

ORGANISATIONSPROJEKT BEI DER MÜNCHENSTIFT

Erfolgsmodell mit externem Controlling

In einem mehrjährigen Organisationsprojekt beschritt die Münchenstift gGmbH den Weg von der unternehmensinternen Reorganisation über die integrierte Gesamtvergabe der TGM-Leistungen mit Einbindung des Eigenpersonals zur kennzahlengesteuerten FM-Organisation. Ein externes Interimsmanagement und das kontinuierliche neutrale Qualitätscontrolling halten das Projekt bis heute auf Kurs.

Um neben dem Kerngeschäft bedarfsorientierter Wohn- und Pflegeformen für Senioren auch den Betrieb der Häuser weiter zu professionalisieren, entschied sich die Münchenstift im Jahr 2006, das Gebäudemanagement komplett neu zu strukturieren. Ziel dabei war der Aufbau einer FM-Organisationseinheit ohne Mehraufwendungen während des laufenden Betriebes. D. h., auftretende Kosten müssen sich durch erzielte Einsparungen tragen. Mit der neuen FM-Organisation sollten bei reduzierten Betriebskosten die Qualität der Facility Services und die Servicelevel deutlich steigen.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Ziele beauftragte die Geschäftsführung der Münchenstift im Jahr 2006 das Beratungsunternehmen m+p consulting, zunächst eine umfassende Analyse aller Facility Services durchzuführen. Mit dem FM-Quick-Check, einer von m+p consulting entwickelten und standardisierten Methode, bewerteten die Berater ausgehend von der FM-Strategie und dem Führungssystem sämtliche administrativen und operativen FM-Leistungen. Mit diesem Vorgehen konnten sie die Vergleichbarkeit der Auditergebnisse zwischen den Standorten sicherstellen, da

durch eindeutige Kriterien eine objektive Bewertung gewährleistet ist. Die ersten Ergebnisse zeigten, dass umfangreiche und tiefgreifende Veränderungen notwendig würden. Weder passte die Eigenorganisation zur angestrebten FM-Strategie, noch war eine einheitliche Praxis bei der Vergabe von FM-Dienstleistungsverträgen vorhanden.

Interimsmanagement organisiert den Übergang im FM

Während der Interimsphase besetzte m+p consulting für einen Übergangszeitraum kommissarisch die neu geschaffene Position



Das Haus St. Martin liegt mitten in München-Giesing. Der schön gestaltete Park lädt zum Spazierengehen und Verweilen ein.



Ende 2007 wurde der Neubau des Hauses St. Maria Ramersdorf mit seinen großzügigen und hellen Gemeinschaftsbereichen im Südosten von München eröffnet.



Das 2008 neu eröffnete Alfons-Hoffmann-Haus im Münchner Westen bietet einen Park und verfügt neben modernen Einzel- und Doppelzimmern auch über großzügige Gemeinschaftsbereiche.



Das Margarete-von-Siemens-Haus aus den 70er-Jahren bietet Senioren Privatsphäre in der eigenen Wohnung und mit umfangreichen Serviceangeboten Sicherheit im Notfall.

Bild: Münchenstift (4)

Auszug aus der Ergebnissübersicht des FM-Quick-Check

	20	40	60	80	100
Übergreifende Gesichtspunkte	26%				
FM-Strategie					
FM-Führungssystem					
FM-Organisation					
FM-Prozesse					
IT-Systeme					
FM-Kosten					
Qualitätsmanagement					
	20	40	60	80	100
Betreiberleistungen			66%		
Technisches Gebäudemanagement	20%				
Die Verantwortlichkeiten sind klar definiert (z. B. durch Rollenbeschreibungen)	X				
Die Verantwortlichkeiten sind in der Organisationstruktur festgelegt	X				
Die Verantwortlichkeiten sind in der Organisationstruktur festgelegt	X				
Die Verantwortlichkeiten sind in der Organisationstruktur festgelegt			X		
Infrastrukturelles Gebäudemanagement			67%		
Die Verantwortlichkeiten sind in der Organisationstruktur festgelegt			X		
Die Verantwortlichkeiten sind in der Organisationstruktur festgelegt		X		X	
Die Verantwortlichkeiten sind in der Organisationstruktur festgelegt			X	X	X
Die Verantwortlichkeiten sind in der Organisationstruktur festgelegt			X	X	
Die Verantwortlichkeiten sind in der Organisationstruktur festgelegt			X	X	
Kaufmännisches Gebäudemanagement			60%		
Energie- und Medienversorgung			67%		

Bild: m+p consulting

des Leiters TGM und organisierte gleichzeitig die Personalsuche für die endgültige Neubesetzung dieser Position. Die Berater führten mit allen potenziellen Bewerbern Vorstellungsgespräche und übergaben eine Vorauswahl des Bewerberfeldes an die Münchenstift, die die endgültige Entscheidung fällte.

Zunächst wurde entschieden, mit der Reorganisation des technischen Gebäudemanagements zu beginnen. Die infrastrukturellen Dienstleistungen sollten bis auf Weiteres nicht bearbeitet werden. Das hauptsächliche Ziel bestand darin, bereits während des Interimsbetriebes die Nutzerzufriedenheit spürbar zu verbessern, eine neue FM-Organisationseinheit zu etablieren sowie die Analyse der FM-Leistungen weiter voranzutreiben. Die weitere detaillierte Untersuchung der TGM-Leistungen beinhaltete eine Analyse der Personalsituation hinsichtlich Qualifikation, Aufgabenbereich und Auslastung des operativen Eigenpersonals der Münchenstift, um einen effizienten Einsatz des Eigenpersonals zu gewährleisten. Gleichzeitig erstellte m+p consulting eine Berechnung des Personalbedarfes zur Abschätzung der gesamten benötigten Ressourcen.

Parallel dazu sollten die prognostizierten Kostenoptimierungspotenziale, z. B. durch Analyse der Energielieferverträge, realisiert werden. Ausgehend von den Ergebnissen des Quick-Checks wurde deshalb in der Interimsphase das Energiemanagement analysiert und optimiert. Kurzfristige Kostensenkungen resultierten aus der Vertragsanalyse der Energielieferverträge für Fernwärme und Strom und der daran anschließenden Neuverhandlung und Harmonisierung der Verträge im Rahmen von Verhandlungen.

Regelbetrieb startet mit Facility Services Vergabe

Grundvoraussetzung für den Beginn des Regelbetriebs war die Reorganisation der fremdvergebenen Leistungen. Ausgehend von einer kleinteiligen Vergabe mit unterschiedlichen Vertragslaufzeiten, Leistungsüberschneidungen zwischen den Verträgen sowie unterschiedlichen oder fehlenden Qualitätsvorgaben musste hier ein integriertes Gesamtkonzept entworfen und auf den Weg gebracht werden. m+p consulting schlug die vollständige Neuvergabe der TGM-Leistungen mit dem Ziel vor, ein TGM-Team aus Eigen- und Fremdpersonal aufzubauen. Dieses Vorgehen hatten die Berater von m+p consulting bereits in anderen Vergabeprojekten

erfolgreich begleitet und umgesetzt. Dabei muss sich der Dienstleister dazu verpflichten, die fachlich beigestellten Mitarbeiter auszulasten, die Personaleinsatzplanung für alle operativen Mitarbeiter zu erstellen und darüber hinaus die Schulung und Weiterbildung sowie die Urlaubsvertretung zu organisieren. Leistungen, die vom Eigenpersonal der Münchenstift erbracht werden, sind von den Bietern kalkulatorisch zu bewerten. Somit schloss die Neuvergabe der Leistungen die Lücke zwischen Eigen- und Fremdleistung. Die Haustechniker der Münchenstift wurden fachlich mit in das Team des Dienstleisters eingebunden, während die disziplinarische Verantwortung bei der Münchenstift verblieb.

Für die Münchenstift hat dieses Vorgehen viele Vorteile. So verbleibt das Know-how über die Anlagentechnik im eigenen Haus, während der Dienstleister die Steuerung und Abwicklung des operativen TGM-Geschäfts übernimmt. Damit ist auch sichergestellt, dass keine Leistungen doppelt vergeben und vergütet werden und dass die Leistungen eindeutig beschrieben und voneinander abgegrenzt sind. Alle Leistungen können darüber hinaus mit denselben Qualitätsmaßstäben gemessen werden.

Neutrales Controlling zur Qualitätssicherung

Parallel zum Vertragsbeginn des neuen TGM-Dienstleisters im Januar 2008 beauftragte die Münchenstift m+p consulting mit dem Aufbau eines Controllings,

das als neutrale Instanz die Einhaltung des TGM-Dienstleistungspakets hinsichtlich Vollständigkeit und Qualität gewährleistet. Diese Zusammenarbeit erwies sich bei den gemeinsamen monatlichen Steuerungs-Jour-Fixes mit den Vertretern des Dienstleisters als äußerst

hilfreich. Denn diese Konstellation sichert die Umsetzung der FM-Strategie bis heute.

Zur weiteren Professionalisierung des Gebäudemanagements baute die Münchenstift mit Unterstützung von m+p consulting ab 2009 einen effektiven Steuerungsmechanismus auf, der auf einem Kennzahlensystem mit Key Performance Indicators (KPI) basiert, und setzte ihn gemeinsam mit dem TGM-Dienstleister in die Praxis um. Das Leistungsverzeichnis, welches im Rahmen der nunmehr zweiten Ausschreibung 2009/2010 dahin gehend weiterentwickelt wurde, wurde bereits auf die Umsetzung des KPI-Systems ausgerichtet.

Weitere Effekte des Projekts

Neben der Weiterentwicklung des Gebäudemanagements mit einem qualifizierten Dienstleister und in Übereinstimmung mit der von der Münchenstift vorgegebenen FM-Strategie, erzielte das Organisationsprojekt weitere wesentliche Erfolge: Dazu zählt beispielsweise die Erlangung der Datenhoheit über die technischen Stammdaten. Diese ist für die Entscheidung über anstehende Instandsetzungsmaßnahmen ebenso bedeutsam wie für die Integration neuer oder wiedereröffneter Gebäude in das TGM-Gesamtkonzept. Auch trägt die Installation einer zentralen Hotline zur Weitergabe von Störungsmeldungen deutlich zur Zufriedenheit der Nutzer bei. Die angestrebten Ziele Kostenoptimierung und Gewährleistung von Nutzerzufriedenheit wurden somit erreicht.

Mit dem eingeführten KPI-System kann die Münchenstift nun auf Grundlage eindeutig definierter Kriterien die Entwicklung der Qualität und des Leistungsumfanges

TGM Gesamtübersicht Performance-Indikatoren									
Cockpit, Ergebnisübersicht, Stand: xx.xx.2010									
Performance	Termine / Pünktlichkeit		Leistungsqualität		Nachhaltigkeit		Kosten		
	Qualitäts-einschätzung		Qualitäts-einschätzung		Qualitäts-einschätzung		Qualitäts-einschätzung		
administrative Leistungen									
Abrechnung	grün	hoch	grün	hoch					rot
		mittel		mittel					mittel
		niedrig		niedrig					niedrig
Energiemanagement									
	gelb	hoch			gelb	hoch			hoch
		mittel				mittel	gelb		mittel
		niedrig				niedrig			niedrig
Einbindung der Mitarbeiter des AG									
	gelb	hoch	grün	hoch	grün	hoch	grün		hoch
		mittel		mittel		mittel			mittel
		niedrig		niedrig		niedrig			niedrig
Berichtswesen									
	grün	hoch	grün	hoch	grün	hoch	grün		hoch
		mittel		mittel		mittel			mittel
		niedrig		niedrig		niedrig			niedrig
Betriebsführung									
Anlagenbetrieb			gelb	hoch	gelb	hoch			
				mittel		mittel			
				niedrig		niedrig			
operative Leistungen									
Wartung / Inspektion (Regelleistung)	grün	hoch	grün	hoch			grün		hoch
		mittel		mittel					mittel
		niedrig		niedrig					niedrig
Instandsetzung (Regelleistung, AV-Leistung)							gelb		hoch
									mittel
									niedrig
Störungsmanagement	gelb	hoch	gelb	hoch	gelb	hoch			
		mittel		mittel		mittel			
		niedrig		niedrig		niedrig			
Hygiene	grün	hoch	grün	hoch	grün	hoch			
		mittel		mittel		mittel			
		niedrig		niedrig		niedrig			

Bild: m+p consulting

Das Cockpit des KPI-Steuerungssystems mit Musterdaten.

Bild: Münchenstift



Die Münchenstift gGmbH

Die Münchenstift gGmbH wurde 1995 gegründet und ist eine gemeinnützige Gesellschaft und hundertprozentige Tochter der Landeshauptstadt München. Sie ist heute mit rund 1.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und rund 2.800 Bewohnerinnen und Bewohnern eines der größten Dienstleistungsunternehmen für die Senioren in München. Verteilt über die ganze Stadt, bieten die Häuser älteren Menschen die Sicherheit, Gemeinschaft und Unterstützung, die sie sich wünschen oder benötigen. Dazu bietet die Münchenstift eine breite Palette bedarfsorientierter Wohn- und Pflegeformen.

Die Häuser der Münchenstift gGmbH verteilen sich auf 13 Standorte in München.

vergleichbar und nachvollziehbar überwachen, verfolgen und bewerten. Das macht den Mehrwert einer professionellen TGM-Dienstleistung in Kombination mit einem nachfolgenden Controlling deutlich sichtbar. Das Facility Management wird damit nicht mehr nur als Kostenfaktor wahrgenommen, sondern als Dienstleister, der nachhaltig zum Werterhalt der Immobilien beiträgt. Der dezentralen Struktur der Senioreneinrichtungen innerhalb des Stadtgebietes kann nur mit einem professionellen und ganzheitlichen Ansatz mit einheitlichen und nachvollziehbaren Qualitätsanforderungen und Steuerungssystemen Rechnung getragen werden. Das installierte externe Controlling sicherte die Umsetzung der Vorgaben aus der FM-Strategie und trug wesentlich zur Gewährleistung des vollständigen Leistungsumfanges und Einhaltung der Qualitätskriterien und somit letztlich zum Projekterfolg bei.

Arthur Dornburg,
Frank Wolkenhaar ■

ARTHUR DORNBURG
IST GESCHÄFTSFÜHRER DER
M+P CONSULTING SÜD GMBH
MIT SITZ IN MÜNCHEN;
FRANK WOLKENHAAR
IST SENIORBERATER BEI M+P

www.facility-manager.de

Machen Sie sich's komfortabel

TÜV SÜD
Industrie Service

**Mehr Sicherheit.
Mehr Wert.**

www.tuev-sued.de/is

TÜV SÜD- Aufzugsprüfung „Komfort“

TÜV SÜD-Aufzugsprüfung „Komfort“ entlastet Sie auf der ganzen Linie. Wir von TÜV SÜD kümmern uns um sämtliche organisatorischen Details, die im Vorfeld der Prüfung notwendig sind. Und zur Prüfung bringen wir den Aufzugsmonteur gleich mit.

Ihr Vorteil: Als Ihr herstellerunabhängiger Partner prüfen und beurteilen wir neutral und objektiv. Garantiert.

Fragen Sie uns auch nach dem „Wartungs-Check“ und dem „Zustandsbericht“. Der Zustandsbericht gibt Ihnen hilfreiche Informationen für anstehende Entscheidungen und der Wartungs-Check liefert fundierte Aussagen zum Wartungszustand Ihrer Anlage.

Rufen Sie an. Wir sind deutschlandweit für Sie da.

TÜV SÜD Industrie Service GmbH · Tel. 0800 888 4444 · foerdertechnik@tuev-sued.de

TÜV®