

FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELL IM FACILITY MANAGEMENT

Modellableitung aus der DIN EN 15221 zur Abbildung
auf die betriebliche Praxis von Corporate-Organisationen
sowie Organisationen der Öffentlichen Hand

RealFM e.V., SVIT FM und FMA

FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELL IM FACILITY MANAGEMENT

Modellableitung aus der DIN EN 15221 zur Abbildung
auf die betriebliche Praxis von Corporate-Organisationen
sowie Organisationen der Öffentlichen Hand

Herausgeber

RealFM e.V.
SVIT FM Schweiz
FMA Facility Management Austria

Urheberrecht / Vervielfältigungen

© RealFM e.V. - Arbeitskreis „Zertifizierung“, Berlin 2015

Die Broschüre „Funktions- und Leistungsmodell im Facility Management“ wurde vom Arbeitskreis „Zertifizierung“ des RealFM e.V. in Zusammenarbeit mit FMA und SVIT FM erarbeitet.

An der Erstellung waren maßgeblich beteiligt:

Prof. Dr. Karin Albert,

BAUAKADEMIE Gesellschaft für Forschung, Entwicklung und Bildung mbH

Peter Brach,

Internationales Institut für Facility Management GmbH

Andreas Broßmann,

Canzler GmbH

Claudia Knies-May,

Deutsche Telekom AG

Holger Knuf,

Internationales Institut für Facility Management GmbH

Robert Schierl,

DB Services GmbH

Walter Kandlbinder,

FMA Facility Management Austria

Dr. Andreas Meister,

SVIT FM Schweiz

Das Verwertungsrecht an den Unterlagen liegt beim Arbeitskreis „Zertifizierung“ des RealFM e.V.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Gewährleistungsausschluss

Trotz aller Sorgfalt bei der Erarbeitung können weder der Verband noch die Autoren oder Arbeitskreisteilnehmer eine Gewähr für Fehlerfreiheit in jedem einzelnen Punkt übernehmen. Die Anwendung dieser Broschüre erfolgt insofern in eigener Verantwortung.

Vorwort

Sehr geehrte Mitglieder, sehr geehrte Leser, sehr geehrte FM-Interessenten,

die Entwicklung im und zum Facility Management (FM) ist an einer entscheidenden Stelle angekommen. Mittlerweile als Managementbegriff genormt und hinlänglich definitorisch beschrieben, ist es zur Umsetzung der normativen Grundlagen in die Praxis dringend geboten, eine weitere inhaltliche Untersetzung der definierten Managementfunktion vorzunehmen. Das erfolgt vor allem mit dem Ziel, ein einheitliches Verständnis der Aufgaben und Kompetenzanforderungen an die im FM Tätigen und damit zur weiteren Profilierung des Leistungsbereiches FM beizutragen. Eine einheitliche Begriffsverwendung und Terminologie auf Detailebene der Funktions- und Aufgabenbeschreibung, eine einheitliche Verwendung von Managementbegriffen und ein einheitliches Bild eines allgemein gültigen Ablaufprozesses in der Dienstleistungserbringung sind gleichzeitig eine hilfreiche Handreichung für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des FM-Leistungsprozesses.

Nur mit einer solchen, weiter detaillierenden Grundlagenarbeit ist es möglich, Kompetenzentwicklung und Kompetenzzertifizierungen zu betreiben, die dem Anspruch der Nutzer, der Dienstleister, der Berater und der Verbände an eine professionelle Entwicklung Genüge tragen. Dabei ist es natürlich unumgänglich, dass die bestehenden Gesetze, Verordnungen, Normen und Leitlinien vollständige Berücksichtigung finden und umfänglich in das Werk einfließen. Auf dieser Grundlage ist es möglich, weitere inhaltliche oder länderspezifische Spezifikationen des entwickelten Modells vorzunehmen.

Der Nutzen dieser Arbeit liegt auf der Hand. Die (Weiter-)Entwicklung von innerbetrieblichen Aufbau- und Ablaufstrukturen im FM, die effiziente Ausgestaltung von FM-Organisationen und deren Prozesse sowie auch eine durchgängige Gestaltung der Schnittstellen innerhalb des FM-Prozesses sind nur mit einer solch grundlegenden Arbeit in ihrer Vielfalt und zugleich einem einheitlichen Modell folgend möglich. Der Orientierungsrahmen unterstützt ferner richtungsweisend

die operative Umsetzung der Leitbilder der beteiligten Verbände. Damit wird durch die angeschlossenen Verbände ein weiterer Meilenstein zur Unterstützung ihrer Mitglieder bei der Erfüllung ihrer verantwortungsvollen Aufgaben gesetzt.

Im Sinne der breiten Professionalisierungsarbeit wünschen wir Ihnen einen hohen Erkenntnisgewinn und Nutzen aus der Lektüre der Funktions- und Leistungsmodelle im FM sowie viel Erfolg bei ihrer Umsetzung in die Praxis!

Herzlichst,

Thomas Knoepfle

Präsident RealFM e.V.

Association for Real Estate and Facility Managers

Dr. Andreas Meister

Präsident SVIT FM Schweiz

Ing. Peter Kovacs

Vorstandsvorsitzender FMA

Facility Management Austria

Abkürzungsverzeichnis

CEN	Europäisches Komitee für Normung
DLS	Dienstleistungssteuerung
FM	Facility Management
FOM	Facility Object Management
FPM	Facility Performance Management
FRM	Facility Resource Management
FSM	Facility Services Management
GEFMA e.V.	German Facility Management Association e.V.
GF	Geschäftsführung
RealFM e.V.	Association for Real Estate and Facility Managers e.V.
OM	Objektmanagement
KG	Kerngeschäft
FS	Facility Services
Sub-DL	Sub-Dienstleister / Nachunternehmer

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	FM-Modell (DIN EN 15221)
Abbildung 2:	Kaskadisches Funktionsmodell im FM
Abbildung 3:	Kaskadisches Funktionsmodell im REM
Abbildung 4:	Kaskadische Managementebenen im Vergleich
Abbildung 5:	Funktionsschnittstellengrafik im DIN Modell
Abbildung 6:	Leistungsmodell - Standardablauf der Leistungserbringung am Kerngeschäft
Abbildung 7:	Zuordnung von Aufgabenbereichen zu den Funktionsebenen in der Input-/ Output-Phase
Abbildung 8:	Zuordnung von Aufgabenbereichen zu den Funktionsebenen in der Leistungserbringungsphase

Inhalt

1. ZIELGRUPPE UND ANWENDUNG DER BROSCHÜRE	8
2. AUSGANGSSITUATION FÜR DIE ENTWICKLUNG EINES FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELLS IM FM	9
3. FUNKTIONEN, MANAGEMENTEBENEN UND SCHNITTSTELLEN	12
4. LEISTUNGEN UND AUFGABENZUORDNUNG	24
Glossar	30

1. Zielgruppe und Anwendung der Broschüre

Die in dieser Broschüre vorgelegten Modelle für das Facility Management sind aus dem Anforderungsprofil von Corporates entwickelt worden. Damit sind Organisationen gemeint, deren Kerngeschäft nicht das Facility Management ist, die aber zum erfolgreichen Betreiben ihres Kerngeschäftes Infrastruktursysteme (Flächen, Immobilien, Anlagen, Infrastruktur, etc.) und Services zwingend benötigen. Darüber hinaus richtet sich diese Broschüre ebenfalls an Organisationen der Öffentlichen Hand.

Sehr bewusst wurde in der vorliegenden Broschüre auch der Bogen zu den Property Unternehmen geschlagen, da es zwischen den Aufgabenfeldern des Property und des Facility Managements eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten und Schnittstellen gibt. In der Abbildung 4 werden diese Zusammenhänge explizit dargestellt. Deshalb ist es auch Ziel und lohnenswerte Aufgabe der weiteren Entwicklungsarbeit, ebenfalls für die Property Unternehmen die Funktionen und Aufgabenbereiche unter Bezugnahme zu den Leistungsbereichen des Facility Management weiter zu spezifizieren und zu untersetzen. Alle an einer Weiterentwicklung Interessierte sind eingeladen, sich in diesen Entwicklungsprozess einzubringen.

Zur Zielgruppe dieser Broschüre gehören Entscheidungsträger, Führungskräfte aller Ebenen und Mitarbeiter aus den unterstützenden Organisationseinheiten. Darüber hinaus sind auch Dienstleister, die die Kerngeschäftsorganisationen in ihrer Leistungserfüllung unterstützen, angesprochen.

Anwendungsfälle in der Umsetzung dieser Broschüre werden u.a. in der Ausrichtung und Gestaltung von FM-Bereichen sowie anforderungsgerechter FM-Prozesse bei Corporates und öffentlichen Institutionen gesehen.

Eine Verwendung der Modelle zu Lehr- und Trainingszwecken sämtlicher Institutionen, die sich auf dem Gebiet des FM bewegen, ist ausdrücklich erwünscht.

2. Ausgangssituation für die Entwicklung eines Funktions- und Leistungsmodells im FM

Erhebliche strategische und operative Potentiale für die Produktivitätserschließung des Kerngeschäftes von Organisationen liegen in effektiven und auf die Anforderungen der primären Aktivitäten ausgerichteten Unterstützungsprozessen. Eine in diesem Sinne enge Verzahnung von Haupt- und Unterstützungsprozessen stellt einen wesentlichen Schwerpunkt bei der Gestaltung der Prozessorganisationen in den Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen dar.

Im Jahr 2006 wurden in Europa erstmalig Normen für „Facility Management“ (DIN EN 15221-Reihe) veröffentlicht.

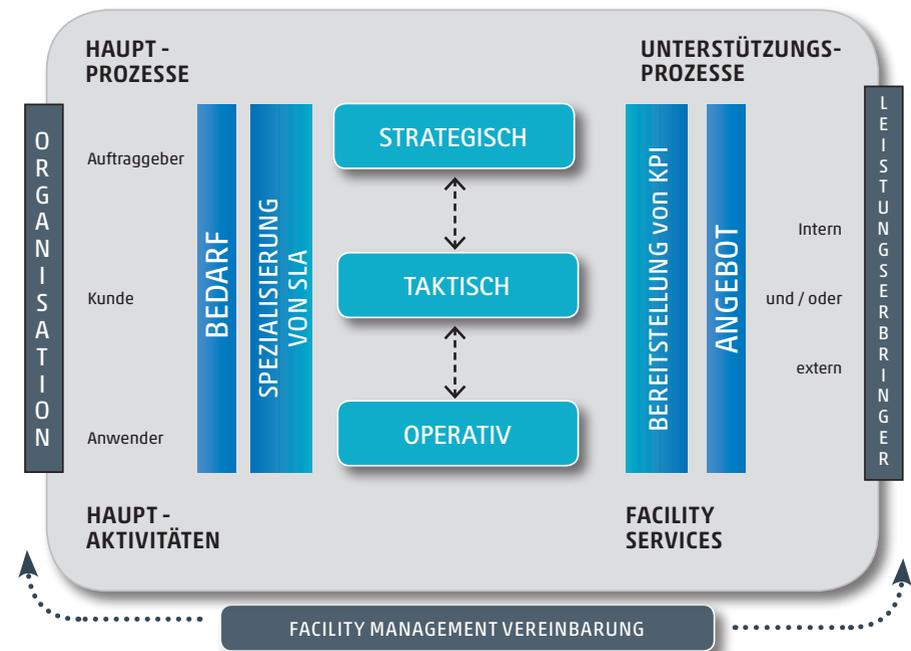


Abbildung 1: FM-Modell (DIN EN 15221)

Sie beruhen auf einer intensiven Diskussion und Abstimmung, die im Europäischen Komitee für Normung (CEN) über einen mehrjährigen Arbeitsprozess hinweg erfolgt ist. Darauf aufbauend verabschiedeten die beiden FM-Verbände Deutschlands, der German Facility Management Association e.V. (GEFMA e.V.) und der Association for Real Estate and Facility Manager e.V. (RealFM e.V.), im Jahr 2007 unter anderem ihr Berufsbild des Facility Managers.

Sowohl die DIN EN 15221 als auch das Berufsbild des Facility Managers haben wesentlich dazu beigetragen, die im Bereich Facility Management bis dato herrschende Begriffsvielfalt zu ordnen und zu verzeichnende Begriffswirungen zu reduzieren.

Ein Indikator für die weiter fortschreitende Professionalisierung im FM ist das darauf aufbauende Bedürfnis, Prozesse sowie Funktionen, Aufgaben und Tätigkeiten im Facility Management weiter zu definieren, zu differenzieren und zu spezifizieren. Um diese Entwicklung weiter voran zu bringen und zu unterstützen, wurde die nachfolgende Beschreibung sämtlicher Funktionen und Leistungen des objekt- und dienstleistungsbezogenen Managements, einem maßgeblichen Teil des Facility Managements, vorgenommen und in dieses Funktions- und Leistungsmodell überführt. Diesen Managementebenen sind Managementbegriffe zugeordnet, hinter denen sich maßgebliche Aufgabengebiete und Aufgaben entlang eines allgemeingültigen Leistungsmodells einsortieren. Damit ist eine prozessorientierte Darstellung aller Managementtätigkeiten im Unterstützungsbereich eines jeden Kerngeschäfts möglich, unabhängig von der konkreten Form der zugehörigen operativen Leistungsumsetzung.

Die umfangreiche Arbeit zu dieser Broschüre erfolgte in einem Arbeitskreis von insgesamt über hundert Vertretern aus FM-Organisationen von Unternehmen unterschiedlicher Branchen, aus Dienstleistungsorganisationen sowie Vertretern aus Hochschulen und der Beraterbranche im Facility Management. Im Ergebnis entstanden eine umfassende Tätigkeitsanalyse der Funktionen und Aufgaben im objekt- und dienstleistungsbezogenen Management, sowie eine umfangreiche Prozessdarstellung der allgemeinen Leistungserbringung zwischen Kerngeschäft und Unterstützungsbereich. Mit den im folgenden beschriebenen Anforderungen an die Modellentwicklung im FM werden der Branche weitere definitorische

Bausteine bereitgestellt und zugleich der Blick auf die Funktionen, Aufgaben und Tätigkeiten innerhalb des Facility Managements geschärft.

Weitere Vorteile bzw. Nutzwerte, die die Anwendung dieses Funktions- und Leistungsmodells mit sich bringen, sind im Wesentlichen:

- die Schaffung eines klaren, weil eindeutigen Verständnisses über die Aufgaben, Funktionsinhalte und Schnittstellen innerhalb des Facility Managements,
- ein breiteres Verständnis in der Anwendung von und in der Arbeit mit den Leitfäden und Richtlinien anderer Verbände,
- die Absicherung eines gezielten Kompetenzaufbaus,
- das Aufzeigen beruflicher Perspektiven und Darstellung von Zusammenhängen in den unterschiedlichen Tätigkeitsprofilen,
- die präzisierete Positionierung der Facility Services und des Managements der Facility Services im Kontext der anderen Funktionen.

3. Funktionen, Managementebenen und Schnittstellen

3.1 Das Funktionsmodell im FM

Facility Management umfasst die Planung und Steuerung aller Unterstützungsprozesse, die zwar nicht unmittelbar zu den Hauptaktivitäten einer Organisation gehören und insofern auch nicht unmittelbar Teil der Wertschöpfungsprozesse der Organisation sind, aber deren Effektivität und Effizienz zumindest mittelbar beeinflussen. Facility Management ist Aufgabe einer jeden Organisation. Die Erbringung von diesbezüglichen operativen Leistungen, wie z.B. den Facility Services, aber auch von operativen Managementleistungen kann intern oder extern erfolgen.

Die nachfolgende Abbildung 2 stellt die grundsätzlichen Funktionen im Facility Management sowie im Corporate Real Estate Management dar. Die Ausprägungen der Funktionen im Facility Management, also die jeweils konkreten Inhalte und Aufgaben und damit letztlich auch die Verantwortungen der einzelnen Positionen, können von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein. Die maßgeblichen Einflussfaktoren auf die konkreten Ausprägungen der Positionen sind die Art der Hauptaktivitäten und die sich daraus ergebende Aufteilung in Haupt- und Unterstützungsprozesse. Des Weiteren beeinflusst auch die Art der betrieblichen Organisationsform in Bezug auf Entscheidungsbefugnisse und Zuständigkeiten sowie die Art der das Kerngeschäft unterstützenden Infrastruktur die Ausprägung der unternehmensspezifischen Positionen im FM.

Je nachdem, welchem Zweck die Fläche und Infrastruktur im Rahmen der Hauptaktivitäten dient, ist zu unterscheiden zwischen

- **Corporates**, bei denen Fläche und Infrastruktur als Produktionsmittel zur Unterstützung der Primärprozesse fungieren und die Gewinnerzielungsabsicht auf der Fläche bzw. unter Zuhilfenahme der Infrastruktur umgesetzt wird und
- **Properties**, bei denen die Fläche und Infrastruktur als Handelsware fungieren und die Gewinnerzielungsabsicht mit der Fläche verfolgt wird (siehe Abbildung 3).



Abbildung 2: Kaskadisches Funktionsmodell im FM



Eine Ausprägung der FM-Verantwortung ist nur bei den Corporates zu erkennen. In reinen Property-Organisationen ist der Mieter der Kerngeschäftseigner und damit in der Rolle des Corporates. Das Property-Unternehmen sichert in diesem Falle nicht die Unterstützungsprozesse des Corporates, sondern „lediglich“ die Bewirtschaftungsprozesse der vermieteten Fläche.

3.2 Die Managementebenen im Funktionsmodell

Die Funktionen im Unterstützungsbereich spiegeln sich in vier kaskadisch aufeinander aufbauende Managementebenen und einer ausführenden Ebene wider. Die Managementebenen steuern alle Leistungen von der Bedarfsdefinition bis zur operativen Leistungserfüllung. Sie sind aus der DIN EN 15221 abgeleitet. Die dahinterstehenden Prozesse sind in der DIN EN 15221-5 beschrieben.

Durch die strategische Ebene erfolgt die Bedarfsdefinition und daraus ableitend die Bestimmung der Standards bzw. Richtlinien sowie die Sicherstellung der Verfügbarkeit aller Unterstützungsressourcen. Auf der taktischen Ebene werden die bestimmten kerngeschäftskonformen Bedarfe und infrastrukturkonformen Anforderungen objektübergreifend gleichermaßen sichergestellt und auf der operativen Ebene objektkonkret bereitgestellt. Die vierte Managementebene verantwortet auf der Grundlage von Leistungsvereinbarungen die zugesicherte Qualität einer definierten Leistungserbringung.

Die Sicherstellung der unterschiedlichen Funktionen auf den vier Managementebenen wird mit spezifischen Managementbegriffen bestimmt, wie die Abbildung 4 zeigt. Im rechten Teil der Abbildung sind zum Vergleich die etablierten Managementbegriffe aus dem Real Estate Management ihren jeweiligen Funktionen aus Abbildung 3 zugeordnet und denjenigen Ebenen aus der Corporatwelt gegenübergestellt.

Abbildung 3: Kaskadisches Funktionsmodell im REM

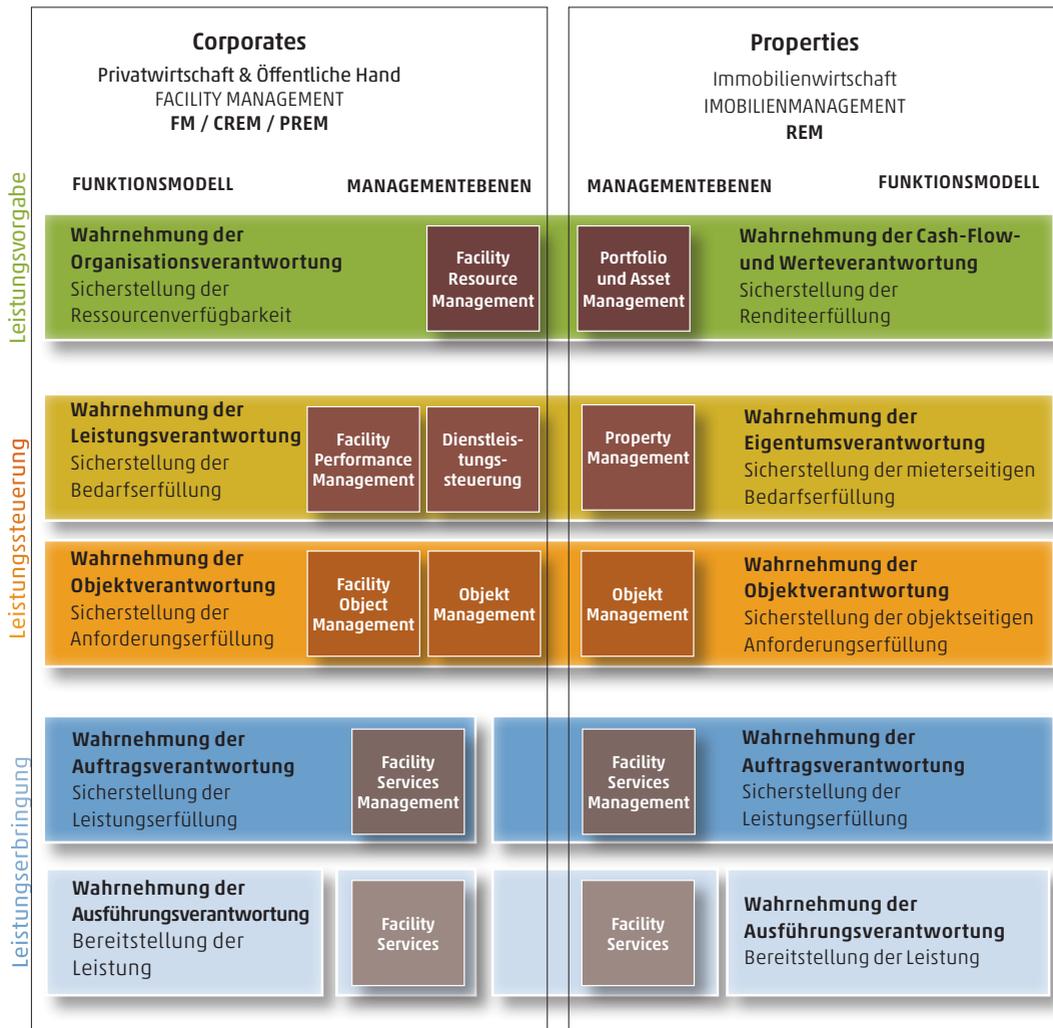


Abbildung 4: Kaskadische Managementebenen im Vergleich

Die vier Managementebenen umfassen die nachfolgend näher beschriebenen Inhalte:

Facility Resource Management (FRM)

Kernfunktion des **Facility Resource Management** ist die Ausrichtung der FM Strategie an den Unternehmenszielen des Kerngeschäftes (KG) und die Ableitung der notwendigen Leistungsanforderungen an die Unterstützungsprozesse. Ausgehend von der Qualität und Quantität der definierten Leistungsbedarfe stellt es die dafür notwendigen Ressourcen bereit. Diese sind insbesondere Infrastruktur, Personal, Material, Zeit und Geldmittel (Kapital und umlaufende Gelder), die sogenannten Produktions- oder Wertschöpfungsfaktoren. Im Fokus des Ressourcenmanagements steht vordergründig die Sicherstellung der Anforderungen des Kerngeschäftes innerhalb des **Unternehmens- bzw. Produktionszyklus** gemessen am Kerngeschäftsprodukt. Der Funktionsbereich des Facility Resource Management lässt sich somit wie folgt umschreiben:

- Leistungsvereinbarung mit dem Kerngeschäft / Umsetzung der Leistungsbestellung
- Vollständige Ressourcenverantwortung bezüglich der Lebens- und Bedarfszyklen
- Ableitung umsetzbarer Bedarfe und Anforderungen in Standards und Richtlinien
- Berücksichtigung der Erfordernisse aus der Existenz von Infrastruktur
- Bereitstellung dementsprechender Ressourcen (Mensch, Infrastruktur, Material, Zeit, Geld)
- Anpassung der jeweiligen Ressourcenstrategie an den KG-Zyklen
- Fokus: **Unternehmens- und Produktionszyklus der Kerngeschäftsorganisation**

Facility Performance Management (FPM)

Kernfunktion des **Facility Performance Management** (Dienstleistungssteuerung) ist die objektübergreifende Steuerung der Leistungsbedarfe aus dem Kerngeschäft und der anforderungsgerechten Leistungserbringung auf der Grundlage von Gesetzen, Standards und Richtlinien. Im Fokus der Dienstleistungssteuerung steht an erster Stelle die Gewährleistung der objekt- und dienstleistungsbezogenen Bedarfe aus Sicht des Kerngeschäftes des Kunden innerhalb seines **Bedarfszyklus**, die Anpassung der Leistungserbringung bei Veränderung der Rahmenbedingungen und Bedarfe sowie die Zuordnung der bereitgestellten Ressourcen zu den Objekten und Services. Der Funktionsbereich des Facility Performance Management lässt sich somit wie folgt umschreiben:

- Objektübergreifende Steuerung zur Umsetzung definierter Bedarfe, Anforderungen, Standards, Richtlinien
- Verantwortlichkeit für bedarfsgerechte Leistungserbringung
- Synchronisation von Werteentwicklung mit Nutzungs- sowie Eigentumsstrategien
- Fokus: **Bedarfszyklen der Kerngeschäftsbereiche**

Facility Object Management (FOM)

Kernfunktion des **Facility Object Managements** ist die Gewährleistung des qualitätsgerechten und wirtschaftlichen Betriebs und der anforderungsgerechten Wahrnehmung aller übertragenen Pflichten aus der Betreiberverantwortung im **Lebenszyklus** von Objekten, beginnend von der Objektübernahme über den kontinuierlichen wirtschaftlichen Regelbetrieb bis zur bedarfsgerechten Anpassung der Leistungen am Objekt bei Veränderung der Rahmenbedingungen. Der Funktionsbereich des Objektmanagements lässt sich somit wie folgt umschreiben:

- Gesamtverantwortung für den qualitätsgerechten und wirtschaftlichen Betrieb von Objekten (Grundstücke, baukonstruktive und technische Anlagen)
- Wahrnehmung aller übertragenen objektbezogenen Pflichten aus der Betreiberverantwortung und Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit
- Fokus: **Lebenszyklus von Objekten**

Facility Services Management (FSM)

Kernfunktion des **Facility Services Management** ist die Führung und Verantwortung der konkreten operativen Tätigkeiten, die in der Regel gewerkeweise, z.T. aber auch gewerkeübergreifend, erbracht werden. Im Fokus stehen dabei die vollständige und vereinbarungskonforme Sicherstellung von Leistungen oder Leistungsbündeln sowie die Übernahme der mit den Leistungen verbundenen Betreiberpflichten innerhalb eines spezifischen **Vereinbarungszyklus**. Der Funktionsbereich des Facility Services Managements lässt sich somit wie folgt umschreiben:

- Führung und Verantwortung der operativen Tätigkeiten im und am Objekt
- Sicherstellung von sowohl gewerkebezogenen als auch -übergreifenden Services
- Fokus: anforderungsgerechte Pflichterfüllung innerhalb des **Vereinbarungszyklus**

3.3 Das Schnittstellenmodell im FM

Im Zuge der Leistungserbringung ist eine Reihe von Schnittstellen zu beachten, die einerseits zwischen den kaskadischen Funktionen des Facility Managements und andererseits im Verhältnis zu Dritten entstehen.

Insgesamt lassen sich bezogen auf das Facility Management fünf Schnittstellen unterscheiden. Ihre Beachtung und anforderungsgerechte Bedienung entscheiden wesentlich über die Qualität der Leistungserbringung.

Die erste Schnittstelle stellt die Schnittstelle zwischen den Hauptaktivitäten und den Unterstützungsprozessen dar. Ist die Organisation in mehrere Hauptaktivitäten gegliedert, besteht jeweils eine Schnittstelle hierzu. Hier entscheidet eine eindeutige Bedarfsdefinition hinsichtlich der für die Hauptaktivitäten der Organisation notwendigen Unterstützungsleistungen über eine spätere anforderungs- und qualitätsgerechte Bereitstellung der Facilities und Facility Services. Geregelt ist dies in der Leistungsvereinbarung zwischen Hauptaktivitäten und Facility Resource Management.

Die zweite Schnittstelle entsteht zwischen dem Facility Resource Management und der objekt- und dienstleistungsbezogenen Leistungssteuerung (Facility Performance Management). Hier erfolgt die objekt- und dienstleistungsbezogene Umsetzung der Bedarfe und Anforderungen in der gewünschten Qualität und Quantität. Diese Schnittstelle entscheidet über eine den Ressourcen sowie dem Corporate Identity und den damit verbundenen Standards entsprechende Umsetzung der Bedarfe in allen Objekten.

Die dritte Schnittstelle stellt innerhalb der objektbezogenen Leistungssteuerung die Schnittstelle zwischen dem Facility Performance Management und dem Facility Object Management dar. Hier wird insbesondere über eine rechtskonforme und werterhaltende Leistungserbringung am Objekt entschieden, die mit den spezifischen Anforderungen des Bedarfsträgers innerhalb der Bedarfszyklen synchronisiert werden muss.

Die vierte Schnittstelle befindet sich zwischen der OM-Ebene und dem Facility Services Management. Sie entscheidet wesentlich über die Zufriedenheit der Nutzer mit den Arbeitsbedingungen und mit den bereitgestellten Services im

Objekt. An dieser Schnittstelle existiert insbesondere die Herausforderung, die spezifischen Anforderungen aus dem Objektlebenszyklus und den Bedarfszyklen mit der Interessenslage eines auf den Vereinbarungszyklus fokussierten Handelnden zu synchronisieren. Gleichzeitig agiert die FSM-Ebene mit der Sicherstellung vielfältiger Facility Services sehr nah am Bedarfsträger, so dass die Schnittstelle durch FPM/FOM aktiv geführt werden muss.

Einzelne dieser Schnittstellen können Marktschnittstellen sein, d.h. sie werden durch Vergabeprozesse bestimmt und regeln die Leistungen zwischen Marktbeteiligten auf vertraglicher Ebene. Ebenso können diese Schnittstellen aber auch innerhalb von Unternehmen zwischen Leistungspartnern bestehen. Die Entscheidung, welche Leistungen intern und welche Leistungen extern erbracht werden, ist aus Sicht ihrer Kerngeschäftsnähe bzw. ihres Einflusses auf den Erfolg des Kerngeschäftes zu treffen. Letztendlich werden die Schnittstellen nach der jeweiligen Eigen-/Fremdleistungsstrategie des Unternehmens bestimmt, die im Regelfall durch das Kerngeschäft mitgestaltet, oftmals sogar dem Sekundärprozess vorgegeben wird.

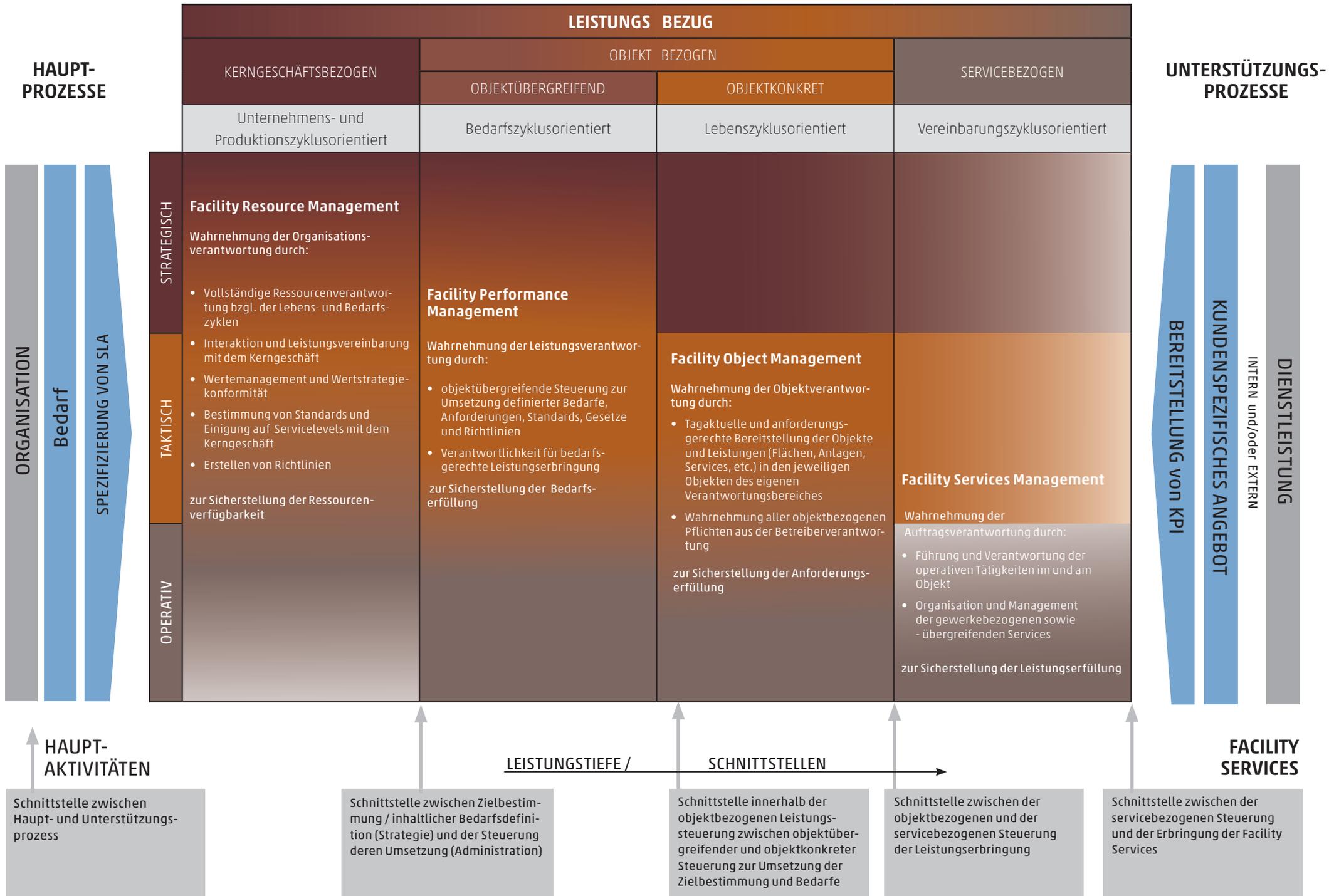


Abbildung 5: Funktionsschnittstellengrafik im DIN Modell

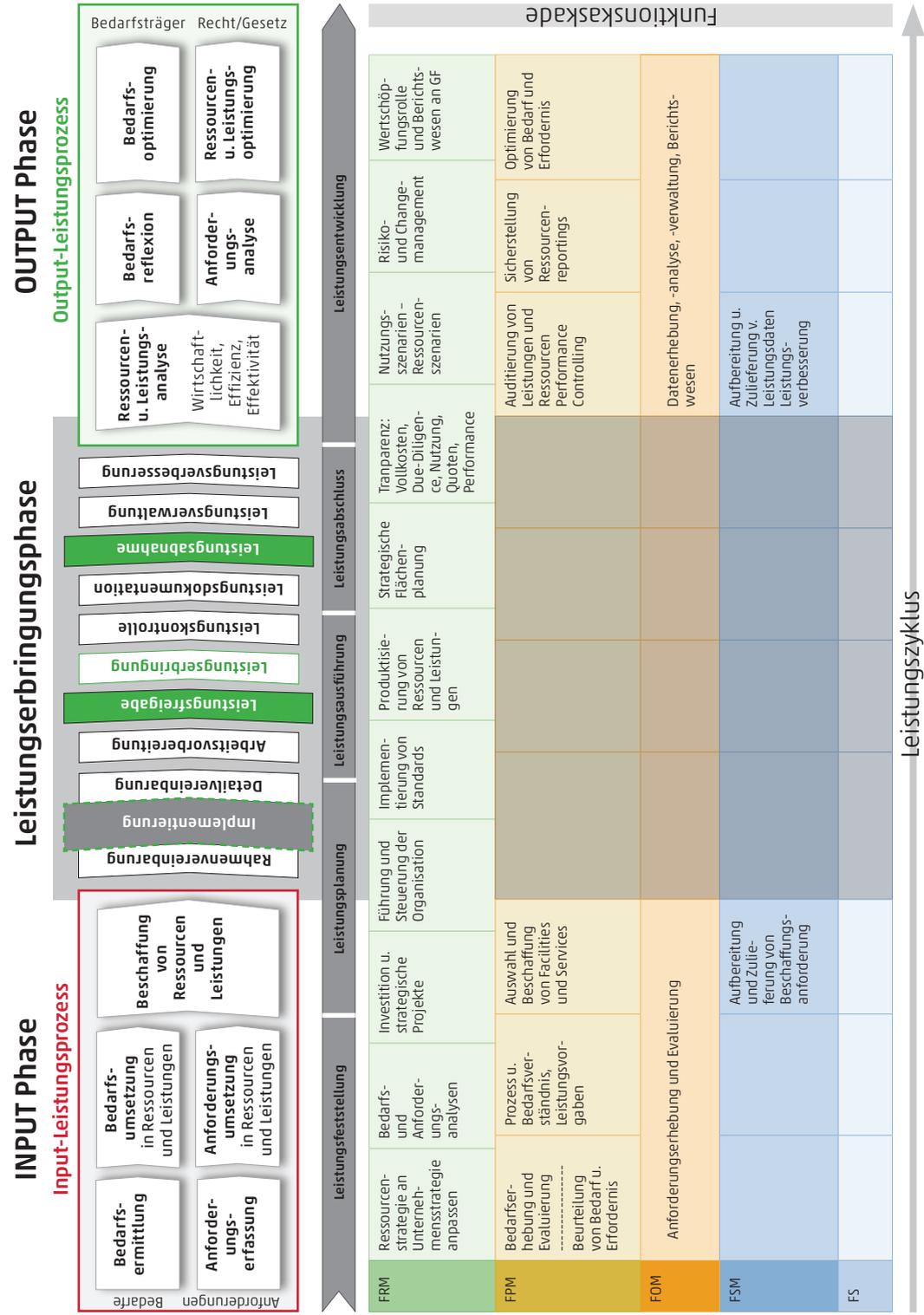
4.2 Die Aufgabenzuordnung im Funktions- und Leistungsmodell

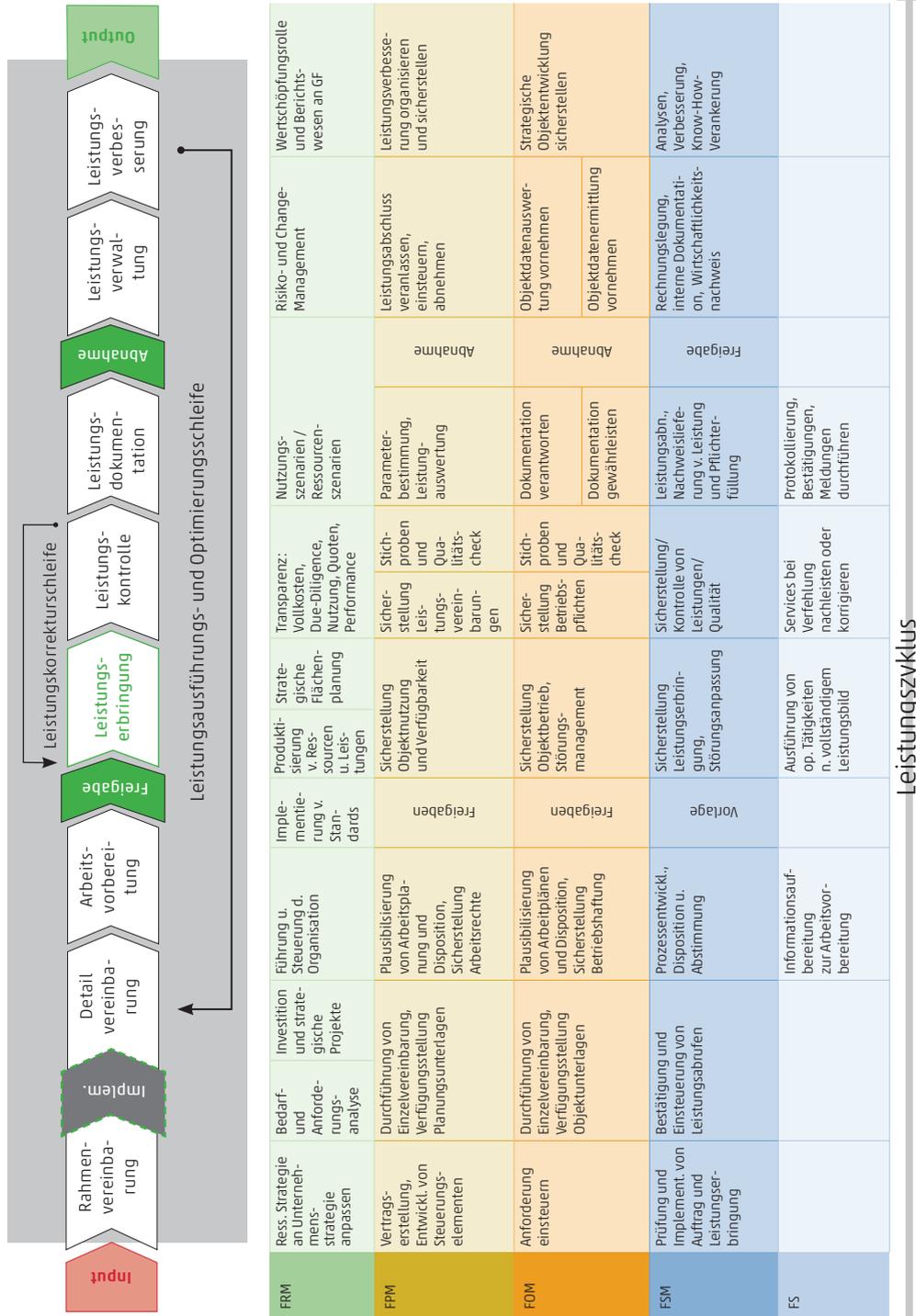
Zur Bestimmung der unterschiedlichen Aufgabenbereiche der Managementfunktionen im Leistungsprozess des Facility Managements erfolgt ihre Zuordnung mittels einer Matrixdarstellung zu den einzelnen Prozessschritten. Diese Zuordnung wird in den folgenden Abbildungen 7 und 8 dargestellt. Dabei ist darauf zu achten, dass der Gesamtprozess in zwei Darstellungen abgebildet ist. In der ersten Darstellung (Abbildung 7) liegt der Fokus auf der Input-/Output-Phase, in der zweiten Darstellung (Abbildung 8) auf der Leistungserbringungsphase. Die jeweilig anderen Phasen sind ausgeblendet bzw. grau hinterlegt um Platz für die Darstellung der Aufgabenbereiche zu erhalten.

Durch diese Vorgehensweise können ausgehend von den Teilschritten des Leistungsprozesses alle Aufgabenbereiche der jeweiligen Managementebene prozessual synchron bestimmt werden. Damit ist es möglich, ein vollständiges Leistungsbild je Managementebene zu erhalten, das weiter untersetzt werden kann. Dieses Modell dient als Grundlage für seine Umsetzung in konkrete unternehmerische Leistungsprozesse und Aufgabenbeschreibungen. In den Unternehmen werden die einzelnen Managementfunktionen im Facility Management je nach Anforderung der jeweiligen Organisationen in Positionen umgesetzt. Diese Positionen können einerseits funktionsübergreifend angeordnet sein. Andererseits ist es auch möglich, dass eine Funktion in der konkreten unternehmerischen Ausprägung durch mehrere Positionen wahrgenommen wird.

Auch die Bezeichnung der Positionen liegt in der freien Wahl der Unternehmen. Wichtig ist ausschließlich, dass die Funktionen und ihre Aufgabenbereiche vollständig in der unternehmerischen Organisation abgebildet sind, sonst besteht die Gefahr von Brüchen und Lücken in der Umsetzung der Leistungs- und Aufgabenbereiche des Facility Managements in den jeweiligen Prozess- und Aufbauorganisationen des Unternehmens.

Abbildung 7: Zuordnung von Aufgabenbereichen zu den Funktionsebenen in der Input-/ Output-Phase





4.3 Modellcharakter und -ableitung

Die in dieser Broschüre dargestellten Strukturen, Abläufe und Aufgabenfelder haben, basierend auf der DIN EN 15221, Modellcharakter. Ein Modell ist ein gedankliches Konstrukt zur beschränkten Abbildung der Wirklichkeit. Modelle werden auf der Basis von Funktions-, Struktur- oder Verhaltensähnlichkeiten bzw. -analogien zum Zwecke von solchen Problemlösungen genutzt, die in der Realität sehr komplex bzw. vielschichtig sind. Insofern ist das hier entwickelte Modell beschränkt auf allgemeingültige Funktionen, Strukturen und Abläufe im FM. Es kann als Orientierungsrahmen bei der Gestaltung von Prozess- und Aufbauorganisationen im FM dienen.

In jedem Fall ist dieses Modell aber auf die konkret in der jeweiligen Organisation vorgefundene objektive Realität anzupassen. Das bedeutet, die hier beschriebenen Funktionen entsprechen nicht vollständig den in den Unternehmen erforderlichen Positionen und die Funktionsebenen sind nicht mit den Unternehmenshierarchien identisch. Hier liegt es in der unternehmerischen Verantwortung, dieses Modell auf die Anforderungen der Organisationen anzupassen. Diese unternehmerische Freiheit kann und sollte auch umfassend ausgeschöpft werden.

Wichtig ist allerdings, dass die dargestellten prozessualen Abläufe und Aufgabenfelder bei der unternehmerischen Umsetzung dieses Modells vollständig berücksichtigt und in eine unternehmensspezifische Positions- und Hierarchiestruktur umgesetzt werden. Werden Funktionen oder Aufgabenfelder durch definierte Positionen/Stellen in der Organisation vergessen, nicht vorgesehen oder nicht wahrgenommen, führt das zu Lücken und Defiziten. Werden Verantwortungen und Aufgabenfelder doppelt vergeben, entstehen Überschneidungen und Widersprüche in den Handlungsabläufen. Beides zieht Effektivitätsverluste nach sich.

Insofern kann dieses Modell als Orientierungsrahmen bei der Gestaltung unternehmerischer Strukturen und Prozesse dienen und somit eine wertvolle Unterstützung für das Prozessmanagement und die Strukturierung unternehmerischer Organigramme bieten.

Abbildung 8: Zuordnung von Aufgabenbereichen zu den Funktionsebenen in der Leistungserbringungsphase

Glossar | Beschreibung der Prozesselemente:

Anforderungsanalyse

Reflexion der von der jeweiligen Infrastruktur ausgehenden Erfordernisse hinsichtlich einer ressourcentechnischen Beeinflussung derer.

Anforderungserfassung

Aufnahme der Erfordernisse, die aus der Existenz von Infrastruktur hervorgehen. Bspw.: „In der Infrastruktur A sind aufgrund von Brandschutzauflagen folgende Bauteile und Wartungsleistungen erforderlich.“

Anforderungsumsetzung

Übersetzung der durch die Infrastruktur und die geltenden Rahmenbedingungen erfassten Anforderungen in Ressourcen und Leistungen. Bspw.: „Um diesen Anforderungen entsprechen zu können, benötigt man X Materialeinsatz, Y Dienstleistungen und Z Geldmittel.“

Arbeitsvorbereitung

Ausführungs- und Arbeitsplanung, Zeit-, Personal- und Materialdisposition mittels Arbeitskarten, Dispositionsplänen, Prozessdarstellungen u.Ä.

Bedarfsermittlung

Erhebung der Erfordernisse, die auf das jeweilige Kerngeschäft zurückzuführen sind. Bspw.: „50 Mitarbeiter müssen eine Tätigkeit X im Zeitraum von Y zu den Bedingungen Z ausüben können.“

Bedarfsoptimierung

Umsetzung alternativer Nutzungsarten und Implementation gemeinsam mit dem Bedarfsträger.

Bedarfsreflexion

Reflexion der vom jeweiligen Kerngeschäft ausgehenden Bedarfe hinsichtlich ihrer Erfordernisse oder ihrer Rechtfertigung, Antizipation alternativer Nutzungsarten des Kerngeschäftes mit quantitativer und qualitativer Auswirkung auf Bedarfe und deren Erfüllung.

Bedarfsumsetzung

Übersetzung der vom Kerngeschäft erhobenen Bedarfe in Ressourcen und Leistungen. Bspw.: „Um diesen Mitarbeitern die Arbeit ermöglichen zu können, benötigt man X Infrastruktur mit Y Dienstleistungen und Z Geldmitteln.“

Beschaffung

Sicherstellung der Versorgung mittels Beschaffungsplanung, Angebotsplanung, Angebotseinholung, Lieferantenauswahl (auch intern möglich!), Angebotsauswahl und Vergabeentscheidung.

Detail-/ Einzelvereinbarung

Übereinkunft über die exakte zeitliche und inhaltliche Ausführung der in der Rahmenvereinbarung festgelegten Leistungen, Terminierung, Abstimmung, Klärung und Festlegung mittels Kalender, Plänen und Dokumenten.

Implementierung

Umfassende Vorbereitung der Leistungsaufnahme im Vorfeld des offiziellen Leistungsbeginns i.d.R. nach Abschluss der Rahmenvereinbarung. Umsetzung von festgelegten Strukturen und Prozessabläufen in einem System unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen, Regeln und Zielvorgaben.

Leistungsabnahme

Präsentation des Leistungsergebnisses und Freigabe durch den Leistungsempfänger bzw. den Beauftragten des Leistungsempfängers.

Leistungsdokumentation

Nutzbarmachung von Informationen bzgl. der erfolgten Leistungsausführung zur weiteren Verwendung und Auswertung. Erfassung von Daten und deren Aufbereitung zur Nachweisführung der Einhaltung von Vereinbarungen und gesetzlicher Anforderungen mittels Protokollen, Kontrollnachweisen, Prüfberichten, Auswertungen u.Ä.

Leistungserbringung

Ausführung der vereinbarten operativen Tätigkeit inkl. der Protokollierung der tatsächlich stattgefundenen Arbeiten.

Leistungsfreigabe

Freigabe einer Leistungsplanung auf der Basis der Dokumentation der Arbeitsvorbereitung im Vorfeld des eigentlichen Leistungsbeginns.

Leistungskontrolle

Überwachung und Überprüfung der operativen Leistungsausführung hinsichtlich des vereinbarten Umfangs und der Qualität, Sanktionierung von Abweichungen, Führung von Prüfprotokollen, Leistungsdokumentationen und Nachweisen.

Leistungsverbesserung

Unmittelbare Optimierung der Leistungserbringung bzw. des Leistungserbringungsprozesses durch Umsetzung der Verbesserungsvorschläge.

Leistungsverwaltung

Buchhalterischer und organisatorischer Leistungsabschluss mittels Abrechnung, Prüfung, Freigabe sowie Informationsarchivierung bzw. -weiterreichung.

Rahmenvereinbarung

Schaffung einer vertragswirksamen Grundlage der Zusammenarbeit inkl. aller dafür notwendigen vertragswirksamen Dokumente der Leistungsregelung.

Ressourcen- und Leistungsanalyse

Analyse aller Leistungsphasen hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Effektivität, Anwendung auch anspruchsvoller Analysemethoden.

Ressourcen- und Leistungsoptimierung

Infragestellung der Infrastruktur hinter den Anforderungen und ressourcentechnische Elimination des Anforderungsaufwandes.

Kontakte



Facility Management Austria (FMA)

Wolfengasse 4, Top 12

1010 Wien

Telefon: +43 (0) 1 512 29 75

E-Mail office@fma.or.at

Internet www.fma.or.at



RealFM e.V.

Association for Real Estate and Facility Managers

Schiffbauerdamm 40 | Büro 5407

(Haus der Bundespressekonferenz e.V.)

10117 Berlin

Telefon +49 (0)30. 20 65 39 81

Telefax +49 (0)30. 20 65 39 83

Email office@realfm.de

Internet www.realfm.de



SVIT FM Schweiz

St. Jakobs-Strasse 54

4052 Basel

Telefon: +41 (0)61. 377 95 00

Fax: +41 (0)61. 377 92 01

Email kammer-fm@svit.ch

Internet www.kammer-fm.ch



RealFM e.V.

Association for Real Estate and Facility Managers
www.realfm.de | office@realfm.de

SVIT FM Schweiz

www.kammer-fm.ch | kammer-fm@svit.ch

Facility Management Austria (FMA)

www.fma.or.at | office@fma.or.at