

Daniel Linke

Change Management zur situationsadäquaten Professionalisierung des bezirklichen Objektmanagements im Land Berlin

Bachelorarbeit

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 © 2008 GRIN Verlag
ISBN: 9783640153909

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/115019>

Daniel Linke

Change Management zur situationsadäquaten Professionalisierung des bezirklichen Objektmanagements im Land Berlin

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

Change Management
zur situationsadäquaten Professionalisierung
des bezirklichen Objektmanagements
im Land Berlin

Bachelorarbeit

Studiengang Facility Management

vorgelegt am 19.08.2008 von

Daniel Linke

Vorwort

Für Führungsetagen hat der Unternehmenserfolg oberste Priorität. Der Erfolg lässt sich keineswegs garantieren aber er ist durch zukunftsorientierte Maßnahmen herbeizuführen. Der Schlüssel steckt in der Anpassungsfähigkeit und der Bereitschaft Veränderungen auf allen Unternehmensebenen zu realisieren. Denn ohne ein Management von Veränderungen - ohne ein Change Management - sind Organisationen heutzutage nicht mehr konkurrenzfähig.

Change Management ist die Disziplin, die immer stärker in das Bewusstsein der Manager und Führungskräfte rückt. Sie nehmen sich den qualitativ hochwertigen Instrumenten, Methoden und Verfahren an und generieren daraus nachhaltige Unternehmenserfolge. Doch im Fokus von Change-Prozessen steht nicht ausschließlich die Integration von Change-Systematiken oder die Perfektionierung von Fachkompetenzen. Die Menschen am Arbeitsplatz sind entscheidend. Ihre unterschiedlichen Verhaltensmuster im sozialen Gefüge lassen den hohen Managementanspruch und dessen Herausforderung deutlich werden.

In Zusammenarbeit mit dem Public Real Estate Management in Berlin, Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg, führte der Verfasser erste Change Management-Ansätze durch. Der dortige Wandel im Facility Management wurde durch Change-Prozesse unterstützt und über einen längeren Zeitraum integriert.

Die Erfahrungen vor Ort haben gezeigt, dass situationsgerechte Maßnahmen beeindruckende Ergebnisse erzielen und damit auch längerfristig den öffentlichen Institutionen ein produktiver Nährboden geebnet werden kann.

Mein Dank gilt Herrn Prof. Dipl.-Kfm. Kai Kummert (Fachhochschule für Technik und Wirtschaft), der das Thema ermöglicht hat und stets mit fachlichem Rat zur Seite stand. Ohne Herrn Dipl.-Ing. Frank Vettel (Serviceeinheit-Leitung), durch dessen Offenheit und Unterstützung in Verbindung mit Frau Kerstin Schülke-Trümper (Fachbereichsleitung) und Herrn Sven Kunther (Beauftragter für Liegenschaftsbewirtschaftung und Dienstleistungsmanagement), hätte die Zusammenarbeit im Public Real Estate Management in Berlin, Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg, keinen so erfolgreichen Verlauf genommen. Abschließend möchte ich auch Herrn Helge Briese für die sehr gute Zusammenarbeit danken.

Abstract

For executive floors the company success takes top priority. Success can't be guaranteed but can be reached by using forward-looking tools of measurements. The keys are adaptability and the will to enforce changes at all levels of the company. That's why the organizations need to focus on a "Change Management" to be competitive.

Change Management is a discipline which moves more than ever before into to the consciousness of managers and executives. They take the high-quality tools, methods and procedures to generate sustainable business success. But the focus of change processes is not only about the integration of change classifications or the perfection of expertise. The people at work are crucial. Their different patterns in the social fabric are justifying the high level of management and it's challenge.

In collaboration with the Public Real Estate Management in Berlin, district Friedrichshain-Kreuzberg, the author led a first approach to the complicated topic of Change Management. In that district office different change processes were integrated for a longer period of time during the local change of the whole Facility Management-System. Experiences on the ground revealed that the right measures can achieve a wide range of impressive results. Thus a field of productivity can be paved.

I would like to thank Prof. Dipl. Kai Kummert (University of Applied Sciences) who always gave me technical advices. Moreover he made the Diploma project possible as well. I also have to thank Mr. Dipl.-Ing. Frank Vettel (Service Unit Head) for his openness and assistance together with Ms. Kerstin Schülke-Trümper (department manager) and Mr. Sven Kunther (commissioner for property management and service management). Without them the cooperation would not have been so successful in the Public Real Estate Management in Berlin, district Friedrichshain-Kreuzberg. Finally, I thank Mr. Helge Briese, for the very good cooperation.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Abstract.....	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Ziele und Inhalte der Bachelorarbeit.....	4
1.3 Gang der Untersuchung	5
2 Grundlagen	7
2.1 Facility Management in Deutschland.....	9
2.1.1 Entwicklung des Facility Management-Marktes.....	10
2.1.2 Leistungsspektren	15
2.1.3 Zukunft des Facility Management-Marktes in Deutschland	17
2.2 Facility Management im öffentlichen Sektor Berlins	19
2.2.1 Effizienzpotenziale im Projekt „FM im Wandel“	22
2.2.2 Zahlen Daten und Fakten zum Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg ..	25
2.2.3 Strukturen im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg	27
3 Grundlagen Change Management.....	29
3.1 Betrachtungsebenen	32
3.2 Arten von Change-Prozessen	33
3.3 Ziele von Change-Prozessen	38
3.4 Anforderungsprofil an Führungskräfte und Mitarbeiter	44
4 Implementierung von Change-Prozessen.....	47
4.1 Strategieentwicklung	47
4.1.1 Strategieentwicklungsprozess	50
4.1.2 Prinzipien einer Strategieentwicklung.....	53

4.1.3 Strategiemethoden	57
4.1.3.1 Portfolioanalysen	57
4.1.3.2 SWOT	59
4.2 Organisationsstrukturen und- diagnose.....	60
4.2.1 Organisationsformen	61
4.2.2 Mitarbeiterbefragungen	63
4.2.3 Workshops	67
4.3 Unternehmenskultur/ Organisationskultur	69
4.3.1 Einflussfaktoren.....	72
4.3.2 Schritte im Change-Prozess.....	74
4.4 Zusammenfassung der Instrumente, Methoden und Verfahren	76
5 Praxisbeispiel.....	78
5.1 Projektorganisation.....	80
5.2 Prozessstruktur	81
5.3 Mitarbeiterbefragung	86
6 Fazit	89
6.1 Negativfaktoren für Change-Prozesse	89
6.2 Erfolgsfaktoren	90
6.3 Ausblick.....	93
Schlusswort	95
Literaturverzeichnis.....	96
Anhang	105
Anhang 1	105
Anhang 2	115
Anhang 3	129

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gang der Untersuchung	5
Abb. 2: Mitarbeiterwachstum in der FM-Beratungsbranche von 2003-2006	11
Abb. 3: Wachstum der FM-Beratungsunternehmen von 2003-2006	12
Abb. 4: Marktübersicht nach Umsatzverteilung der Kundengruppen, 2006	13
Abb. 5: Leistungsspektrum nach Umsatz 2005/ 2006, nach Lünendonk	15
Abb. 6: Aufbauorganisation im Projekt.....	20
Abb. 7: Aufbauorganisation im PREM von Berlin Friedrichshain-Kreuzberg.....	28
Abb. 8: Betrachtungsbereiche bei Change-Prozessen	32
Abb. 9: Konzepte zur Umsetzung von Change-Prozessen	35
Abb. 10: Charta des Managements von Veränderungen	38
Abb. 11: Strategieentwicklungsprozess	51
Abb. 12: Faktoren einer Strategieentwicklung	53
Abb. 13: Chancen-/ Stärken-Portfolio	57
Abb. 14: Felder der BCG-Portfolios	58
Abb. 15: Ablauf einer strategischen Mitarbeiterbefragung	66
Abb. 16: Einsatz konventioneller Instrumente im Change Management.....	68
Abb. 17: Ablauf einer Intervention.....	71
Abb. 18: Einflussfaktoren auf Unternehmenskulturen	74
Abb. 19: Vorgehensweise bei Kulturveränderungen	74
Abb. 20: Hauptphasen der Change-Prozesse im PREM Berlin	79
Abb. 21: Kriterien der Projektarbeit im Bezirksamt.....	80
Abb. 22: Vorgehensweise im Praxisprojekt.....	85
Abb. 23: Interview-Leitfaden	86
Abb. 24: Hürden für erfolgreiche Change-Projekte	89
Abb. 25: Erfolgsfaktoren für Change-Projekte	91

Abb. 26: Workshop 1, Deckblatt.....	105
Abb. 27: Workshop 1, Folie 2.....	105
Abb. 28: Workshop 1, Folie 3.....	106
Abb. 29: Workshop 1, Folie 4.....	106
Abb. 30: Workshop 1, Folie 5.....	107
Abb. 31: Workshop 1, Folie 6.....	107
Abb. 32: Workshop 1, Folie 7.....	108
Abb. 33: Workshop 1, Folie 8.....	108
Abb. 34: Workshop 1, Folie 9.....	109
Abb. 35: Workshop 1, Folie 10.....	109
Abb. 36: Workshop 1, Folie 11.....	110
Abb. 37: Workshop 1, Folie 12.....	110
Abb. 38: Workshop 1, Folie 13.....	111
Abb. 39: Workshop 1, Folie 14.....	111
Abb. 40: Workshop 1, Folie 15.....	112
Abb. 41: Workshop 1, Folie 16.....	112
Abb. 42: Workshop 1, Folie 17.....	113
Abb. 43: Workshop 1, Folie 18.....	113
Abb. 44: Workshop 1, Handout.....	114
Abb. 45: Workshop 2, Deckblatt.....	115
Abb. 46: Workshop 2, Folie 2.....	115
Abb. 47: Workshop 2, Folie 3.....	116
Abb. 48: Workshop 2, Folie 4.....	116
Abb. 49: Workshop 2, Folie 5.....	117
Abb. 50: Workshop 2, Folie 6.....	117
Abb. 51: Workshop 2, Folie 7.....	118

Abb. 52: Workshop 2, Folie 8.....	118
Abb. 53: Workshop 2, Folie 9.....	119
Abb. 54: Workshop 2, Folie 10.....	119
Abb. 55: Workshop 2, Folie 11.....	120
Abb. 56: Workshop 2, Folie 12.....	120
Abb. 57: Workshop 2, Folie 13.....	121
Abb. 58: Workshop 2, Folie 14.....	121
Abb. 59: Workshop 2, Folie 15.....	122
Abb. 60: Workshop 2, Folie 16.....	122
Abb. 61: Workshop 2, Folie 17.....	123
Abb. 62: Workshop 2, Folie 18.....	123
Abb. 63: Workshop 2, Folie 19.....	124
Abb. 64: Workshop 2, Folie 20.....	124
Abb. 65: Workshop 2, Folie 21.....	125
Abb. 66: Workshop 2, Folie 22.....	125
Abb. 67: Workshop 2, Folie 23.....	126
Abb. 68: Workshop 2, Folie 24.....	126
Abb. 69: Workshop 1, Folie 25.....	127
Abb. 70: Workshop 2, Handout.....	128
Abb. 71: Mitarbeiterbefragung-Leitfaden.....	129
Abb. 72: Mitarbeiterbefragung-Leitfaden.....	130
Abb. 73: Mitarbeiterbefragung-Leitfaden.....	131
Abb. 74: Mitarbeiterbefragung-Leitfaden.....	132
Abb. 75: Mitarbeiterbefragung-Leitfaden.....	133
Abb. 76: Mitarbeiterbefragung-Leitfaden.....	134

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Statistische Angaben zum Bezirk von 2006.....	25
Tab. 2: Anzahl der Unternehmen mit steuerbaren Umsätzen von 2006	26
Tab. 3: Kompetenzanforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter (CFIA) ..	44
Tab. 4: Definition der Begrifflichkeiten für Strategieprozesse	48
Tab. 5: Instrumente und Methoden der Unternehmensentwicklung.....	78

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BA	Bezirksamt
bzw.	beziehungsweise
C.A.	Change Agent
CAFM	Computer Aided Facility Management
CFIA	Competency Framework For Internal Auditing
C.M.	Change Management
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
etc.	et cetera
FM	Facility Management
Friedr.-Kreuz.	Friedrichshain-Kreuzberg
GEFMA	German Facility Management Association
IFMA	International Facility Management Association
MA	Mitarbeiter
MAB	Mitarbeiterbefragung
o.ä.	oder ähnlichem
PPM	Partizipatives Produktivitätsmanagement
PREM	Public Real Estate Management
S.	Seite(n)
SE	Serviceeinheit
SE-FM	Serviceeinheit-Facility Management
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
S-MAB	Strategische Mitarbeiterbefragung
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
USP	Unique Selling Proposition
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau
Vgl.	Vergleich
z.B.	zum Beispiel