

## **Transformation Facility Management im Konzern: Zentralisierung aller FM- Aktivitäten – Harte Schnitte & neues Wachstum**

### **Ausgangslage**

Der Bereich Facility Management (FM) eines der größten deutschen Unternehmen soll erneut zentralisiert werden. Die konzernweite Bündelung aller nationalen FM-Aktivitäten ist das oberste Ziel der Transformation, die 2007 ihren Startschuss hatte: Eine Optimierung der Kostenpositionen sowie Realisierung des Einsparpotenzials in Millionen Höhe soll Sach- und Personalkosten reduzieren. Zudem soll die Senkung von Immobilienkosten zu Komplexitäts- und Flächenreduktion führen. Die bisher auf verschiedene Geschäftsbereiche verteilten FM-Aktivitäten hatten zur Bildung unterschiedlicher Standards und Qualitäten geführt. Damit hatten sich auch unterschiedliche Kosten und Verträge etc. entwickelt. Diese Diversifizierung soll nun wieder aufgehoben und im Sinne von „one company“ analog zu den aktuellen Integrationsentwicklungen im Unternehmen wieder zusammen geführt werden.

Heitger Consulting begleitet diesen Transformationsprozess als Veränderungsprojekt mit Beratung und Unterstützung auf verschiedenen Ebenen: Geschäftsführung, Führungskräfte und Mitarbeiter.

### **Anliegen / Ziele**

Ziel des Changeprojektes ist die Beratung und Begleitung der Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Umsetzung und Etablierung einer Neu-Organisation als zentraler FM-Bereich. Zudem soll die Reorganisation die Bedeutung von FM im Unternehmen betonen und ihre Ansprechpartner in den Geschäftsbereichen stärken, damit die Immobilien und alle Dienstleistungen rund um die Immobilie an allen deutschen Standorten in Zukunft eine optimale Nutzung erhalten und effizient gemanagt werden.

Die besondere Herausforderung dabei: Im Jahr 2008 muss noch in der Altorganisation gearbeitet werden – die Mitarbeiter werden nur „umgehungen“, leben und bereiten aber schon die Neuorganisation in der Zentrale und in allen Regionen vor. Bisher „lief alles sehr verstreut“ in den verschiedenen Geschäftsbereichen. Nun, nach der formalen Zusammenführung im Frühjahr 2008, ist das Ziel, in der Übergangszeit bis 2009 die „Neuorganisation“ im Sinne von Personen, Prozessen und Organisationszielen zu gestalten. Dazu gehören auch umfassende Personalveränderungen im Konzern, insbesondere für die Mitarbeiter, die aus der zentralen steuernden Organisation in die operative Gesellschaft migrieren.

### **Vorgehen**

Heitger Consulting begleitet in diesem Veränderungsprozess u.a. die Geschäftsleitung (Planung, Steuerung, Evaluation und Reflexion des Prozesses), die Führungsmannschaft, die auf fast die Hälfte verkleinert wurde, bei der Umsetzung mit Interventionen zur Teambildung, zum Verständnis der neuen Rollen und neuen Führungsbeziehungen sowie zur Standortbestimmung als persönliche Ausrichtung des Einzelnen. Auf Ebene der Mitarbeiter unterstützt Heitger Consulting mit Dialogveranstaltungen, die Kommunikation der Transformation und den Austausch darüber im Konzern (interaktive Großgruppenveranstaltungen im Konzern).

### **Beitrag der Beratung & Kooperation mit dem Kunden**

Die Kooperation zwischen der Geschäftsleitung des FM-Bereichs und Heitger Consulting ist unkompliziert, direkt und vertraut. Die Berater Peter Wogenstein und Dagmar Regorsek arbeiten hier in systemischer Beratungsfunktion und Expertise: Als „Konzeptionisten“ und Berater der Veränderung ist ihr Beitrag die Begleitung, Unterstützung und Moderation des Transformationsprojekts. Der sensible Umgang mit den großen Spannungsfeldern des Projektes ist zentral: mit den internen Changeberatern des Konzerns wird die Konzeption eng abgestimmt und mit der Geschäftsleitung als Auftraggeber durchdiskutiert. HeitgerConsulting unterstützt dann aktiv mit den internen Beratern zusammen in der Begleitung, Moderation und im Monitoring.

### **Ergebnisse & Lessons Learned**

„Ein tolles Projekt!“, so Peter Wogenstein: „Immer wieder entstehen Wege beim Gehen.“ „Zudem haben wir eine enge Verzahnung im Staff, mit dem Auftraggeber, der internen Changeberatung, und stehen im hautnahen Kontakt zur Geschäftsleitung. Ein guter Draht zum Personalbereich ist wichtig, da hier der Veränderungsprozess von innen begleitet und gestärkt wird. – Auch die Geschwindigkeit, mit der die Zielsetzung der Neuorganisation verfolgt wird, ist beeindruckend: Die Geschäftsführung kommuniziert ganz klar, wo sie hin will, und die anderen können dann entscheiden, ob sie diesen Weg mitgehen wollen.“

Erstes Ergebnis im noch laufenden Prozess: Das „Umklappen“ der Alt-Organisation unter dem neuen Namen im Frühjahr 2008. Heitger Consulting hat zu diesem Anlass mit einem Führungskräfte-Workshop im Frühjahr zur Ausarbeitung der neuen Rollen, das Verständnis der Transformation und seiner Bedeutung bei den Führungskräften entscheidend gestärkt.