

DIN EN ISO 41015

ICS 03.080.10

Einsprüche bis 2022-08-24

Entwurf**Facility Management –
Beeinflussung des Verhaltens zur Verbesserung der Ergebnisse von
Einrichtungen und der Benutzererfahrung (ISO/DIS 41015:2022);
Deutsche und Englische Fassung prEN ISO 41015:2022**

Facility management –
Influencing organizational behaviours for improved facility outcomes
(ISO/DIS 41015:2022);
German and English version prEN ISO 41015:2022

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2022-06-24 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 oder Am DIN-Platz, 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 59 Seiten

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

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (prEN ISO 41015:2022) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 267 „Facility management“ in Zusammenarbeit mit dem Technischen Komitee CEN/TC 348 „Facility Management“ erarbeitet, dessen Sekretariat von SN (Schweiz) gehalten wird.

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

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.

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

ISO 41001:2018	siehe	DIN EN ISO 41001:2018-09
ISO 41011:2017	siehe	DIN EN ISO 41011:2019-04
ISO 41012:2017	siehe	DIN EN ISO 41012:2018-08
ISO 41014:2020	siehe	DIN EN ISO 41014:2021-10
ISO 41018:2022	siehe	DIN EN ISO 41018*

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

* In Vorbereitung.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN EN ISO 41001:2018-09, *Facility Management — Managementsysteme — Anforderungen mit Anleitung für die Anwendung (ISO 41001:2018)*; Deutsche Fassung EN ISO 41001:2018

DIN EN ISO 41011:2019-04, *Facility Management — Begriffe (ISO 41011:2017)*; Deutsche Fassung EN ISO 41011:2018

DIN EN ISO 41012:2018-08, *Facility Management — Leitfaden zur strategischen Beschaffung und der Entwicklung von Vereinbarungen (ISO 41012:2017)*; Deutsche Fassung EN ISO 41012:2018

DIN EN ISO 41014:2021-10, *Facility Management — Entwicklung einer Facility-Management-Strategie (ISO 41014:2020)*; Deutsche Fassung EN ISO 41014:2020

DIN EN ISO 41018^{*}, *Facility Management — Entwicklung einer Facility-Management-Politik (ISO/FDIS 41018:2022)*; Deutsche Fassung FprEN ISO 41018:2022

* In Vorbereitung.

– *Entwurf* –

E DIN EN ISO 41015:2022-08

– Leerseite –

**Facility Management – Beeinflussung des Verhaltens zur Verbesserung der
Ergebnisse von Einrichtungen und der Benutzererfahrung (ISO/DIS 41015:2022)**

Facility management – Influencing organizational behaviours for improved facility outcomes
(ISO/DIS 41015:2022)

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	4
Vorwort	5
Einleitung	6
1 Anwendungsbereich	7
2 Normative Verweisungen	7
3 Begriffe	7
4 Kontext der Organisation	8
4.1 Allgemeines	8
4.2 Verständnis der Organisation	8
4.3 Identifizieren der Ziele und Zielsetzungen der Organisation	9
4.3.1 Abstimmung mit den Organisationszielen	9
4.4 Nachweis und Kommunikation von Wert	10
5 Beeinflussen des Verhaltens	10
5.1 Allgemeines	10
5.2 Fähigkeit der Einflussnahme	10
5.3 Entwicklung wichtiger Beziehungen	11
5.4 Verhaltensänderung	11
5.5 Werttreiber	12
5.5.1 Arbeiten mit Werttreibern	14
5.6 Möglichkeiten zur Einflussnahme	14
6 Änderungsplanung	15
6.1 Allgemeines	15
6.2 Änderungsprozess	15
6.3 Während der Veränderung angetroffene Risiken und Chancen	15
6.4 Rahmenwerk zur Unterstützung von Verhaltensänderungen	15
7 Abstimmung von FM-Maßnahmen mit strategischen Resultaten	16
7.1 Allgemeines	16
7.2 Ergebnisse und Resultate	16
7.3 Anwendung von Werttreibern	17
7.4 Zielergebnisse	17
8 Bewertung der Leistung	18
8.1 Allgemeines	18
8.2 Bewertung von Resultaten	18
8.3 Leistungskennzahlen	18
8.3.1 Schwerpunkt	18
8.3.2 Attribute	19
8.4 Bewertung	19
8.4.1 Attribute der Bewertung	19
8.4.2 Erfolgsindikatoren	19
8.4.3 Bewertungsmethodologien	19
9 Verbesserung	20
9.1 Allgemeines	20
9.2 Fortlaufende Verbesserung	20
9.3 Nachweis der Verbesserung	20
Anhang A(fehlende Statusangabe in der Referenzfassung) Anleitung	21
A.1 Normative Verweisungen	21
A.2 Begriffe	21
A.3 Kontext der Organisation	21
A.3.1 Allgemeines	21
A.3.2 Verständnis der Organisation	21
A.3.3 Nachweis und Kommunikation von Wert	22

A.3.4	Bewertung der interessierten Parteien	22
A.4	Beeinflussen des Verhaltens	22
A.4.1	Fähigkeit der Einflussnahme	22
A.4.2	Entwicklung wichtiger Beziehungen	22
A.4.3	Verhaltensänderung	22
A.4.4	Werttreiber	23
A.4.5	Möglichkeiten zur Einflussnahme	25
A.5	Planung	26
A.6	Abstimmung von FM-Maßnahmen mit strategischen Resultaten	26
A.6.1	Bewertung der Werttreiber	26
A.7	Bewertung der Leistung	26
A.7.1	Bewertung von Resultaten	26
A.7.2	Leistungskennzahlen	27
A.7.3	Bewertung	28
A.8	Verbesserung	29

Bilder

Bild A.1 — Matrix zur Unterstützung der Auswahl der Werttreiber für den Einfluss der Organisation	23
---	----

Tabellen

Tabelle 1 — Werttreiber für den Einfluss der Organisation	13
Tabelle 2 — Zusammenwirkende Werttreiber in einem Facility-Management-Auftrag	17
Tabelle A.1 — Abstimmung der Werttreiber mit einer Auswahl von FM-Aktivitäten	24
Tabelle A.2 — Leitfragen für die Festlegung des Anwendungsbereichs einer Bewertung	27
Tabelle A.3 — Methodologien für die Bewertung von Zielen, Prozessen und Resultaten	29

Europäisches Vorwort

Dieses Dokument (prEN ISO 41015:2022) wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 267 „Facility management“ in Zusammenarbeit mit dem Technischen Komitee CEN/TC 348 „Facility Management“ erarbeitet, dessen Sekretariat von SN gehalten wird.

Dieses Dokument ist derzeit zur parallelen Umfrage vorgelegt.

Anerkennungsnotiz

Der Text von ISO/DIS 41015:2022 wurde von CEN als prEN ISO 41015:2022 ohne irgendeine Abänderung genehmigt.

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

Vorwort

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

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

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

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

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

Dieses Dokument wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 267, *Facility management*, erarbeitet.

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

Einleitung

Die vom ISO/TC 267 erarbeiteten internationalen Normen zum Facility Management (FM) beschreiben die Eigenschaften des Facility Management und sind für die Verwendung im privaten wie im öffentlichen Sektor vorgesehen.

ANMERKUNG Die Begriffe „Facility Management“ und „Facilities Management“ sind austauschbar verwendbar.

Bei der internationalen Zusammenarbeit zur Erstellung dieser internationalen Normen wurden gemeinsame Praktiken festgestellt, die in einer Vielzahl von Marktsektoren, Organisationstypen, Prozessaktivitäten und Regionen angewandt werden können, und ihre Umsetzung wird bei Folgendem helfen:

- Verbessern der Qualität der Erfahrung, der Produktivität und Leistung von Anwendern;
- Förderung und Unterstützung der Nachhaltigkeit und Verringerung der negativen Umwelteinflüsse;
- Entwicklung funktionaler und motivierender Arbeitsumgebungen;
- Erhalt der Konformität mit gesetzlichen Anforderungen und Bereitstellung sicherer Arbeitsplätze;
- Optimierung der Lebensdauerleistung von Anlagen;
- Verbesserung der Resilienz und Relevanz;
- Steuerung der Erwartungen und des Bedarfs von Endanwendern und anderer interessierter Parteien;
- erfolgreichereres Herausstellen von Identität und Image des Unternehmens.

Diese Norm richtet sich an Eigentümer, Betreiber und Dienstleister (intern und/oder extern) in einer Einrichtung. Das Ziel besteht darin, verschiedene Möglichkeiten für die positive Beeinflussung von Verhaltensweisen durch Verbesserungen von Einrichtungen zu identifizieren, um den Beitrag der Einrichtung zu der Nachfrageorganisation zu verbessern. Auch wenn Verhaltensweisen subjektiv sind, werden die Empfehlungen und Anleitungen dazu, wie diese Verhaltensweisen klar festgelegt und gemessen werden können, ein kollektives, kollaboratives und gemeinsames Ziel ermöglichen, das von allen Parteien zu erreichen ist. Die Beeinflussung des Verhaltens sollte in dem Zusammenhang mit der Art und Weise, in der sich einzelne Personen verhalten, gesehen werden.

Ein effizientes und effektives Facility Management wird letztendlich die Anforderung der Nachfrageorganisation einer optimalen Leistung erfüllen und einen agileren organisatorischen Ansatz ermöglichen. Die Organisation sollte in der Lage sein, die potenzielle Auswirkung ihrer Ansätze auf die Erfüllung der Mission der Nachfrageorganisation zu bestimmen, sodass die Organisation ihre Dienstleistungen entsprechend abstimmt und liefert. Das Ziel besteht darin, Empfehlungen und Anleitungen für einen angemessenen Betrieb der Einrichtung zu liefern, sodass ihr Beitrag zur Erfüllung der Mission und der Ziele der Nachfrageorganisation klar festgelegt und gemessen werden kann.

1 Anwendungsbereich

Die Norm liefert eine Anleitung dafür, wie die Organisation:

- Facility Manager, Anwender und andere interessierte Parteien für verbesserte Ergebnisse und Benutzererfahrungen begeistern, befähigen und beeinflussen kann; und
- Zu der Leistung der Zielsetzungen und Ziele der Nachfrageorganisation beitragen kann.

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 41001:2018, *Facility management — Management systems — Requirements with guidance for use*

ISO 41011:2017, *Facility management — Vocabulary*

ISO 41012:2017, *Facility management — Guidance on strategic sourcing and the development of agreements*

ISO 41014:2020, *Facility management — Development of a facility management strategy*

ISO 41018:2022, *Facility management — Development of a facility management policy*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach ISO 41011:2017, *Facility management — Vocabulary*, und die folgenden Begriffe.

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

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

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

3.1

Ergebnis

Endprodukt oder -dienstleistung eines Prozesses

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

3.2

Resultat

Endergebnis oder Folge des Ergebnisses

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

4 Kontext der Organisation

4.1 Allgemeines

Die Organisation unterstützt die Nachfrageorganisation unter bestimmten Umständen wesentlich durch Verhaltensweisen in der Nachfrageorganisation. Um Wert für die Nachfrageorganisation zu schöpfen, sollte die Organisation dafür bekannt sein, die Bedürfnisse und Initiativen der Nachfrageorganisation zu kennen, sich daran anzupassen und ihnen unverzüglich Priorität zuzuweisen. Dies kann durch interne oder externe Faktoren entstehen.

4.2 Verständnis der Organisation

Die Organisation spielt eine direkte Rolle bei der Lieferung der Ergebnisse zur Unterstützung des Kerngeschäfts und trägt zu den Resultaten und dem Wettbewerbsvorteil der Nachfrageorganisation bei. Die Organisation ist gut aufgestellt, um die Verhaltensweisen, Handlungen und Entscheidungen der Nachfrageorganisation zu beeinflussen, die die Erreichung der Ziele der Organisation in Bereichen wie Effizienz, Produktivität, Resilienz und Ansehen betreffen können.

Die Organisation sollte die potenzielle Auswirkung der FM-Prozesse und -Aktivitäten auf die Ausführung der Mission der Nachfrageorganisation bestimmen und Vorschriften und Prozesse unter Berücksichtigung des Potenzials für eine erfolgreiche Ausführung im Rahmen der Beschränkungen des Kontexts der Nachfrageorganisation in Übereinstimmung mit der Kultur der Nachfrageorganisation empfehlen.

Es ist wichtig für die Nachfrageorganisation, den Kontext, in dem die FM-Strategie und die Organisation sich entwickelt haben, und die Auswirkung des FM auf die folgenden Elemente zu schätzen:

- Mission;
- Vision;
- Werte;
- Infrastruktur;
- Arbeitsbereich;
- Prozesse;
- Marketingbeziehung;
- Gewinnung und Bindung von Talenten;
- Personalentwicklung;
- Kommunikation;
- Nachhaltigkeit;
- Gesundheit und Sicherheit;
- Finanzen;
- Risiken und Chancen;
- Konformität;
- Leistung;

- Führungskräfte;
- Produktivität;
- Kultur;
- Technologie;
- Qualität;
- Innovation.

Darüber hinaus sollte die Organisation die externen und internen Faktoren, die sich auf die Nachfrageorganisation auswirken oder sie beeinflussen könnten, abbilden. Diese Faktoren könnten Folgendes enthalten:

- Externer Kontext: wirtschaftlich, sozial, räumlich, umweltbezogen entsprechend den Erfahrungen der Endnutzer zum aktuellen Zeitpunkt und in absehbarer Zukunft.
- Interner Kontext: Personen (Benutzererfahrung, Organisationskultur), Ort (Image, Zusammenarbeit, Flexibilität, Kosten) und Prozess (Produktivität, Zuverlässigkeit, Innovation).

Um die internen und externen Kontexte für das FM und die von der Nachfrageorganisation angestrebten Resultate der Auswirkung abzubilden, ist es wichtig für die Organisation, immer die aktuellen Prinzipien, Vorschriften, Strategien und Initiativen der Nachfrageorganisation zu kennen.

Die Organisation sollte regelmäßig ermitteln, wie sich Elemente des Kontexts auf die Verhaltensweisen, Handlungen und Benutzererlebnisse der Einrichtung sowie Resultate während der gesamten Lebensdauer der Einrichtung und über strategische und taktische Betriebsebenen hinweg auswirken und diese beeinflussen.

4.3 Identifizieren der Ziele und Zielsetzungen der Organisation

Die Organisation sollte die Ziele und Zielsetzungen der Nachfrageorganisation identifizieren, die beeinflusst werden können, um positive Resultate und Benutzererfahrungen zu erzielen. Die Organisation wird Ziele und Zielsetzungen, einschließlich kritischer Erfolgsfaktoren, ihre Messung und die Umgebung zu ihrer Erreichung bestimmen. Hierzu muss die Organisation mit den Zielen, Zielsetzungen und den betroffenen interessierten Parteien der Nachfrageorganisation vertraut bleiben und sich daran anpassen. Die Nachfrageorganisation sollte die Organisation mit Informationen zu ihren Zielen und Zielsetzungen unterstützen.

4.3.1 Abstimmung mit den Organisationszielen

In der Vorbereitung auf die Beeinflussung des Verhaltens sollte die Organisation abbilden, wie ihre geschäftlichen Ansätze, Aktivitäten und Praktiken die Erreichung der Ziele und Zielsetzungen der Nachfrageorganisation beeinflussen können, und anschließend im Bedarfsfall Änderungen empfehlen, um sicherzustellen, dass das FM effektive Unterstützung leisten kann.

Änderungen der Vorschriften, Prozesse und Verfahrensanweisungen der Organisation sollten berücksichtigt werden, wenn sich eine Fehlabstimmung zwischen den Zielen und den erwarteten Ergebnissen zeigt. Die Organisation sollte außerdem zufällige Auswirkungen auf bestehende Ergebnisse berücksichtigen, wenn sie eine Änderung vorschlägt. Die Wirksamkeit dieser Maßnahme kann durch geplante Überprüfungen verbessert werden.

Bei der Arbeit mit Zielen, Zielsetzungen, Arbeitsprinzipien und -ansätzen ist es für die Organisation wichtig, die gleiche Geschäftsterminologie zu übernehmen, die auch von der Nachfrageorganisation verwendet wird. Dies ist auch auf die anschließenden Steuerungs-, Planungs- und Überwachungsaktivitäten anzuwenden.

4.4 Nachweis und Kommunikation von Wert

Bevor die Organisation das Verhalten der Organisation beeinflussen kann, sollte sie ihren Wert als wichtige interessierte Partei der Nachfrageorganisation beweisen.

Die Organisation kann ihren Wert als wichtige interessierte Partei beweisen, indem sie:

- die erreichten Ergebnisse und Resultate mit den Zielen, Zielen und Zielsetzungen der Organisation abstimmt;
- Risiken der Organisation aufhebt, mindert oder überträgt;
- direkte Kosten reduziert;
- die Effizienz und Produktivität verbessert;
- immateriellen oder indirekten Wert durch Ansehen oder andere Taktiken liefert.

5 Beeinflussen des Verhaltens

5.1 Allgemeines

Sobald sie den Kontext der Organisation verstanden hat, kann und sollte sie sich mit den Zielen der Nachfrageorganisation abstimmen. Sie muss weiterhin das Verhalten der Nachfrageorganisation beeinflussen, um sicherzustellen, dass die Maßnahmen der Organisation bestmöglich von der Nachfrageorganisation genutzt werden.

Um Wert für die Nachfrageorganisation zu schöpfen, muss das FM ein klares und gründliches Verständnis der Erwartungen und Bedürfnisse der Nachfrageorganisation erlangen und aufrechterhalten. Anschließend kann die Organisation ermitteln, wie die Bedürfnisse und Erwartungen der Nachfrageorganisation zur Erfüllung der Bedürfnisse interessierter Parteien erfüllt werden können, und die Rolle der Beeinflussung des Verhaltens in diesem Zusammenhang bestimmen.

5.2 Fähigkeit der Einflussnahme

Die Erreichung der Zielsetzungen auf allen Ebenen beinhaltet oftmals Änderungen der Bedingungen, Prozesse, Bestimmungen, Vorschriften und der Verhaltensweisen der beteiligten Personen. Wenn ein Änderungsbedarf identifiziert wird, sollte die Organisation den Implementierungsansatz sorgfältig abwägen. Die berücksichtigten Methodologien sollten der gewünschten Veränderung angemessen sein und die Fähigkeit interessierter Parteien, das gewünschte Verhalten zu übernehmen, ermöglichen. Die Änderungsplanung wird in einem späteren Abschnitt ausführlich erörtert.

Die Organisation sollte anerkennen, dass der Einfluss auf Folgendem gründet:

- wie die Organisationskultur die Entscheidungsfindung und das Verhalten bestimmt;
- den beruflichen Haltungen, Motivationen und Fähigkeiten;
- dem Reifegrad der Organisation;
- der Beziehung des FM-Personals zu den Anwendern der Einrichtung und anderen an dem Betrieb der Einrichtung beteiligten Personen.

Die Organisation sollte eine Selbstbeurteilung vornehmen, um ihren Reifegrad und die Fähigkeit zur Beeinflussung interessierter Parteien zu identifizieren. Die Hauptbereiche für die Entwicklung sind wichtige Beziehungen, Prinzipien der Verhaltensänderung, Instrumente und Prozesse, Wertwahrnehmung und die Identifizierung von Möglichkeiten der Einflussnahme.

5.3 Entwicklung wichtiger Beziehungen

Die Fähigkeit, Verhaltensweisen zu beeinflussen, hängt oftmals von der Beziehung zwischen dem Einflussnehmer und der interessierten Partei ab. Diese Beziehung wird darüber entscheiden, in welchem Maß interessierte Parteien beeinflusst und in welchem Umfang Verhaltensänderungen erreicht werden können.

Der Einflussnehmer sollte als authentisch, vertrauenswürdig, zuverlässig, zugänglich, nachvollziehbar und sachkundig wahrgenommen werden.

Information und Kommunikation sind die Voraussetzungen für die Entwicklung von Einflussbeziehungen. Die Kommunikation sollte den Zweck, die gewünschten Resultate und die Vorteile, die für die Nachfrageorganisation und die relevanten interessierten Parteien anwendbar sind, kommunizieren.

Die Organisation sollte relevante interessierte Parteien und andere Anforderungen, die die Fähigkeit der Nachfrageorganisation, ihre strategischen Ziele zu erreichen, beeinflussen können, identifizieren und abbilden. Hierzu zählen unter anderem:

— Funktionale Bereiche innerhalb der Nachfrageorganisation:

- Führung;
- Finanzen;
- Beschaffung;
- Personalabteilung;
- IT;
- Risikomanagement;
- Umweltschutz und Nachhaltigkeit;
- Öffentlichkeitsarbeit;

— Gesetzliche und verordnungsrechtliche Vorschriften;

— Regierungs- und Gemeinschaftsvertreter;

— Dienstleister;

— Kunden und Auftraggeber.

Die Organisation sollte sich auf die Entwicklung von Beziehungen zu wichtigen interessierten Parteien konzentrieren, um sicherzustellen, dass 1) sie die Motivationen und Einflussfaktoren jeder interessierten Partei versteht, und 2) interessierte Parteien verstehen, wie die Organisation die Erreichung der gemeinsamen Ziele unterstützen kann.

Diese Beziehungen zu interessierten Parteien werden eine Voraussetzung für das Erreichen von Verhaltensänderungen sein, wenn ein höheres Maß an Einbeziehung erforderlich ist, um das gewünschte Resultat zu erreichen.

5.4 Verhaltensänderung

Eine Verhaltensänderung tritt ein, wenn eine interessierte Partei eine Veränderung ihrer Denkweise und Herangehensweise an eine Situation demonstriert, um ein anderes Resultat zu erzielen.

Die Organisation sollte überlegen, wie ihre eigenen geschäftlichen Ansätze und Praktiken die Übernahme der gewünschten Verhaltensweisen ermöglichen können. Hierdurch kann die Organisation sicherstellen, dass die interessierten Parteien mit der Veränderung nicht unverhältnismäßig belastet werden.

Die Organisation sollte beispielsweise Folgendes erwägen:

- Kann das gewünschte Resultat durch Automation erreicht werden? Falls ja, erfordert dies keine Handlung seitens der interessierten Partei. Die Organisation sollte der Nachfrageorganisation jedoch den aus den Prozessen resultierenden Nutzen erklären.
- Kann das gewünschte Resultat durch Änderungen der physischen Umgebung erreicht werden? Selbst subtile Veränderungen können dazu führen, dass einzelne Personen sich in der gewünschten Weise verhalten. Umgebungen, die frei von Schmutz und Zeichen von Verschleiß sind, werden einzelne Personen dazu verleiten, den gewünschten Zustand aufrechtzuerhalten. Eine geeignete Beschilderung wird die Orientierung erleichtern. Auch hier wird die Kommunikation des Nutzens dieser Initiativen wieder das Verständnis des Werts des FM unter den interessierten Parteien erhöhen und so ihre Fähigkeit, zukünftige Änderungsbestrebungen zu beeinflussen, erweitern.
- Erfordert die Erreichung des gewünschten Resultats ein hohes Maß an Einbeziehung der interessierten Partei(en)? In diesem Fall kann ein Änderungsmanagementprozess erforderlich sein. Die Organisation sollte ihre Kompetenz in diesem Bereich beurteilen.

Der Änderungsmanagementprozess sollte berücksichtigen, was das Verhalten der Endnutzer und anderen interessierten Parteien beeinflusst. Wenn die motivierenden Faktoren bekannt sind, wird die Fähigkeit, die aktuelle Situation als Teil des Änderungsmanagementprozesses zu ändern, vereinfacht.

Ob die angestrebte Änderung verbindlich oder optional ist, kann den zeitlichen Ablauf und das Maß an Einbeziehung bei der Planung und Implementierung einer Änderung beeinflussen.

5.5 Werttreiber

Werttreiber sind Faktoren, die einen wahrgenommenen Wert oder Nutzen für die Nachfrageorganisation oder die interessierte Partei haben. In dieser Norm können Werttreiber als Faktoren angesehen werden, die das Verhalten der Nachfrageorganisation und der damit verbundenen interessierten Parteien beeinflussen.

Durch die Abstimmung von Prozessen und Praktiken mit Werttreibern kann die Organisation den Einfluss auf das Verhalten erhöhen, um wertvolle Zielsetzungen und gewünschte Ergebnisse zu erreichen. Die Klärung der Werttreiber wird Verhaltensänderungen ermöglichen, die sich auf Ergebnisse konzentrieren, die zu den von der Nachfrageorganisation vorgesehenen Ergebnissen führen. Durch die Abstimmung von Prozessen und Praktiken mit Werttreibern kann die Organisation ihre Fähigkeit, Verhalten zu beeinflussen, erhöhen.

Fünfzehn Merkmale bilden einen ausreichenden Satz an Werttreibern für die Anwendung durch das FM, um die Nachfrageorganisation oder die damit verbundenen interessierten Parteien zu beeinflussen. Tabelle 1 enthält eine zusammenfassende Erklärung, um Einfluss auszuüben.

Tabelle 1 — Werttreiber für den Einfluss der Organisation

Kategorie	Werttreiber	Umsetzung – Beispiele
Personen	1. Zufriedenheit	Erstellen und Aufrechterhalten zugänglicher, gerechter, konsistent angewendeter, nahtlos integrierter, progressiver und objektiver Vorschriften und Prozesse.
	2. Image	Förderung positiver interner und externer Wahrnehmungen unter den interessierten Parteien sowie in der Öffentlichkeit, den Medien und anderen Organisationen einschließlich der Konkurrenz und der Regierung.
	3. Kultur	Beweis einer menschenorientierten Kultur durch Förderung von Wissen, Kompetenz, Kommunikation, Zusammenarbeit, Resilienz, Inklusion und Diversität. Bevorzugen von Prozessanalysen und Verbesserungen gegenüber Schuldzuweisungen.
	4. Wohlbefinden am Arbeitsplatz	Erstellen und Aufrechterhalten aktiver Sicherheits- und Gesundheitsschutzvorschriften und -programme, die auf das Personal und die Kunden abgestimmt und in der Mission verankert sind.
Prozess und Produkt (Anmerkung: Produkt beinhaltet auch Dienstleistungen)	5. Risiko und Konformität	Erkennung, Profilerstellung und Management von Gefahren als Risiken und Priorisierung auf der Grundlage ihrer Wahrscheinlichkeit und des Schweregrads.
	6. Produktivität	Erstellen und Aufrechterhalten nahtlos integrierter Systeme und Prozesse. Führen des Personals hinsichtlich der Nutzung von Zeit und Energie. Fördern von Zusammenarbeit.
	7. Leistung	Intensive Einbeziehung des Personals in die Prozessgestaltung und -implementierung, insbesondere vorausseilende Indikatoren, und gebotene Reaktionen.
	8. Lenkung	Erstellen und Aufrechterhalten einer praktischen, stetigen, gerechten, offenen und transparenten Lenkung, die Engagement weckt.
	9. Qualität	Entwickeln einer Kultur und von Kompetenzen im Hinblick auf Qualität und Zuverlässigkeit, Anwendung technischer Bestimmungen und Einbeziehen der Mitarbeiter aus allen Disziplinen.
	10. Agilität/Anpassungsfähigkeit	Aufrechterhalten eines aktiven Bewusstseins für Veränderungen des Bedarfs, der Umstände, der Prioritäten, der Möglichkeiten, der Probleme und der Herausforderungen innerhalb und außerhalb des Facility Managements und der Nachfrageorganisationen.
	11. Innovation und Kreativität	Fördern einzelner Personen und von Kooperationen, die Innovationen und Ideen hervorbringen. Verfolgen der implementierten Innovationen und der Ergebnisse.

Tabelle 1 (*fortgesetzt*)

Kategorie	Werttreiber	Umsetzung – Beispiele
Effizienz	12. Finanzielle Aspekte	Aufmerksames Management aller Kosten, Anpassung der Ausgaben, Bewertung bestehender Optionen und informierte Budgetplanung.
	13. Anlagenwerte	Kalibrieren aller Aspekte des Betriebs und der Instandhaltung von Anlagen vor dem Hintergrund von Marktwerten, Abschreibung, Kritikalität für das Geschäft, Ersetzungskosten und Verfügbarkeit und festgestellter Zuverlässigkeit.
Gesellschaft	14. Nachhaltigkeit	Entwickeln, Management, Fördern und Überwachen des Energie- und Materialdurchsatzes und von nachhaltigen Praktiken. Kommunikation mit interessierten Parteien und Aufrechterhalten des Kontakts zu lokalen Gemeinden.
	15. Unternehmerische Gesellschafts-verantwortung	Entwicklung zu einem sichtbaren Mitglied der Gemeinschaft und Auftreten als guter Konzernbürger durch Programme, Veranstaltungen und Sponsorenschaften.

5.5.1 Arbeiten mit Werttreibern

Die strategischen Zielsetzungen der Nachfrageorganisation repräsentieren Bestrebungen und Ziele für die Organisation und leiten die Auswahl der Werttreiber, die gegenüber der Nachfrageorganisation und den damit verbundenen interessierten Parteien zu bewerben sind, um das Verhalten zu beeinflussen. Die Organisation sollte den Anwendungsbereich der Initiativen für Verbesserungen und Veränderungen auf der Grundlage von Werttreibern priorisieren und bestimmen. (Anmerkung – Ein Abschnitt in Abschnitt 7 enthält umfassende FM-Beispiele.) Mehrere Werttreiber liefern zusätzliche Möglichkeiten, das Verhalten zu beeinflussen.

Die Matrixtabelle impliziert, dass die Organisation die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs bestimmen kann, indem sie kritische Erfolgsfaktoren (CSF) (en: critical success factors) identifiziert und relevante und geeignete Messgrößen anwendet, Hauptleistungsindikatoren (KPI) (en: key performance indicators) ableitet und Leistungsvereinbarungen (SLA) (en: service level agreements) aus Werttreibern einführt.

5.6 Möglichkeiten zur Einflussnahme

Die Organisation sollte bei der Arbeit mit Werttreibern spezifische Faktoren identifizieren, die die Nachfrageorganisation beeinflussen können, um Möglichkeiten für positive Resultate zu nutzen. Um die gewünschten Resultate zu erzielen, sollte die Organisation Erwartungen steuern. In Fällen, in denen einzelne Perspektiven nicht die Ansichten der Organisation widerspiegeln, kann sich die Organisation auf die Abstimmung/Beeinflussung der Erwartungen der Anwender hinsichtlich der angestrebten Resultate konzentrieren.

Möglichkeiten zur Einflussnahme werden sich auf einer oder mehreren Ebenen zeigen und zur Planung durch die Organisation führen:

- **Strategische Ebene** – abgestimmt mit den Hauptzielsetzungen und der Ausrichtung der Nachfrageorganisation einschließlich Vision, Mission, Werte, Planung, Leitprinzipien, Zielsetzungen, Vorschriften und Strukturen.
- **Taktische Ebene** – abgestimmt mit der Strategie der Organisation und der Strategie der Nachfrageorganisation für die betriebliche Leistung.
- **Betriebliche Ebene** – abgestimmt mit der Strategie und der taktischen Ebene der Organisation und den zur Behandlung der Interessen der interessierten Parteien verwendeten Verfahren.