



*Ralf Tegtmeyer*

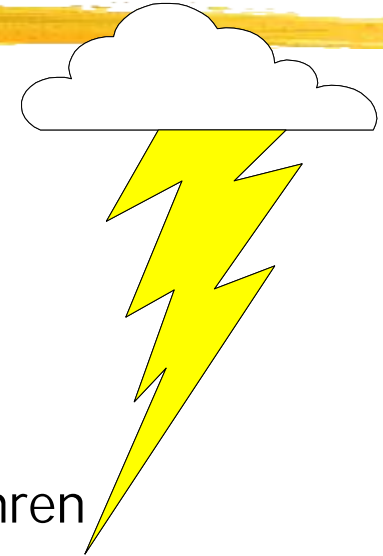
*Vorgehensweise und Zielsetzung  
einer Organisationsberatung  
im Gebäudemanagement*

–

*Erfahrungsbericht*

## „Organisation des Gebäudemanagements“:

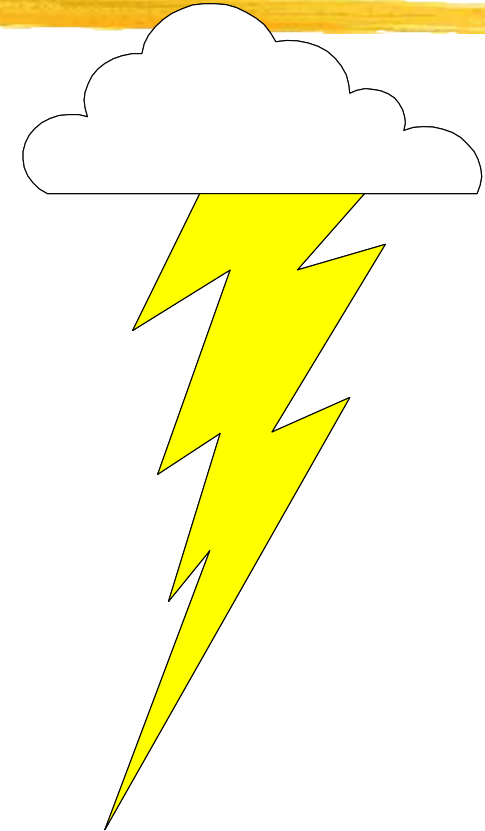
- Konzeptionell-organisatorische Fragen
  - Bezugskonzept Gebäudemanagement ü
  - Fremdvergabe / Eigenleistung ü
  - Ausgründung ü
  - Kooperation ü
  
- Technisch-instrumentelle Fragen
  - Energiemanagement ü
  - CAFM ü
  - Steuerungsinstrumente und –verfahren



- Strategische Steuerung
  - Kostenrechnung / KLR  
(ø Transparenz von Kosten und Leistungen)
  - Einheitliches, EDV-gestütztes Arbeitsauftragsverfahren
  - Systematisches, zeitnahes Berichtswesen; Kriterien/Kennziffern
  - Balanced Scorecard ≥
  - Produkt- oder Leistungskatalog ≥
  - Zielvereinbarungen
  - Projektsteuerung

≥

- Führung und Zusammenarbeit
  - Aufgabe – Kompetenz – Verantwortung (AKV)
  - Ergebnissteuerung
  - Gestaltung von Entscheidungsprozessen
  - Personalmanagement
  - Konfliktmanagement
  
- Information und Kommunikation
  - Transparenz und klare Struktur
  - Nach Notwendigkeit, nicht nach Nase
  - Besprechungsmodus und -ablauf
  - Leitbild  $\geq$



- Konzeptionell-organisatorische Fragen ü
- Technisch-instrumentelle Fragen ü
- Intern-organisationale Fragen ü
- *Also alles klar ??  
Nur noch umsetzen und einführen !!!*

- *Etwa 70 % aller Reorganisationen scheitern*
- *Reorganisationsmaßnahmen erfordern einen (umfassenden) Veränderungsprozess*
- *Dieser Prozess sollte aktiv und bewusst gestaltet werden*
- *Ziel des Prozesses: Nachhaltige Erreichung der fachlichen Ziele (z. B. Effizienzsteigerung)*

- Ergebnisfehler
  - Unterschätzte Komplexität des Reorganisationsprozesses
  - Einseitiger Fokus auf Rationalisierung statt auf umfassender Entwicklung (Ergebnis-, Prozess-, Kunden- und Mitarbeiterperspektive)
  - Inkonsistente Zuordnung von Verantwortung und Kompetenz
  - Mangelnde Maßanfertigung des Reorganisationskonzeptes
  
- Verfahrensfehler
  - Mangelhaftes Projektmanagement
  - Mangelnde Durchsetzungsfähigkeit der Leitung
  - Unzureichende oder zu späte Mitarbeiterbeteiligung
  - Unklare Ziele der Reorganisation

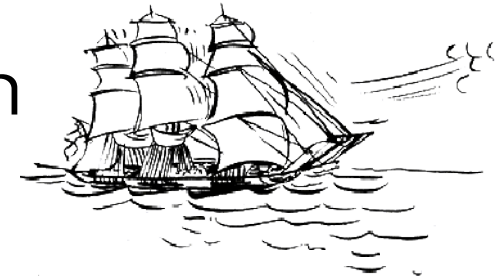
# Reorganisation: Ziele und Bedingungen

A thick, horizontal yellow brushstroke that spans across the width of the slide, positioned below the title.

*„Wer den Hafen nicht kennt,  
in den er segeln will,  
für den ist kein Wind ein günstiger“  
(Seneca)*



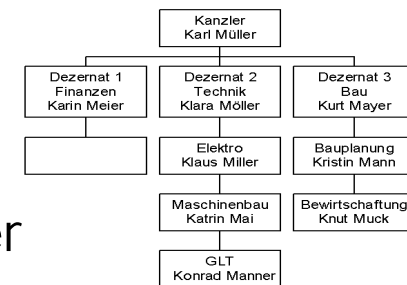
## Grundlegende Fragen



- Warum? Anlässe, Problemfelder
- Wer? Beteiligte in und nach dem Veränderungsprozess
- Was? Aufgabenfelder
- Wohin? Zielrichtung und Zielsetzung
- Wenn nicht, was dann? Konsequenzen
- Wie? Projektplan
- Womit? Ressourcenausstattung (Finanzen/Personal)
- Bis wann? Zeitplan

Eine Organisation ist ein

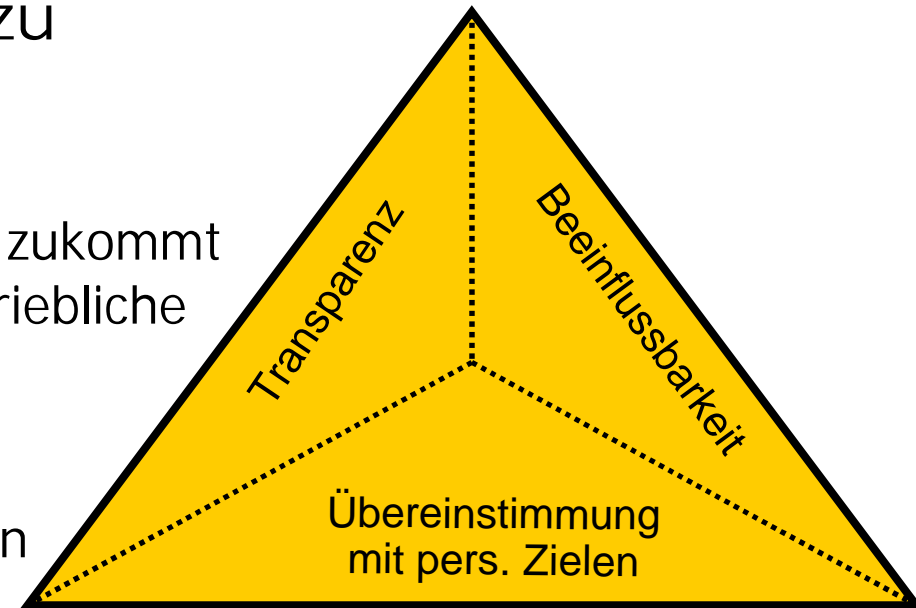
- technisches Konstrukt  
Instrumentarium zur Steuerung der Aktivitäten der MitarbeiterInnen (Organigramm, Stellenbeschreibungen, Geschäftsprozesspläne, formalisierte Regeln)
- soziales Konstrukt  
Organisation findet in den Köpfen der MitarbeiterInnen statt (Denken in Bildern: „Es geht zu wie im Tollhaus“, „Meine Abteilung schnurrt wie Schumis Ferrari“)

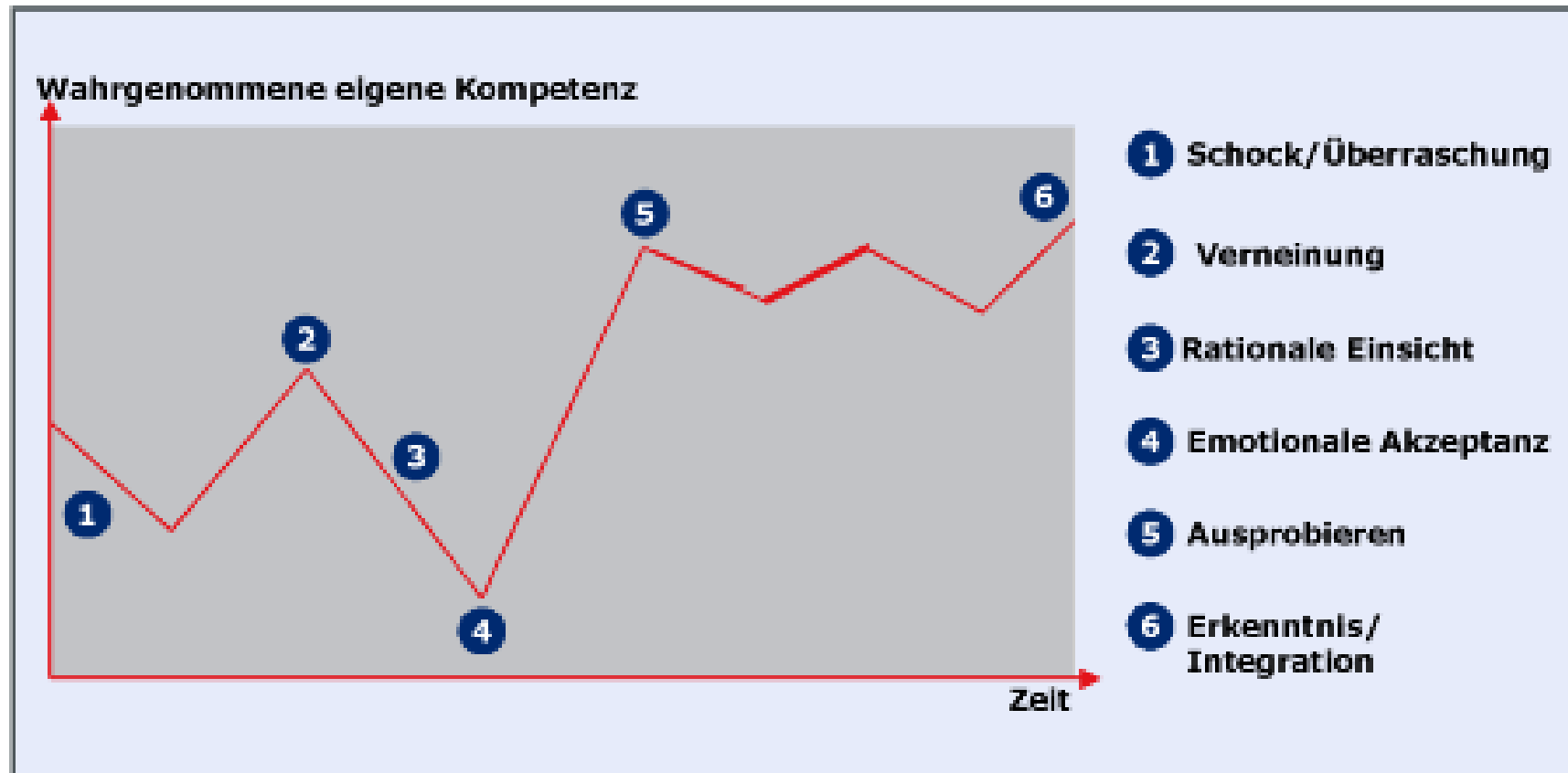


*Beide Facetten müssen berücksichtigt werden !*

Menschen sind bereit sich zu verändern, wenn sie

- einschätzen können, was auf sie zukommt und sie einen Überblick über betriebliche Strukturen und Prozesse haben
- die Art und die Richtung der Veränderung beeinflussen können
- persönlich einschätzen können, dass betriebliche Ziele mit ihren persönlichen Zielen / Bedürfnissen in Einklang gebracht werden können





Phasen-Modell der Veränderung nach Schmidt-Tanger

- Klare Beschreibung des Auftrags
- Gemeinsame Festlegung der Ziele; keine Standardware, sondern Spezialanfertigung
- Akzeptanz der MitarbeiterInnen (• Partizipation und Beteiligung des Personalrats)
- Vereinbarung über Prioritäten
- Der (grundlegende) Wandel muss (politisch) gewollt sein
- Umsetzung durch eine überzeugte Leitung zusammen mit den MitarbeiterInnen



# Veränderungsprozess: Aufgaben externer Beratung

- Moderation der Arbeitsgruppen
- Fachliche Beratung
- Ergebnisorientierte Koordination der Maßnahmen
- Lösungsorientierte Konfliktbearbeitung
- Verbindlichkeit der Umsetzung und der Termineinhaltung sichern
- Begleitende Evaluation und Feinjustierung
- Ergebnissicherung