8

Facility Service

Dienstleistung 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.

[ISO 41011]

3.9

Schlüssel-Leistungskennzahl

(en: key performance indicator, KPI)

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

[ISO 41011]

3.10

Hauptaktivitäten

Aktivitäten, die die unverwechselbaren und unentbehrlichen Kompetenzen einer Organisation in ihrer Wertschöpfungskette darstellen

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Abgrenzung der Hauptaktivitäten von den Unterstützungsleistungen wird von jeder Organisation selbst vorgenommen und muss laufend aktualisiert werden.

[ISO 41011]

3.11

Hauptprozesse

Prozesse, die von einer Organisation als wesentlich für die Erbringung einer Dienstleistung oder für die Bereitstellung eines Produktes in ihrer Wertschöpfungskette direkt für ihre Kunden identifiziert werden

[ISO 41011]

3.12

Prozess

Reihe von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Aktivitäten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt

[EN ISO 9000]

3.13

Leistungsniveau

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

Anmerkung 1 zum Begriff: Die beschriebene Menge der Eigenschaften im Leistungsniveau kann innerhalb von Grenzen eingeteilt werden, die für Messung und Auswertung geeignet sind.

[ISO 41011 und ISO 41012]

3.14

Leistungsvereinbarung

(en: Service Level Agreement, SLA)

Vereinbarung zwischen dem Auftraggeber oder Kunden und dem Dienstleister über die Leistung, deren Messung und die Bedingungen der Erbringung der Dienstleistungen

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Facility-Management-Vereinbarung besteht aus allgemeinen Klauseln, die sich auf die gesamte Vereinbarung beziehen, und aus spezifischen Klauseln zu Leistungsvereinbarungen, die ausschließlich auf einen Facility Service anwendbar sind. Eine Facility-Management-Vereinbarung enthält mehrere Leistungsvereinbarungen.

[ISO 41011 und ISO 41012]

3.15

Teilprozess

einzelner Prozess, der innerhalb der Grenzen eines breiteren Prozesses abläuft

3.16

System

Element untereinander zusammenhängender Prozesse, Technologien oder (Geschäfts-)Strukturen

4 Grundsätze von Facility-Management-Prozessen

4.1 Allgemeines

Dieser Abschnitt fasst eine Reihe von zugrunde liegenden Prinzipien zusammen, die bei der Entwicklung des Leitfadens zu Facility-Management-Prozessen gelten und die einheitlich in den Normenreihen ISO 41010 und EN 15221 angewendet werden müssen.

4.2 Zusammenfassung

- a) FM-Prozesse werden durch Veränderungen auf jeder Ebene der Organisation ausgelöst (Anträge zur Veränderung durch Nutzer, Kunden und Auftraggeber). Zusätzlich können die Ergebnisse von Prozessen ebenfalls den Beginn anderer Prozesse auslösen. Ein Prozess besitzt einen eindeutigen anerkannten Anfangspunkt (mit Eingaben) und einen bestimmten Endpunkt (Ergebnisse).
- b) Ein Prozess besteht aus Eingaben, Prozessaktivitäten und erzeugt Ergebnisse. Das Ergebnis könnte ein erbrachter Facility Service, ein standardisiertes Facility-Produkt sein, jedoch beispielsweise auch ein ausgehandelter Vertrag, eine vollständige Rechnung oder eine endgültige Entscheidung (die dann eine Eingabe für einen anderen Prozess sein kann). Das Ergebnis eines Prozesses ist die Befriedigung von Anforderungen.
- c) Ein Prozess ist eine Reihe von Aktivitäten, die den Prozess planen, vorbereiten, ausführen, beurteilen, kontrollieren und dokumentieren.
- d) Diese Aktivitäten werden in Ausführung von identifizierten Verantwortungen ausgeführt.
- e) Ein Prozess ist beschrieben als der Ablauf ausgeführter Aktivitäten, der Kontrolle der Qualität, der Überwachung des Prozesses (einschließlich des Reagierens auf Fehler) und der Beurteilung der Qualität der Ergebnisse.
- f) FM-Prozesse sind mit dem Bedarf der Organisation verknüpft.
- g) Bedarfe können sich auf der strategischen, taktischen und operativen Ebene ergeben.
- h) Diese identifizierten Bedarfe werden in FM-Anforderungen umgewandelt.
- i) Eingaben in die FM-Prozesse sind materielle Vermögenswerte, Ressourcen, Daten/Informationen und Bedingungen.
- j) Ergebnisse der FM-Prozesse sind Facilities, Entscheidungen, Vorschläge, Daten/Informationen und Ergebnisse.
- k) FM-Prozesse beeinflussen die Effektivität der Hauptprozesse.
- l) FM-Prozesse können durch Veränderungen auf jeder Organisationsebene ausgelöst werden (Änderungsanträge durch Nutzer, Kunden und Auftraggeber). Es könnte hilfreich sein, den PDCA-Zyklus zur Überwachung und zum Qualitätsmanagement zu verwenden.
- m) Die Prozesse sollten kontinuierlich verbessert werden.

4.3 Wesentliche Grundsätze

Die Beschreibung der grundlegenden Prinzipien in diesem Abschnitt der Norm verbindet eine Vielzahl unterschiedlicher Aspekte wie allgemeine Management-Konzepte und -Grundsätze mit dem Inhalt und dem Aufbau von Prozessen im Facility Management. Es werden die unterschiedlichen Ebenen angegeben, die Schnittstellen zwischen einzelnen Prozessen aufgezeigt und die systematische Anwendung des Prozessdenkens auf diesem Gebiet eingeführt.

In Übereinstimmung mit ISO 41011 und ISO/TR 41013 ist der prozessorientierte Ansatz in dieser Norm abgeleitet aus den ISO-Leitlinien für das Konzept und die Anwendung eines prozessorientierten Ansatzes für Managementsysteme unter spezieller Anwendung auf das Facility Management.

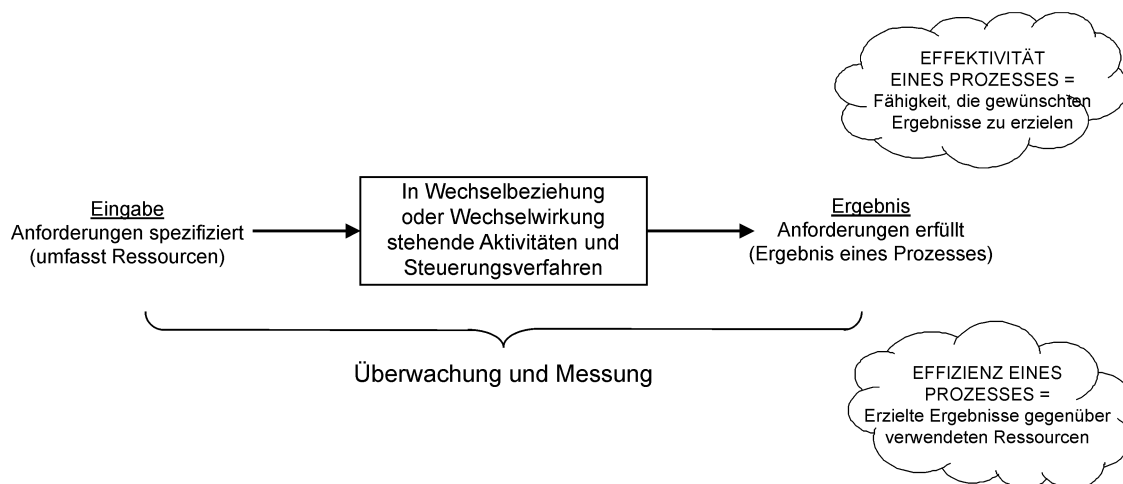


Bild 1 — Generischer Prozess

Ein Schlüsselprinzip in diesem Leitfaden verweist auf das Ergebnis von Prozessen als die Befriedigung der Bedarfe der Hauptprozesse.

EN 15221-3 enthält Empfehlungen zur Definition, Erreichung und Messung von Qualität im Facility Management. Die Klassifizierung von Prozesseingaben und -ausgaben findet sich in EN 15221-4.

Der Nutzer der Norm wird von einer detaillierten Ebene (4.5 Struktur von FM-Prozessen) zu einem allgemeinen Überblick über Prozesse (in Abschnitt 5) geführt und erhält Angaben in die Beziehungen und Einflüsse der Prozesse im Facility Management. Viele weitere Aspekte wären zwar ebenfalls von Bedeutung, jedoch konzentriert sich dieser Abschnitt darauf, die grundlegenden Prinzipien mit einer sinnvollen Tiefe und Breite anzubieten.

Die Relevanz der einzelnen Prozesse variiert je nach Kontext der Organisation (und ihren Hauptprozessen), in dem diese Prozesse angewendet werden. In einer industriellen Umgebung kann die Betonung im Gegensatz zu einer Verwaltungsumgebung zum Beispiel auf Betriebs- und Instandhaltungsprozessen liegen, obwohl beide innerhalb derselben Organisation vorkommen können. Ebenso wirkt sich der Status einer Organisation (expandierend, stagnierend und schrumpfend) in Form von Kostensenkung, Reduzierung der Nutzfläche oder Instandhaltungsstrategien auf die Prozesse aus. Daher ist es von wesentlicher Bedeutung zu betonen, dass die Prinzipien von Prozessen im Kontext der Gesamtprozesse einer Organisation gesehen werden sollten. Sie werden im Rahmen der Beziehung zwischen der Organisation und Facility Management betrachtet und sind in der Norm in FM-Anwendungsbereich, -Grundsätze und -Nutzen nach ISO/TR 41013 eingebettet.

4.4 Facility-Management-Prozesse

4.4.1 Allgemeines

Die Grundlage der Normung von Prozessen ist einerseits der FM-Anwendungsbereich von ISO/TR 41013 und andererseits die Klassifikation von Facility-Produkten (EN 15221-4). Der FM-Anwendungsbereich bestimmt und beschreibt die Bedarfe der Hauptprozesse und die Erfüllung durch die interne Belegschaft oder externe Dienstleister. Auf den drei Ebenen — der strategischen, taktischen und operativen Ebene sind Verbundenheit und Koordinierung erforderlich.

Prozesse sind Reihen von Aktivitäten, mit einer spezifischen Anordnung dieser Aktivitäten (Ablauf), einem Ausgangspunkt und einem Endpunkt und eindeutig festgelegten Eingaben und erforderlichen Ergebnissen. Prozesse müssen entsprechend der spezifischen Sachlage und Anforderungen einer Organisation aufgebaut werden.

4.4.2 Standardisierte Facility-Produkte

Durch Bildung einer festgelegten Reihe von hierarchisch strukturierten Facility Services, als standardisierte Facility-Produkte bezeichnet, stellt die Norm EN 15221-4 einen neuen Ansatz zur Struktur von Facility Services auf.

Die Klassifizierung identifiziert ein Produkt in einer Hierarchie. Bei einer bestimmten Organisation oder einem bestimmten Dienstleister sollte hinsichtlich der Facility-Produkte entsprechend der Norm klassifiziert werden. Es gibt keine Notwendigkeit, das umfassende Angebot der Produkte zu fordern oder bereitzustellen.

Die Klassifizierungsstruktur gilt für alle drei Ebenen. Das „Facility-Produkt“ auf der strategischen Ebene wird als strategische Integration des FM bezeichnet und enthält die Integration aller gekauften und verwendeten oder konsumierten Facility-Produkte einer Organisation. Es wird als Integration und nicht nur als ein Paket von Facility-Produkten angesehen.

Auf der taktischen Ebene sind „Fläche und Infrastruktur“ und die Integration von „Mensch und Organisation“ eingebunden.

Auf der operativen Ebene sind die standardisierten Facility-Produkte angeordnet. Die Klassifizierung ist nur ein Identifizierungsschlüssel, der in Bezug auf die Begriffe der internen Qualität oder Quantität des Facility-Produktes sowohl für den Dienstleister als auch für die beschaffende, anwendende oder konsumierende Organisation nicht genormt ist.

4.5 Struktur von FM-Prozessen

4.5.1 Allgemeines

Nach EN ISO 9001:2008 bestehen Prozesse aus den Eingaben, dem Ablauf und den Ergebnissen. In den Leitlinien zum Konzept und der Anwendung des prozessorientierten Ansatzes für Managementsysteme werden die Ergebnisse, als ein Ergebnis der Prozesse, nämlich als befriedigte Anforderungen betrachtet.

4.5.2 Prozessstruktur

Ausgangspunkt zur Beschreibung eines Prozesses sind die erforderlichen Eingaben. Wenn diese Eingaben zur Verfügung stehen, die erforderlichen Bedingungen und Auslöser vorhanden sind und die Planung und Vorbereitung erfolgt sind, beginnt der Ablauf. Das Ergebnis wird am Ende des Ablaufs erzeugt. Im Facility Management handelt es sich bei diesen Eingaben um Facilities (Geräte, Schreibtische, Gebäude usw.), Ressourcen (Arbeitskräfte, Energie, Fläche und/oder Daten/Informationen) sowie um bestimmte Bedingungen (Betriebszustand, Sauberkeit usw.), die unterschiedliche Prozesse oder Unterprozesse auslösen.

Der Ablauf eines FM-Prozesses besteht aus einer logischen Folge von Aktivitäten, die im Zusammenhang stehen mit verschiedenen Elementen (Fähigkeiten, Kompetenzen), Auslösern (Auslöseimpulse, Bedingungen, Ergebnisse anderer Prozesse), Ereignissen, Daten, Ablaufstrukturen und Teilprozessen. Um die Ausgaben wirksam zu erreichen, muss der Ablauf auf Störungen, Ausfälle und Unterbrechungen reagieren. Wird ein Prozess ausgeführt, besitzt er einen definierten Status und kann andere Prozesse auslösen.

Der gesamte Prozess sowie die Abläufe, zur Nutzung der Eingaben und der Erreichung von Anforderungen, müssen effektiv und effizient geführt werden. Der durch Abläufe gesteuerte FM-Prozess erzielt im Ergebnis messbare Facility-Produkte.

4.5.3 Prozesseingaben

Bei Betrachtung der verschiedenen Eingaben wird deutlich, dass bestimmte Prozesse unterschiedliche Facilities enthalten, an denen die Prozesse ausgeführt werden.

Im Facility Management handelt es sich bei diesen Eingaben um materielle Vermögenswerte (Geräte, Schreibtische, Gebäude usw.), Ressourcen (Arbeitskräfte, Energie, Fläche und/oder Daten/Informationen) sowie bestimmte Bedingungen (Betriebszustand, Sauberkeit usw.), die unterschiedliche Prozesse oder Unterprozesse auslösen.

Zur Verdeutlichung der Prozesseingaben sind grundlegende Beispiele in Abschnitt 5 angegeben. So ist zum Beispiel die technische Ausrüstung eines Gebäudes die Eingabe für die Betriebs- und Instandhaltungsprozesse, die Daten und selbst die Ergebnisse früherer Instandhaltungsaktivitäten fügen dem Instandhaltungsprozess weitere Eingaben hinzu. Die erforderlichen Ressourcen sind die notwendigen Arbeitskräfte, die benötigten Handhabungsmaterialien sowie Energie für die technische Ausrüstung. Die Bedingungen lassen sich zusammenfassen als der erforderliche Rahmen, zum Beispiel der zeitliche Rahmen, innerhalb dessen eine Instandhaltungsaufgabe ausgeführt werden kann, der Betriebszustand oder das Alter der Ausrüstung, die sich auch auf die Erstellung eines Instandhaltungsplans und dessen Implementierung auswirken.

4.5.4 Prozessablauf

Prozessaktivitäten sind Maßnahmen, die von bestimmten Akteuren, in der Regel Personen, in der geplanten Reihenfolge getroffen werden, um das Zielergebnis zu erreichen. Diese Aktivitäten müssen in einer logischen Folge ausgeführt werden, die als Ablauf bezeichnet wird. Die optimale Ausführung der Aktivitäten wird geplant, bevor der Prozess auszuführen ist. Der Prozessplaner muss über alle erforderlichen Daten, Informationen und Ressourcen verfügen sowie über Wissen und Erfahrung im Hinblick auf die Ergebnisse. Die vorbereitende Planung der Ausführung ist die erste und wichtigste Aktivität.

Um die logische Abfolge von Aktivitäten zu starten, müssen die Rollen der beteiligten Personen sowie deren Fähigkeiten und Kompetenzen klar sein. Es ist naheliegend, dass eine Person entscheiden muss, bei welchen Aufgaben sie mit welcher Fähigkeit arbeiten wird. Die Kompetenz einer Person hat ebenfalls einen wesentlichen Einfluss auf die Effizienz und Effektivität eines Ablaufs, z. B. erreicht eine qualifizierte Person zwar möglicherweise das für das Qualitätsniveau gesetzte Ziel, jedoch wird nur eine kompetente Person dies effizient und effektiv erreichen.

Während der Implementierung kann der Arbeitsablauf weitere Prozesse auslösen und berücksichtigt die Bedingungen die durch andere Prozesse geschaffen werden. Zum Beispiel könnte eine Instandsetzungsaktivität durch die Stunden ausgelöst werden, die eine technische Ausrüstung verwendet wurde, jedoch kann diese Aktivität auch zu einer zusätzlichen Reinigungsaktivität in diesem Bereich führen.

Prozesse können in Teilprozesse unterteilt werden. Diese Teilprozesse besitzen ebenfalls Eingaben, Abläufe und Ergebnisse. Zum Beispiel kann das Ergebnis von Teilprozess 1 die Eingabe in Teilprozess 2 sein. Der Ablauf wird oftmals graphisch dargestellt. Die einzelnen Schritte des Ablaufs und ihre wechselseitigen Abhängigkeiten sind nachstehend als Diagramm dargestellt.

Werden diese Prinzipien auf bestimmte Prozesse in einer spezifischen Organisation verwendet, sollten die Grundelemente der Strukturbildern in dieser Anwendung zur Dokumentation von Abläufen und Flussdiagrammen nach der entsprechenden Internationalen Norm festgelegt werden (ISO 5807:1985, *Specification for data processing flow chart symbols, rules and conventions*).

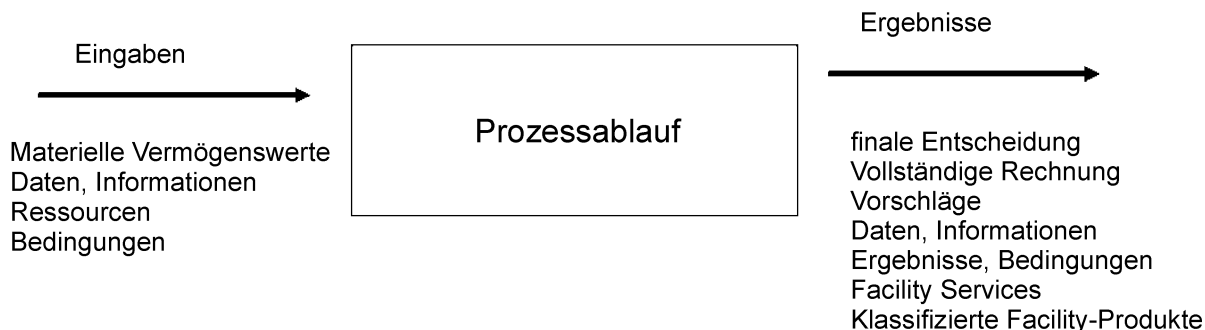


Bild 2 — Prozessgrundsätze

4.5.5 Teilprozesse

Teilprozesse sind Teile eines Ablaufs. Sie werden angewendet, wenn bestimmte Schritte in unterschiedlichen Prozessen ausgeführt werden oder um Schritte ausführlicher zu beschreiben. Oftmals werden Teilprozesse genutzt, um einem Ablauf größere Transparenz zu verleihen.

4.5.6 Prozessergebnisse

Ergebnisse sind nutzbare Facilities (saubere Schreibtische, instand gehaltene Ausrüstung, Einrichtung von Bürogeräten), finale Entscheidungen (vorgeschlagene Instandhaltungsstrategie), Vorschläge (nächste Schritte, Auslösen oder alternative Aufgaben), Daten (Ausrüstung, Daten, Materialien, Verbrauchsmaterialien), Informationen (Berichte zum Energieverbrauch, KPI), Ergebnisse (Neuaufstellung eines Schreibtisches nach einem Umzug), Bedingungen (Stand des Arbeitsschutzes und der Sicherheit, Betriebszustand technischer Ausrüstung) und ebenfalls bereitgestellte Facility Services und standardisierte Facility-Produkte.

Der Ablauf kann ausführlicher betrachtet werden. Die logische Folge von Aktivitäten besteht aus der Planung, Vorbereitung, Ausführung, Beurteilung der Bedingungen, Prüfungen der Aktivitäten und der Dokumentation der Ergebnisse (Berichtswesen). Die Bedeutung der unterschiedlichen Aktivitäten hängt vom Prozess selbst ab.

4.5.7 Prozessaktivitäten

Jeder Ablauf muss einen eindeutigen Anfangspunkt und einen eindeutigen Endpunkt besitzen. Die Messung des Ergebnisses kann nur erfolgen, wenn der Prozess beendet ist. Die unterschiedlichen Aktivitäten, einschließlich Planung, Prüfung und Prozesse des Berichtswesens, können wie folgt beschrieben werden.

Planung: Zusammentragen der erforderlichen Informationen, Einrichten der benötigten Ressourcen (Belegschaft, Ausrüstung, Materialien, Energien) und Prüfen der zusätzlichen Anforderungen (Daten, Informationen, Zeitpunkte, Bedingungen, Spielräume), die zur Ausführung des Prozesses benötigt werden; es liegt in der Verantwortung des Prozessplaners, alle benötigten Ressourcen zu berücksichtigen. Die Planungsaktivität wird innerhalb einer angemessenen Zeit, bevor der Ablauf erforderlich ist, ausgeführt.

Vorbereitung: Informationen zu den Arbeitskräften, Informationen zum Kunden, Bereitstellen von Arbeitsaufträgen, Bereitstellen von Materialien, Übergabe von Informationen und Daten, Prüfen der Verfügbarkeit von Ressourcen, Prüfen neuester Veränderungen der Bedingungen und deren möglichen Einfluss auf die Planung. Die Vorbereitungsaktivität erfolgt unmittelbar vor der Ausführung und soll die effiziente und effektive Ausführung sicherstellen.

Implementierung: Erfüllen des Arbeitsauftrags, Starten der Arbeitsschritte zur Erreichung der erwarteten Ergebnisse, bis die gesamte Menge der Arbeitsschritte ausgeführt ist. Die Ausführung erfolgt entsprechend dem definierten Ablauf. Im FM umfasst die Ausführung des Ablaufs einen hohen Grad an manueller Arbeit, was kompetente Arbeiter erfordert. Der menschliche Einfluss wird sehr oft unterschätzt (qualifizierte, motivierte und informierte Arbeiter). Die Ausführungsaktivitäten auf operativer Ebene sind die Facility Services.

Beurteilung: Überwachung der geeigneten Bedingungen der Arbeitsschritte während der Ausführung, Vermeidung von Fehlern, Reaktion auf Ausfälle und Störungen, Beurteilung der Bedingungen (Instanzen des Ablaufs). Die Beurteilung muss während der Ausführung erfolgen, um die erforderlichen Ergebnisse zu erreichen und Ausfälle oder falsche Ergebnisse zu vermeiden. Daher stellt die Beurteilung der Ausführung die geforderten Ergebnisse sicher und bildet die beste Quelle für Verbesserungen. Diese Aktivität stellt Effektivität und Effizienz sicher.

Prüfung: Vergleichen der erzielten Ergebnisse mit dem erwarteten Ergebnis, Registrieren des Verbrauchs an Ressourcen, Beurteilen der Effektivität und Effizienz, Dokumentieren der gezogenen Lehren. Auf SLA-Basis behandelt diese Aktivität die KPI-Maße.

Berichtswesen: Dokumentieren der Ergebnisse des Ablaufs [in einem geeigneten System oder im geforderten Format (Papier, Protokoll usw.)]. Diese Aktivität liefert den KPI-Bericht/das KPI-Berichtswesen.

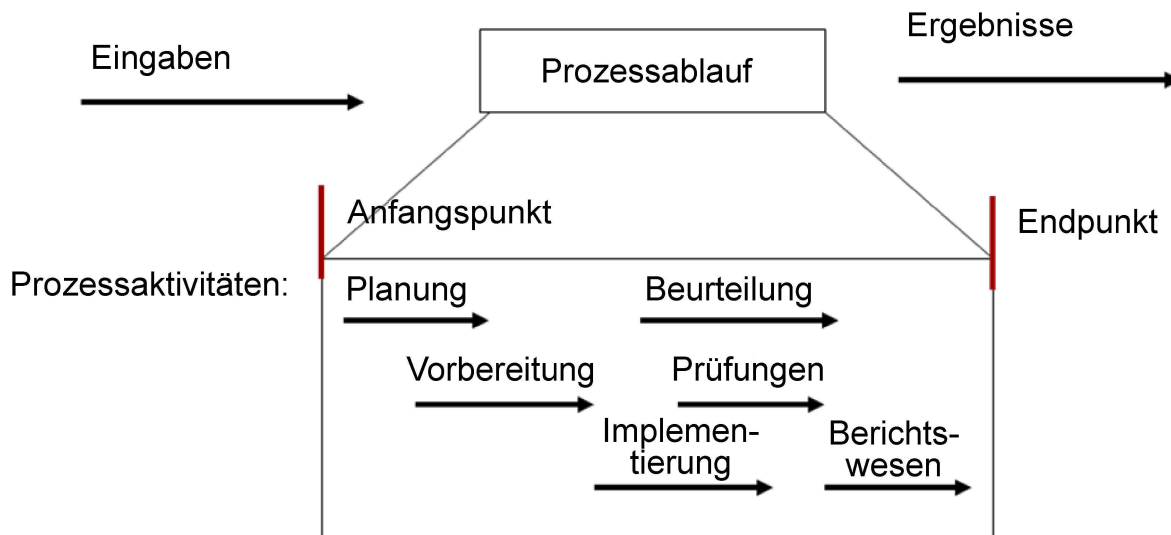


Bild 3 — Ablauf

Die einzelnen Schritte eines Prozesses werden in einer Ablaufstruktur dargestellt.

4.5.8 Prozessunterscheidung

Prozesse können nach Ebenen, Laufzeit, Wiederholung, Ausnahmen, Bereiche, Ausmaß der Strukturierung und Parallelbetrieb unterschieden werden. Die Struktur der Prozesse wird in Prozesskarten dargestellt. Die Prozessebenen sind die operative, taktische oder strategische Ebene und horizontale oder vertikale Ebenen.

Horizontale Prozesse verlaufen in einer spezifischen Ebene von FM (operativ, taktisch und strategisch) und können daher leicht auf diesen drei Ebenen abgebildet werden. Diese horizontalen Prozesse verknüpfen die Bedarfs mit der Lieferseite und führen zur Erfüllung der Anforderungen der Hauptprozesse.

Vertikale Prozesse verlaufen zwischen diesen Ebenen und verbinden sie miteinander; diese vertikalen Prozesse behandeln hauptsächlich die Veränderungen in der Organisation und bestehen daher aus gegenseitiger Kommunikation (Entscheidungen, Trends und Entwicklungen) und müssen die Ziele erreichen, um die FM-Organisation mit den Veränderungen der Hauptprozesse zu verknüpfen und den Entscheidungsebenen ein Feedback aus FM-Perspektive zu geben.

Prozesslaufzeiten können in kurzfristige, mittelfristige und langfristige Prozesse unterteilt werden. Kurzfristige Prozesse werden innerhalb von Minuten oder Stunden ausgeführt, einige innerhalb von Tagen. Langfristige Prozesse werden innerhalb von Wochen oder sogar Monaten ausgeführt.

Wiederholungsprozesse werden eingeteilt in Prozesse mit einem hohen Wiederholungsgrad (z. B. Reinigung, Sicherheit), die täglich ausgeführt werden, und in einmalige Prozesse, die nur einmal während eines langen Zeitraums ausgeführt werden (z. B. Bau neuer Gebäude).

Prozessausnahmen geben den geplanten Grad der Erfüllung der Menge der Aktivitäten an. Ausnahmeprozesse können nicht entsprechend geplant werden.

Prozessbereich beschreibt das Ausmaß der Wirkung eines Prozesses und gibt den Einfluss des Prozesses innerhalb einer Organisation oder auch darüber hinaus an.

Das Ausmaß, in dem Prozesse strukturiert sind (ihr Grad) gibt den Status der Planung eines Prozesses an und erlaubt die Abschätzung des Verbesserungspotenzials.

5 Entwicklung von Facility-Management-Prozessen

5.1 Einleitung

Dieser Abschnitt stellt die Bedeutung von FM-Prozessen bei der effizienten und effektiven Nutzung von Ressourcen zur Erreichung eines Nutzens für alle Interessenten der Organisation heraus.

Um wirksame FM-Prozesse zu schaffen, müssen die Verbindungen und Verknüpfungen zwischen diesen vorhanden sein. Die Verbindungen sind die Ergebnisse, Auslöser, Entscheidungen, Informationen und Bedingungen eines bestimmten Prozesses, die die Eingabe für einen weiteren Prozess darstellen und daher die Flexibilität und Effizienz von FM in einer sich ständig verändernden Organisation erzeugen.

Wenn die FM-Prozesse leicht an Veränderungen in der Organisation angepasst werden können, werden die dem Facility Management bereitgestellten Ressourcen nachhaltig genutzt, was direkt zur Flexibilität der Hauptprozesse und der Organisation selbst beiträgt.

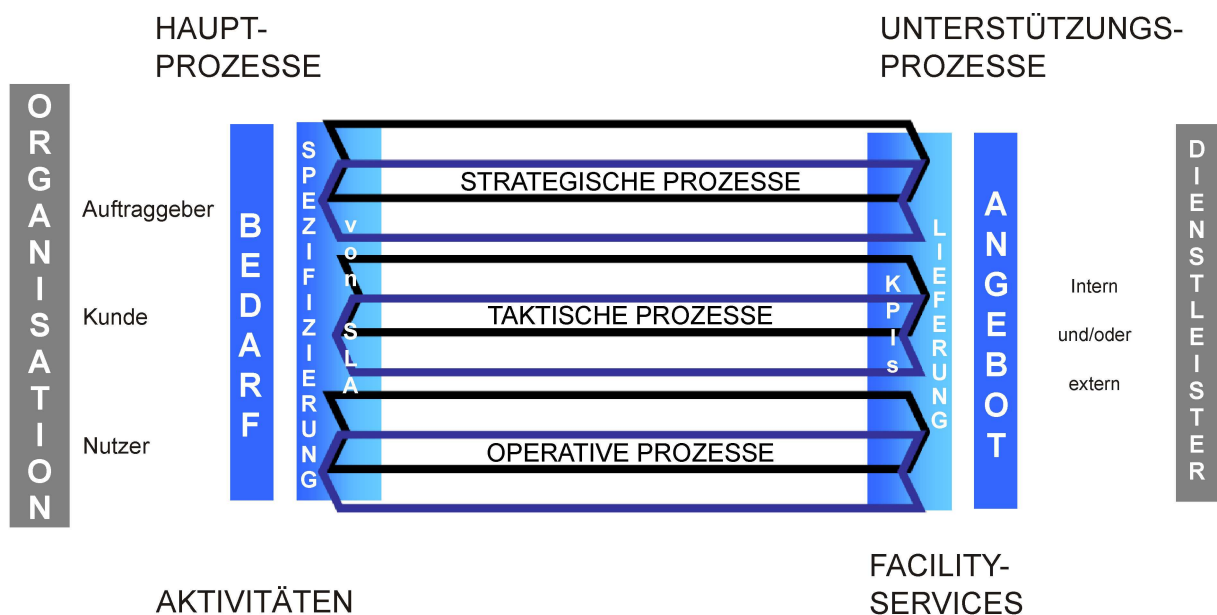


Bild 4 — Beziehung zwischen FM-Prozessen und FM-Modell

Die Vorteile wirksamer FM-Prozesse sind eine verbesserte Flexibilität, Anpassbarkeit und Zuverlässigkeit, die nachhaltige Nutzung von Ressourcen führt zu der erforderlichen Effizienz. Im folgenden Abschnitt sind die wichtigsten Prozesse gezeigt. Die Beispiele in diesem Abschnitt stellen typische FM-Prozesse dar und fördern ein besseres Verständnis der beteiligten Aktivitäten und Mechanismen.

Der Leitfaden beschreibt FM-Prozesse, einschließlich organisatorischer Prozesse, Management und Leistungsüberprüfungsprozesse und die Prozesse im Zuge der Verhandlung von Leistungsniveaus und das Leistungsmanagement bei der Leistungserbringung.

Diese FM-Prozesse werden auf strategischer, taktischer und operativer Ebene identifiziert und beschrieben. Sie sind in generischer Form und in ihrer allgemeinen Beziehung zum FM-Modell nach EN 15221-1 dargestellt. Die Entwicklung der Flüsse unter diesen Prozessen und Teilprozessen sollte im Kontext spezifischer Organisation erfolgen.

Tabelle A.1 enthält Beispiele dafür, wie die in diesem Abschnitt identifizierten generischen Prozesse für die Entwicklung von Facility Services gelten, die den strategischen Erfordernissen einer Organisation entsprechen. Jedes der zur Veranschaulichung bestimmter Facility-Prozesse gewählten Beispiele zeigt die Beziehungen zwischen strategischen, taktischen und operativen Prozessen in Reaktion auf die Geschäftserfordernisse und identifizierten Bedarfe in einer Organisation.

Beispiele sind für die in EN 15221-4 identifizierten Facility-Service-Kategorien „Fläche und Infrastruktur“ und „Mensch und Organisation“ gegeben. Jedes Beispiel ist ausgehend von den in ISO 41012 beschriebenen Prozessen der Verhandlung von FM-Vereinbarungen angepasst.

5.2 Bedeutung von Facility-Management-Prozessen

Der letztendliche Zweck aller FM-Prozesse ist, für die Ziele der Hauptaktivitäten der Organisation unter den Bedingungen der Veränderung einen Mehrwert zu schaffen.

Eine prozessbasierte FM-Organisation wird selbst unter kritischen Umständen und dramatischen Veränderungen in der Organisation auf eine zukunftsfähige und konforme Weise arbeiten. Die unterschiedlichen FM-Prozesse sind im folgenden Abschnitt nach strategischer, taktischer und operativer Ebene sowie für die vertikalen Prozesse dargestellt.

Interessenten auf allen Ebenen der Organisationen auf der Bedarfs- und Bereitstellungsseite können schnell erfassen, wie ihre Leistungen auf das erfolgreiche Ergebnis der Organisation wirken.

Effektives Prozess-Management ermöglicht externe Veränderungen in Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien und regulatorischen Aspekten, um diese schnell auf allen Ebenen der Organisation zu verankern und um die Wirkung dieser Veränderungen auf FM-Vereinbarungen und auf die Auditierung des FM-Prozesses zu bewerten. Dadurch werden externe Veränderungen in der wirtschaftlichen Entwicklung ermöglicht, um auf allen Ebenen der Organisation verankert zu werden und um Revisionen entsprechend der Anforderungen an Transparenz und Führung zu unterstützen.

Umfang und Struktur der FM-Prozesse hängen von den spezifischen Erfordernissen jedes Industriezweiges ab (Gesundheitswesen, Automobilindustrie, Versicherungsindustrie, öffentlicher Sektor), daher unterscheidet sich die Bedeutung bestimmter FM-Prozesse von einer Organisation zur nächsten. Zum Beispiel hat ein FM-Prozess in einem großen Krankenhaus eine andere Bedeutung als der gleiche Prozess in einer Organisation mit hauptsächlich gemeinen und einheitlichen Büroarbeitsplätzen.

Die effektive und effiziente Nutzung von Ressourcen wird erreicht durch:

- a) eindeutige Verantwortlichkeiten des Prozesseigentümers;
- b) genau dokumentierte Abläufe;
- c) geeigneter Fluss genauer Daten;

- d) präzise Beschreibungen der Anforderungen als Ergebnis der Analyse des Bedarfs des Hauptprozesses (Ergebnis);
- e) von kompetentem Personal zu erfüllende Prozessaktivitäten;
- f) professionelle Überwachung der Ergebnisse.

Die verbesserte Flexibilität, Anpassbarkeit und Zuverlässigkeit der FM-Organisation wird erreicht durch:

- g) direkte Verbindung von Eingaben, Ergebnissen und Auslösern;
- h) Korrekturmaßnahmen während der Ausführung der Prozesse;
- i) gezielte Kommunikation basierend auf Fakten/genauen Informationen.

5.3 Facility-Management-Prozesse auf strategischer Ebene

5.3.1 Allgemeines

Die FM-Prozesse auf strategischer Ebene sind direkt mit den Aktivitäten der „Geschäftsplanung“ der Organisation verknüpft. Daher tragen die auf dieser Ebene angeordneten Prozesse zum Entscheidungsprozess auf der obersten Führungsebene bei, stellen die effektive Führung der FM-Organisation sicher und erfüllen die nachhaltige Nutzung der Ressourcen. Eine typische Zusammenstellung von Prozessen auf der strategischen Ebene kann umfassen:



Bild 5 — Typische Facility-Management-Prozesse auf einer strategischen Ebene

5.3.2 Ausrichtung an die Strategie und Veränderungen der Organisation

Der Ausrichtungsprozess stellt sicher, dass die FM-Organisation an der Strategie der Organisation ausgerichtet ist. Der Ausrichtungsprozess setzt sich wie folgt zusammen:

**S1 Ausrichtung an
Strategie und
Veränderungen
der Organisation**

Aktivitäten	Eingaben
•Analyse der Organisationsstrategie Relevante Strategien können sein: Nachhaltigkeit, Expansion, Wachstum, Werterhaltung für Anteilseigner, soziale Unternehmensverantwortung, Kostenführerschaft, Qualitätsführerschaft, Markenbildung (Sichtbarkeit des Unternehmens)	- Änderungsanfragen von Geschäftseinheiten - Investitionsprojektliste - Business-Pläne von Geschäftseinheiten
•Ableiten der FM-Strategie - Leistungsstrategie (Verfügbarkeit von Raum und Funktionen) - Strategischer Flächenplan (Erwerb von zusätzlicher Fläche) - Langfristige Projektstrategie (erforderliche Investitionen zur Anpassung von Bedarf und Angebot, Gebäuden, Ausrüstungen, Vermögenswerten usw.) - Betriebs- und Instandhaltungsstrategie - HSSE-Strategie - Energiestrategie - Eventualitätsstrategie (Geschäftsordnung, Notfallbereitschaft)	Ergebnisse - Tatsächliche FM-Strategie - Aktionspläne zur Anpassung an Veränderungen - Informationen zu FM-Organisationen - Investitionsprojektpläne
•Prozess der FM-Strategie-Entwicklung Beschreibung des Plans	Auslöser - FM-Standardprozess - Budgetierung, Investitionen - Strategische Veränderungen der Organisation (Zusammenschlüsse, Wachstum usw.)

5.3.3 Entwicklung von unternehmensinternen FM-Standards

Auf der Grundlage der im Ausrichtungsprozess entwickelten FM-Strategie bilden unternehmensinterne FM-Standards die Grenzen, innerhalb derer sich die FM-Organisation bewegen kann.

**S2 Entwicklung
von unter-
nehmensinternen
FM-Standards**

Aktivitäten	Eingaben
- Um ein harmonisiertes Verständnis der FM-Verantwortlichkeiten und des Rahmens zu schaffen, sind FM-Standards erforderlich - Für folgende Bereiche sollten Standards eingeführt werden: - Betriebs- und Instandhaltungsstandards - Fläche (Funktion, Ausrüstung, Medien, Energie, Größe, Maße) - Reinigung (Leistungsniveaus, Spezifikation usw.) - Sicherheit (Leistungsniveaus, Risiken, Ausrüstung usw.) - Kostenschlüssel, Betriebskostenniveaus, Zielkosten - Schnittstelle zu Hauptprozessen - Beurteilung (Gebäude, Ausrüstung, Vermögenswerte) - Qualitätsaudit (Dienstleistungsaudit, Dokumentationsaudit) - Verfahrensweisen zur Beurteilung von Facilities und Gebäuden - Verfahrensweisen zur Auditierung von Leistungsniveaus nach SLA und KPI - Übernahme bestehender Standards und Prozeduren je nach Veränderung	- Organisationsstrategie - Relevante Unternehmensnormen
	Ergebnisse - Unternehmensinterne FM-Standards - Unternehmensinterne FM-Verfahren - Mitteilung über die Implementierung von Standards und Verfahren
	Auslöser - Änderung der Organisationsstrategie - Veränderungen bei Vermögenswerten, Facilities und Bedarf von Auftraggebern und Nutzern

5.3.4 Investitionen und strategische Projekte

Als Ergebnis der Phase der Analyse der Unternehmensstrategie und nach Verifizierung der bestehenden Ressourcen an Fläche und Infrastruktur kann sich die Notwendigkeit ergeben, die verfügbare Fläche zu vergrößern. In diesem Fall beginnt der Prozess „Investitionen und strategische Projekte“.

**S3 Investitionen
und strategische
Projekte**

Aktivitäten	Eingaben
•den genehmigten Bedarf für Fläche und Facilities nehmen •Identifizieren der erforderlichen Fläche und Infrastruktur (Lage, Funktionen, Umfang usw.) •Untersuchung der Machbarkeit im Hinblick auf die Schaffung von zusätzlicher Fläche (Neubau, Anmieten von zusätzlicher Fläche usw.) •Planen von Investitionen zur Realisierung der zusätzlichen Fläche, Facilities, alternativ Suche nach Mietfläche •Beginn der Gestaltungs- und Kostenplanung für zusätzliche Fläche •Genehmigung der Investitionen durch die oberste Leitung (Projektkosten, Betriebskosten, Einfluss auf FM-Organisation usw.) •Realisieren genehmigter Projekte einschließlich der Anforderungen an FM •Übergabe der Projekte an die Organisationseinheiten	•Genehmigte Bedarfsliste •FM-Standards
	Ergebnisse •Investitionsprojektlisten •Projektbeschreibungen •Projektpläne
	Auslöser •Flächenplanung •Budgetplanung •Beschaffung •Vertragsmanagement

5.3.5 Berichterstattung an die oberste Leitung

Aufgabe des Berichtsprozesses ist es, der obersten Leitung die Effizienz und Effektivität der FM-Organisation aufzuzeigen. Dazu werden die Ergebnisse der FM-Prozesse in einem übergeordneten Bericht dargestellt. Der Prozess setzt sich wie folgt zusammen:

**S4 Berichter-
stattung an die
oberste Leitung**

Aktivitäten	Eingaben
•Bericht an die oberste Leitung über die Ergebnisse von übergeordneten FM-Funktionen •Der strategische Bericht enthält: • Betriebskosten • Flächennutzung und -kosten • Benchmarks • Erfüllung der Qualitätsanforderungen • Projektbezogene Kosten und Ergebnisse • Umfrage der Kundenzufriedenheit • Umzugsquote (projektbezogen und nicht projektbezogen) • Compliance-Prüfung • Änderungsanträge und entsprechende Ergebnisse	• Ergebnisse verwandter Prozesse
	Ergebnisse • Strategischer Bericht
	Auslöser • Informationsanfragen der obersten Leitung

5.3.6 Strategische Planung

Der Prozess der strategischen Planung verleiht der FM-Organisation die Fähigkeit, Fläche für die Hauptprozesse zur Verfügung zu stellen, wenn diese benötigt wird. Da sich die Fläche am stärksten auf die Betriebskosten einer Organisation auswirkt und da Investitionen in Fläche einen großen Teil der finanziellen Möglichkeiten einer Organisation binden, liegt die Notwendigkeit nachhaltiger Entscheidungen auf der Hand. Der Prozess der strategischen Flächenplanung umfasst Folgendes:

S5 Strategische Flächenplanung

Aktivitäten	Eingaben
• Analyse der Nachfrage nach Fläche/Facilities über einen langfristigen Zeitraum • Identifizieren zusätzlichen Flächenbedarfs • Abklären von Gelegenheiten zur Realisierung der Anforderungen aus vorhandenen Flächen (das könnte andere Anforderungen verkleinern) • Planen von Alternativen (durch Vergleich der langfristigen Entwicklungen aller Organisationsteile) • Anpassen der Flächenplanung an die tatsächliche FM-Strategie • Abschätzen der Kosten für die Realisierung • Abklären der Machbarkeit des Flächenbedarfs in bestehenden und geplanten Projekten • Sicherstellen der Nachhaltigkeit durch Flexibilität und Anpassbarkeit der zusätzlichen und vorhandenen Fläche • Aktualisieren des tatsächlichen strategischen Flächenplans • Genehmigen des Flächenplans durch die oberste Leitung • Bekanntmachen des strategischen Flächenplans in der FM-Gesellschaft	• FM-Standards für Flächen • Genehmigte Bedarfsliste • Informationen zur Flächenbewertung • Bewertung der Ergebnisse von Gebäuden und Facilities
	Ergebnisse
	• Strategische Flächen- und Ausrüstungspläne • Änderungsplan • Bekanntmachen in der FM-Abteilung
	Auslöser
	• Strategische Projektplanung • Budgetplanung • Flächenplanung von beteiligten Bereichen • Änderungen in Gesetzen und Vorschriften

5.3.7 Identifizierung des Bedarfs an Facilities und Facility Services

Da die langfristigen Entwicklungen durch aktuelle und bevorstehende Veränderungen beeinflusst werden, besteht fortlaufend die Notwendigkeit, die künftigen Bedarfe an Facilities und Facility Services regelmäßig zu planen. Der Prozess zur Identifizierung des Bedarfs an Facilities und Facility Services umfasst Folgendes:

S6 Identifizierung des Bedarfs an Facilities und Facility Services

Aktivitäten	Eingaben
• Ableiten des Bedarfs aus den Hauptprozessen (Funktionen, Bereich) • Identifizieren der erforderlichen Bedarfe wie Fläche/ Arbeitsplatz, Ausrüstung, Vermögenswerte, Versorgung (Energie, Wasser, Gas usw.) • Identifizierung der zusätzlichen Funktionen wie Konferenzräume, Parkplätze, Cateringfläche, Logistik und erforderliche Ausrüstung • Vergleich der identifizierten Bedarfe mit den unternehmensinternen FM-Standards, evtl. Anpassung des Bedarfs an Standards • Vergleich der identifizierten Bedarfe mit aktuellem Aufbau, Identifizieren von Änderungsanträgen • Analyse von Änderungen bei Machbarkeit, Alternativen, Kosten, Möglichkeiten mit anderen Anfragen • der obersten Leitung Grundlagen für Entscheidungen zur Realisierung der gewünschten Änderungen bieten • Realisieren der genehmigten Bedarfe	• Hauptprozessbeschreibungen • Leistungsvereinbarung mit Geschäftseinheiten • Strategische Flächenplanung
	Ergebnisse
	• Genehmigte Liste der Realisierung von Bedarfen • Änderungsplan
	Auslöser
	• Investition und strategische Projekte • Budgetplanung • Flächenbeurteilung • Änderung von Gesetzen und Vorschriften

5.3.8 Beratung der obersten Leitung

Damit die Anforderungen des Facility Managements in den Entscheidungen der obersten Leitung berücksichtigt werden, muss die FM-Organisation deren Mitglieder auf strategischer Ebene beraten. Ziel ist es, eine nachhaltige und machbare Entscheidungsfindung zu erreichen, die die FM-relevanten Aspekte umfasst. Der Prozess der Beratung der obersten Leitung umfasst Folgendes:

S7 Beratung mit der obersten Leitung	
Aktivitäten	Eingaben
• Entwickeln von Eingaben zu Projekten, die auf oberster Leitungsebene vor der Entscheidungsfindung diskutiert werden: • Kommentar aus FM-Perspektive zu den strategischen Plänen der Organisation (Zusammenschlüsse, Business-Pläne) • Aufnahme FM-bezogener Kosten in Business-Pläne (z. B. für Anpassung von Fläche und Ausrüstung, Erhöhung des Energiebedarfs) • Erstellen von Informationen und Berichten zu Projekten • Teilnahme an Besprechungen zur Klärung von Eingaben, Plänen und Konzepten • Identifizierung von Entwicklungen, die eine wesentliche Auswirkung auf die Organisation haben (Änderung von Gesetzen und Vorschriften, Verhaltensfragen, Kostenvermeidung, Klärungsbedarf usw.) • Regelmäßige Mitteilung zu den Folgen der aktuellen Entwicklungen	Ergebnisse
	• Genehmigtes Protokoll der Vorstandssitzungen, Beschlüsse • Kommentare zu Projekten
	Auslöser
	• Strategische Planung • Fragen der obersten Leitung

5.3.9 Führung und Steuerung der FM-Organisation

Um effektiv zu sein, erfordern alle Organisationen des Facility-Managements eine wirksame Regelung/Steuerung, Führung und Überprüfung. Der Prozess der Führung und Steuerung der FM-Organisation umfasst Folgendes:

S8 Führung und Steuerung der FM-Organisation	
Aktivitäten	Eingaben
• Nutzung der Ergebnisse von Prozessen und Analyse der Ergebnisse im Vergleich zu den Zielen • Festlegung von Zielen • Kommunikation mit FM-Gemeinschaft (Änderungen, Standards, Entwicklungen, Ziele) • Beurteilung und Entwicklung von Kompetenzen • Verwaltung von Daten, Informationen und Berichten • Entwicklung der Organisation (Struktur, Prozesse) • Kontrolle der Zielerreichung • Beurteilung von Prozessen • Genehmigung von Business-Plänen, Projektberichten	Ergebnisse
	• FM-Organisationsplan • Strategische FM-Projekte • FM-Berichterstattung
	Auslöser
	• Änderungen der FM-Organisation • Änderungen von Gesetzen und Vorschriften

5.3.10 Kommunikation und Änderungsmanagement

Aufgrund der Zunahme von Veränderungen und der Komplexität der wechselseitigen Abhängigkeiten ist die Fähigkeit einer effektiven und effizienten Kommunikation auch in der FM-Gemeinschaft ein Schlüsselfaktor. Die Änderungsmanagement-Aktivitäten schaffen die erforderliche Nachhaltigkeit durch Handhabung von auftretenden Problemen bei der Implementierung von Änderungen. Der Prozess der Kommunikation und des Änderungsmanagements umfasst Folgendes:

S9 Kommunikation und Änderungsmanagement	
Aktivitäten	Eingaben
• Erstellen einer Liste mit Kontaktinformationen, einschließlich Verantwortlichkeiten und Anforderungen an Daten/Informationen • Nutzung der Kommunikationsleitlinie der Organisation (Richtlinien in Bezug auf Sicherheit und Öffentlichkeitsarbeit) • Aktualisieren der genormten Mittel/Dokumente für die Kommunikation mit der FM-Gemeinschaft (Intranet, E-Mail, Help Desk usw.) • Archivieren der ausgehenden und eingehenden Dokumente für Transparenz und für Audits • Überprüfen der Implementierung der vereinbarten Änderungen • Beginn mit Änderungsmanagement-Aktionen, wenn Anpassungen nicht wie vereinbart erfolgen	• Ausgaben strategischer Prozesse
	Ergebnisse
	• Neuigkeiten zur FM-Organisation • Aktuelle Kontaktinformationen
	Auslöser
	• Alle Änderungen in der FM-Gemeinschaft

5.3.11 Risikoanalyse

Alle mit der Verwaltung von Facilities und der Bereitstellung von Facility Services verbundenen Risiken sollten analysiert und ihre Wirkung beurteilt werden.

S10 Risikoanalyse	
Aktivitäten	Eingaben
• Bewertung der von den FM-Prozessen abgeleiteten Risiken • Festlegen der möglichen Einflüsse auf die Hauptprozesse • Abschätzen der Wahrscheinlichkeit des Auftretens des Fehlers/der Wirkung • Berechnung des bewerteten Risikos • Suchen nach Aktionen, die das Auftreten des Risikos verhindern • Beispiel: Gesundheits- und Sicherheitsaudits, Brandschutzaudit	• Ausgaben taktischer Prozesse
	Ergebnisse
	• Risikobericht
	Auslöser
	• Änderungen in den Gesetzen, Vorschriften • gesundheitsrelevante und sicherheitsrelevante Vorfälle

5.3.12 Beziehungen zu externen Kontakten

Die Zusammenarbeit mit Leistungsanbietern, Lieferanten und anderen externen Interessierten sollte geregelt werden und die Facility Manager sollten sich aktiv an fachlichen Aktivitäten und Netzwerken beteiligen, um sich über Branchentrends und erfahrungsbasierten Lösungen zu informieren.

S11 Beziehungen
zu externen
Kontakten

Aktivitäten	Eingaben
• Analyse der von Verträgen, Dienstleistern, Verbindungen usw. abgeleiteten Kontakte • Aktive Beteiligung an FM-relevanten Veranstaltungen • Schaffen und Aufrechterhalten eines Netzwerks von Facility Managern • Vorstellen von Präsentationen zu Beispielen von erfahrungsbasierten Lösungen und anderen nützlichen Inhalten • Ableiten von Trends und Entwicklungen	• Vertragsinformationen • Veranstaltungen
	Ergebnisse
	• Liste der Verträge
	Auslöser
	• Entwicklungen • Veranstaltungen

5.4 Facility-Management-Prozesse auf taktischer Ebene

5.4.1 Allgemeines

Die FM-Prozesse auf taktischer Ebene sind direkt mit der strategischen und operativen Ebene der FM-Organisation verbunden. Die Prozesse auf taktischer Ebene haben einen bindenden Charakter und sichern den Informationsfluss von oben nach und sowie von unten nach oben. Die Eingaben und Auslöser dieser Prozesse bestehen aus Ergebnissen von Prozessen auf strategischer und operativer Ebene. Neben der Verbundenheit der Prozesse auf der taktischen Ebene werden die Bedarfe der Auftraggeber auf die erforderliche Form (Leistungsniveaus, Arbeitsplätze usw.) gestrafft.

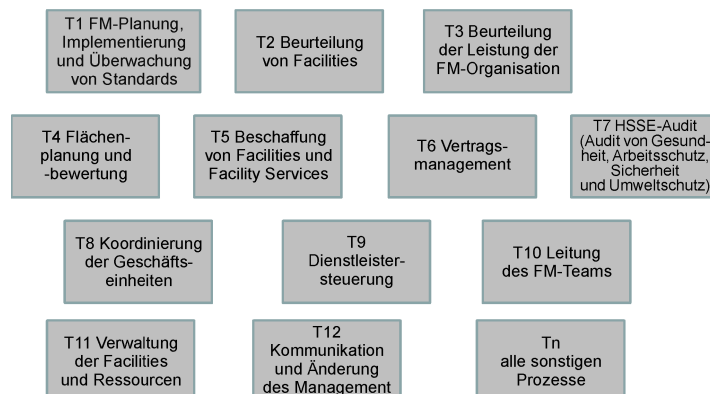


Bild 6 — Typische Facility-Management-Prozesse auf taktischer Ebene

5.4.2 FM-Planung, Implementierung und Überwachung von Standards

Um die FM-Strategie und FM-Standards in der FM-Organisation nutzbar zu machen, befassen sich diese Prozesse mit den erforderlichen Aktionen.

Der Prozess der FM-Planung, Implementierung und Überwachung von Standards umfasst Folgendes:

T1 FM-Planung,
Implementierung
und Überwachung
von Standards

Aktivitäten	Eingaben
• Analyse der von Verträgen, Dienstleistern, Verbindungen usw. abgeleiteten Kontakte • Aktive Beteiligung an FM-relevanten Veranstaltungen • Schaffen und Aufrechterhalten eines Netzwerks von Facility Managern • Vorstellen von Präsentationen zu Beispielen der besten Praxis und anderen nützlichen Inhalten • Ableiten von Trends und Entwicklungen	• Vertragsinformationen • Veranstaltungen
	Ergebnisse
	• Liste der Verträge
	Auslöser
	• Entwicklungen • Veranstaltungen

5.4.3 Bewertung von Facilities

Der Zustand und die Beschaffenheit von Facilities sollten regelmäßig bewertet werden, um die Effizienz, Effektivität und Transparenz bei deren Management sicherzustellen.

T2 Beurteilung
von Facilities

Aktivitäten	Eingaben
• Anwendung einer Methodik zur Bewertung des Zustands und der Bedingungen der Facilities • Analyse der Ergebnisse der Bewertung im Hinblick auf wirtschaftliche und ökologische Anforderungen (Gebrauchstauglichkeit, Zukunftstauglichkeit) • Planung notwendiger Aktionen basierend auf den künftigen Anforderungen und laufenden Projekten zur Schaffung nachhaltiger Facilities • Genehmigung von Aktionsplänen durch strategisches Management • Gestaltung, Planung und Realisierung der Aktionspläne • Entsprechende Aktualisierung des Facility-Verzeichnisses	• Facility-Verzeichnis • Beurteilungsmethodik
	Ergebnisse
	• Facility-Bewertungsbericht
	Auslöser
	• Änderungen der FM-Organisation • Änderungen von Gesetzen und Vorschriften • Investitionen und strategische Projekte

5.4.4 Beurteilung der Leistung der FM-Organisation

Die Leistung der FM-Organisation sollte anhand der Leistungsniveaus, Schlüssel-Leistungskennzahlen und vereinbarter Ziele beurteilt werden.

T3 Beurteilung
der Leistung der
FM-Organisation

Aktivitäten	Eingaben
•Anwendung einer Methodik zur Leistungsmessung (Leistungsniveaus und KPI) •Analyse der Ergebnisse der Beurteilung im Hinblick auf das Erreichen des vereinbarten Niveaus •Planung notwendiger Aktionen basierend auf den vereinbarten Anforderungen, um die Ziele zu erreichen •Genehmigung von Aktionsplänen durch strategisches Management •Gestaltung, Planung und Realisierung der Aktionspläne •Entsprechende Aktualisierung des Leistungsberichts	• SLA und KPI • Beurteilungsmethodik
	Ergebnisse • Facility-Leistungsbericht
	Auslöser • Änderungen der Geschäftseinheiten • Änderungen von Gesetzen und Vorschriften

5.4.5 Flächenplanung und -bewertung

Die aktuelle Belegung und die Nutzung von Fläche sollten anhand der veränderten Bedarfe bewertet werden. Effektive Planung für die erwarteten Veränderungen in den Flächenanforderungen und der Nutzung wird sicherstellen, dass die verfügbare Fläche bis zu deren vollem Potenzial genutzt wird.

T4 Flächen-
planung und
-bewertung

Aktivitäten	Eingaben
•Anwendung der Methodik zur Flächenbewertung •Bewertung der aktuellen Belegung und Nutzung von Fläche (Nutzer, Ausdehnung, ungenutzte Fläche) •Analyse der Ergebnisse der Bewertung im Hinblick auf die Bedarfe •Planung der notwendigen Aktionen auf der Basis der vereinbarten Anforderungen, um die Ziele zu erreichen •Genehmigung von Aktionsplänen durch das strategische Management •Gestaltung, Planung und Realisierung der Aktionspläne •Entsprechende Aktualisierung des Flächennutzungsberichts •Entsprechende Aktualisierung des Leistungsberichts	• Strategischer Flächenplan • Beurteilungsmethodik
	Ergebnisse • Flächennutzungsbericht
	Auslöser • Änderungen der Geschäftseinheiten • Änderungen von Gesetzen und Vorschriften • Strategische Flächenplanung

5.4.6 Beschaffung von Facilities und Facility Services

Die Facilities und Facility Services, die nicht durch die interne Belegschaft bereitgestellt werden, müssen beschafft werden, um Kosteneffizienz zu erreichen.

T5 Beschaffung
von Facilities und
Facility Services

Aktivitäten	Eingaben
• Anwendung der FM-Strategie und FM-Standards • Berücksichtigung der Ergebnisse des Beurteilungsprozesses • Spezifizierung der erforderlichen Qualität • Abholen der erforderlichen Mengen • Anwendung der Schritte und Aktionen aus EN 15221-2 • Mitteilung von Beschlüssen • Implementierung von Facility Services • Beginn der Leistungsmessung	• Facility-Strategie • Facility-Standards • Beurteilungsberichte
	Ergebnisse
	• Aktuelles Facility-Verzeichnis • Facility-Service-Vertrag
	Auslöser
	• Leistungsbewertung • Vertragsmanagement • Dienstleistersteuerung

5.4.7 Vertragsmanagement

Die externen Facility Services werden in spezifischen Facility-Service-Verträgen vereinbart. Die Zuständigkeiten für die Verwaltung, Anpassung, Kontrolle und Einleitung einer Verlängerung werden durch diesen Prozess zugewiesen.

T6 Vertrags-
management

Aktivitäten	Eingaben
• Verwalten bestehender Verträge • Beurteilen der Vertragsdauer, Analysieren künftiger Änderungen • Berücksichtigung der Ergebnisse der Leistungsbeurteilung • Berücksichtigung der Kundenzufriedenheitsumfrage • Aktualisieren von Vertragsinhalten (Spezifikationen, Mengen, Leistungsniveaus usw.) • Ermitteln von Entwicklungen der Facility Services und Facility-Märkte (Wettbewerb, Preise, Dienstleister usw.) • Genehmigung von Kosten im Vergleich zu Preisen und Qualität (Rechnungsgenehmigung) • Treffen mit Dienstleistern zur Vertragsbeurteilung • Mitteilung von Änderungen der FM-Strategie und FM-Standards • Beurteilung der Zielerreichung • Audit beim Dienstleister zur Überprüfung der Vertragseinhaltung	• Facility-Service-Verträge • Beurteilungsergebnisse • FM-Strategie und FM-Standards
	Ergebnisse
	• Aktuelles Vertragsverzeichnis • Vertragsbeurteilungsbericht
	Auslöser
	• Leistungsbeurteilung • Dienstleistersteuerung • Beschaffungsprozess