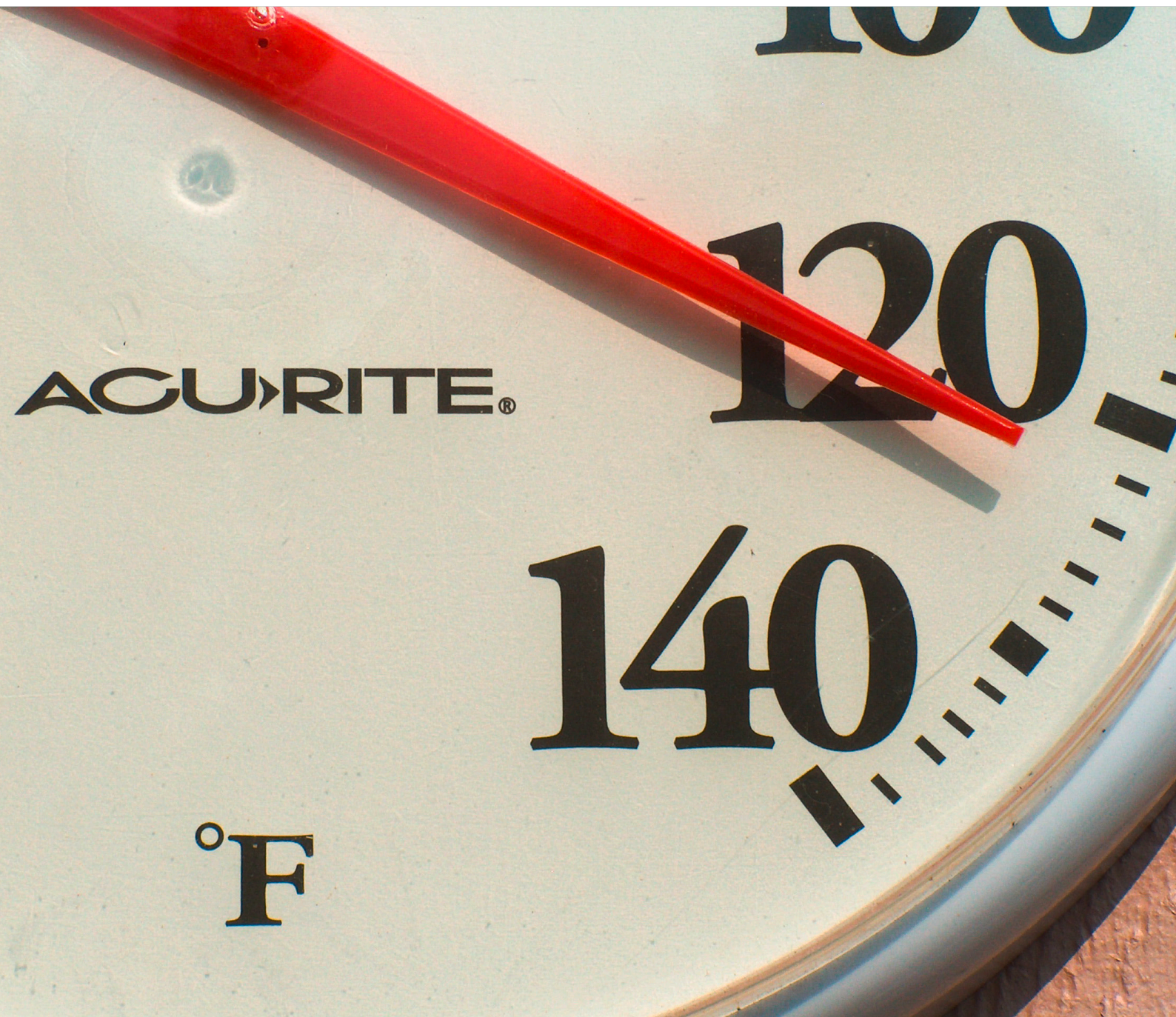


Back to the Nutzer!

Das Denken in „Verfügbarkeiten“ schlägt die Vorgabemanie bei weitem in Effizienz und Kundennutzen: Die Wandlung einer inputorientierten Denkweise hin zur Ergebnisorientierung ist für Unternehmen ein spürbarer Fortschritt, bedingt aber ein Umdenken im Facility Management.



Back to the Nutzer!

Von Florian Danner

Die Auslagerung aller Facility Services nebst ihrem Management sowie der Vorgabewahn von Intervallen, Mengen, Zeiten und mehr auf der Lösungsseite – und die damit einhergehende Überregulierung – schaffen eine Scheinsicherheit, die schon lange am Kern der Sache vorbeigeht: die Erfüllung der tatsächlichen Nutzeranforderungen.

Dass ein bestimmtes Haustechniksystem technischen Spezifikationen, festgelegten Wartungsintervallen, oder Laufzeiten unterliegt, kann keine Anforderung des Kerngeschäfts sein. Definierte Umgebungseigenschaften hingegen schon. Die Wandlung einer inputorientierten Denkweise zur Ergebnisorientierung ist für Unternehmen ein spürbarer Fortschritt, bedingt aber ein Umdenken im Facility Management.

„Strategische Partnerschaften“ und „Einbindung der Dienstleister (DL)“ sind oft gehörte Aussagen, wenn es darum geht, die zukünftige Leistungserbringung im FM zu verbessern. Wir müssen uns zunächst die Frage stellen, ob dies mit den bestehenden Modellen zur Leistungsdefinition überhaupt funktionieren kann. Spiegelt man den Trend eines FM-Verantwortlichen hin zum Dienstleistungssteuerer und die Auslagerung aller Facility Services einschließlich ihres Managements an der Definition, wie wir sie von der DIN EN 15221-1 und vom Rollenbild der RealFM kennen, sehen



wir aber, das genau dies ein Steuern auf der taktischen Ebene ist – auch wenn „strategisch“ angenehmer klingt. Sind die herkömmlichen Leistungsvereinbarungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer mit Service Level Agreements (SLA), Leistungskennziffern (KPI) und Leistungsverzeichnissen (LV) zielführend oder stehen sie einer tatsächlichen strategischen Einbindung der Dienstleister denn nicht eher im Wege?

Um weg vom Gedanken „Hauptsache, es funktioniert“ und hin zu einer sinnvollen Ergebnisorientierung zu kommen, machen wir es wie im Film Feuerzangenbowle mit der „Dampfmaschinen“ und stellen uns erst einmal „janz dumm“ – und die Frage:

Was ist eigentlich wichtig für einen Nutzer, der eine „strategische Partnerschaft“ mit Dienstleistern eingehen möchte?



- ▶ Die Verfügbarkeit von Infrastruktur und Services bestimmt in hohem Maße die Exzellenz des Kerngeschäfts. Newsroom, Mittelbayerischer Verlag, Regensburg – ein M.O.O.CON-Projekt.
© Helge Bauer

Damit das Ziel erreicht werden kann, das Kerngeschäft optimal zu unterstützen und für die Nutzer/Mitarbeiter ein Gebäude in der akzeptierten Qualität und geforderten Verfügbarkeit sicherzustellen, sind für uns zwei Punkte entscheidend:

1. Konzentration auf das Eigentliche – die Umgebung und ihren Betrieb:

- ▶ *Raumkonditionen*
Herstellung und Aufrechterhaltung definierter Eigenschaften der Umgebung
- ▶ *Zustände*
Eigenschaften baulicher, technischer, sensorischer und ästhetischer Art
- ▶ *Verfügbarkeiten von Elementen*
Von technischen Anlagen über Ausstattung bis zu Hilfs- und Betriebsmitteln

2. Befähigung des Dienstleisters, auch strategisch denken, entscheiden und handeln zu können:

- ▶ *Qualitativer Gewinn auf Nutzerseite*
Nutzen von Expertise, Innovationskraft und Erfahrung des Dienstleisters
- ▶ *Entlastung durch Vermeidung unnötigen Kompetenzaufbaus*
Verlagerung spezifischen (kerngeschäftsrelevanten) Know hows auf den Dienstleister einschließlich der erforderlichen Freiheiten im Handeln

Natürlich werden mit dem Dienstleister Ziele vereinbart. Nur ist es jetzt eben nicht mehr ein „Wartungsintervall in Tagen“, das festgeschrieben wird (inputorientiert), sondern beispielsweise eine kontinuierliche Klimaqualität (outputorientiert) und die notwendigen Wartungsintervalle werden zur Verantwortung des Dienstleisters. Was bringen zwei Services im Monat, wenn das System die Erwartungen nicht erfüllt? Nicht den Weg festschreiben, sondern das Ziel: statt „Aktivitäten“ muss er jetzt „Verfügbarkeiten“ sicherstellen.

Vor-/Nachteile der Definition von Verfügbarkeiten gegenüber der Beschreibung von Leistungen

	Klassische Definition der Leistung mittels Leistungsverzeichnis	Übersetzung der Anforderungen in Verfügbarkeiten
Zielerreichung aus Sicht des Auftraggebers	<ul style="list-style-type: none"> - Die Erfüllung der vorgegebenen Service Levels (Intervalle) ist keine Garantie für eine hohe Verfügbarkeit der Leistungen - Ziele des Kerngeschäfts nicht immer kongruent mit den Zielen in der Bereitstellung der Services - Potenzial für Zielkonflikte bei Verfügbarkeit und Bereitstellungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> + Volle Konzentration auf das Kerngeschäft möglich + Verringerung der Ausfälle/geringere Fehlerraten bei den kerngeschäftsrelevanten Services + Entscheidende Verfügbarkeiten von Services für das Kerngeschäft werden sichergestellt + Einfache Nachvollziehbarkeit bei Nichterreichung der gesetzten Ziele
Risiken für das Kerngeschäft	<ul style="list-style-type: none"> - Versteckte Risiken, da lediglich die Leistungserbringung vorgeschrieben wird - Risiko für das Kerngeschäft nur bei hohen Kosten (sehr geringen Intervallen) minimiert - Es wird versucht, Risiken über SLAs und geringere Intervalle abzufedern 	<ul style="list-style-type: none"> + Risiko wird in Teilen auf den Dienstleister verlagert + Entscheidende Verfügbarkeit wird definiert und sichergestellt -> Diskussionen und Haftungsfragen bei zu geringer Verfügbarkeit werden minimiert
Aktives Steuern vs. reaktives Abwickeln	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivität beschränkt sich auf die Verkürzung der Wartungsintervalle (Präventiv) und die Planung der Störungsbeseitigung - Häufig Reagieren auf Fehler, da eine Leistungserfüllung entsprechend des LV erfolgt 	<ul style="list-style-type: none"> + Um Verfügbarkeiten garantieren zu können, werden die DL ihre Services entsprechend dem Anlagenzustand planen + Verbesserungen und Optimierungen werden umgesetzt, um die Verfügbarkeiten sicherzustellen + Maßnahmen werden bei kleinsten Fehlermeldungen ergriffen, um Ausfälle zu vermeiden
Produktivität Wertschöpfung	<ul style="list-style-type: none"> - ggf. Einschränkungen in der Produktivität durch plötzlich auftretende Fehler/Schäden 	<ul style="list-style-type: none"> + Durch geringere Schäden/Fehlerraten/Ausfälle ist das Kerngeschäft weniger beeinträchtigt (Fokus auf Kerngeschäft) + Maximale Ausschöpfung der möglichen Wertschöpfung durch Einbeziehung des DL in die Optimierung der Services
Steuerungsaufwand und Umsetzung der Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> + Prinzipiell einfache Messsysteme und Nachvollziehbarkeit der Leistungen - Steuerung bezieht sich vermehrt auf die Leistungserfüllung, nicht auf die Qualität - Geringe Effizienz der Steuerung da wenig Qualitätsbeeinflussendes gemessen wird - Qualitätssicherung sehr schwer, da häufig leistungsorientierte Vereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> + Das Messsystem fokussiert sich auf die Qualität, nicht auf Mengen und Häufigkeiten + Vereinfachte Steuerung da Nachvollziehbare und leicht messbare Kriterien - Mehraufwand in der Entwicklung und Definition des Steuerungssystems - Höher qualifiziertes Personal für die Steuerung der DL erforderlich
Innovationskraft der Dienstleister	<ul style="list-style-type: none"> + Bekanntes Leistungsbild wird optimiert (Innovation in der Leistungsbereitstellung) - Strikte Vorgaben des Leistungsbildes lässt wenig Spielraum für Innovationen 	<ul style="list-style-type: none"> + Einbringung innovativer Ideen zur Verbesserung der Verfügbarkeiten wird gefördert + Innovation erfolgt in den Produkten und den Leistungen (Wie erreiche ich die gesetzten Ziele am besten?) + Steigerung der Effizienz und Effektivität in den Prozessen (Ablauforganisation) stehen im Vordergrund + Breiter Spielraum für DL, um Innovationen einzubringen
Know-how der Dienstleister in der Leistungserbringung	<ul style="list-style-type: none"> + Das Leistungsbild ist den DL bekannt + Die Prozesse sind bekannt und bestens einstudiert 	<ul style="list-style-type: none"> + Know-how bzgl. der Leistungen ist vorhanden - Umdenken der DL erforderlich zur Abdeckung der Verfügbarkeiten - Übersetzungsprozess auf Seiten des DL erforderlich (wenig Erfahrungen) - Verfügbarkeiten stehen aktuell nicht im Fokus der DL
Kosten der Leistung	<ul style="list-style-type: none"> + Festgelegte Services-Levels ermöglichen eine hohe Planungssicherheit hinsichtlich der Kosten auf Seiten des DL + Geringeres unternehmerisches Risiko auf Seiten des DL (Schadenersatzansprüche) - Wenig Flexibilität in der Preisgestaltung da fixe Vorgaben aus den SL umzusetzen sind 	<ul style="list-style-type: none"> + Insgesamt geringere Kosten wenn Ausfallkosten im Kerngeschäft berücksichtigt werden - Mögliche höhere Kosten der Leistung durch die Übertragung der Risiken auf den DL



- ▶ Nutzerfreundlich: Die gewünschte Luftqualität wird festgelegt – nicht der Wartungsintervall der Lüftung definiert.
GlaxoSmithKline, Wien – ein M.O.O.CON-Projekt.
© Rupert Steiner

Auch „Verfügbarkeiten“ müssen erhoben, durchdacht, strukturiert und festgelegt werden.

Da eine Qualitätsdefinition auf der Ergebnisseite zunächst komplexer zu beschreiben ist (wann genau ist eine Versorgung „ausreichend“ oder „vollständig“?), hilft es, sich mit einer durchdachten Struktur der Aufgabe zu nähern. Je nach den Kernprozessen eines Unternehmens sieht die Ergebnisdefinition – und damit die Vorgabe- und Messgrößen für die Leistung des Providers – unterschiedlich aus. Diese „Verfügbarkeiten“ sind also unternehmensspezifisch. Typische Verfügbarkeiten sind:

- ▶ *Gewünschter Raumzustand*
Raumtemperatur, Luftwechselrate, Beleuchtung, Luftfeuchtigkeit – gegebenenfalls differenziert nach Nutzergruppen, beispielsweise Büro, Besprechung, Lager, Produktion.
- ▶ *Messbare und relevante Elemente*
Definition der Bauteile und Komponenten, die

Auswirkung auf die Nutzung haben und deren Verfügbarkeit vom Dienstleister beeinflussbar und damit steuerbar ist (beispielsweise Beschattung in den Besprechungsräumen und im restlichen Gebäude, Aufzüge, Sicherheitstechnik, Stromversorgung der Serverräume).

- ▶ *Zeitlichkeiten*
Öffnungszeiten/Nutzungszeiten und die sich daraus ergebenden erlaubten Ausfallzeiten (gestaffelt bzw. pro Tag).
- ▶ *Erlaubte Toleranzlevel*
Service-Level (unterschiedliche Qualitätslevel) in Bezug auf die Unterschreitung der geforderten Verfügbarkeiten - Einbindung der Toleranzen in ein Bonus-Malus-System (Anreizsystem).

Verfügbarkeitsdefinition in der Praxis

Basis für die Auswahl und Definition von Verfügbarkeiten sind einzelne Produkte, wie verkaufbare/vermietbare Einheiten oder Bereiche, die dem Kerngeschäft vom FM angeboten werden.

Als Beispiel zeigen wir einen Besprechungsraum in einem Bürogebäude. Wir unterscheiden zwischen dem grundlegenden Raumzustand und dem technischen und optischen Zustand seiner Elemente.

Weiter definiert werden

- ▶ *Zeitspanne* – in denen die Verfügbarkeit sicher gestellt sein muss und
- ▶ *Toleranzen* – Definition von Fehlern und ihre Unterteilung in Toleranzlevel.

Im Beispiel:

Die Verfügbarkeit dieses Besprechungsraumes wird festgelegt über die Öffnungszeiten von 09:00 – 19:00 Uhr an 190 Tagen im Jahr und führt zur Gesamtverfügbarkeit von 1.900 Stunden.

An den Anforderungen der Nutzer orientiert werden für die Raumelemente ebenfalls Verfügbarkeiten festgelegt. Ist für jedes Meeting eine permanente Verfügbarkeit des Beamer notwendig, muss sie auf 100% gesetzt werden. Wird eine 99%-Verfügbarkeit vereinbart, ist ein Ausfall zu 1%, also an 19 Stunden im Jahr akzeptabel. Der optische Zustand eines Elements beeinträchtigt zwar nicht seine Funktionstüchtigkeit, kann aber ab eines gewissen Levels abwärts im Gegensatz zu den Werten des Unternehmens stehen. Dieses System von Toleranzleveln muss sorgfältig durchdacht und festgeschrieben werden.



Qualitätsmanagement: auch die Einhaltung der Verfügbarkeiten muss gemessen werden

Die Neudefinition von Zielvorgaben erfordert, auch über Systeme nachzudenken, die Einhaltung von Verfügbarkeiten zu messen und zu bewerten und so den Dienstleister steuern zu können. Schon bei der Definition von Verfügbarkeiten ist darauf zu achten, dass sie möglichst für jeden Nutzer nachvollziehbar sind. Gute

▶ Tabelle 2:
Definition von Verfügbarkeiten – Beispiel „Besprechungsraum“

Raumzustand	Raumelemente		
Lux		Technisch	Optisch
Luftwechsel	Einrichtung	Tisch, Stuhl, Lichtschalter, etc.	Wand, Decke, Boden, Einrichtung, etc.
Temperatur	Beschattung	Raffstore, Markisen, etc.	Lamellen, Führungsschiene, Bedienung, etc.
Hörsamkeit	IT	Beamer, TV, Internet, Fernbedienung, etc.	Geräte, Halterung, Kabel, etc.



- ▶ Bestmögliche Besprechungsgelegenheit als Ergebnis konsequent und detailliert definierter Verfügbarkeiten.
Mars, Wien – ein M.O.O.CON-Projekt.
© Helge Bauer

Erfahrungen haben wir mit Ticketing-Systemen gemacht, die eine Verfügbarkeits-Rückmeldung in Echtzeit erlauben, indem beispielsweise ein defekter Beamer über QR-Scan der Raumnummer direkt gemeldet wird.

Herausforderungen bei der Umsetzung

Neue Ansätze bedingen oft ein Umdenken. Bei „Verfügbarkeiten“ verhält es sich nicht anders. Ihre Definition und Messung führt natürlich auch dazu, dass Zeiten der „Nichtverfügbarkeit“ festgestellt werden und ein Sanktionssystem muss eingerichtet sein. Auf Seiten der Dienstleister muss die Fähigkeit entwickelt werden, die mit dem Auftraggeber vereinbarten Verfügbarkeiten in Arbeitsanweisungen für die Mitarbeiterinnen zu übersetzen und seine Prozesse entsprechend auszurichten. Aber auch bei den verantwortlichen Fachabteilungen auf Auftraggeberseite findet ein Change Prozesse statt, der sich weg von der

Mitsprache bei technischen Details in Richtung Ergebnisorientierung bewegt und damit wieder einen weiteren Schritt auf das Kerngeschäft zu.

Florian Danner ist Senior Consultant bei M.O.O.CON und Mitglied im Managementteam.

Als Fachartikel erschienen in:
Facility Management 6/2015



M.O.O.CON – Die Strategieberater für identitätsstiftende und nachhaltige Objekte und Services

Die Entwicklung und Gestaltung von Infrastrukturprojekten betrachten wir als ein wichtiges Managementinstrument. Wir verstehen die aktuellen und zukünftigen Anforderungen von Unternehmen oder Institutionen und übersetzen diese in eine spezifische Objekt- und Servicestrategie. Durch die Umsetzung der wirtschaftlichen, organisatorischen, sozialen und kulturellen Aspekte gestalten wir das Zusammenwirken der Werte Mensch, Organisation und Objekt und wirken so auf den Erfolg unserer Kunden.



Frankfurt | Deutschland

M.O.O.CON® GmbH

Leipziger Straße 8 | 60487 Frankfurt/Main | Deutschland

Telefon: +49 (0)69 714 016-0 | Fax: +49 (0)69 714 016-180

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com

Hamburg | Deutschland

M.O.O.CON® GmbH

Bogenallee 14 | 20144 Hamburg | Deutschland

Telefon: +49 (0)40 405 896 939-3 | Fax: +49 (0)69 714 016-180

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com

Wien | Österreich

M.O.O.CON® GmbH

Wipplingerstr. 12/2 | 1010 Wien | Österreich

Telefon: +43 (0)1 532 633-0 | Fax: +43 (0)1 532 633 02-180

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com

Waidhofen/Ybbs | Österreich

M.O.O.CON® GmbH

Plenkerstraße 14 | 3340 Waidhofen/Ybbs | Österreich

Telefon: +43 (0)7442 502-0 | Fax: +43 (0)7442 502-2080

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com



© **M.O.O.CON** 2015

Titelmotiv © Pixabay |
digitalphotolens