

Carsten Schneider

Der Beitrag des Programm-Management für das Facility Management

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2004 GRIN Verlag
ISBN: 9783638283694

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/25856>

Carsten Schneider

Der Beitrag des Programm-Management für das Facility Management

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

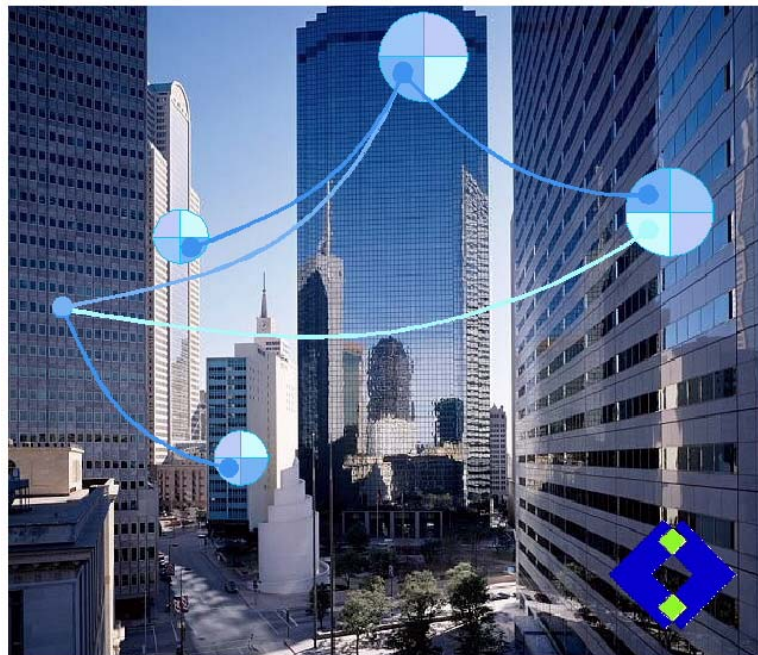
Fachhochschule Gießen – Friedberg, Bereich Friedberg

Fachbereich:

Wirtschaftsingenieurwesen und Produktionstechnik

— Facility Management —

Diplomarbeit



zur Erlangung des Grades eines Diplom-Wirtschaftsingenieurs (FH)

Thema:

Der Beitrag des Programm-Managements für das strategische Facility Management

Erstellt von:

Carsten Alejo-Fessel



Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit ohne fremde Hilfe und ohne die Nutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die wörtlich oder inhaltlich genutzten Quellen wurden kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt.

Gießen, den

Carsten Alejo-Fessel



Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Einleitung	1
1 Einführung in die vorliegende Arbeit	2
1.1 Problemdefinition	2
1.2 Zielsetzung der vorliegenden Arbeit	4
1.2.1 Aufzeigen der Notwendigkeit des strategischen Facility Managements	4
1.2.2 Untersuchung des Beitrags von Programm-Management für das strategische (Facility) Management	4
1.2.3 Untersuchung von Methoden des Programm-Managements	4
1.3 Arbeitshypothesen.....	5
1.3.1 Hinleitung zu den Arbeitshypothesen	5
1.3.2 AH 1: Steigerung der Professionalität durch Outsourcing	6
1.3.3 AH 2: Veränderung der Wertschöpfungsprozesse.....	6
1.3.4 AH 3: Integration eigener und fremder Kerngeschäfte.....	7
2 Statusbestimmung des Facility Managements	8
2.1 Begriffe im Spannungsfeld des FM	8
2.1.1 Projektmanagement.....	8
2.1.2 Facility Management	9
2.1.3 Corporate Real Estate Management.....	11
2.1.4 (Real Estate) Asset Management	12
2.1.5 Cluster Management	12
2.1.6 Property Management	13
2.2 Abgrenzung der Begriffe	13
2.2.1 Der inhaltliche Fokus der Ansätze des Immobilienmanagements	13
2.2.2 Der strategische Beitrag des Facility Managements	16
2.3 Diskussion der Abgrenzung und Zusammenfassung.....	17



3	Strategisches Management und FM	20
3.1	Strategie, Taktik und der Bezug zur Planung.....	20
3.2	Strategisches Management - Erfolgspotenziale und Komplexität.....	25
3.3	Das Modell des Integrated Core Business Management	28
3.3.1	Die Notwendigkeit für ICBM	28
3.3.2	Definition und Ziele des ICBM	30
3.3.3	Einordnung des ICBM in die vorliegende Arbeit	33
3.4	Strategisches Facility Management.....	33
3.4.1	Institutionalisierung des FM auf strategischer Ebene	33
3.4.2	Instrumentarisierung des strategischen FM	36
4	Programm-Management als Instrument des strategischen Management	39
4.1	Definition eines Programms.....	39
4.2	Definitionen des Programm-Management	40
4.3	Der Prozess des Programm-Management	45
4.3.1	Strategisches Portfoliomanagement.....	47
4.3.2	Programme Delivery Management	48
4.3.3	Programm Konfiguration	49
4.3.4	Diskussion des Enterprise Programm-Management Rahmenkonzept	51
4.4	Von der Funktions- zur Prozessorientierung	52
4.5	Die Bedeutung von FM-Programmen	53
4.6	Die Bedeutung des Programm-Management für das FM	54
4.7	Programm-Management und Unternehmenskultur	55
4.8	Programm-Management und Kommunikation	58
4.8.1	Information und ihr Bezug zur Kommunikation.....	58
4.8.2	Wissensmanagement in Programmen und Projekten.....	61
4.8.3	Die Bedeutung der Kommunikation für Programm-Management und FM.....	63
4.9	Balanced Scorecard als Instrument des Programm-Management	64
4.9.1	Die Notwendigkeit der Balanced Scorecard	64
4.9.2	Funktionsweise der Balanced Scorecard	65
4.9.3	Synthese der Balanced Scorecard und des Programm-Management.....	66
4.10	Sensitivitätsanalyse als Instrument des Programm-Management	68
4.10.1	Kybernetik.....	68
4.10.2	Systemische Analyse	71
4.10.3	Das Sensitivitätsmodell.....	73
4.10.4	Diskussion des Sensitivitätsmodells	77



4.11	Synthese des Sensitivitätsmodells mit Balanced Scorecard und Programm-Management	79
4.12	Systemisch–strategisches Programm-Management – S²ProM	81
5	Szenario – Entwicklung einer FM-Strategie mit S²ProM	84
5.1	Das Unternehmensleitbild	84
5.2	FM-Strategieentwicklungsprozess mit S²ProM	85
5.2.1	Systembeschreibung	85
5.2.2	Kriterienmatrix	86
5.2.3	Einflussstärken	87
5.2.4	Rollenverteilung	89
5.2.5	Regelkreise	91
6	Endbetrachtung	96
6.1	Diskussion	96
6.2	Ausblick	97

ANHANG



Abkürzungsverzeichnis

3G	Gesellschaft für Gebäudemanagement- und Gebäudeautomations-Beratung mbH
AH	Arbeitshypothese
AMEV	Arbeitskreis Maschinen- und Elektrotechnik staatlicher und kommunaler Verwaltungen
BOSTI	BOSTI Associates: Buffalo Organization of Social and Technological Innovation
BSC	Balanced Scorecard
CCTA	Central Computer and Telecommunications Agency (United Kingdom)
CFM	Corporate Facility Management
CIR	Corporate Infrastructure Resource Management
CM	Cluster Management
CREM	Corporate Real Estate Management
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EPRM	Enterprise Programme Management
FM	Facility Management
GEFMA	German Facility Management Association
HR	Human Resources
ICBM	Integrated Core Business Management
IT	Information Technology
LC	Life-Cycle
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NCB	None Core Business
PC	Project Controlling
PCB	Primary Core Business
PM	Projektmanagement
PPBS	Planning Programming and Budgeting System
PRM	Programm-Management
ProgM SIG	Programme Management Special Interest Group
SBU	Strategic Business Unit
SCB	Secondary Core Business
SLA	Service Level Agreement
SWOT	Strength Weaknesses and Opportunities Threats
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Wissensbereiche des Projektmanagements	8
Abbildung 2 – Entwicklungsstufen des CREM	11
Abbildung 3 – CREM vs. FM	18
Abbildung 4 – Die Zuordnung von Erfolgspotenzialen und deren Komplexität	25
Abbildung 5 – Integrated Core Business Management	31
Abbildung 6 – NASA Handbuch Programmplanung und Management	39
Abbildung 7 – Enterprise Programme Management Framework	46
Abbildung 8 – Programm Delivery Management Framework	49
Abbildung 9 – Prozess des Wissensmanagements	62
Abbildung 10 – Beispiel für eine mögliche Kausalkette	66
Abbildung 11 – Modellvorstellung systemischer Analyse	73
Abbildung 12 – Das Sensitivitätsmodell als systemisches Analyseinstrument	74
Abbildung 13 – Rollenverteilung der Variablen	76
Abbildung 14 – Übersicht systemischer Programm-Management Prozess	82
Abbildung 15 – Einflussstärken des Systems	89
Abbildung 16 – Rollenverteilung	89
Abbildung 17 – Regelkreis des Anwendungsszenario	92
Abbildung 18 – Regelkreis ‚strategische Partnerschaft verbessern‘	93
Abbildung 19 – Erster Regelkreis der Programm-BSC	94
Abbildung 20 – Beispielhafter Ausschnitt einer Performance-BSC	95
Abbildung 21 – Normatives, strategisches und operatives Management	A7
Abbildung 22 – Berechnung der Variablenanzahl	A8
Abbildung 23 – Prozess Strategieentwicklung	A10
Abbildung 24 – Prozess des Projekt-Portfoliomanagement	A11



Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Fokus von CREM und FM	15
Tabelle 2 – Abgrenzung langfristiges vs. strategisches Denken	26
Tabelle 3 – Abgrenzung der verschiedenen Programm-Management Definitionen	44
Tabelle 4 – Klassifizierungs- vs. Relationsinformation	60
Tabelle 5 – systemische Analyse	72
Tabelle 6 – Werte der Einflussmöglichkeiten	75
Tabelle 7 – Interpretationsmöglichkeiten der Wertebereiche	76
Tabelle 8 – Kopplungen und Interpretationsmöglichkeiten	77
Tabelle 9 – Verschränkung der Instrumente	81
Tabelle 10 – Unternehmensleitbild des Anwendungsszenario	85
Tabelle 11 – Kriterienmatrix	86
Tabelle 12 – Einflussmatrix des Anwendungsszenario	88
Tabelle 13 – Rollenverteilung der Variablen	90
Tabelle 14 – „Schools of Thought“	A4
Tabelle 15 – Lanfristiges v. strategisches Denken	A5
Tabelle 16 – ursprüngliches Unternehmensleitbild	A12
Tabelle 17 – Die definierten Lebensbereiche	A17
Tabelle 18 – Varianzuntersuchung	A28



Einleitung

Die fortschreitende Globalisierung und Vernetzung bedeutet für heutige Geschäftsprozesse stetig steigende Komplexität und Geschwindigkeit. Das verlangt einen Wandel des retrospektiv ausgerichteten Managements hin zu Konzepten zur Schaffung neuer Handlungsmöglichkeiten. Immobilienmanagement ist ein solches Konzept.

Immobilien zu managen ist ein hochkomplexes Unterfangen. Es ist charakterisiert durch unterschiedliche Interessenlagen (Nutzer, Eigentümer, Betreiber, usw.), vielschichtige finanzwirtschaftliche Aspekte sowie besondere rechtliche und steuerliche Gesichtspunkte. Daraus resultieren vielfältige Anforderungen an die Prozesse des Immobilienmanagements. Der Komplexität wird durch verschiedene Managementansätze, wie z.B. dem Corporate Real Estate Management, Facility Management, Real Estate Asset Management und Property Management begegnet. Alle versuchen Teilbereiche des Immobilienmanagements mit mehr oder weniger integrativen Ansätzen abzubilden. Eine tragfähige Verständnisbasis für die Arbeit schafft eine Statusbestimmung des Facility Managements. FM wird in das „Spannungsfeld“ der Ansätze eingeordnet und seine Problemstellungen herausgearbeitet. Diese werden kritisch den zukunftsweisenden Strömungen des Immobilienbereichs gegenüber gestellt.

Mit der Statusbestimmung belegen wir die Forderung nach der Implementierung eines strategischen Facility Managements. Dieser Leitgedanke wird die gesamte Arbeit begleiten. Die Frage, wie komplexe FM-Organisationen strategisch gemanaged werden können, wird uns beschäftigen. Das Programm-Management im Allgemeinen und als Instrument des FM wird dazu auf seinen Beitrag zur Entwicklung von Strategien und deren Umsetzung untersucht. Kommunikation und Unternehmenskultur werden als wesentliche Aspekte betrachtet. Es wird aufgezeigt, welche Wirkung diese Aspekte in organisationalen Systemen haben und mit welchen Mitteln sie handhabbar werden.

Daraus wird ersichtlich, welche Erweiterung bestehender Programm-Management Konzepte notwendig sind. Das führt zur Entwicklung eines erweiterten Programm-Management Ansatzes. Abschließend erproben wir dieses Rahmenkonzept an Hand eines Szenarios für die besondere Aufgabenstellung des Facility Management.



1 Einführung in die vorliegende Arbeit

1.1 Problemdefinition

Die Verwendung der englischsprachigen Begriffe in der Immobilienbranche bringt eine „Unschärfe der Terminologie oder Verwischung der Abgrenzungen“ mit sich.¹ Die Folge ist, dass ein uneinheitliches Verständnis bezüglich der Aufgaben, Funktionen und Erwartungen an das Immobilienmanagement besteht.² Die Begriffswelten der einzelnen Bereiche sind inhomogen in Syntax und Bedeutung.³ Die angloamerikanische Literatur bezeichnet die „Konzepte einer strategisch orientierten Auseinandersetzung mit der Immobiliendimension in einem Unternehmen als »Corporate Real Estate Management«, »Strategic Facility Management« oder als »Strategic Property Management«“. Es ist schwierig zu identifizieren, welche Managementansätze über-, unter- oder beigeordnet sind, da es zu Adaptionen an lokale Besonderheiten kommt. Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen determinieren den Bedarf und damit auch die Ausprägungen einzelner Funktionen im Immobilienbereich.⁴ Eine Strukturierung der Immobilienmanagementansätze ist notwendig, da hiervon die Gestaltung der Ausbildung abhängt. Auf diese Weise können dem Arbeitsmarkt die notwendigen Spezialisten zur Verfügung gestellt werden.

Die vorgefundene Situation des FM ist die der Funktion erhaltenden, technisch orientierten Verwaltung, hierarchisch angesiedelt in der operativen Management-Ebene.⁵ In dieser Betrachtungsweise wird die Markt- bzw. Wettbewerbswirkung des Immobilienbestandes nicht erkannt.⁶ Als Folge daraus wird die Institutionalisierung des Immobilienmanagements vernachlässigt.⁷ SCHULTE berichtet in seinen Ausführungen von einem „Strategienotstand im Immobilienmanagement“. Empirische Untersuchungen

¹ Moslener, W., S. 14ff, 2001

² Moslener, W., S. 15, 2001

³ Vgl. Schulte, K.-W., S. 30, 1998

⁴ Schulte, K.-W., S. 38 ff, 1998

⁵ Schulte, K.-W., S. 37-38, 2000

⁶ Schulte, K.-W., S. 49, 1998

⁷ Schulte, K.-W., S. 29-30, 1998