FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELL IM FACILITY MANAGEMENT

FUNCTIONS AND PERFORMANCE MODEL WITHIN FACILITY MANAGEMENT

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

Model derived from DIN EN 15221 for mapping to the operational practices of private corporations and the public sector

RealFM e.V., SVIT FM and FMA

FUNKTIONS- UND **LEISTUNGS**MODELL IM FACILITY MANAGEMENT

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

2. Auflage (Mai 2016)

FUNCTIONS AND **PERFORMANCE** MODEL WITHIN FACILITY MANAGEMENT

Model derived from DIN EN 15221 for mapping to
the operational practices of private corporations and
the public sector.

Second Edition (May 2016)

RealFM e.V., SVIT FM und FMA

Publisher

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

Copyright / Reproduction
© RealFM e.V. – Working committee "Certification", Berlin 2016

The publication "Functional and Process Models within Facility Management" was developed by the RealFM e.V. working committee "Certification" in collaboration with FMA and SVIT FM.

Translator's note
This booklet was translated from its German original into English with the non-German speaking professionals in mind to transport the theories and practical approaches of the functions and performance model. The German original of this booklet was created after many controversial discussions amongst a number of native speakers with regards to correct terms and expressions, etc. The translation is thought to be a guide in general and is not to be used as a linguistic guideline to the correct facility management terms - a lot of which have not been defined in detail anyway. It has been translated from the German original and in case of any discrepancies between the German original and the English translation, the original German version will prevail.

Herausgeber

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

Urheberrecht / Vervielfältigungen
© RealFM e.V. - Arbeitskreis „Zertifizierung", Berlin

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

Substantial contributions have been made by:

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 Switzerland

Exploitation rights for these documents are held by the working committee "Certification" of RealFM e.V.
This book and all its parts are protected by copyright. Any unauthorised use outside the narrow limits laid down by the Urheberrechtsgesetz (Copyright Act) is unlawful and liable for prosecution. This applies in particular to reproduction, translation, microfilming, and storage and processing in electronic systems.

Disclaimer
Utmost care has been taken in the preparation of this material; nevertheless, neither the Association nor the authors or members of the working committee can provide a guarantee that it is free from error in all aspects. Readers are therefore reminded that they use this document under their own responsibility.

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

Preface

Dear members, dear readers, dear interested parties,

The development in and towards Facility Management (FM) has reached a decisive point in its development phase. So far it has been described in management terms and it has been well standardised. However, to allow a practical implementation of the normative basis, one urgently needs to substantiate the defined management functions. The main goal is to create a consistent understanding of the tasks and competencies necessary in FM in order to contribute to the further shaping of the activity areas in FM.
A consistent usage of terms and concepts at a detailed level of functional and task description, a uniform usage of management terms and a homogenous image of the generally valid process scheme when executing services are a very helpful assistance for a successful future development of the FM performance processes.

Such a further detailing basic work is the prerequisite for allowing the professional development of competencies and certification of respective competencies necessary at a level that is sufficient for the demands that users, service providers, consultants and professional bodies place on this professional development. At the same time it is of course essential that all current laws, standards, regulations and guidelines are completely are accounted for and incorporated into this works. On this basis, it is possible to carry out further contents or country-specific adaptions of the developed models.

The benefit of this work is obvious. The (further) development of the internal organisational and operational structures in FM, the efficient design of FM organisations and their respective processes as well as consistent design of interfaces within the FM processes are only possible in their necessary variety and following a uniform model when based on this fundamental works.

The orientation framework also supports the operational implementation of the mission statements of the professional bodies involved. This is a further milestone which is used by the professional bodies to help their respective members in their fulfilment of their important tasks.

We would like to wish those who read the information in this document much profit in knowledge and gains as well as a lot of success in applying the content of the functions and process model.

Kindest regards,

Yours,

Thomas Knoepfle
RealFM e.V. President

Dr. Andreas Meister
President SVIT FM Switzerland

Ing. Peter Kovacs
CEO FMA
Facility Management Austria

List of abbreviations

CB	Core business
CEN	European Committee for Standardization
CREM	Corporate Real Estate Management
DIN	Deutsches Institut für Normung (German institution for standardisation)
EM	Executive management
FM	Facility Management
FMA	Facility Management Austria
FOM	Facility object management
FPM	Facility performance management
FRM	Facility resource management
FS	Facility services
FSM	Facility services management
GEFMA e.V.	German Facility Management Association e.V.
PREM	Public real estate management
RealFM e.V.	Association for Real Estate and Facility Managers e.V.
REM	Real estate management
SC	Sub-contractor
SM	Service management
SPM	Support management

List of diagrams

Diagram 1: Facility Management model (DIN EN 15221)
Diagram 2: Cascading functions model in FM
Diagram 3: Cascading functions model in REM
Diagram 4: Comparison of cascading management levels
Diagram 5: Functional interfaces in the DIN model
Diagram 6: Performance model – standardised process for service provision to support core business
Diagram 7: Assignment of task areas to the functional levels in the input/ output phase
Diagram 8: Assignment of activity areas to the functional levels in the service provision phase

Abkürzungsverzeichnis

CEN	Europäisches Komitee für Normung
CREM	Corporate Real Estate Management
DIN	Deutsches Institut für Normung
DLS	Dienstleistungssteuerung
FM	Facility Management
FMA	Facility Management Austria
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
PREM	Public Real Estate Management
RealFM e.V.	Association for Real Estate and Facility Managers e.V.
REM	Real Estate Management
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 Funktions-ebenen in der Input-/ Output-Phase
Abbildung 8: Zuordnung von Aufgabenbereichen zu den Funktions-ebenen in der Leistungserbringungsphase

Contents

1. FOR THE TARGET AUDIENCE AND HOW TO APPLY THIS BOOKLET 14

2. INITIAL SITUATION OF THE DEVELOPMENT OF A FUNCTIONAL AND PERFORMANCE MODEL IN FM 16

3. FUNCTIONS, MANAGEMENT LEVELS AND INTERFACES 22

4. SERVICES AND TASK ASSIGNMENTS 46

GLOSSARY 58

Inhalt

1. ZIELGRUPPE UND ANWENDUNG DER BROSCHÜRE 15

2. AUSGANGSSITUATION FÜR DIE ENTWICKLUNG EINES FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELLS IM FM 17

3. FUNKTIONEN, MANAGEMENTEBENEN UND SCHNITTSTELLEN 23

4. LEISTUNGEN UND AUFGABENZUORDNUNG 47

GLOSSAR 61

1. For the target audience and how to apply this booklet

The models for Facility Management described within this booklet have been developed on the requirement profile as observed in corporate entities. This includes all organisations whose core-business is not Facility Management but instead who adamantly need facility structures (space, real estate, technical installations, infrastructure, etc.) to successfully carry out their respective core businesses. Beyond that this booklet is focused at public authorities.

Deliberately, the loop was closed from the above organisations to property business, as there are many links and interfaces between the Real Estate and the Facility Management. In diagram 4 these correlations are explicitly shown. For this it is aim and a worthwhile task for the future development to specify and substantiate the functions and tasks with respect to the service area in Facility Management for Real Estate companies. Everybody who is interested in furthering this development process is invited to place their inputs.

The target audience of this booklet are decision-makers, senior management at all levels and personnel of the supporting organisational units. Furthermore, service providing organisations, which support core-business with their respective services, are addressed.

Developing and forming FM organisations as well as creating requirement specific FM processes within corporates and public bodies are specific use cases that can be implemented by using this booklet.

It is explicitly desired that these models are used in teaching and training of all organisations that work in FM.

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. Initial situation of the development of a functional and performance model in FM

Significant strategic and operational potential for improving productivity in the core business of organisations can be found in effective support processes that are aligned with the organisation's primary activities. Close dovetailing of key processes and support processes in this context represent a major focus in the design of business processes in companies and public institutions.

The first standards covering Facility Management in Europe were published in 2006 (DIN EN 15221 series).

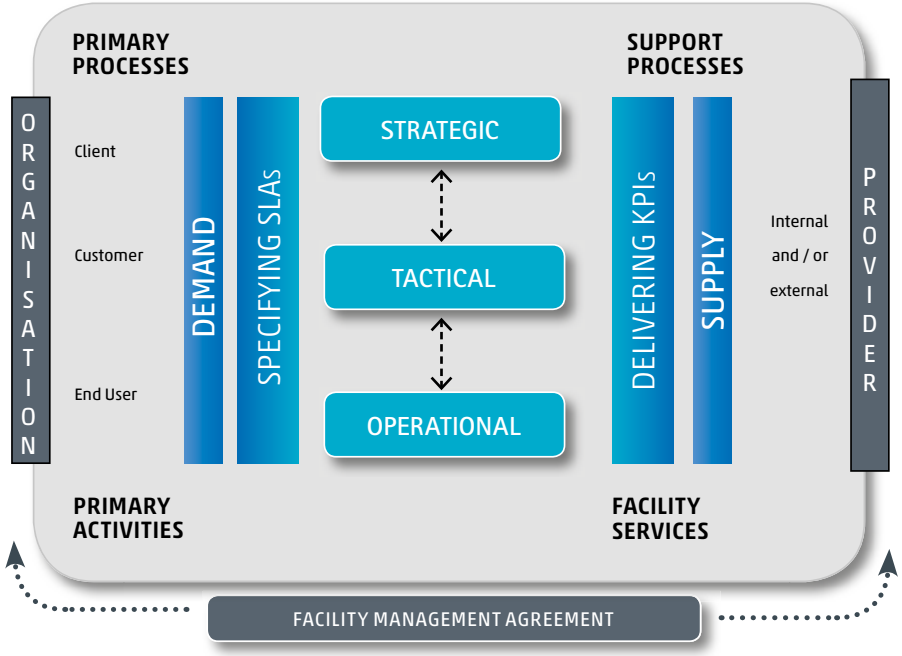


Diagram 1: Facility Management model (DIN EN 15221)

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.

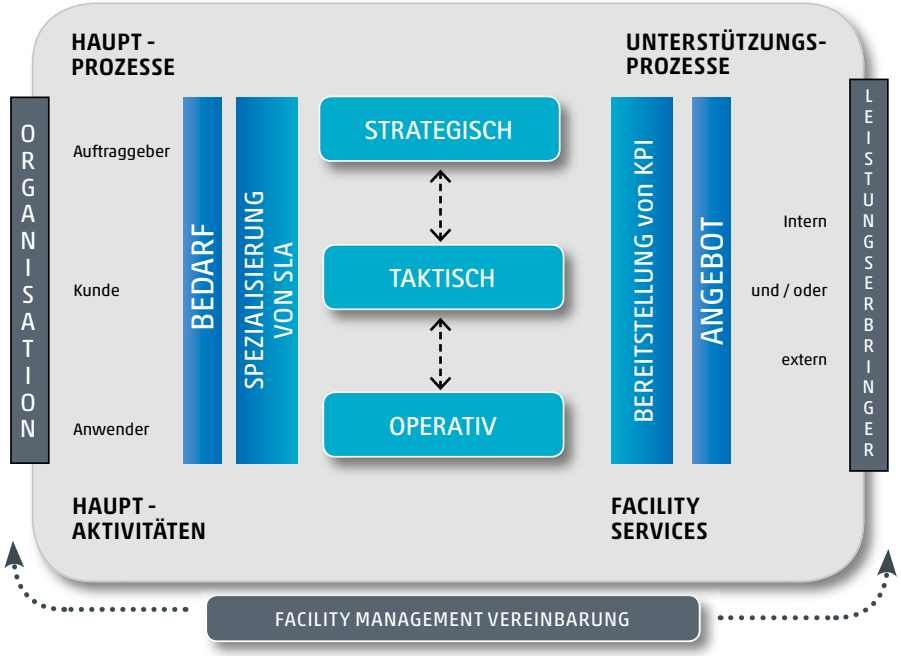


Abbildung 1: FM-Modell (DIN EN 15221)

These standards were established on a basis of intensive discussion and agreement that took place in a process lasting several years, under the aegis of the European Committee for Standardization (CEN). Building on this work, the two German FM associations, the German Facility Management Association e.V. (GEFMA e.V.) and the Association for Real Estate and Facility Manager e.V. (RealFM e.V.) adopted a number of agreements including their occupational profile for Facility Managers.

Both DIN EN 15221 and the "Facility Managers'" occupational profile have made a significant contribution to aligning what was previously a wide range of terminology and reducing the confusion that resulted from the variety of different usages.

An indicator for the further improving professionalisation of FM is the resulting demand for further definition, differentiation and specification of processes and functions, tasks and activities in the Facility Management. The following description of all tasks and activities of the object & services based management functions, which form a significant part of FM, has been drawn up and transformed into this functions and performance model with the aim of further driving and supporting this development. These management terms and definitions are allocated to management levels, to which the key activity areas and tasks are then aligned with a generally applicable performance model. This enables a process-oriented overview to be created of all management activities in the support area for each of the core businesses, irrespective of the specific way in which the associated operational services may be implemented.

As prerequisite for the creation of this booklet a working committee comprising of more than one hundred representatives of FM organisational units in companies from a range of industries and service providing organisations as well as academics and FM consultants was established. The result was a comprehensive task analysis of the functions and roles in Facility and Services Management, and a broad-based process mapping of the general provision of services between core business and support areas. The following descriptions provide the basis from which the skill requirements for those working in Facility and Service Management and transfer models that are necessary for operational implementation of the functions model can established. With the requirements

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 Begriffswirrungen 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

for the development of models in FM described below, additional defining components have been made available to the business sector, and the overview of the functions, roles and activities within the Facility Management has been refined.

The usage of this functions and performance model will provide further advantages or benefits. Such as

- creation of a clear and unambiguous understanding of the tasks, functional contents and interfaces within the Facility Management.
- a broader understanding in the application of and work with the codes of practice and guidelines of other professional organisations.
- validation of a targeted development of competencies.
- the illustration of vocational perspectives and demonstration of the connectivity among the different roles of activity.
- the precise positioning of the Facilities Services and the managing of the Facilities Services in the context of the other functions and activities.

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 präzisierte Positionierung der Facility Services und des Managements der Facility Services im Kontext der anderen Funktionen.

3. Functions, management levels and interfaces

3.1 The functions model in FM

Facility Management comprises the planning and management of all support processes that are not directly part of the primary activities of an organisation and therefore also do not form a direct part of the organisation's value-added processes, but that influence the effectiveness and efficiency of these value-adding processes indirectly, or at least in part. Facility Management is a function in every organisation. Provision of these operational services such as Facility Services, as well as operational management tasks, may be done internally or may be outsourced.

Diagram 2 below identifies the fundamental functions in Facility Management as well as Real Estate Management. The characteristics of these functions in Facility Management may differ from one organisation to the next. These differences may lie within the precise definition of the functions and tasks, and thus resulting in different responsibilities associated with the corresponding positions. The key factors that influence these specific characteristics of the functions are the types of primary activities and the resulting division between core and supporting processes. Furthermore, the type of operational form of the organisation in relation to the decision-making competencies and responsibilities, and the type of infrastructure that supports the core business also influence the characteristics of the respective positions in FM.

Depending on the purpose of the space and infrastructure in respect to the primary activities, a distinction shall be made between

- **corporates**, in which the area and infrastructure act as a means of production to support the primary processes and the profit-making intention is imple mented **on** the space or with the assistance of the infrastructure, or

- **properties,** in which the area and infrastructure act as a commercial and the profit-making intention is pursued **with** the space. (cf. diagram 3).

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 ergebene 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).

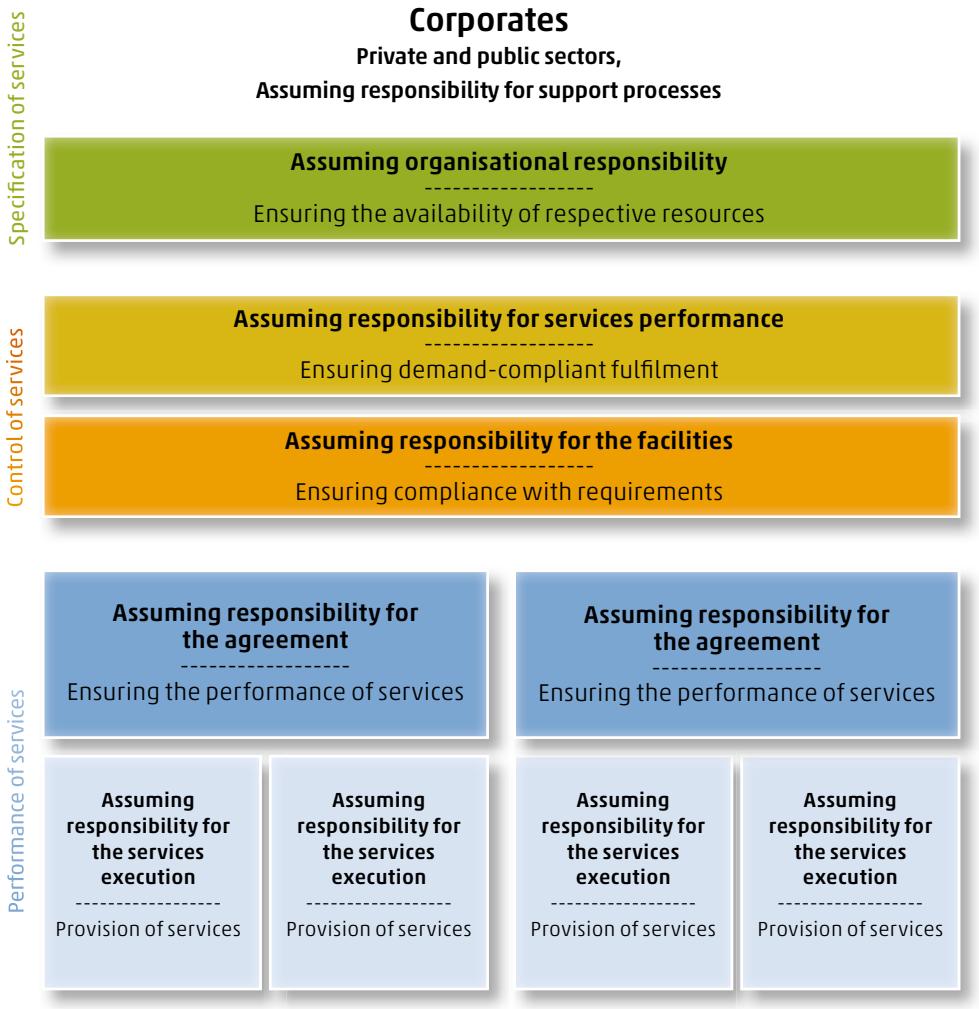


Diagram 2: Cascading functions model in FM

Abbildung 2: Kaskadisches Funktionsmodell im FM

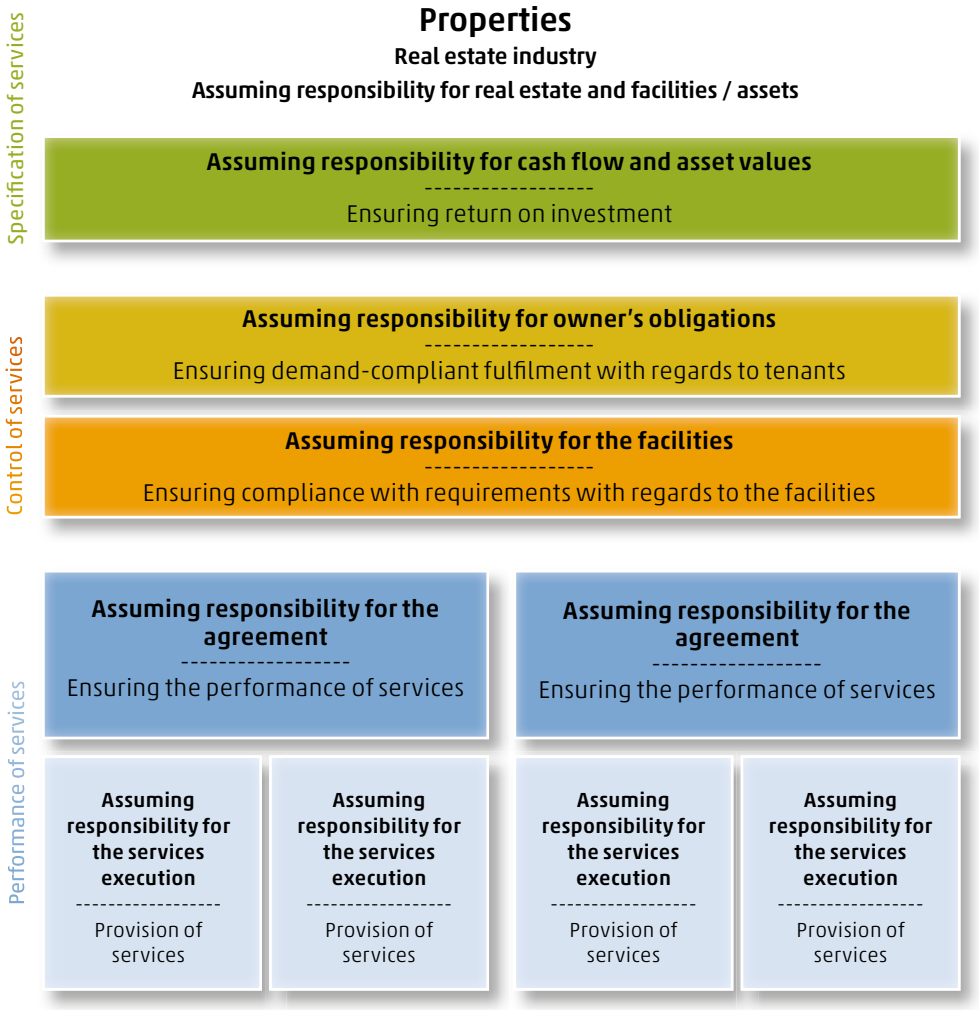


Diagram 3: Cascading functions model in REM

Abbildung 3: Kaskadisches Funktionsmodell im REM

One characteristic of FM responsibility can only be identified among corporates. In purely property-related organisations, the tenant is the owner of the core business, and therefore assumes the role of the corporate. The property company in this case does not secure the support processes of the corporate, but rather "just" the management processes of the space let out.

3.2 The management levels within the functions model

The functions in the support sector are reflected in four hierarchical cascading management levels and one operational level. The management levels control all services from the definition of demands through to the operational service provision. These are derived from DIN EN 15221. The underlying processes are described in DIN EN 15221-5.

The definition of the demands at the strategic level is used to set the standards or guidelines and ensures availability of all supporting resources. At the tactical level, the specific core business-compliant demands and infrastructure-compliant requirements are ensured evenly for all facilities and provided for each specific facility at the operational level. The fourth management level is responsible for assuring the quality of a defined service provision on the basis of service level agreements.

Specific management terminology is used to segregate functions at the four management levels, as shown in diagram 4. In the right hand section of the diagram the established management terms of the Real Estate Management are assigned to their corresponding functions as shown in diagram 3, This is then contrasted with the levels of hierarchy found in the "corporate" world.

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 Corporatewelt gegenübergestellt.

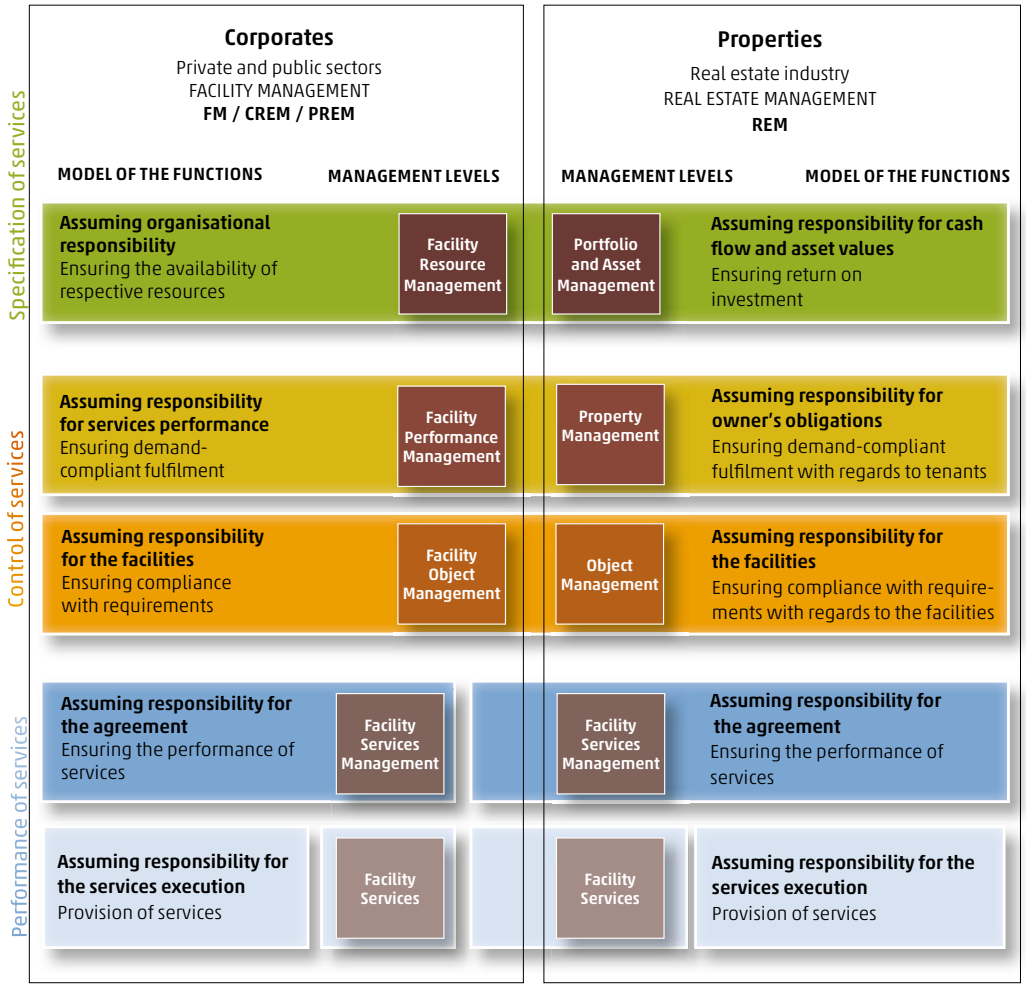


Diagram 4: Comparison of cascading management levels

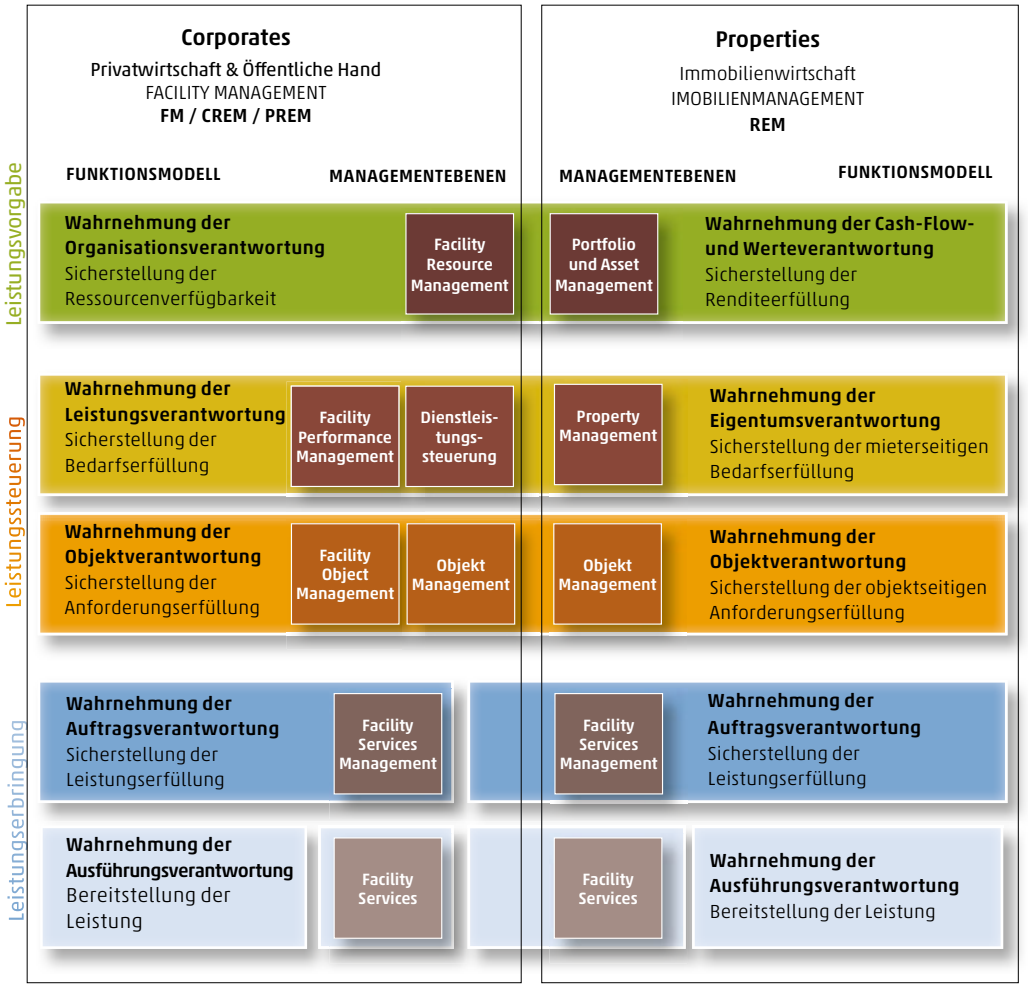


Abbildung 4: Kaskadische Managementebenen im Vergleich

The four management levels comprise the following contents described in greater detail below:

Facility Resource Management (FRM)

The core function of the **Facility Resource Management** is to align the FM strategy with the corporate objectives of the core business (CB) and to derive the necessary performance requirements for the support processes. It makes available the necessary resources on the basis of the quality and quantity of the defined performance requirements. These resources include, in particular, infrastructure, personnel, materials, time and money (both in terms of capital and cash); the so-called production factors or value added factors. Facility Resource Management focuses primarily on assuring requirements for the core business within the corporate or production cycle based on the core business product. The functional area can therefore be outlined as follows:

- Service Level Agreements with core business / implementation of the demand ordered
- Complete responsibility for resources with regard to life- and demand cycles
- Derivation of realisable demands and requirements into standard and guidelines
- Consideration of the requirements arising from the existence of the infrastructure
- Provision of according resources (people, infrastructure, materials, time, money)
- Adaptation of the respective resource strategy to the CB cycles
- Focal point: **Corporate and production cycle of the core-business organisation**

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)

The key function of the Facility Performance Management (management of service provision) is to control the performance demands arising from the core business across all facilities and to control the performance according to the requirements on the basis of the laws, standards and guidelines. Facility Performance Management focuses primarily on guaranteeing facility and service-specific requirements from the perspective of the customer's core business within its demand cycle, adjusting the service provision to meet changes in the basic parameters and needs, and allocating the resources provided to the facilities and services. The functional area of Facility Performance Management can therefore be outlined as follows:

- Facility-comprehensive control of the realisation of defined demands, requirements, standards and guidelines
- Responsibility for the provision of services in line with the requirements
- Synchronisation of value development with usage and ownership strategies
- Focal point: **Demand cycles of the core business areas**

Facility Object Management (FOM)

The key function of **Facility Object Management** is to guarantee the economical operation of the facility at the appropriate level of quality and to assume all transferred obligations in respect of the operator's liabilities in line with the requirements within the facilities life cycle, beginning at the handover, through ongoing economical operation, to needs-compliant adjustment of the services within the facility in case of changes to the general framework conditions. The functional area of the Facility Object Management can therefore be outlined as follows:

- Overall responsibility for the operation of the facilities (objects) (plots of land, constructional facilities and technical installations) at a good economic value with the appropriate quality
- Assumption of all facility-related obligations arising from the operator's liability and also assuming good economic value
- Focal point: **Life cycle of facilities (objects)**

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)

The key function of **Facility Services Management** is to lead and assume responsibility for the specific operational activities that are carried out - normally by separate trades, or in some cases trade-comprehensive. It focuses on the complete and compliant provision of services or service bundles and the assumption of the operator duties associated with the services within a specific **agreement cycle.** The functional area of Facility Services Management can therefore be outlined as follows:

- Lead and responsibility for the operational activities within the facility
- Guaranteeing both specific trades and services that apply to all trades
- Focal point: demand-compliant fulfilment of obligations within the **agreement cycle**

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 The interface model in FM

In the scope of the service provision a range of interfaces shall be taken into consideration. These interfaces arise on the one hand among the cascading Facility Management functions and on the other hand relating to third parties.

Overall, five interfaces can be identified with respect to the Facility Management. The extent to which they are considered and compliantly handled is key to ensuring a good quality of the overall service provision.

The first interface connects the primary activities and the support processes. If the organisation is structured according to multiple primary activities, one such interface exists for each primary activity. A clear demand definition of the support services required for the organisation's primary activities determines the subsequent requirements and quality-compliant provision of the objects and the Facility Services. This is governed by the service level agreement laid out between the primary activities and the facility resource management.

The second interface connects Facility Resource Management with the Facility and Service-specific service management (Facility Performance Management). It realises the facility and service-specific demands at the desired levels of quality in the required quantity. This interface determines how demands in all facilities are realised in line with the resources as well as the corporate identity and the associated standards.

The third interface connects Facility Performance Management and Facility Object Management within the scope of the facility-specific service management. In particular, this interface determines the legally compliant and value-retaining provision of services within or on the facility. This service has to be specifically synchronised with the user requirements according to the organisation's demands.

The fourth interface connects the OM level with the Facility Services Management. It determines mainly the user's satisfaction with working conditions and with the services provided in the facility. This interface is especially exposed to the challenge of synchronising the specific requirements of the facility's life cycle and the demand cycles with the interests of actors who are focused on the

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.

agreements cycles. As the FSM acts in very close contact with the end user, it is advisable to actively manage this interface by FPM/FOM.

A fifth interface connects FSM and the Facility Services employees actively delivering services. Thus this interface covers the supply of Facility Services in the respective field of responsibility according to agreements or contracts.

Some of these interfaces may represent market interfaces. This means that they are characterised by tendering processes and govern the services between market participants at a contractual level. Equally, these interfaces may also exist between service partners within the same company. The decision regarding which services are provided internally and which are outsourced shall be made from the perspective of their proximity to the core business or their influence on the success of the core business.

Ultimately these interfaces are determined by the individual insourcing/ outsourcing strategy of the organisation; as a rule of thumb this strategy is shaped by core business and often imposed upon the secondary service processes.

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. Da die FSM-Ebene sehr nah am Bedarfsträger agiert, ist eine aktive Führung dieser Schnittstelle durch FPM/FOM empfehlenswert.

Die fünfte Schnittstelle besteht zwischen dem FSM und den ausführenden Mitarbeitern der Facility Services und sichert die vereinbarungs- bzw. vertragskonforme Ausführung der Services im Verantwortungsbereich ab.

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 Unterstützungsprozess vorgegeben wird.

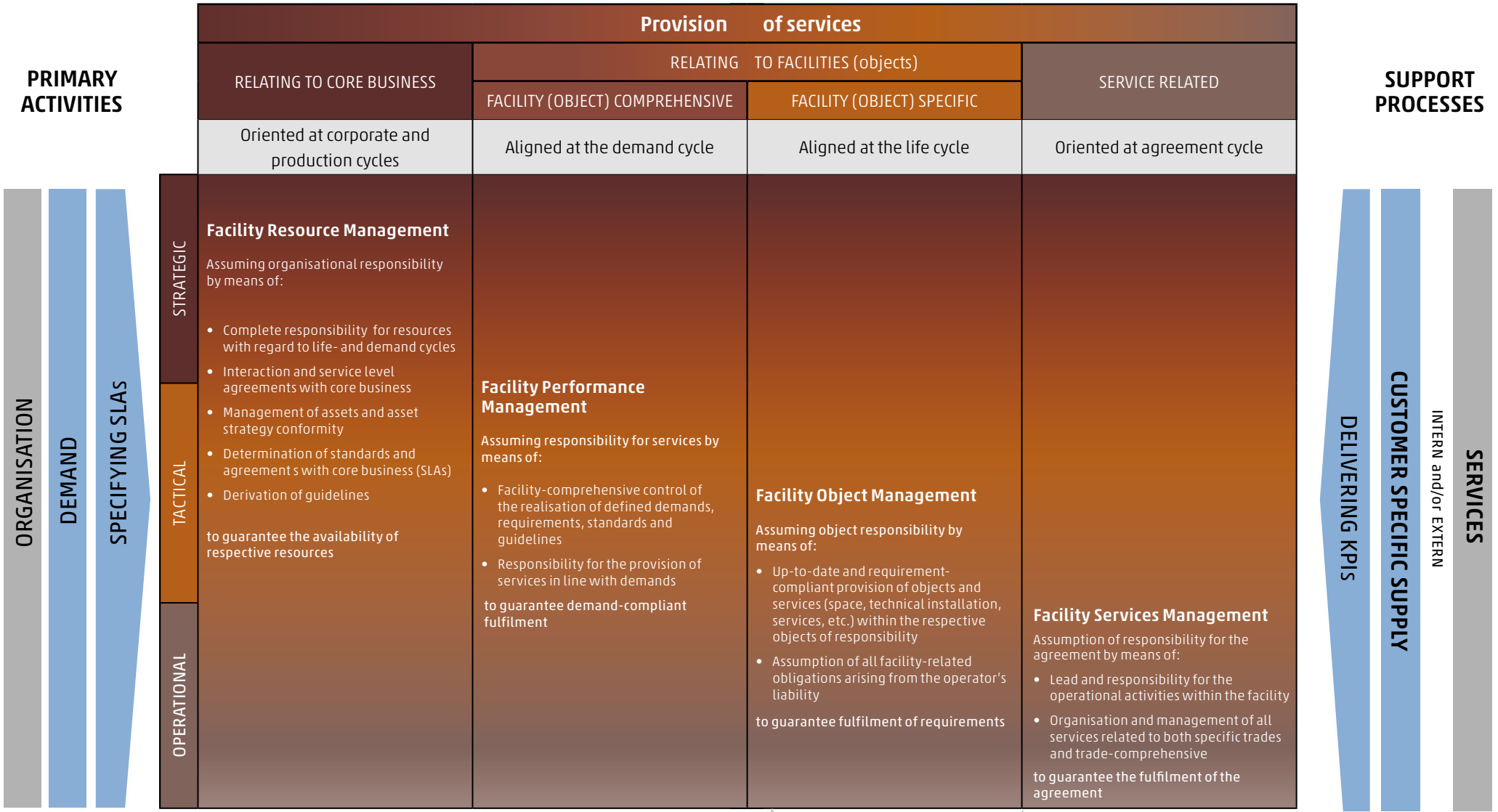


Diagram 5: Functional interfaces in the model (based on DIN)

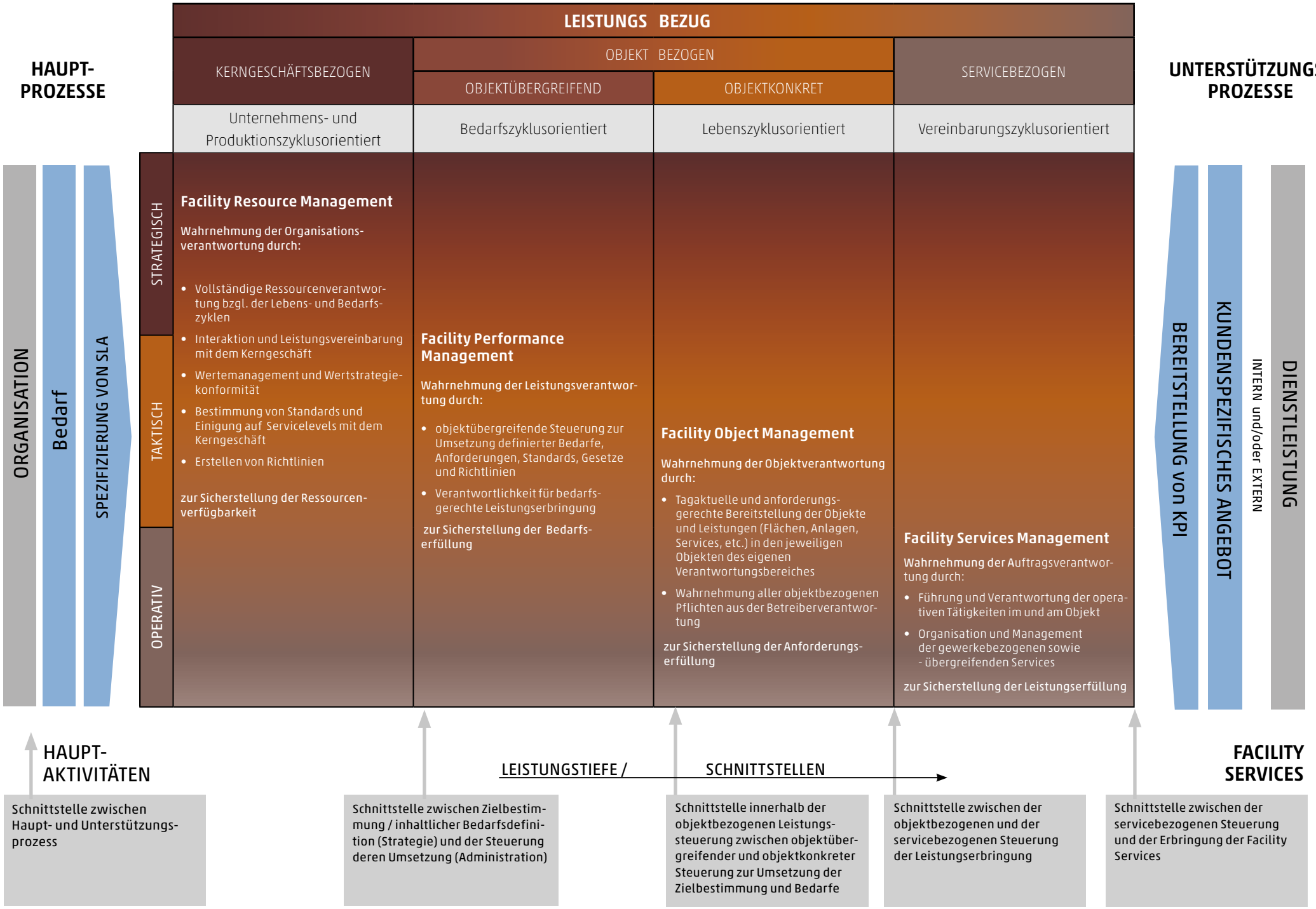


Abbildung 5: Funktionsschnittstellengrafik im DIN Modell

4. Services and task assignments

4.1 The performance model in FM

The cascading view of all management functions within Facility Management serves as to systematise and structure the areas of performance and responsibilities. A process analysis is mandatory in order to derive activity areas, roles and tasks from these functions. In this respect, both in the theoretical models and in FM practice, a general services process has become evident that represents the complete standardised process for service provision to support core business across industries and trades. This is shown in detail in the diagram below.

The process flow is a constantly repeating, rolling process that can run in multiple parallels. This is an idealised process for service provision, which has proven itself for a complete service mapping. It is also not specific to Facility Management, but in this form also covers all types of service provision. Determining this service model and the corresponding task matrix which is described in chapter 4.2 allows a further step forward toward a standardisation of services in Facility Management, which in turn draws on the development during the original industrialisation.

The individual process elements are described in more detail in the glossary of this booklet.

Diagram 6: Performance model – standardised process for service provision to support core business

4. Leistungen und Aufgabenzuordnung

4.1 Das Leistungsmodell im FM

Die kaskadische Darstellung aller Managementfunktionen im Facility Management dient der Systematisierung und Strukturierung der Leistungs- und Verantwortungsbereiche. Um von diesen Funktionen Aufgabenbereiche, Aufgaben und Tätigkeiten abzuleiten, ist eine prozessuale Betrachtung zwingend erforderlich. Diesbezüglich hat sich sowohl in der Modelltheorie als auch in der Praxis des FM ein allgemeingültiger Leistungsprozess herauskristallisiert, der branchen- und gewerkeübergreifend den vollständigen Standardablauf der Leistungserbringung zur Unterstützung des Kerngeschäftes darstellt. Dieser ist in der folgenden Abbildung ausführlich dargestellt.

Dieser Prozessablauf ist ein ständig wiederkehrender, rollierender Prozess, der vielfach parallel ablaufen kann. Es handelt sich dabei um einen Idealablauf der Leistungserbringung, der sich für ein vollständiges Leistungsabbild bewährt hat. Dieser ist im Übrigen nicht nur FM-spezifisch, sondern bildet sich in dieser Form bei sämtlichen Arten einer Leistungserbringung ab. Mit der Bestimmung dieses Leistungsmodells wie auch des im nachfolgenden Kapitel 4.2 vorgestellten korrespondierenden Aufgabenmodells erfolgt ein weiterer Schritt auf dem Wege zur Leistungsstandardisierung im Facility Management, die sich an den Entwicklungen der Industrialisierung anlehnt.

Die einzelnen Prozesselemente sind im Glossar dieser Broschüre ausführlich beschrieben.

Abbildung 6: Leistungsmodell - Standardablauf der Leistungserbringung am Kerngeschäft

Abbildung 6: Leistungsmodell - Standardablauf der Leistungserbringung am Kerngeschäft

4.2 Task assignments in the functions and performance model

In order to determine the various task areas of the management functions in the performance process of Facility Management, these are assigned to the individual process steps by means of a matrix. This assignment is shown in the following diagrams 7 and 8. The first diagram (diagram 7) focuses on the input/output phase, while the second diagram (diagram 8) focuses on the service provision phase. In each case the respective other phases are hidden or rather greyed out to leave sufficient space to show the task areas.

This procedure allows all activity areas to be synchronised to the corresponding management levels based on the sub-steps of the performance process. Accordingly, it is possible to produce a complete performance map for each management level, which can then be broken down further. This model serves as the basis for its implementation into precise commercial service processes and task descriptions. Within the companies, the individual management functions in Facility Management are translated into job descriptions according to the requirements of the corresponding organisation. These positions on the one hand may be allocated reaching across the functions. However, it is also possible for a function to be assumed by a number of positions in the specific commercial form.

Position titles are entirely at the discretion of the companies. What matters is that the functions and their task areas are fully mapped within the company's organisation; otherwise there is a risk of gaps or breaches occurring in the realisation of the Facility Management services and areas of activity in the company's corresponding process and structural organisation.

Diagram 7: Assignment of task areas to the functional levels in the input / output phase

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.

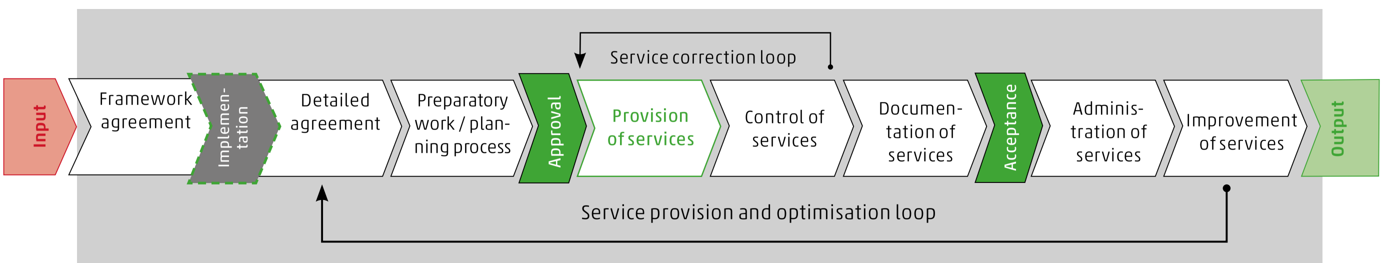
Abbildung 7: Zuordnung von Aufgabenbereichen zu den Funktionsebenen in der Input-/Output-Phase

Leistungszyklus
Funktionskaskade
FRM
FPM
FOM
FSM
FS
Ressourcen-strategie an Unternehmensstrategie anpassen
Bedarfser-hebung und Evaluierung
Beurteilung von Bedarf u. Erfordernis
Bedarfs- und Anforder-ungs-analysen
Prozess u. Bedarfsver-ständnis, Leistungsvor-gaben
Anforderungsermittlung und Evaluierung
Investition u. strategische Projekte
Auswahl und Beschaffung von Facilities und Services
Führung und Steuerung der Organisation
Aufbereitung und Zulie-ferung von Beschaffungs-anforderung
Aufbereitung u. Zulieferung v. Leistungsdaten Leistungs-verbesserung
Datenerhebung, -analyse, -verwaltung, Berichts-wesen
Wertschöp-fungsrolle und Berichts-wesen an GF
Risiko- und Change-management
Optimierung von Bedarf und Erfordernis
Sicherstellung von Ressourcen-reportings
Auditierung von Leistungen und Ressourcen Performance Controlling
Nutzungs-szenarien – Ressourcen-szenarien
Tranparenz: Vollkosten, Due-Diligen-ce, Nutzung, Quoten, Performance
Strategische Flächen-planung
Produktisie-rung von Ressourcen und Leistun-gen
Implemen-tierung von Standards
Leistungsplanung
Leistungsfeststellung
Leistungsentwicklung
Leistungsabschluss
Leistungsausführung
Leistungserbringungsphase
INPUT Phase
Input-Leistungsprozess
Anforderungen
Bedarfe
Bedarfs-ermittlung
Anforder-ungs-erfassung
Bedarfs-umsetzung in Ressourcen und Leistungen
Anforderungs-umsetzung in Ressourcen und Leistungen
Beschaffung von Ressourcen und Leistungen
Rahmenvereinbarung
Implementierung
Detailvereinbarung
Arbeitsvorbereitung
Leistungsfreigabe
Leistungserbringung
Leistungskontrolle
Leistungsdokumentation
Leistungsabnahme
Leistungsverwaltung
Leistungsverbesserung
OUTPUT Phase
Output-Leistungsprozess
Bedarfsträger
Recht/Gesetz
Bedarfs-optimierung
Ressourcen- u. Leistungs-optimierung
Bedarfs-reflexion
Anforder-ungs-analyse
Ressourcen- u. Leistungs-analyse
Wirtschaft-lichkeit, Effizienz, Effektivität
Service provision phase
Framework agreement
Implementation
Detailed agreement
Preparatory work / planning process
Approval of services and performance
Provision of services
Control of services – monitoring
Documentation of services
Acceptance of service and performance
Administration of services
Improvement of services
INPUT phase
Service process INPUT
Requirements
Demands
Determination of the demand
Determination of the requirements
Filing the demand in resources and services
Filing the requirements in resources and services
Acquisition of resources and services
OUTPUT phase
Service process OUTPUT
Bearer of the require-ments / demand carrier
Law / regulation
Analysis of resources and services
Economy, efficiency and effectiveness
Verification of the demands
Optimisation of the demand
Analysis of the requirements
Optimisation of resources and services
Determination of services
Planning of services
Provision of services
Completion of services
Development of services
Service cycle
Cascade of functions
FRM
FPM
FOM
FSM
FS
Adaptation of the resources strategy to enterprise strategy
Analysis of the de-mands and requirements
Investment and strategic projects
Management and control of the organisation
Implemen-tation of standards
Productisation of resources and services
Strategic area planning
Transparency: total costs, due diligence, usage, quota, performance
Usage scenarios – resource scenarios
Risk and change management
Role in value creation and reporting to managing director
Determination and assessment of the demand and requirement
Understanding the process and demand, determination of services
Selection and acquisition of facilities and services
Audit of services and resources, performance controlling
Provision of reports on resources
Optimisation of the demand and requirement
Determination and assessment of requirements
Data collection and analysis, data management, reporting
Preparation and delivery of the requirements for acquisition
Preparation and delivery of data; improvement of services

EN

Service cycle

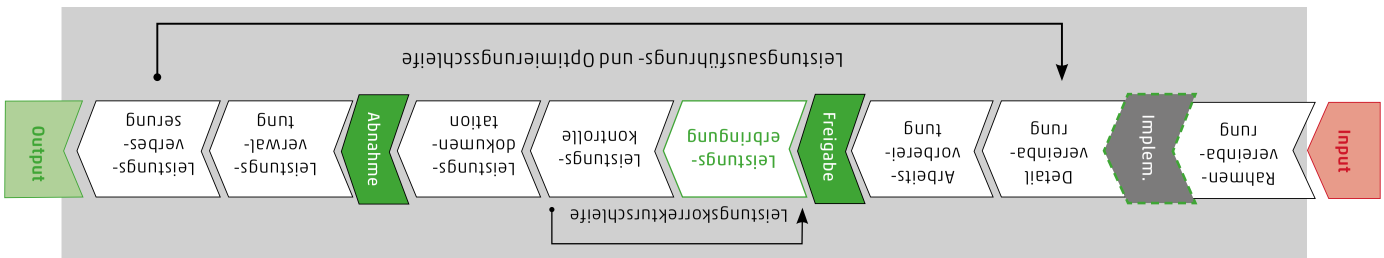
Cascade of functions



FRM	Adaptation of the resources strategy to enterprise strategy	Analysis of the demands and requirements	Investment and strategic projects	Management and control of the organisation	Implementation of standards	Productisation of resources and services	Strategic area planning	Transparency: total costs, due diligence, usage, quota, performance		Usage scenarios – resource scenarios		Risk and change management	Role in value creation and reporting to managing director
FPM	Preparation of the agreement, development of control elements	Performance of detailed agreement, making planning documents available		Verification of planning of work and disposition, ensuring labour rights	Approvals	Ensuring facility usage and availability		Safeguarding service agreements	Spot checks and quality checks	Determination of parameters, assessment of services	Acceptance	Arrange for completion of service, control and acceptance of services	Organise and ensure the improvement of services
FOM	Requirements control	Performance of detailed agreement, making facility documents available		Validation of work plans and disposition, ensuring operator's liability	Approvals	Ensuring facility operation, support management		Safeguarding operating obligations	Spot checks and quality checks	Responsibility for documentation Ensuring documentation	Acceptance	Carry out facility assessment Carry out facility data collection	Ensuring the strategic facility development
FSM	Control and implementation of the work order and service provision	Confirmation and control of demands to provide services		Process development, disposition and coordination	Model	Ensuring service provision, adapting to disturbances		Provision / control of services / quality		Acceptance of services, giving evidence of the provision of services and performance of duties	Approval	Invoicing, internal documentation, evidence of economy	Analyses, improvement, anchoring of know-how
FS				Providing information for preparatory works		Performing of operational activities in accordance with the complete description of services		Completion or correction of services in case of shortcomings		Preparation of protocols, confirmations and reports			

Leistungszyklus

Funktionskaskade



FRM	Ress. Strategie an Unternehmensstrategie anpassen	Bedarf- und Anforderungsanalyse	Investition und strategische Projekte	Führung u. Steuerung d. Organisation	Implementierung v. Standards	Produktisierung v. Ressourcen u. Leistungen	Strategische Flächenplanung	Transparenz: Vollkosten, Due-Diligence, Nutzung, Quoten, Performance		Nutzungsszenarien / Ressourcenszenarien		Risiko- und Change-Management	Wertschöpfungsrolle und Berichtswesen an GF
FPM	Vertragserstellung, Entwickl. von Steuerungselementen	Durchführung von Einzelvereinbarung, Verfügungsstellung Planungsunterlagen		Plausibilisierung von Arbeitsplanung und Disposition, Sicherstellung Arbeitsrechte	Freigaben	Sicherstellung Objektnutzung und Verfügbarkeit		Sicherstellung Leistungsvereinbarungen	Stichproben und Qualitätscheck	Parameterbestimmung, Leistungsauswertung	Abnahme	Leistungsabschluss veranlassen, einsteuern, abnehmen	Leistungsverbesserung organisieren und sicherstellen
FOM	Anforderung einsteuern	Durchführung von Einzelvereinbarung, Verfügungsstellung Objektunterlagen		Plausibilisierung von Arbeitplänen und Disposition, Sicherstellung Betriebshaftung	Freigaben	Sicherstellung Objektbetrieb, Störungsmanagement		Sicherstellung Betriebspflichten	Stichproben und Qualitätscheck	Dokumentation verantworten Dokumentation gewährleisten	Abnahme	Objektdatenauswertung vornehmen Objektdatenermittlung vornehmen	Strategische Objektentwicklung sicherstellen
FSM	Prüfung und Implement. von Auftrag und Leistungserbringung	Bestätigung und Einsteuerung von Leistungsabrufen		Prozessentwickl., Disposition u. Abstimmung	Vorlage	Sicherstellung Leistungserbringung, Störungsanpassung		Sicherstellung/Kontrolle von Leistungen/Qualität		Leistungsabn., Nachweislieferung v. Leistung und Pflichterfüllung	Freigabe	Rechnungslegung, interne Dokumentation, Wirtschaftlichkeitsnachweis	Analysen, Verbesserung, Know-How-Verankerung
FS				Informationsaufbereitung zur Arbeitsvorbereitung		Ausführung von op. Tätigkeiten n. vollständigem Leistungsbild		Services bei Verfehlung nachleisten oder korrigieren		Protokollierung, Bestätigungen, Meldungen durchführen			

4.3 Model character and derivation

The structures, sequences of events and task areas detailed in this booklet have – based on DIN EN 15221 – model character. A model is a theoretical construct to the limited representation of actuality. Models on the basis of functional-, structural or behavioural similarities or analogies are used for problem solving when the reality of these problems is very complex or multi-dimensional. In this respect, the model developed here is limited to general functions, structures and processes in FM.
It can be used as a frame of reference when devising the process- and organisational structures in FM.

In any case however, this model is to be adapted to the objective reality actually encountered in the respective organisation. This implies that the functions described in this booklet do not completely correspond to the positions necessary in the business/company and the functional levels are not identical to the corporate hierarchy. It lies in the corporate responsibility to adapt this model to the requirements of the organisation. This entrepreneurial freedom can and should be fully exploited.

Important is, however, that the illustrated processes and task areas are fully taken into account when the model is adapted to the organisation and translated into corporate specific positions and hierarchical structure. Gaps and shortcomings will result, when functions and task areas are forgotten about, neglected or not executed upon by defined positions in the organisation. If responsibilities and task areas are assigned twice, interferences and contradictions in the procedures will arise. Both will result in loss of effectiveness.

In this respect, this model can serve as a framework for designing corporate structures and processes. And thus this model provides a valuable support for the process management and the structuring of organisational charts.

Diagram 8: Assignment of activity areas to the functional levels in the service provision 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

Glossary | Description of process elements:

Audit | Auditing of total quality of condition, implementation and operative provision of services in regular intervals.

Capture requirements | Establish the requirements that arise from the existence of the infrastructure. For example: "The following components and maintenance services are required due to fire protection rules in infrastructure A."

Demand application | Ascertainment of the demand that can be attributed to the corresponding core business. For example: "50 employees shall be able to carry out activity X in the period Y under the conditions Z."

Demand analysis | Reflection of the demands arising from respective infrastructure with regards to resources influencing those.

Detailed/one-off agreement | Agreement on the exact time and content-related aspects of the services, scheduling, coordination, clarification and stipulation set out in the framework agreement, using calendars, plans and documentation.

Due diligence | Risk and plausibility investigation at the level of FRM into the procedures and results of the FRM with a certain standard of care.

Framework agreement | Creation of an effective contractual basis for the collaboration including all necessary effective contractual documentation governing the service.

Implementation requirements | Translation of the requirements captured in respect of the infrastructure and applicable basic parameters into resources and services. For example: "To be able to meet these requirements we need infrastructure X with services Y and money Z."

Implementation | Comprehensive preparation for starting the service in advance of the official service start date generally after conclusion of the framework agreement. Implementation of established structures and process flows in a system allowing for the basic parameters, rules and targets.

Job scheduling | Execution and work planning, time, personnel and materials planning by means of work cards, materials requirements plans, process views, etc.

Optimisation of needs | Realisation of alternative usage types and implementation together with the end user.

Procurement | Ensure a supply chain with procurement planning, bid planning, RFQ, vendor selection (also internally possible), bid selection and award of contract.

Random checks | Individual operational services are evaluated on a sample basis by the client. The client samples the services on the basis its control documentation, he surveys, evaluates and inputs the samples into the assigned statistical evaluation.

Resources and service analysis | Analysis of all service phases with respect to cost effectiveness, efficiency and effectiveness, including application of complex analysis methods.

Reflection of demands | Reflection of the demands arising from the corresponding core business in terms of their necessity or justification, anticipation of other usage types for the core business with quantitative or qualitative impact on demands and their fulfilment.

Realising demand / Delivering supply | Translation of the demand arising from the infrastructure and core business into resources and services.
For example: "To deliver the respective services we need material X with services Y and money Z."

Resources and service optimisation | Assessment of the infrastructure behind the requirements and elimination of the requirement costs in terms of technical resources.

Requirements analysis | Reflection on the necessity arising from the corresponding infrastructure in terms of technical resource impact on it.

Service administration | Accounting and organisational completion of the service by way of billing, auditing, approval and archiving/forwarding of information for archiving purposes.

Service approval | Approval of a service plan on the basis of the documentation from the work preparation carried out in advance of starting the actual service. Service provision Execution of the agreed operational activity including logging of the actual work that is carried out.

Service documentation | The utilisation of information in respect of service execution for the purpose of further usage and evaluation. Capture and preparation of data to document compliance with agreements and statutory requirements by way of logs, check documentation, inspection reports, evaluations, etc.

Service handover | Submission of all service records with respect to the process steps from the services model as well as evidence of services supplied; approval by the service recipient or the recipient's designated representatives on the basis of contracts and agreements.

Service improvement | Direct optimisation of the service provision or service provision process by implementing suggested improvements.

Service monitoring | Monitoring and auditing of the operational service execution in respect of the agreed scope and quality, penalisation of variances, keeping of inspection logs, service documentation and evidence.

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."

Audit | Regelmäßige Gesamtaufnahme des Zustandes und der Qualität von Implementierungs-, Mobilisierungs- und operativen Erbringungsleistungen.

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.

Due-Diligence | Mit „gebotener Sorgfalt" durchgeführte Risikoprüfung, Plausibilitätsprüfung auf der Ebene FRM zu Vorgehen und Ergebnis aus der Leistungskontrolle der Ebene FPM.

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 | Vorlage aller Leistungsnachweise bzgl. der Prozessschritte aus dem Leistungsmodell sowie des Nachweises des reinen Leistungsergebnisses und Freigabe durch den Auftraggeber bzw. seinen Vertreter auf der Basis von Verträgen und Vereinbarungen.

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 Analysemethodiken.

Ressourcen- und Leistungsoptimierung | Infragestellung der Infrastruktur hinter den Anforderungen und ressourcentechnische Elimination des Anforderungsaufwandes.

Stichproben | Einzelne operative Leistungen werden auf der Basis der Kontrolldokumentation durch den Auftraggeber begutachtet, bewertet und einer vereinbarten Prüf-Statistik zugeführt.

Kontakt / Contacts

Facility Management Austria (FMA)
Wolfengasse 4, Top 12
1010 Wien
Phone +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
Phone +49 (0)30. 20 65 39 81
Fax +49 (0)30. 20 65 39 83
E-Mail office@realfm.de
Internet www.realfm.de

SVIT FM Switzerland
St. Jakobs-Strasse 54
4052 Basel
Phone +41 (0)61. 377 95 00
Fax +41 (0)61. 377 92 01
E-Mail 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 Switzerland
www.kammer-fm.ch | kammer-fm@svit.ch

Facility Management Austria (FMA)
www.fma.or.at | office@fma.or.at