

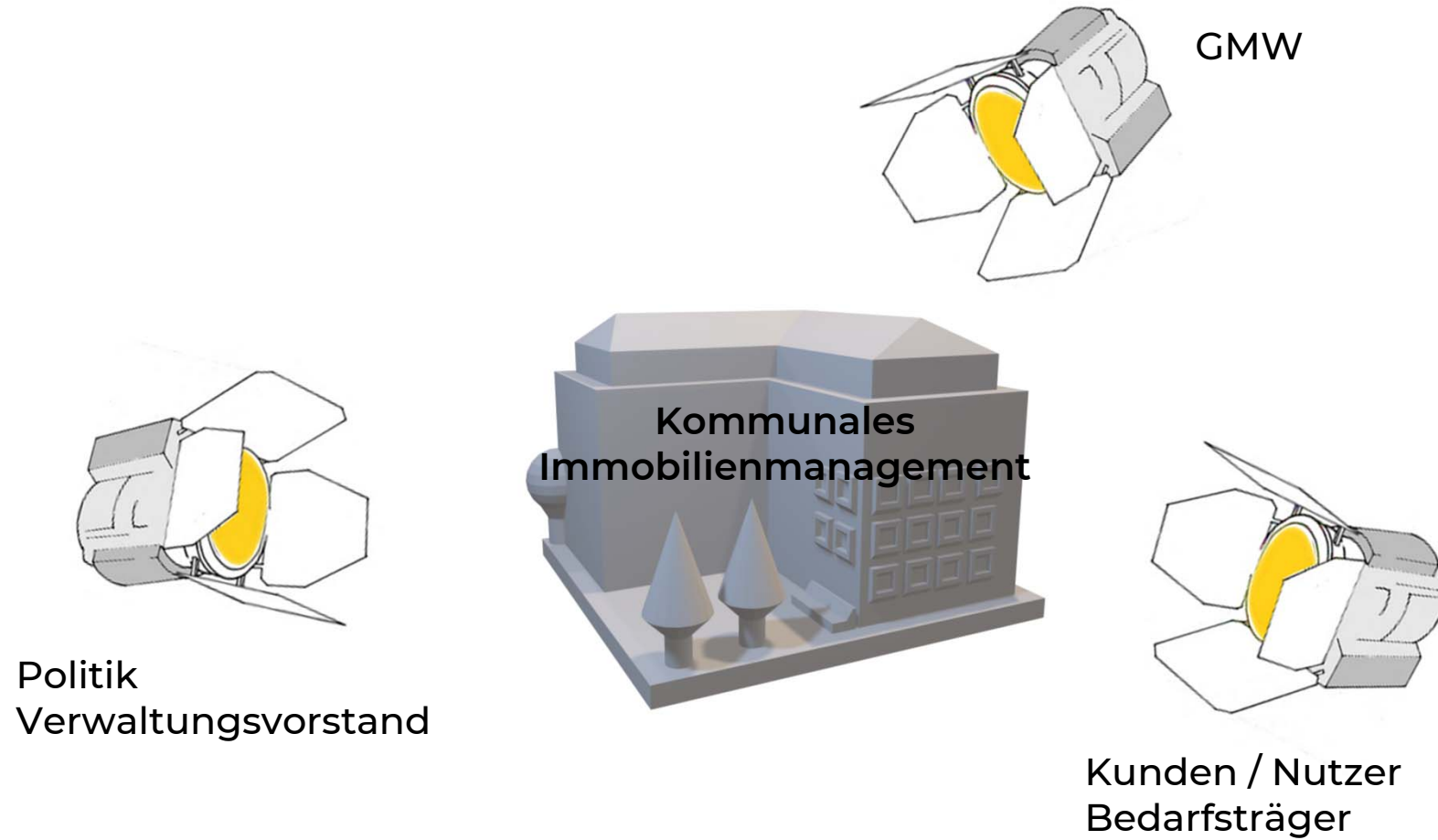
Strukturplan Konzeption Aufbauorganisation

Schritte zur SOLL-Aufbauorganisation



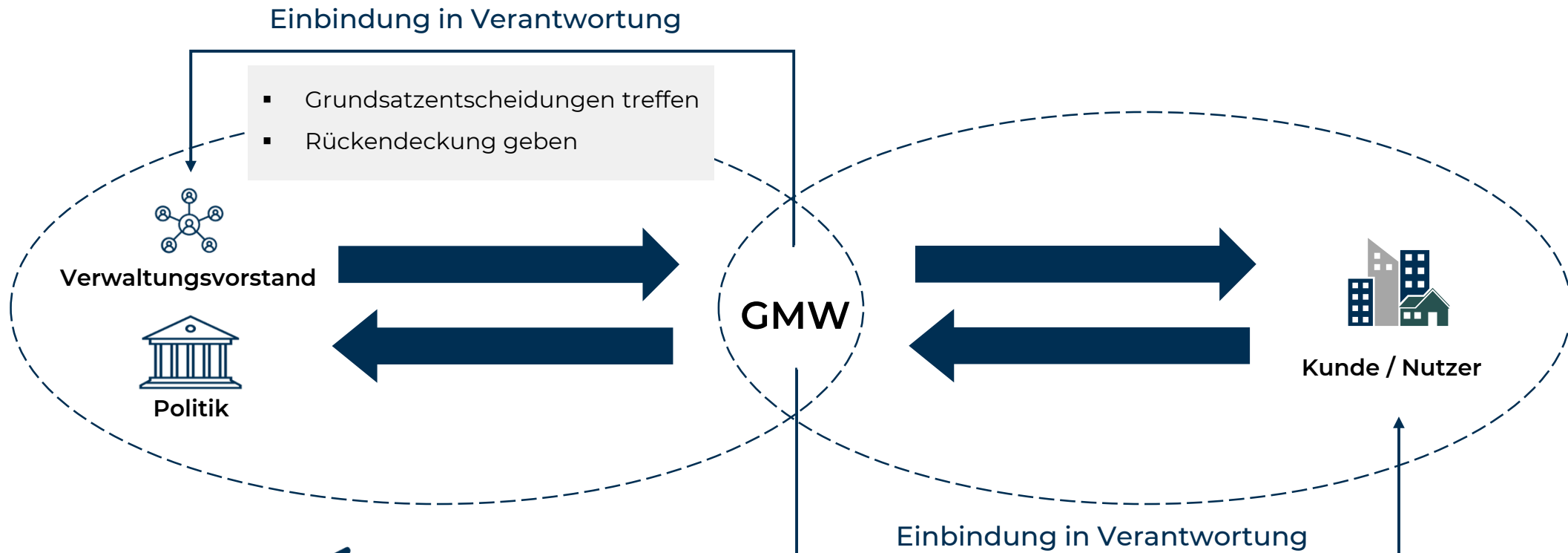
1. Perspektiven und Rollen

Perspektiven auf das Thema Immobilienmanagement der Stadt Wuppertal



1. Perspektiven und Rollen

Dreiklang der Rollen



 5 Erfolgsfaktoren aus Einbindung in Verantwortung

- Anforderung für Bedarfe präzise formulieren
- Verantwortungsbereiche festlegen und Schnittstellen klar beschreiben
- Entscheidungen und daraus resultierende finanzielle Auswirkungen koppeln

2. Strategische Dimensionen



3. Leitbild

Begriffe mit Relevanz für Aufbauorganisation

Wir sind das Gebäudemanagement UNSERER Stadt.

Der Vielfalt in Wuppertal geben wir Raum - planen, bauen und betreiben. Vernetztes Denken und Handeln sind unser Anspruch.

Wir reflektieren und lernen miteinander, sind verlässlich und wertschätzend. Lösungsorientiertes Arbeiten und Transparenz haben für uns einen hohen Wert.

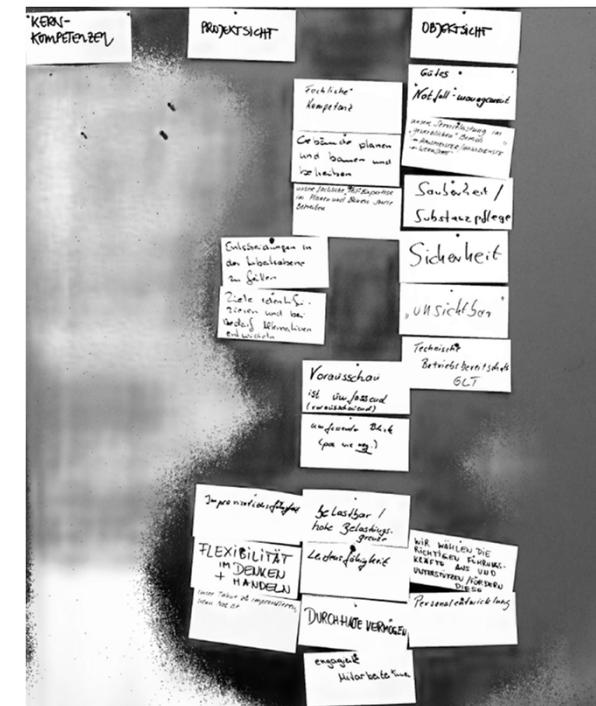
Für ein nachhaltiges Leben in unserer Stadt.

Annotations:
- A circle around "Wir" in the first sentence.
- A large circular arrow starting from the end of the first sentence and pointing back to "Wir".
- "AUCH ABLAUFORGANISATION" written above "Vernetztes Denken und Handeln".
- "FÜR ABLAUFORGANISATION" written above "lernen".
- "AUCH ABLAUFORGANISATION" written above "Lösungsorientiertes Arbeiten".
- "BEDARFE DES KUNDEN" written below "Transparenz".

4. Kompetenzen

Wo liegen unsere Kernkompetenzen?

	Projektsicht	Objektsicht
	Fachliche Kompetenz	Gutes „Notfall“-Management
	Gebäude planen, bauen und betreiben	Unsere Serviceleistung im „gewerblichen“ Bereich → Hausmeister/Hausdienste → Werkstatt
	Unsere fachliche „Teil“-Expertise im Planen und Bauen sowie Betreiben	Sauberkeit/Substanzpflege
Entscheidungen in der Arbeitsebene fällen		Sicherheit
Ziele identifizieren und bei Bedarf Alternativen entwickeln		„unsichtbar“
	Vorausschau ist umfassend (vorausschauend)	Technische Betriebsbereitschaft GLT
	Umfassender Blick	
Improvisationsfähigkeit	Belastbar/hohe Belastungsgrenze	
Flexibilität im Denken und Handeln	Leistungsfähigkeit	Wir wählen die richtigen Führungskräfte aus und unterstützen/fördern diese
Unser Talent ist zu improvisieren wenn's Not ist	Durchhaltevermögen	Personalentwicklung
	Engagierte Mitarbeitende	

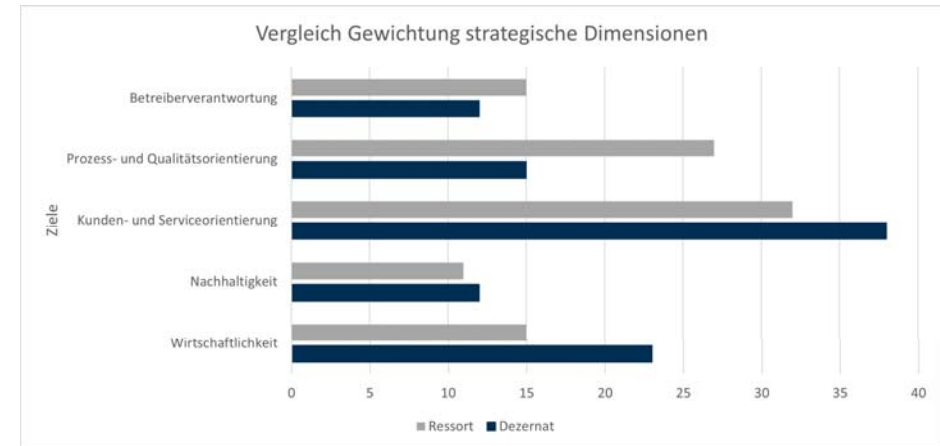


5. Anforderungen Kunden und Eigentümerin

Gewichtung

Gewichtung strategische Dimensionen (im Mittel):

1. Kunden- und Serviceorientierung 35%
2. Prozess- und Qualitätsorientierung 25%
3. Wirtschaftlichkeit 20%
4. Betreiberverantwortung 10%
5. Nachhaltigkeit 10%



		Wirtschaftlichkeit	Nachhaltigkeit	Kunden- und Serviceorientierung	Prozess- und Qualitätsorientierung	Betreiberverantwortung
Gewichtung	Ressortleitungen	15%	11%	32%	27%	15%
	Dezernenten	23%	12%	38%	15%	12%
Erfüllungsgrad hoch	Ressortleitungen	2	1	1	0	5
	Dezernenten	1	0	0	0	2
Erfüllungsgrad niedrig	Ressortleitungen	2	0	2	4	0
	Dezernenten	0	0	1	2	0

5. Anforderungen Kunden und Eigentümerin

Erwartungen an die Aufgabenwahrnehmung Dezernate und Ressorts

Dezernate

Projektmanagement und -steuerung

Kommunikation



Kunden- und Serviceorientierung

Transparenz

Ressorts

Projektmanagement und Projektsteuerung

Kommunikation



Nachhaltigkeit

Kunden-/ Serviceorientierung

Transparenz

5. Anforderungen Kunden und Eigentümerin

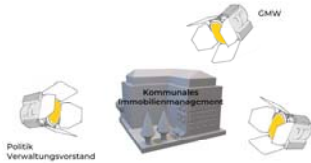
Erwartungen von Dezernaten und Ressorts an die Aufgabenwahrnehmung



	Dezernenten	Ressortleistungen
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Offene Kommunikation zu Problemen pflegen 	<ul style="list-style-type: none"> Dialog für Lösungen eröffnen Einbezug des Kunden sicherstellen
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Keine (bereits sehr gut wahrgenommen) 	<ul style="list-style-type: none"> Energetisches Konzept im Blick behalten
Kunden- und Serviceorientierung	<ul style="list-style-type: none"> Kundenorientierung durch Dialogbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Verbindlichkeit zeigen Kundeninteresse innerstädtisch vertreten Angemessene Ressourcenausstattung sicherstellen Lebenszyklus und ganzheitliche Betrachtung im Fokus Spezifische Anforderungen der Baunutzungsart berücksichtigen

5. Anforderungen Kunden und Eigentümerin

Erwartungen von Dezernaten und Ressorts an die Aufgabenwahrnehmung

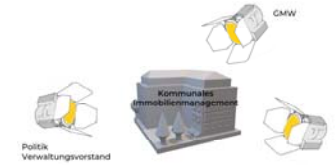


	Dezernenten	Ressortleistungen
Projektmanagement und -steuerung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professionelle Projektsteuerung etablieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auf Kundenbedürfnis und Baunutzungsart spezialisieren ▪ Stringenz bei der Projektabwicklung sicherstellen ▪ Klarheit zu Struktur und Abläufen schaffen ▪ Alternative Beschaffungsstrategien entwickeln
Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klarheit bei Struktur und Abläufen schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenz schaffen ▪ Leistungsgegenstand beschreiben ▪ Über Kosten, Störungen und Bestandsqualität berichten ▪ Kundenspezifische Fachexpertise sicherstellen

6. Wirkung

Was wollen wir bewirken?

(Was will das GMW für Kunden und Eigentümerin bewirken?)



„Inspirationsquell“

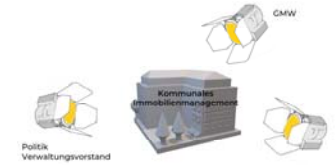
- Mit den wesentlichen Bedürfnissen für mehr Klarheit und Struktur zu sorgen, insbesondere dabei Verantwortlichkeiten im GMW herausarbeiten
- Bewerkstelligen des Volumens an Anforderungen und Aufträgen
- Überlastungssituationen verlassen und dabei gemeinsam zu identifizieren, was zur Abarbeitung des Volumens oder zur Beschleunigung beiträgt
- **Ausbau des Controllings**, da Kunden mehr Verlässlichkeit erwarten mit dem Augenmerk auf Risiken und Transparenz
- Wahrnehmung von Pflichten aus der **Betreiberverantwortung**

Quelle: Auftakt Lenkungsausschuss zum Projekt Zukunft GMW

6. Wirkung

Was wollen wir bewirken?

(Was will das GMW für Kunden und Eigentümerin bewirken?)



„Inspirationsquell“

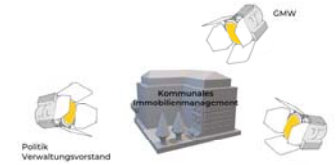
- Seitens der Eigentümerin als auch der Kunden gilt es die **strategische Relevanz eines professionellen Immobilienmanagements im GMW zu erkennen** und im Rahmen einer **kommunalen Immobilienstrategie** zu verankern.
- Es gilt Immobilien- bzw. Bewirtschaftungsstrategien im GMW zu **etablieren** und neben Instrumenten mitunter Rollen zu etablieren, die eine **systematische Planung und Steuerung** der zu erbringenden Leistungen erlauben.
- Die **Eindeutigkeit in der Aufgabenwahrnehmung** und Verantwortungsdelegation in Verbindung mit einer bedarfsgerechten und effizienten Struktur ist sicherzustellen, um so die Basis für eine Veränderungsdynamik im GMW zu schaffen.

Quelle: Optimierungspotentiale Zwischenbericht s+s, Seite 4

6. Wirkung

Was wollen wir bewirken?

(Was will das GMW für Kunden und Eigentümerin bewirken?)



„Inspirationsquell“

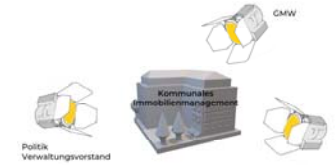
- **Transparenz über den Immobilienbestand** im Hinblick auf den Instandhaltungsaufwand und die Sanierungsbedarfe sowie der rechtskonformen Nachweisführung zur Betreiberverantwortung sind zu gewährleisten.
- **Delegation von Pflichten** bedingt die Ausstattung mit erforderlichen **Kompetenzen**, welche es im Dialog mit den handelnden Personen zu identifizieren und zu verankern gilt.
- **Controlling- und Berichtsstrukturen** gilt es **neu aufzusetzen** und an den Bedürfnissen von Kunden, Eigentümern intern handelnden Personen auszurichten.

Quelle: Optimierungspotentiale Zwischenbericht s+s, Seite 4

6. Wirkung

Was wollen wir bewirken?

(Was will das GMW für Kunden und Eigentümerin bewirken?)



x VERLÄSSLICHKEIT (in DER ZUSAMMENARBEIT)

x BEDARFSGERECHTE VERSORGUNG
(GEMEINSAME ZIELE DURCH BERATUNG DEFINIEREN)

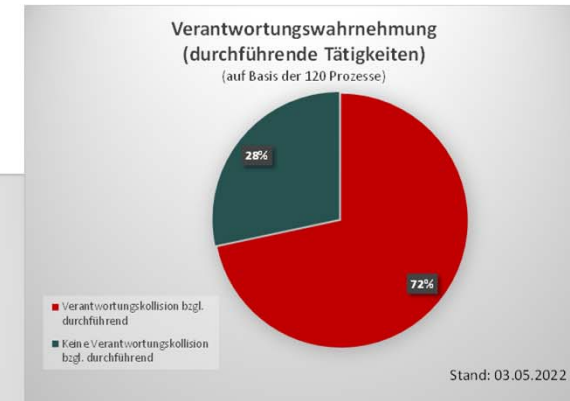
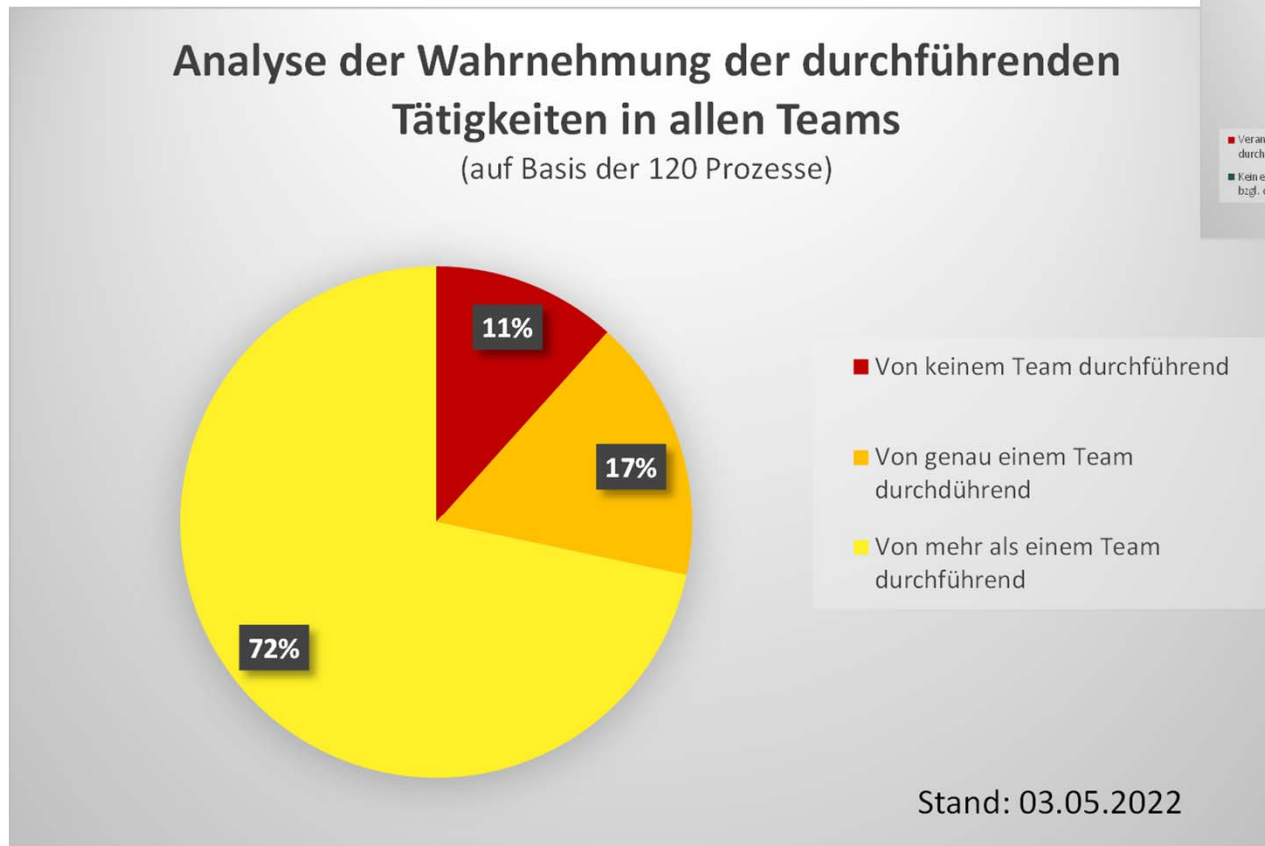
x PROFESSIONALITÄT (AUF BEIDEN SEITEN)
in DER LEISTUNGSERBRINGUNG

x TRANSPARENZ (ÜBER LEISTUNGEN +
ERWARTUNGEN + ROLLENVERSTÄNDNIS)

x VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN (AUF BEIDEN
SEITEN)

7. Produkte

Aufgaben und Schnittstellen im GMW heute



7. Produkte

Aufgaben und Schnittstellen im GMW heute

lfd. Nr.	Haupt- und Teilprozesse	FB 1.0	FB 1.1	FB 1.2	FB 1.3	FB 1.4	FB 1.5	FB 1.6	FB 1.7	FB 1.8	FB 2.1	FB 2.2	FB 2.3	FB 2.4	FB 2.5	FB 3.1	FB 3.3	FB 4.1	FB 4.2	FB 4.3	FB 5.1	FB 5.2	FB 5.3	PM Bereich	ZD 1.2	ZD 1.3	ZD 2	
1.000	KONZEPTIONSPHASE	0,25	0,50	0,75	0,75	0,25	0,25	0,25	0,5	0	0,25	0	0,25	0	0,25	0,25	0	0	0	0	0	0,5	0,25	0	0,25	0	0	0
1.100	Bauprojekte in LzPh. 1 managen	0	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0	
1.200	Projektentwicklungen durchführen	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1.400	Planungsgrundlagen ermitteln	0,75	1	1	0,75	1	0,25	0,75	0,75	0	0,25	0	0,25	0	0,25	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	
1.500	Wettbewerbe durchführen	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2.000	PLANUNGSPHASE	1	1	1	1	1	0	1	1	0,5	1	0,5	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	
2.100	Bauprojekte in LzPh. 2 managen	0,5	1	1	0,5	0,5	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	
2.300	Bauleistungen ausschreiben und vergeben	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	
3.000	ERRICHTUNGSPHASE	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0	1	0,5	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	
3.100	Bauprojekte in LzPh. 3 managen	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	
3.300	Bauleistungen überwachen	1	1	0,75	1	1	0,25	0,75	1	0	0,75	0	0,75	0	0,75	0,25	1	0	0	0	0	1	0,75	0	0	0	0	
4.000	VERMARKTUNGSPHASE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	
4.200	Objekte verlesen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4.300	Objekte / Flächen vermieten oder verpachten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
5.000	BESCHAFFUNGSPHASE	0	0	0	0,33	0	0,33	0,33	0,33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,67	0	0,33	
5.100	Objekte ankaufen	0	0	0	0,17	0	0,17	0,17	0,17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,17	0	0	
5.200	Objekte leasen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
5.300	Objekte / Flächen anmieten oder pachten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,33	0	1	
6.000	BETRIEBS- & NUTZUNGSPHASE	0,33	0,11	0,44	0,22	0,22	0,56	0,44	0,56	0,33	0,56	0,44	0,56	0,11	0,56	0,56	0,11	0,44	0,67	0,67	0,22	0,11	0	0	0,33	0,11	0,11	
6.100	Objektbetrieb managen	0,14	0	0,14	0	0	0,57	0,29	0,57	0,14	0,14	0,43	0,29	0	0,14	0	0	0,43	0,29	0,29	0	0	0	0	0,14	0	0	
6.200	Arbeitsstätten bereitstellen	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
6.300	Objekte betreiben	0	0	0,07	0,07	0	0,36	0,07	0,29	0,07	0,50	0,07	0,50	0	0,57	0,21	0	0	0,14	0,14	0	0	0	0	0	0		
6.400	Objekte ver- und entsorgen	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,25	0	0,25	0	0,25	0,5	0	0	0,25	0,25	0	0	0	0	0	0		
6.500	Objekte reinigen & pflegen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,67	0,17	0,17	0	0	0	0	0	0		
6.600	Objekte schützen & sichern	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,33	0,33	0,33	0	0	0	0	0		
6.700	Objekte verwalten	0,13	0	0,13	0	0,13	0,13	0,13	0,25	0	0	0	0,13	0	0,13	0	0,13	0	0,13	0	0	0	0	0	0	0,13	0,13	
6.800	Support bereitstellen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,25	0,5	0,5	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0	0	0	0,25	0		
6.900	Projekte in LzPh. 6 durchführen	0,67	1	1	0,83	0,83	0,17	0,83	1	0,33	1	0,83	1	0	1	0,5	0,67	0	0	0	0	1	0,83	0	0	0,67	0	
6.910	Projekte in LzPh. 6 managen	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0,5	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1		
6.920	Grundlagen ermitteln	0,75	1	1	1	1	0,25	1	0,75	0	0,75	0,25	0,75	0	0,75	0	0,75	0	0	0	0	1	1	0	0	0,5		
6.930	Planungen durchführen / Konzepte erstellen	0	1	0,8	0,8	0,8	0	1	0,8	0	0,6	0	0,6	0	0,6	0,2	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0		
6.940	Leistungen ausschreiben und vergeben	1	1	1	1	1	0	1	1	0,33	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0,67		
6.950	Leistungen erbringen / Konzepte umsetzen	0	0,33	0,33	0	0	0	0	0,33	0	0,33	0,67	0,33	0	0,33	0,33	0	0	0	0	0,33	0,33	0	0	0,67	0		
6.960	Leistungen überwachen	0,33	1	1	0,67	1	0	0,67	1	0,67	1	0,33	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0,33	0	0	0		
7.000	UMBAU- & SANIERUNGSPHASE	0,67	1	1	1	0,83	0,33	1	0	0,5	0,33	0,17	0,33	0	0,33	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0		
7.100	Bauprojekte in LzPh. 7 managen	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1	0	0	0	0		
7.200	Planungsgrundlagen ermitteln	0,75	1	1	1	1	0,25	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0		
7.300	Planungen durchführen	0	1	0,8	0,8	1	0	0,8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0		
7.400	Bauleistungen ausschreiben und vergeben	1	1	1	1	1	0	1	0	0,33	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0		
7.500	Bauleistungen erbringen	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0	0,33	0	0,33	0	0	0,33	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0		
7.600	Bauleistungen überwachen	1	1	1	1	1	0	1	0	0,75	0	1	0	0	0,75	0	1	0	0	0	0	1	0,75	0	0	0		
Anzahl Hauptprozesse durchführend? (in %)		71%	71%	71%	86%	71%	71%	86%	71%	57%	71%	57%	71%	14%	71%	43%	57%	14%	14%	14%	71%	71%	0%	29%	14%	43%	14%	
Anzahl Teilprozesse durchführend? (in %)		43%	46%	61%	57%	43%	36%	57%	43%	29%	43%	25%	43%	4%	43%	25%	39%	14%	21%	21%	50%	43%	0%	11%	11%	11%	4%	
Anzahl Prozesse durchführend? (in %)		29%	45%	45%	42%	40%	14%	43%	37%	13%	35%	17%	37%	2%	36%	12%	38%	8%	7%	7%	45%	39%	0%	3%	8%	4%	1%	

7. Produkte

Begrifflichkeiten

Im "Neuen Steuerungsmodell" steht der **Produktbegriff** für den Schlüssel zur Verwandlung der Verwaltung in ein nach betriebswirtschaftlichen Regeln handelndes Gebilde.

Die Verwaltung erstellt dabei **Leistungen (Produkte)** für Kunden, die einen **Bedarf** artikulieren.

- Produktbegriff drückt somit Kundenorientierung aus
- Produkt entscheidend als Informationsträger für ergebnisorientierte Steuerung

→ Produkt umschreibt das Ergebnis eines **Leistungsprozesses** im Verwaltungsbetrieb, das die betreffende Organisationseinheit verlässt. Dazu gehören auch verwaltungsinterne Leistungen.

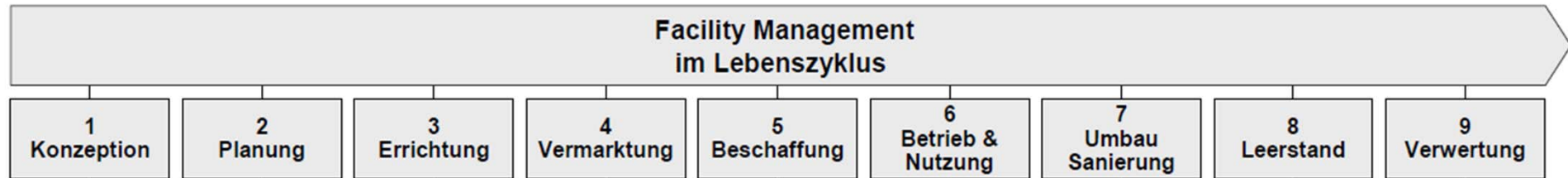


Verwendung von Begriff „**Leistung**“ als praxisgerechte und zeitgemäße Bezeichnung für das Produkt eines kommunalen Immobiliendienstleisters

7. Produkte

Was wollen wir anbieten?

(Welche Instrumente/Produkte muss das GMW anbieten, um die Wirkungsziele zu erreichen?)

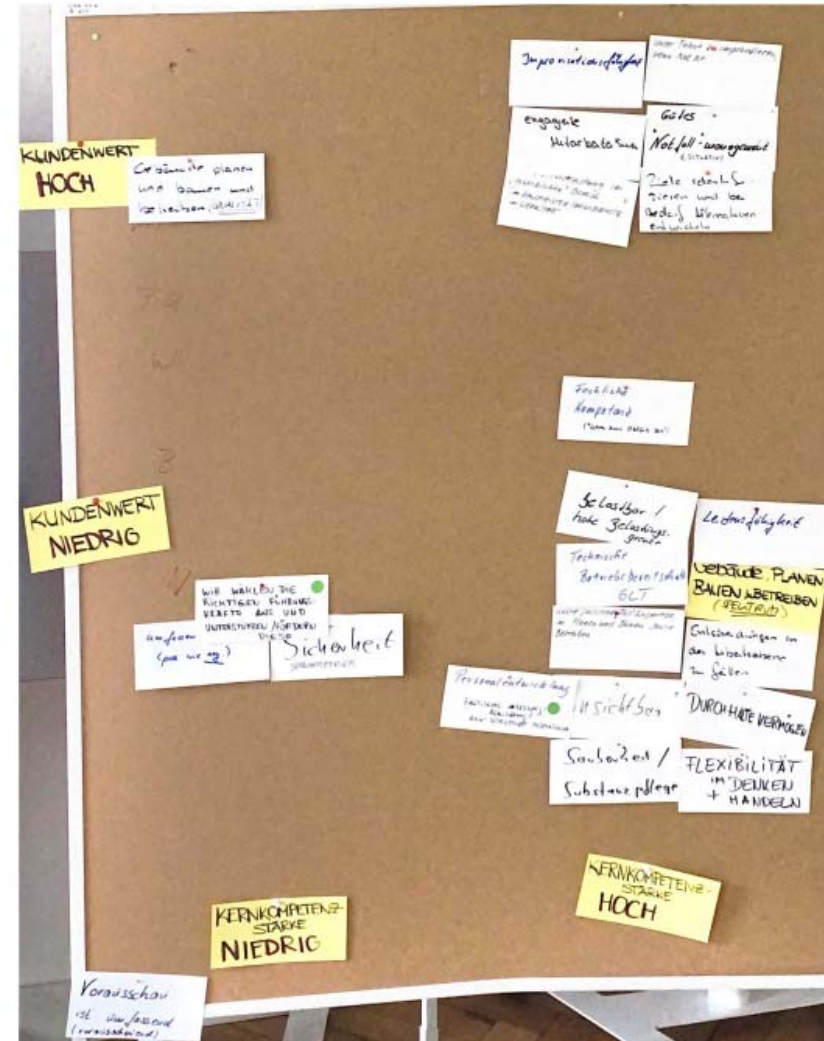


- Leistungen des GMW berühren nahezu sämtliche Lebenszyklusphasen (LzPh) einer Immobilie nach GEFMA 100
- Schwerpunkte umfassen jedoch
 - ▶ LzPh 1-3: investive Baumaßnahmen – Neu- und Ergänzungsbaumaßnahmen
 - ▶ LzPh 7: investive Baumaßnahmen – Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen
 - ▶ LzPh 6: Betrieb und Nutzung inkl. Instandhaltung
 - ▶ LzPh 5: Anmietung von Flächen (seitens Workshopteilnehmender ergänzt)

7. Produkte Analyse Kernkompetenzen

Vorgehen:

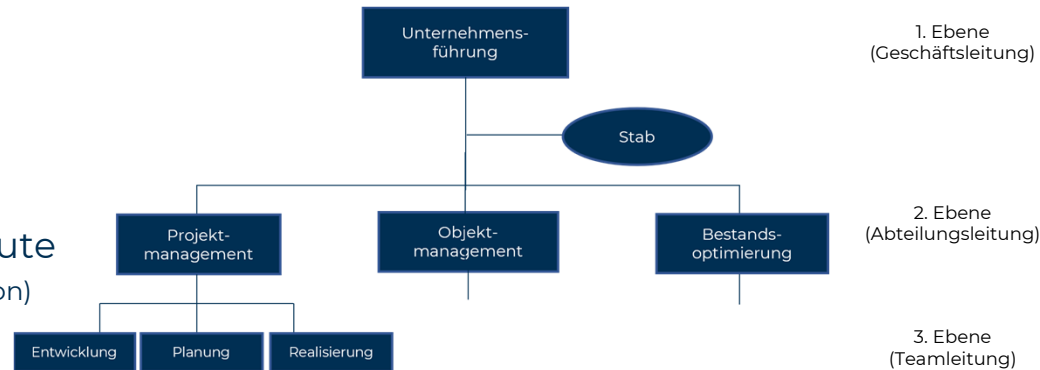
- Relative Kompetenzstärke festlegen
- Zuordnung zu Kundenwert



8. Organisationsmodelle

Linienorganisation

Wahrgenommene IST-Situation GMW heute
(subjektive Betrachtung anhand Vorteile Linienorganisation)

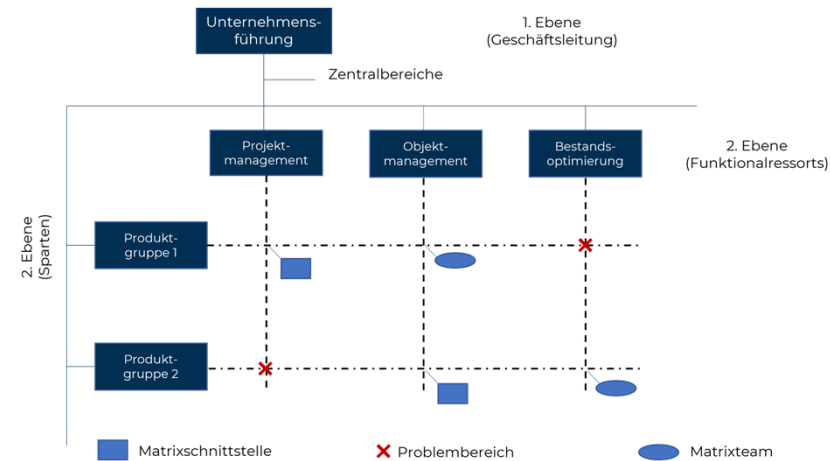


Vorteile	Nachteile
- Einfache und überschaubare Struktur	Überbetonung von Spezialistentums
+ in sich geschlossene, klar abgegrenzte und damit gut kontrollierbare Funktionsbereiche	Gefahr von Bereichsegoismen
+ Spezialisierungsvorteile werden optimal genutzt; hoher Grad an Arbeitsteilung führt zu relativ kurzen Einarbeitungszeiten, positiven Lern- und Erfahrungskurveneffekten	Viele Interdependenzen zwischen einzelnen Funktionsbereichen; dadurch Koordinationsprobleme
+ - Bündelung von gleichen oder ähnlichen Aktivitäten fördert Verfahrensinnovationen	Gefahr von Informationsverlust
+ Rationellere Beschaffung und Verwaltung von Einsatzgütern	Bei hoher Komplexität der Aufgaben leiden Führungs- und Leistungsprozesse
+ - Insgesamt hohe Effizienz der Leistungsprozesse innerhalb eines Funktionsbereiches, da einheitliche Vorgehensweise	Hohe Belastung der Instanzen
- Anpassung an quantitative Umweltveränderungen relativ problemlos möglich	Lange Kommunikationswege
- Klare Abgrenzung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung	Eingeschränkte Möglichkeiten der Personalentwicklung

8. Organisationsmodelle

Matrixorganisation

Wahrgenommene IST-Situation GMW heute
(subjektive Betrachtung anhand Vorteile Matrixorganisation)



Vorteile	Nachteile
+ Ganzheitliche, innovative Problemlösungen unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Standpunkten sind möglich	Problematische Kompetenzabgrenzung durch die Mehrfachunterstellung der Ausführungsstellen, dadurch können Kompetenzkonflikte und Machtkämpfe entstehen; häufig haben Mitarbeitende Konflikte zu lösen
- Kaum ausgeprägtes Hierarchiedenken	Teils schwierige und zeitintensive Koordinations- und Entscheidungsprozesse
- Kurze Kommunikationswege	Gefahr des Verlustes des Verantwortungsgefühls
- Flexible Anpassung der Organisation an die Erfordernisse des Marktes (der Bedarfsträger)	Bürokratisierungstendenzen durch aufwendige Kommunikations- und Kompetenzregelungen
- Abgeflachte Hierarchien	Hohe Informationsverarbeitungskapazität erforderlich
- Vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung durch unternehmerische Perspektiven der Produktmanager	Großer Bedarf an qualifizierten Führungskräften und damit vergleichsweise hohe Kosten
+ Entlastung der Unternehmensleitung , da Entscheidungen tendenziell auf die spezialisierten Instanzen der zweiten Hierarchieebene übertragen werden.	Schnittstellenkonflikte sind (bewusst) vorprogrammiert; hoher Zeitaufwand für die Konsensfindung; Gefahr zu vieler Kompromisse
	Hoher Kommunikationsbedarf
	Kann zu Gefühl von Unsicherheit bei Stakeholdern führen

8. Organisationsmodelle

Matrixorganisation

Merkmale im Grundmodell

- Prinzipien der Verrichtungsgliederung (Funktion) und Objektgliederung (Produkte) werden gleichzeitig angewendet
 - ▶ Produktbereich: Planung, Koordination und Kontrolle (WAS und WANN)
 - ▶ Funktionsbereich: Effiziente Durchführung der Aufgaben (WER, WIE und WOMIT)
- Konkrete Aufgabenerfüllung obliegt den Matrixzellen, die in der Regel Funktionsinstanz und Produktinstanz gleichzeitig unterstellt sind
- Ausprägungen des Grundmodells
 - ▶ Gleichgewichtsmatrix: Funktionsbereich und Produktbereich entscheiden gemeinsam; Eskalation über Unternehmensleitung
 - ▶ Funktionsmatrix: Funktionsbereich dominiert Matrix
 - ▶ Produktmatrix: Produktbereich dominiert Matrix

Fazit

Anspruchsvolles Organisationskonzept, welches zwar die Chance zur Bewältigung hochkomplexer Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements bietet, das aber auch erhebliche Gefahren birgt, wenn die Zusammenarbeit zwischen verrichtungs- und objektorientierten Bereichen nicht gewährleistet ist.

8. Organisationsmodelle

Matrixorganisation im kommunalen Immobilienmanagement

Voraussetzung für Einsatz einer Matrix

1. Existenz zweier unterschiedlicher Referenzsysteme und ein starker Druck beiden gleichermaßen gerecht zu werden, z.B. Bauprojektentwicklung mit Anforderungen an KTQ und Spezialisierung auf Wünsche der Kunden
2. Erfüllende Aufgabe sind durch hohe Komplexität sowie durch hohen Neuigkeits- und Risikograd geprägt (hoher Informationsbedarf)
3. Zwang zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen (Wettbewerb)

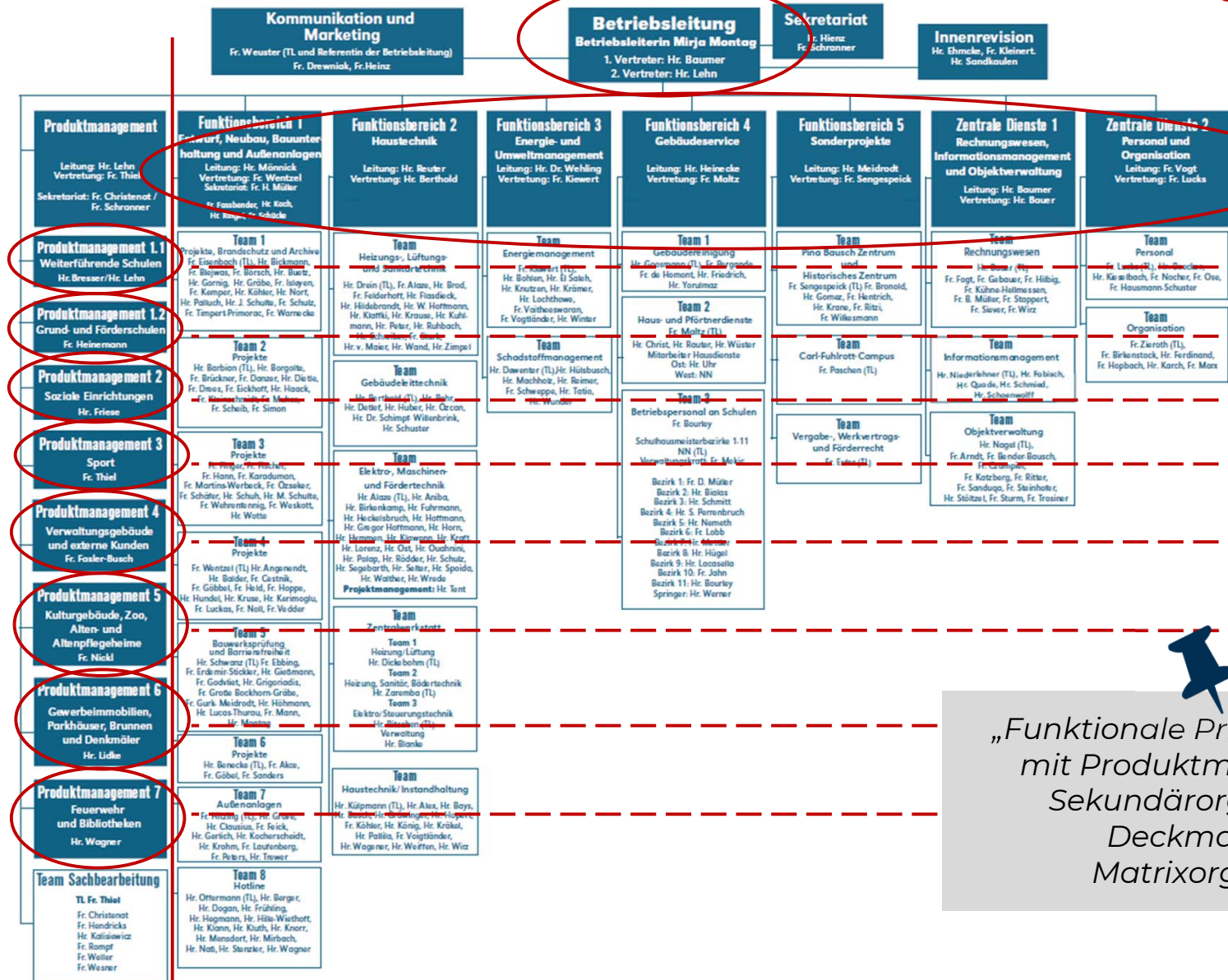
Erfolgsfaktoren für eine funktionierende Matrix

- Die Produktmanager sind verantwortlich für
 - die Generierung und Aufbereitung der immobilienbezogenen betriebsinternen und – externen Informationen,
 - die Planung, Entwicklung und Realisierung bedarfsgerechter Immobilien,
 - den Entwurf von Bewirtschaftungsplänen und Kundenbindungsprogrammen sowie
 - die Entwicklung langfristiger Portfoliostrategien. Sie greifen dabei auf die von den Funktionsbereichen bereitgestellten personellen und technischen Ressourcen zurück.
- Die Funktionsmanager sind verantwortlich,
 - über die verschiedenen Objektbereiche hinweg für eine effiziente Nutzung der Ressourcen zu sorgen.

8. Organisationsmodelle

Bewertung Modell GMW heute –formell

Fehlende formelle Bestandteile bzw. Zusammenhänge zum Grundmodell einer Matrixorganisation

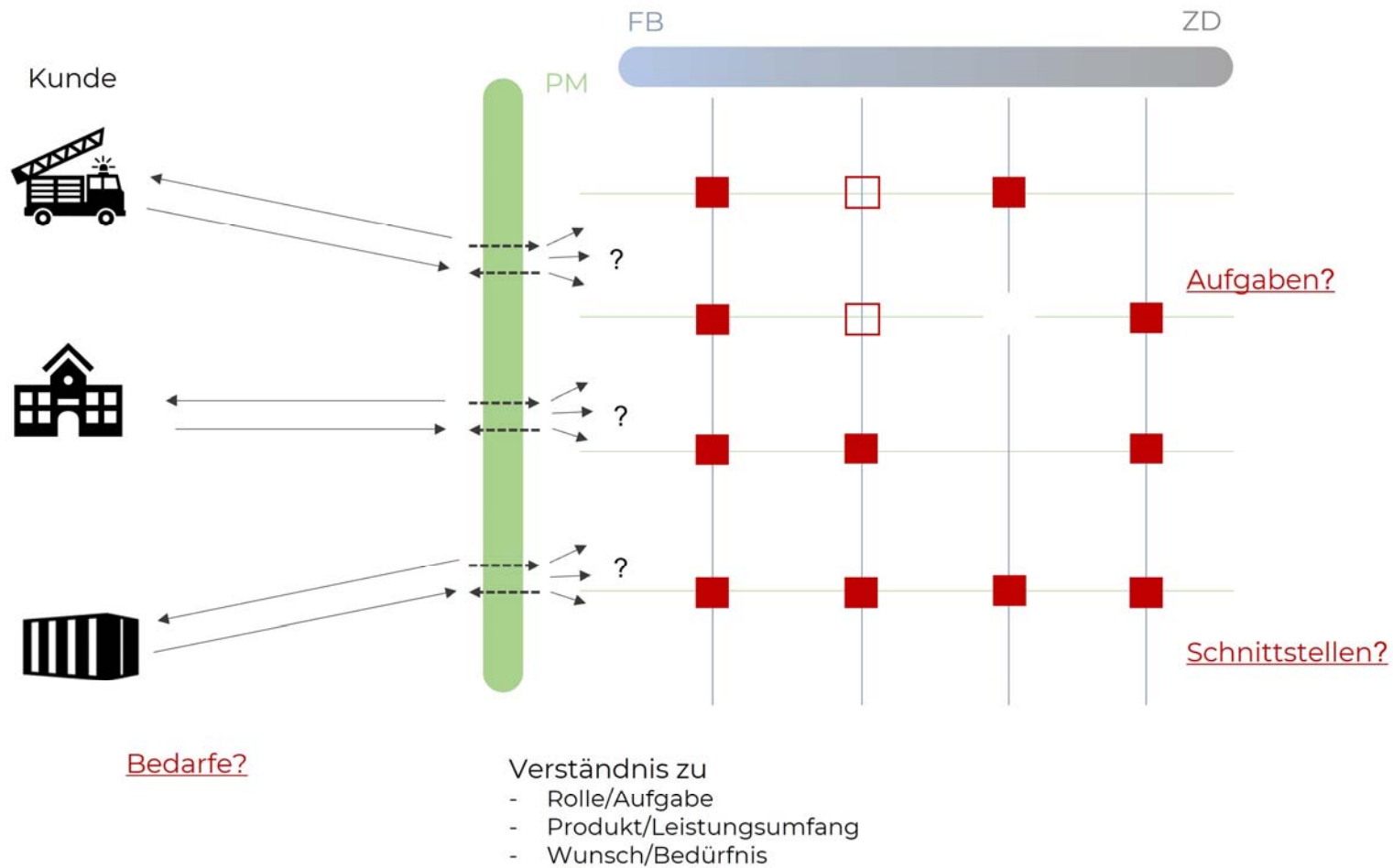


„Funktionale Primärorganisation mit Produktmanagement als Sekundärorganisation im Deckmantel einer Matrixorganisation“ !

8. Organisationsmodelle

Bewertung Modell GMW heute – praktisch

„Lücken“ aus der IST-Analyse im heute etablierten Organisationsmodell des GMW



8. Organisationsmodelle Nutzwertanalyse



Vergleich der jeweiligen Grundmodelle, d.h. Gleichgewichtsmatrix (Matrixorganisation) und reines Spartenmodell (Linienorganisation)

Linienorganisation geeigneteres Organisationsmodell zur Begegnung der Anforderungen von Kunden / Eigentümerin

Strategische Dimensionen	Wichtigkeit		Linienorganisation				Matrixorganisation			
			absoluter Wert	relativer Wert	Begründung	absoluter Wert	relativer Wert	Begründung		
Kunden- und Serviceorientierung	...Entwicklung und Umsetzung von Standards	20%	35%	1	0,20	Eingeschränkte Möglichkeit einheitliche Standards zu setzen durch Kompetenzabgrenzung und Abstimmungsnotwendigkeit mit Sparten, was eine eindeutige Regelung der Bauherrenrolle bedingt.	3	0,60	Einheitliche Standards mit klarem Fokus auf den Kundennutzen, können durchgesetzt werden, weil die Verantwortung hierfür im Produktmanagement gebündelt ist, sowohl für die Einhaltung von Zielen als auch zu WAS und WANN der Leistungserfüllung.	
	...transparente, bedarfsorientierte Prozesse für den Kunden	15%		3	0,45	Eindeutige Rollen und verbindliche Beschreibung der Schnittstelle zum Kunden erlauben Konzentration auf Kernkompetenzen mit hohem Kundennutzen. Kunden können sich wiederum auf ihre Leistungserstellungsprozesse konzentrieren. Die Beziehung zu den Kunden bedarf besonderer Pflege, deren Erfüllungsgrad stetig zu hinterfragen ist.	1	0,15	Aufwändige Kommunikations- und Kompetenzregelungen erforderlich, um die Transparenz in der Schnittstelle zum Kunden zu wahren, was Konzentration auf Kernkompetenzen hemmt. Die Beziehung zu den Kunden bedarf besonderer Pflege, deren Erfüllungsgrad stetig zu hinterfragen ist.	
Prozess- und Qualitätsorientierung	...Einführung, Steuerung und Optimierung von einheitlichen/effektiven Prozessen	10%	25%	3	0,30	Die fachlich gebündelten und teils spezialisierten Kompetenzen in den Organisationseinheiten sind schlanke und transparente Prozesse mit eindeutig definierten und wenigen Schnittstellen bestmöglich realisierbar. Der Informations- und Datenfluss kann grundsätzlich gut eindeutig geregelt und gewährleistet werden. Die Prozesssteuerung ist bestmöglich durchführbar.	1	0,10	In den Matrixzellen bedarf es klarer Kompetenzabgrenzungen um transparente Prozesse angesichts der vielen Schnittstellen zu gewährleisten, was ein ausgeprägtes Prozessmanagements bedarf. Ein funktionierender Informations- und Datenfluss ist zu gewährleisten, was angesichts der vielen Schnittstellen ein zeitgemäßes IT-System benötigt.	
	...optimierte Steuerung, klare Aufgabenverteilung	10%		3	0,30	Die fachlich gebündelte Aufgabenverteilung in Sparten differenziert nach Projekt- und Objektverantwortung gibt klare und einheitliche Strukturen wieder.	1	0,10	Mehrfachunterstellung der Ausführungsstellen (Matrixzellen) sowie die Vielzahl von Schnittstellen lassen eine Kompetenzabgrenzung problematisch erscheinen. Ganzheitlich innovative Problemlösungen durch die Ausführungsstellen vermögen dadurch gehemmt werden.	
	...adäquates IT/Datenmanagement	5%		3	0,15	Durch klare Aufgaben- und Kompetenzabgrenzung der Organisationseinheiten kann der IT-Einsatz bestmöglich optimiert und gesteuert werden. Voraussetzung dafür ist, dass geeignete IT-Systeme zur Verfügung stehen.	1	0,05	Die einzelnen Matrixzellen können den IT-Einsatz jeweils für ihren Aufgabenbereich durchaus gut optimieren und steuern, was allerdings eine hohe Informationsverarbeitungskapazität erfordert und geeignete IT-Systeme voraussetzen.	
Wirtschaftlichkeit	...sparsamer und effizienter Einsatz von Ressourcen	10%	20%	2	0,20	Durch die Bündelung der Aufgaben können die Personalkapazitäten am effektivsten und bei Engpässen flexibler eingesetzt werden. Es gilt an zentralen Stellen fachlich ausreichendes und qualifiziertes Personal einsetzen. Zudem erlaubt die funktionale Ausrichtung eine rationellere Beschaffung und Verwaltung von Einsatzgütern.	2	0,20	In den Matrixzellen können Ressourcen flexibel zusammengeführt werden, um eine ganzheitliche, innovative Problemlösung unter Berücksichtigung unterschiedlicher Blickwinkel zu ermöglichen. Die Sicherstellung einer effizienten Ressourcensteuerung bedingt jedoch zeitintensiver Koordinations- und Entscheidungsprozesse.	
	...langfristiger Vermögenserhalt	5%		2	0,10	Klare Zuordnung der Gebäudeverantwortung im Sinne der Bauherrenrolle als auch Betreiberrolle erlauben einen langfristigen Vermögenserhalt.	2	0,10	Durch die gebündelte Immobiliensicht in den jeweiligen Matrixzellen besteht ein ganzheitlicher Blick auf die Immobilie. Der eröffnet eine gute Grundlage für den Vermögenserhalt, sofern die Gefahr des Verlustes des Verantwortungsgefühls erkannt und dieser mittels geeigneter Instrumente begegnet wird.	
	...Verringerung der gebäude- und servicebedingten Kosten	5%		3	0,15	Bündelung von gleichen oder ähnlichen Aktivitäten in Sparten erlaubt es Verfahrensinnovationen leichter umzusetzen und Kostendegressionseffekte (economies of scale) zu erzielen.	1	0,05	Hoher Zeitaufwand durch Konsensfindung an den Schnittstellen (Matrixzellen) sowie großer Bedarf an qualifizierten Führungskräften erforderlich.	
Betreiber- verantwortung	...Sicherheit am Arbeitsplatz	5%	10%	2	0,10	Die hohe Leistungsbereitschaft als auch die fachliche Qualität in der Leistungserbringung tragen zur Sicherheit am Arbeitsplatz dar.	2	0,10	Die hohe Leistungsbereitschaft als auch die fachliche Qualität in der Leistungserbringung tragen zur Sicherheit am Arbeitsplatz dar.	
	...Erfüllung von Unternehmer- und Betreiberpflichten	5%		3	0,15	Durch die widerspruchsfreie Aufgabenverteilung und einer überschaubaren Anzahl von Schnittstellen ist eine optimierte Erfüllung der Betreiberpflichten sehr gut abbildbar. Dies vorausgesetzt wäre mittels interner technischen Kompetenz	1	0,05	Die Vielzahl von Schnittstellen und problematischen Aufgabenüberschneidungen erfordern ein hohes Maß an Kommunikations- und Kompetenzregelungen, um eine widerspruchsfreie Delegation und durchgängige Dokumentation durch die intern technischen Kompetenz sicherzustellen.	
Nachhaltigkeit	...Betrachtung des gesamten Immobilienlebenszyklus	5%	10%	2	0,10	Die Lebenszyklussicht ist hier durch das Leistungsspektrum mit Schwerpunkten über die LzPh 1-3, 5, 6 und 7 grundsätzlich gut herstellbar.	2	0,10	Die Lebenszyklussicht ist hier durch das Leistungsspektrum mit Schwerpunkten über die LzPh 1-3, 5, 6 und 7 grundsätzlich gut herstellbar.	
	...strategisches und operatives Energiemanagement	5%		3	0,15	Vorgaben/Standards, einschließlich Umwelt- und Nachhaltigkeitsstandards, können leicht durchgesetzt werden, weil es eine einheitliche Vorgehensweise und konzentrierte fachliche Verantwortung für die Einhaltung nachhaltiger Ziele gibt.	1	0,05	Vorgaben/Standards, einschließlich Umwelt- und Nachhaltigkeitsstandards, können nur durchgesetzt werden, wenn es klare Vorgaben und eine zentrale Steuerung gibt. Die Durchsetzung nachhaltiger Ziele obliegt in weiten Teilen den Matrixeinheiten im Rahmen Ihres Verantwortungsbereichs.	
Variantenbewertung		100%	100%	2,35		1,65				

Rang

1

2

