

Projektorganisation in der Immobilienentwicklung der Allbau Managementgesellschaft

47. Sitzung des Arbeitskreises „Technik“ in der AGW vom
13./14. Juni 2013 in München
Referent: Helmut Asche



Konzeption und Managementaufgaben

(Deloitte)



Projektmanagement (Intranet-Info)



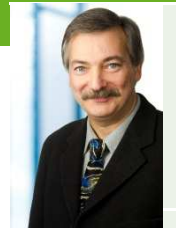
Rolf
Triebel
- 390



Jens-Uwe
Lorenzen Becker
- 410



Frank
Czarnecki
- 371



Frank
Friesen
- 398



Christine
Geuß-Mues
- 242



Ulrike
Ritterbach
- 321



Andreas
Dommert
- 364



Filiz
Göcmen
- 325



Liebe Kolleginnen und Kollegen !

Mit den besten Wünschen zum Neuen Jahr ein kurzer Überblick zur Fachgruppe Projektmanagement. Generell haben wir inzwischen alle Bauvorhaben in Projekten organisiert, für die jeweils eine Projektleitung verantwortlich ist. Die Projektleitung übernimmt nach außen für den Allbau alle Bauherrenaufgaben und ist auch intern für Sie zu allen Fragen zum und im Projekt Ihr Ansprechpartner

Frau Göcmen unterstützt alle Projektleitungen und assistiert Herrn Hennemann und mich bei der Koordination unserer Fachgruppen.

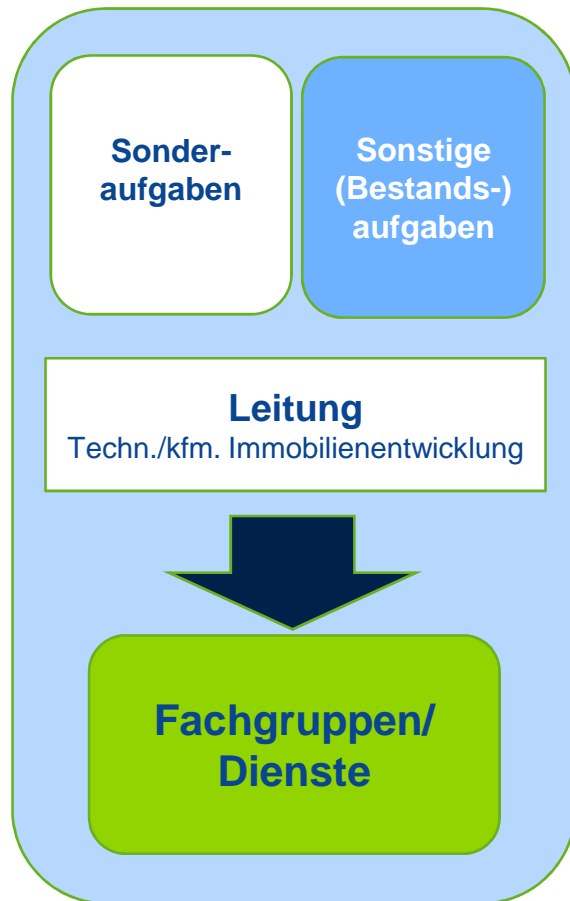
Meine Aufgabe ist es, die Summe der Projekte innerhalb der Allbau zu koordinieren, deren Qualität zu sichern und die Schnittstelle mit der Projektentwicklung mit Herrn Hennemann abzustimmen.

Liebe Grüße Jörg Angst (-249)

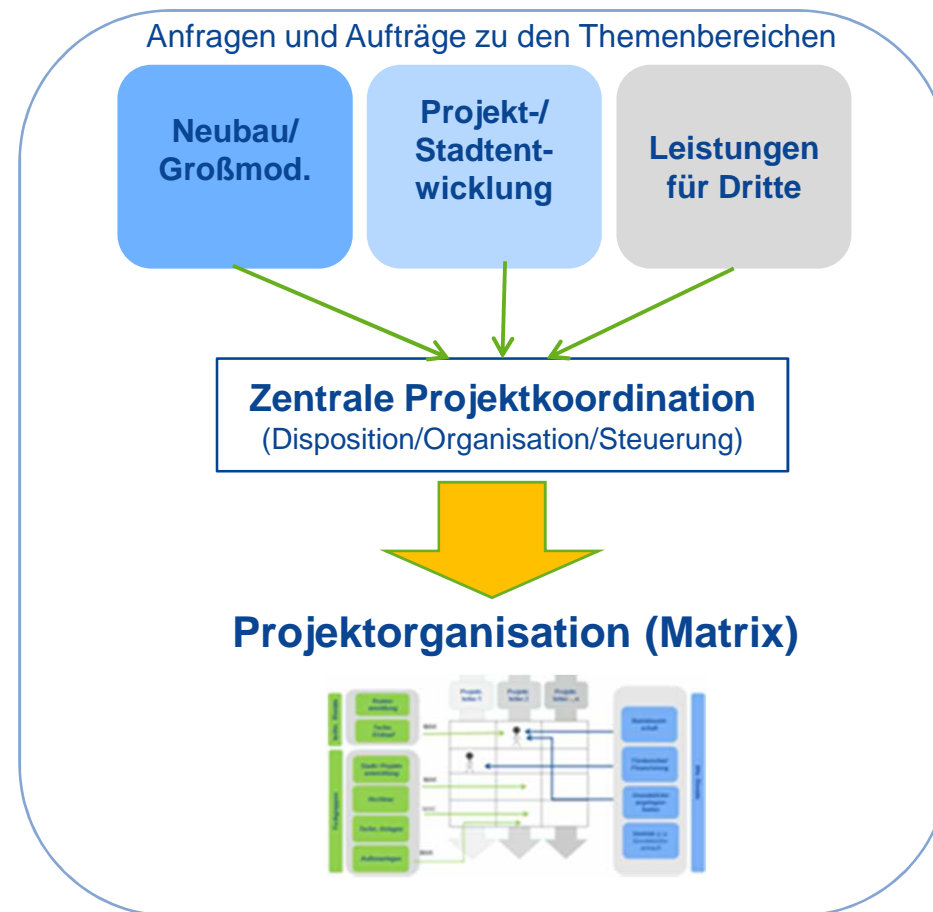
Zielstruktur

Differenzierung in der Bearbeitung zwischen laufenden Aufgaben und Projekten

Bearbeitung laufender Aufgaben

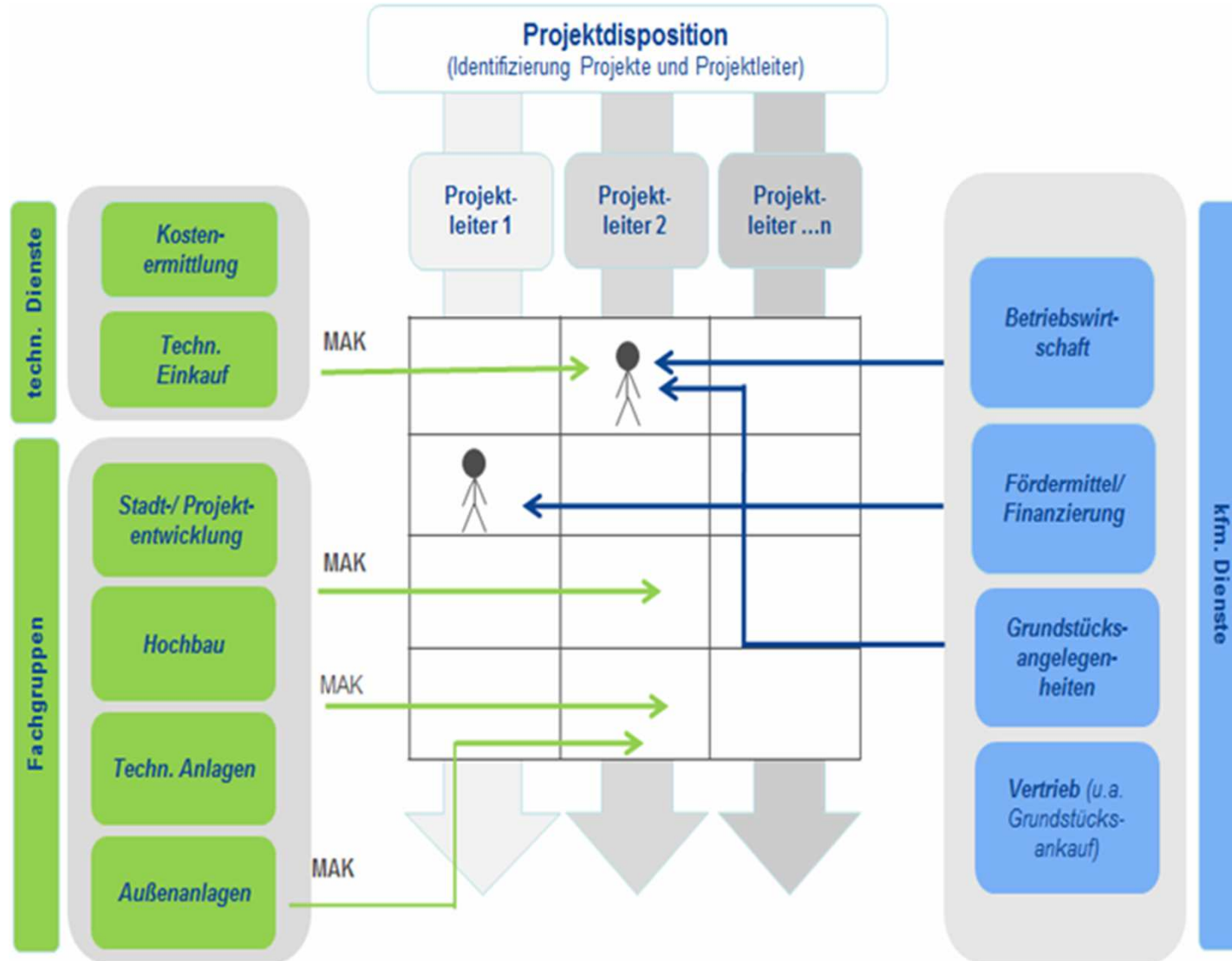


Bearbeitung von Projekten



Zielstruktur (Oktober 2009)

Projektmatrix



Aufgaben/ToDo's der Führungskräfte sowie Fahrplan und Meilensteine

Die Implementierung des Organisationsumbaus sowie die Erhöhung der Professionalität und Steuerungsfähigkeit des Allbaus gewinnt vor dem Hintergrund des immer stärker werdenden Drucks auf den kommunalen Haushalt eine immer höhere Priorität.

ToDos Herr Asche

Aufgabe:

Reorganisation
Immobilien-
entwicklung

Stand 18. Dez. 2009

Status quo, Fahrplan sowie die weiteren Schritte für 2010 wurden durch Herrn Asche vorgestellt

- Die Mitarbeiterprofil-Analysen für die Stellenbesetzung in der neuen Struktur (zentrale Dienste, Fachgruppen und Projektleiter) konnte jedoch noch nicht abgeschlossen werden.

Anmerkungen / weiteres Vorgehen

- Stellenprofile müssen erstellt und soweit Versetzungen / relevante Aufgabenänderungen vorliegen, müssen diese mit den Beteiligten abgestimmt und dem Betriebsrat vorgelegt werden.

➤ **bis Ende Januar 2010**

- Die Prozesse und ihre Ausprägung müssen top-down ggf. mit Hilfe eines externen Beraters entwickelt und dokumentiert, mögliche Projektsteuerungstools müssen analysiert werden.

➤ **bis spätestens März 2010**

1. Etablierung Projektleitungsstrukturen und –prozesse (Schulung, Coaching, Auswahl Projektleiter – parallel zum „laufenden Geschäft“ und Produktivbetrieb SAP-Anwendungen).

5. Ergebnisprotokoll Führungskräfte-Workshop (Feb. 2011) Auszug:

Durch die Einführung einer Projektorganisation mit klaren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten konnte die Leistungsfähigkeit, aber auch die Qualität bei Neubauprojekten, deutlich erhöht werden.

Durch Verstetigung der neuen Prozesse und Hineinwachsen der Mitarbeiter in die Rollen und Verantwortlichkeiten werden sich die Schnittstellenprobleme jedoch im Zeitverlauf auflösen...

Implementierung

(rj Beratung)



Umsetzungsplan

Aufteilung in 3 Phasen



Phase 1 (Jan – Mär 2010)

Implementierung Projektstruktur

- Strukturen, Prozesse und Instrumente definieren
- Identifizierung des Schulungs- und Qualifizierungsbedarfs
- Einrichtung der zentralen Projektmanagement-einheit (ZPM)

Phase 2 (Apr – Jun 2010)

Qualifizierung der Mitarbeiter

- Projektleiter und Mitarbeiter ZPM
- Schulung, Training, Coaching

Phase 3 (Juli – Dez 2010)

Start- und Pilotphase: Begleitung der Projekte und Mitarbeiter

- Professionalisierung der Strukturen, Prozesse, Instrumente
- Begleitung u. Coaching der PL
- Qualitätssicherung

Phase 1: Instrumente

Identifizierte PM-Instrumente im März 2010

Beispiel Projektstatusbericht

Statusbericht				
Projekt-Nr.:	Projektbezeichnung:		Projektleiter:	
Projektstatus an:	erstellt am:	erstellt von:		
Kopie an:				
Anlass des Statusberichts <input type="checkbox"/> Problem im Projekt <input type="checkbox"/> Meilenstein erreicht <input type="checkbox"/> Berichtstermin				
Projektstatus:	Zielerreichung / Qualität	Termine	Kosten/Ressourcen	
ROT				
GELB				
GRÜN				
ROT = Unterstützung notwendig - GELB = Projekt gefährdet, Lösung im Team möglich - GRÜN = in Ordnung				
Erläuterung der Abweichung (bei gelb und rot)				
Meilenstein-terme	Soll	Ist	erwartete Abweichung (rot/gelb/grün)	geschätzter Erfüllungsgrad im Gesamtprojekt
Voraussichtliche Abweichung zum Projektende				
Geplanter Endtermin:	Voraussichtlicher Endtermin:		Zusätzliche Tage:	Mehrkosten:
Soll-Ist-Vergleich Kosten - Stichtagsbetrachtung zum:				
Soll	Ist	Budgetverbraucht in %	geschätzter Erfüllungsgrad im Gesamtprojekt	Status (rot/Gelb/grün)

PM-Instrumente

- Projektdatenbank/ -liste
- Projektkalkulation
- Projektqualitätscheck
- Projektantrag
- Projektauftrag
- Projektstrukturplan
- Projektzeitplan
- Ressourcenplan
- Projektstatusbericht
- Projektabschlussbericht



April bis Juni 2010

Qualifizierung Projektleiter

- Projektmanagement
 - Methoden, Prozesse, Instrumente
- Projektleitungscompetenzen
 - Praxissimulation
- Projektleitungscompetenzen
 - Vertiefung Soft skills
- Einzel- und Gruppencoaching

Qualifizierungsbausteine

Zielgruppe	Bezeichnung	Ziele	Methode
ZPM und PL	• Training/ Simulation Projektmanagement Allbau	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis und Befähigung für PM-Prozess bei Allbau schaffen • Anwendung von PM Methoden und -tools 	<ul style="list-style-type: none"> • Praktischer Durchlauf eines echten Allbau Projekts • Input von PM Wissen • Anwendung der PM-Tools • Problemlösetechniken
ZPM und PL	• Praxissimulation PM allgemein	<ul style="list-style-type: none"> • PL-Kompetenzen kennenlernen und erwerben • Selbstreflexion der eigenen PL Rolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Simulation eines branchenfremden Projekts im Zeitraffer • Selbsterfahrung in PM-Schlüsselsituationen • Umfassende Feedback- und Reflektionsprozesse
ZPM und PL	• Seminar Projektleitungs-competenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Vertiefung von Soft skills für MA ZPM und PL • Schwerpunkte auf Basis der Gespräche und vorigen Simulationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensvermittlung • Übungen • Rollengespräche

Einsatzfähige Projektleiter

Notizen aus den Einzelgesprächen mit den Projektleitern März 2010

Ziele: Feststellung des Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarfs für die Aufgabe einer künftigen Projektleitung

Besprechung der Erwartungen, Wünsche an Allbau und rj beratung hinsichtlich der neuen Prozesse und Aufgaben

▪ Wünsche / Anforderungen an Allbau

- Wichtig ist, dass zum Start klare Informationen und Ansagen gegeben werden, damit die neuen Prozesse, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche auch von jedem verstanden und umgesetzt werden können.
- Ich erwarte eine laufende und gute Abstimmung zwischen ZPM und PL
- Die Technik sollte wieder als gleichwertiger Partner beachtet werden und die Bauvorhaben nicht durch die Kaufleute dominiert werden.
- Die Rolle des PL muss klar positioniert werden (Kompetenz, Verantwortung, Aufgaben)
- In der Startphase sollten Fehler gemacht werden dürfen, um daraus zu lernen
- Die neue PM-Welt bei Allbau muss so kommuniziert werden, dass die neuen Rollen nicht nur auf der gleichen Etage akzeptiert sind.

▪ **Wünsche / Anforderungen an rj beratung:**

- Die Anwendung der Projektplanungsinstrumente lernen
- Unterstützung bei der Etablierung einer konstruktiven Feedbackkultur in den Projekten und bei Allbau allgemein
- Gerade bei den Themen Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit erwarte ich Unterstützung
- Unterstützung der Leitung IE bei der richtigen Information und Kommunikation innerhalb von Allbau (Klarstellung der Ziele, Prozesse und Verantwortungen)

Herausforderungen

(oder besser: Wie kann ich Hindernisse vermeiden?)

Projektumsetzung Immobilienentwicklung



- Parallel laufende Restrukturierung des Gesamtunternehmens
- Kurz nach Neubildung Bereich Immobilienentwicklung Umsetzung der PM-Organisation
- Umsetzungsstart im laufenden Betrieb mit internen Ressourcen
- Intern geschulte PL werden nur langsam frei für neue Aufgaben
- ZPM in Startphase nicht voll besetzt, gewünschte Dokumentationen bleiben liegen damit die laufenden Projekte nicht stoppen.
- Zuviel auf einmal: kompletter Umbau + Projektstruktur + SAP Einführung inkl. neuer Mitarbeiter

Realisierung

Projekte 2010 - 2012



Immobilienentwicklung - Leistungsspektrum



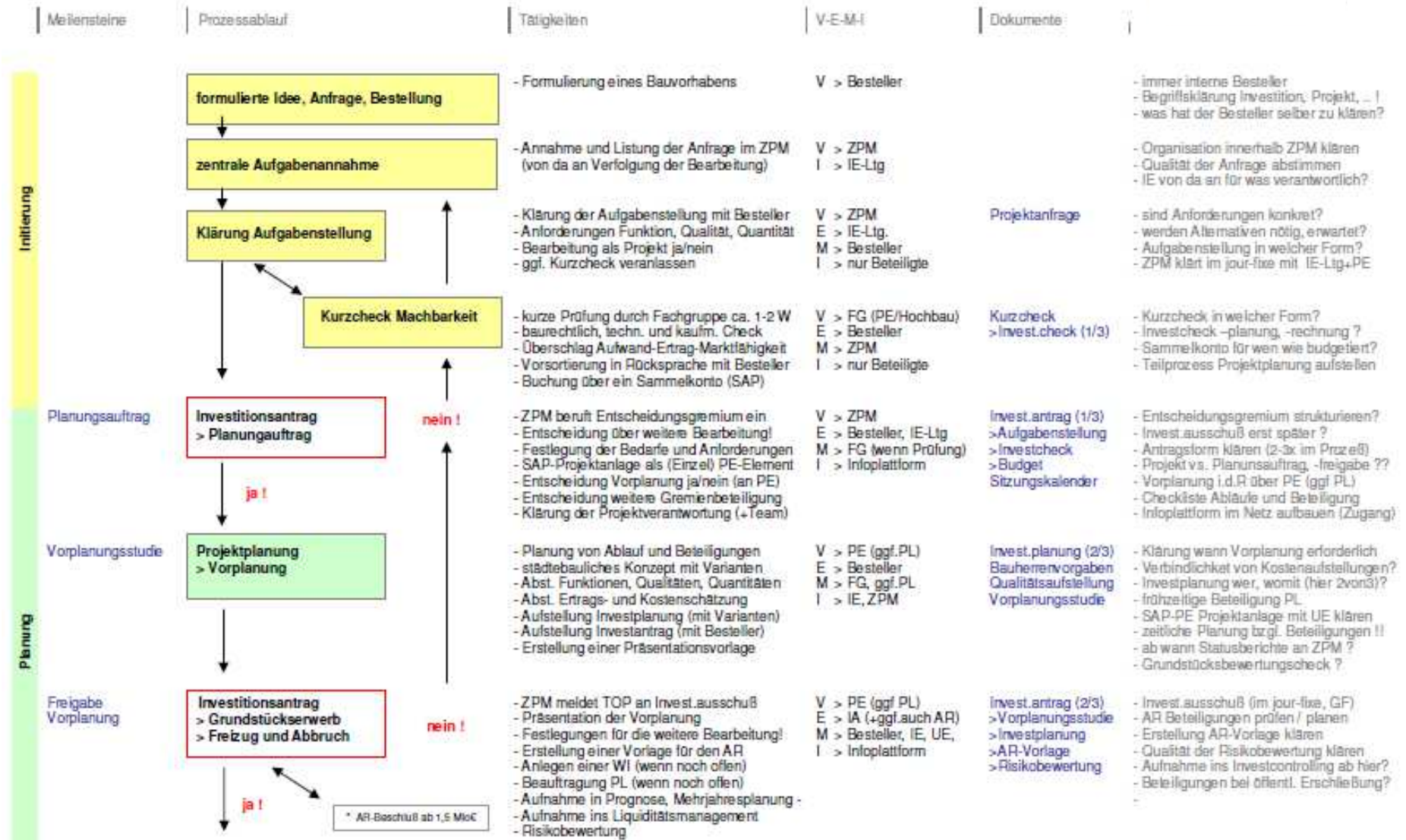
Leitung	Helmut Asche
Assistenz	Sandra Grömping Renate Bartels

Entwicklung – Neubau – Modernisierung – Instandhaltung – Betriebsführung & Wartung – Betriebs- & Nebenkosten

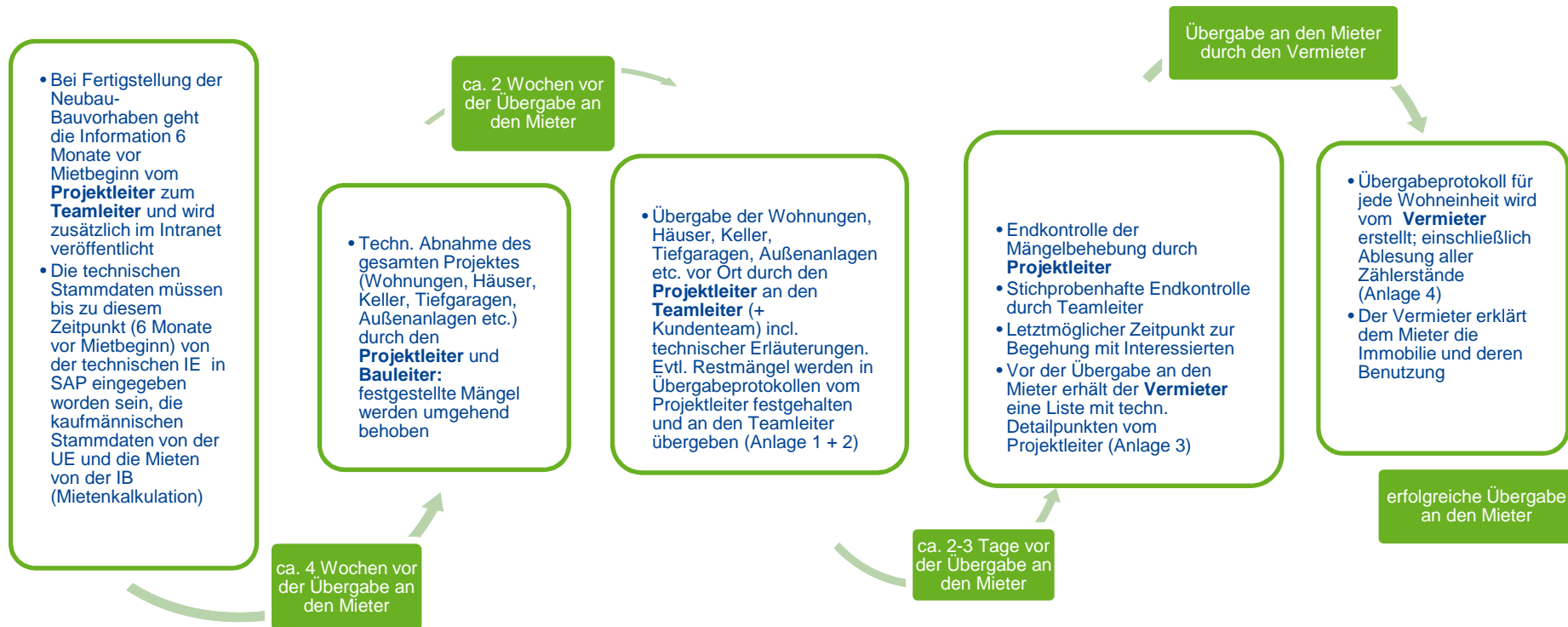
Projektmanagement	Projektentwicklung	Hochbau	Technische Anlagen	Außenanlagen																				
<table border="1"> <tr> <td>Leitung</td> <td>Jörg Angst</td> </tr> <tr> <td>Assistenz</td> <td>Filiz Göcmen</td> </tr> </table>	Leitung	Jörg Angst	Assistenz	Filiz Göcmen	<table border="1"> <tr> <td>Leitung</td> <td>Dirk Hennemann</td> </tr> <tr> <td>Assistenz</td> <td>Filiz Göcmen</td> </tr> </table>	Leitung	Dirk Hennemann	Assistenz	Filiz Göcmen	<table border="1"> <tr> <td>Leitung</td> <td>Ralf Hutmacher</td> </tr> <tr> <td>Assistenz</td> <td>Christa Müller</td> </tr> </table>	Leitung	Ralf Hutmacher	Assistenz	Christa Müller	<table border="1"> <tr> <td>Leitung</td> <td>Michael Jürißen</td> </tr> <tr> <td>Assistenz</td> <td>Birgit Klusmann Angelika Carlsohn</td> </tr> </table>	Leitung	Michael Jürißen	Assistenz	Birgit Klusmann Angelika Carlsohn	<table border="1"> <tr> <td>Leitung</td> <td>Wolfgang Telöken</td> </tr> <tr> <td>Assistenz</td> <td>Elke Czerwon</td> </tr> </table>	Leitung	Wolfgang Telöken	Assistenz	Elke Czerwon
Leitung	Jörg Angst																							
Assistenz	Filiz Göcmen																							
Leitung	Dirk Hennemann																							
Assistenz	Filiz Göcmen																							
Leitung	Ralf Hutmacher																							
Assistenz	Christa Müller																							
Leitung	Michael Jürißen																							
Assistenz	Birgit Klusmann Angelika Carlsohn																							
Leitung	Wolfgang Telöken																							
Assistenz	Elke Czerwon																							
Koordination	Projektentwicklung	Technische Immobilienbewertung	Planung	Planung																				
Projektleitung	Stadtentwicklung	Bauleitung	Bewirtschaftung	Bewirtschaftung																				
	Kaufmännische Leistungen	Einkauf & Ausschreibung	Betriebskosten/Nebenkosten	Betriebskosten/Nebenkosten																				
	Grundstücke & Immobilien	Bauzeichnung & Bauplanung		Bauleitung																				
	Portfolio	Externes Facility Management		Umwelt & Klima																				

Standardprozess für Neubauvorhaben

Arbeitskript Jörg Angst (letzteSicherung 30.08.2010 00:14 Seite 2 von 3)



Übergabe von Wohnungen in Mehrfamilienhäusern und Einfamilienhäusern als Mietobjekte



Anlagen:

- Muster Übergabeprotokoll Wohnungen (Anlage 1)
- Muster Übergabeprotokoll Allgemeine Räume (Anlage 2)
- Muster techn. Erläuterung, Detailpunkte zur Übergabe, Mieterhinweise zum „Mängelumgang“ (Anlage 3)
- Muster Formblatt Zählerstände (Wasser, Gas, Strom etc.) (Anlage 4)

Projekt Summary

Ziele und Aufgaben

- Professionalisierung und Weiterentwicklung der techn. IE
- Umsetzung der Projektmanagementzielstrukturen
- Auswahl und Qualifizierung der PL
- Integration der PM-Prozesse in die Allbau Welt
- Ausbau der internen und externen Kunden- und Dienstleistungsorientierung

Projektleiter

Herr Asche

Start des Projekts

Mai 2009

Ende des Projekts

31.12.10

Erreichte Meilensteine

3

Projektmitarbeiter

3

Interne PT

?

Externe PT

30

Status



90%

Projektfortschritt

0%

100%

Kernergebnisse:

- Allbauspezifische PM-Prozesse und Instrumente
- Geschulte und einsatzbereite Projektleiter
- Einrichtung einer neuen Fachgruppe „Projektmanagement“
- Alle neuen Bauvorhaben laufen nach neuer Projektstruktur

Weiterer Handlungsbedarf:

- Stärkung der Projektmanagementkultur
- Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Bestellern und PL
- Aufbauqualifizierung der PL, wenn „Altprojekte“ überwiegend abgewickelt sind

Herausforderungen:

- Umsetzung im laufenden Betrieb
- Geschulte PL werden erst sukzessive frei für Projekte
- Zentrales Projektmanagement nicht nach Plan besetzt
- Zeitgleich weitere Implementierungsprojekte (Einführung SAP)

Lessons Learned:

- Stärkeres Change Management Bewusstsein im Management (Kulturwandel)
- Zeitl. Streckung der Umsetzungsbegleitung bei langen Projektlaufzeiten
- Schneller Start möglich, aber Optimierungsarbeiten zeitintensiv (Pareto-Prinzip)

Inhalte zur Entwicklungsmaßnahme „Projektorientiertes Arbeiten“

I. Review eigener Erfahrungen als Projektleiter

(neue Position / Erfolge / Entwicklungspotentiale / Zielkatalog / Monitoring)

II. Review zur Zusammenarbeit innerhalb der Fachgruppe Projektmanagement

(Kooperation / Konfliktregelung / Führung / Wissenstransfer)

III. Monitoring Workshop I und II

Erarbeitung gemeinsamer Ziele für die Fachgruppe
Zielkonflikt Matrix-/Linienorganisation
Feedback an Ressortleiter

IV. Lessons Learned

Evaluation der persönlichen und der Gruppenergebnisse
Verantwortung versus Kompetenz (Organisation)

„Alles wird gut...“

