



BSL

Managementberatung



Gartenstadt Haan – Organisationsuntersuchung des Amtes für Gebäudemanagement
Ausschuss für Digitalisierung, Organisation und Personal
30. November 2023

Agenda

1



Vorstellung

2

Vorgehen im Überblick

3

Zentrale Ergebnisse der IST-Analyse

4

Soll-Konzeption

Das Projekt wurde von einem erfahrenen Team der BSL durchgeführt



Patrick Fraß

- B.Eng. M.Sc. Technisches Gebäudemanagement
- Mitglied der Geschäftsleitung, Prokurist
- Systemischer Organisationsberater (osb-i)
- Certified Management Consultant



Nora Kalf

- M.Sc. Volkswirtschaftslehre
- Senior Beraterin






Kristina Wilke

- Master of Arts Politische Wissenschaft
- Beraterin

Projekterfahrungen (Auszug)

- Stadt Heilbronn
- Stadt Oldenburg
- Hansestadt Buxtehude
- Hanse- und Universitätsstadt Rostock
- Stadt Fulda
- Stadt Oelde
- Stadt Rhede
- Stadt Ettlingen
- Stadt Düsseldorf
- Wetteraukreis
- Der Präsident des Hessischen Rechnungshofs – Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften
- Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)
- Hessisches Ministerium der Finanzen (HMdF)
- Ministerium für Inneres, Bauen und Sport Saarlands
- Etc.



-  **32 Jahre Fokus auf die öffentliche Verwaltung**
-  **Persönliche Identifikation**
-  **Unabhängigkeit**



Agenda

1 Vorstellung

2  **Vorgehen im Überblick**

3 Zentrale Ergebnisse der IST-Analyse

4 Soll-Konzeption

Die Durchführung der Untersuchung erfolgte in vier Phasen

01

Projektvorbereitung

- Auftaktsitzung
- Interviews mit EntscheiderInnen und Mitarbeitenden
- Projektplanung / Festlegung Meilensteine
- Erhebung von Daten

Vorgehensweise abgestimmt

02

Ist-Erhebung

- Interviews mit den Mitarbeitenden
- Auswertung des Status Quo auf Basis der erhobenen Daten und Informationen
- Aufbau der Prozess-Ressourcen-Matrix
- Sitzung der Projektlenkungsgruppe

Ist-Situation erfasst

03

Analyse und Soll-Konzeption

- Analyse-Workshops mit Mitarbeitenden
- Analyse und Auswertung in Hinblick auf Optimierungspotenziale (Aufgabenkritik)
- Personalbedarfsbemessung und Bildung von Stellenprofilen
- Empfehlung zur Organisation der Hausmeisterdienste
- Sitzung der Projektlenkungsgruppe

Lösungen entwickelt


04

Dokumentation und Projektabschluss

- Erstellung Abschlussdokumentation
- Abschlusspräsentation für die Projektlenkungsgruppe

Umsetzung vorbereitet

Agenda

- 1 Vorstellung
 - 2 Vorgehen im Überblick
 - 3  Zentrale Ergebnisse der IST-Analyse**
 - 4 Soll-Konzeption
-

Die Ergebnisse der IST-Analyse lassen sich in sechs Kernaussagen zusammenfassen



Das Gebäudemanagement befindet sich in einem stetigen Umbruch- und Veränderungsprozess. Dies führt zu unklaren Strukturen, hohen Abstimmungs- und Koordinationsaufwänden sowie Belastungen der Mitarbeitenden.



Die Struktur des Amtes im Zusammenspiel mit der unklaren Aufgabendefinition führt zu einer erhöhten Anzahl an Schnittstellen und hohen Koordinationsaufwänden. Dies erschwert die Aufgabenwahrnehmung.



Die Verfügbarkeit und Belastbarkeit von grundständigen Daten ist teilweise nicht gegeben.



Aufgaben, Prozesse und Zuständigkeiten sind im Gebäudemanagement teils nicht ausreichend definiert. Dies gilt auch für ämterübergreifende Aufgabenabgrenzungen und Prozesse.



Es resultiert ein fehlender Überblick sowohl über den Zustand des Gebäudebestands, notwendige Aufgabenerledigungen als auch den eigenen Zuständigkeitsbereich.



Es bestehen Bearbeitungsrückstände in teils sensiblen Aufgabenbereichen (Sanierungen, Betreiberpflichten).

Agenda

- 1 Vorstellung
 - 2 Vorgehen im Überblick
 - 3 Zentrale Ergebnisse der IST-Analyse
 - 4 Soll-Konzeption**
-

Für die Soll-Konzeption ergaben sich unterschiedliche Handlungsfelder

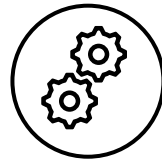


Strategische
Aufgabenwahrnehmung

Aufgabendefinition und -gliederung

Standardisierung

Regelungsdichte



Operative
Aufgabenwahrnehmung

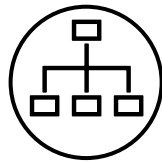
Schnittstellenoptimierung

Betreiberverantwortung

IT-Unterstützung



Personal



Struktur

**Personalausstattung
(quantitativ und qualitativ)**

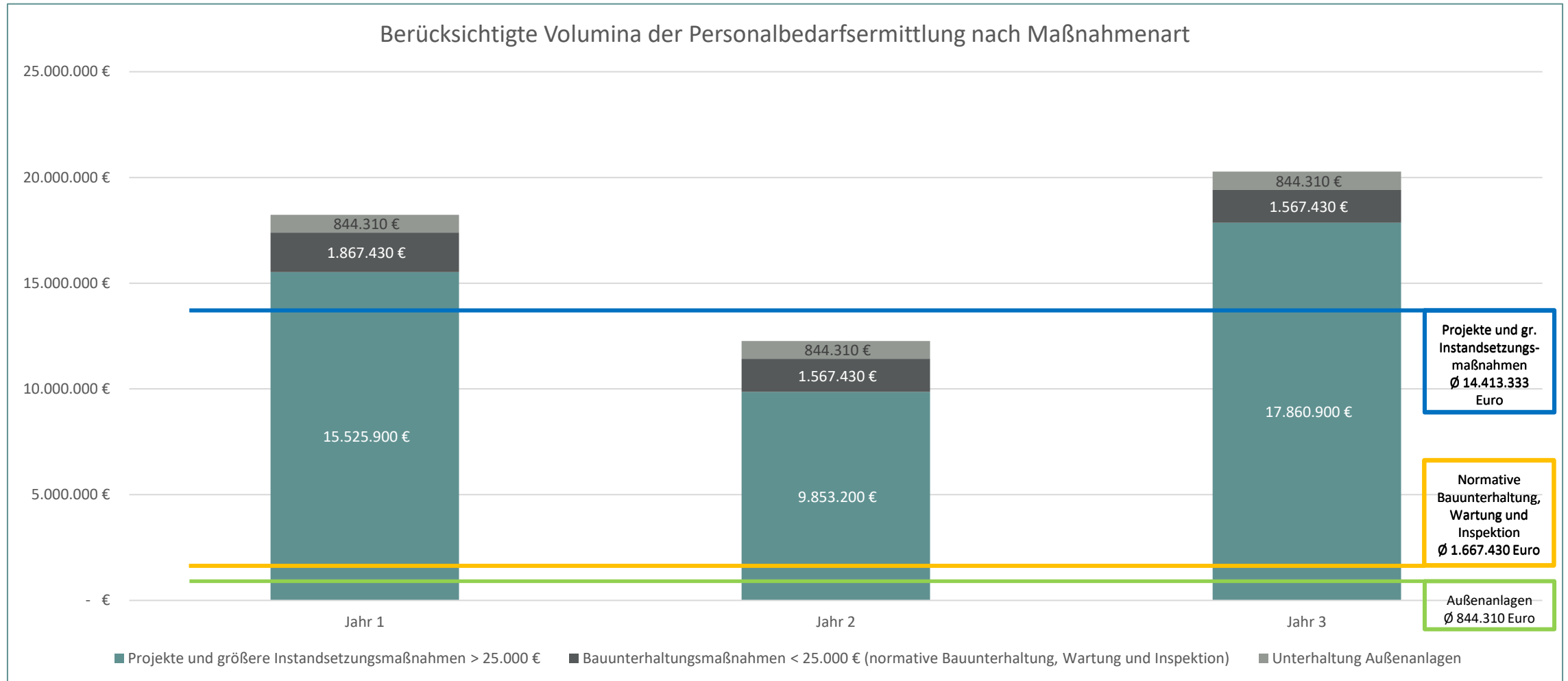
Aufbauorganisation

Personalentwicklung

Die Vorgehensweise bei der Personalbedarfsermittlung folgt einer Trennung in Aufgabenblöcke, die unterschiedlich bemessen wurden

	Aufgaben	Bemessungsmethode
Führung und Leitung	<ul style="list-style-type: none"> Leitungsaufgaben und Personalführung 	<ul style="list-style-type: none"> Kennwert
Übergreifende Aufgaben	u.a. <ul style="list-style-type: none"> Kommunikation Aus- Fort- und Weiterbildung 	<ul style="list-style-type: none"> Kennwert, Aufgabenkritik, Setzung
Projekte und größere Instandsetzungsmaßnahmen > 25.000 €	<ul style="list-style-type: none"> Maßnahmenvorbereitung / Leistungsphase 0 Bauherrenaufgaben Maßnahmenumsetzung Eigenplanungsanteile 	<ul style="list-style-type: none"> Erweiterte HOAI-Methode (indirekte Personalbedarfsbemessung)
Normative Bauunterhaltung, Wartung, Prüfung (Maßnahmen < 25.000 €)	u.a. <ul style="list-style-type: none"> Umsetzung von Klein- und Sofortmaßnahmen Durchführung Wartung, Prüfung, Inspektion 	<ul style="list-style-type: none"> Kennwert
Weitere Fachaufgaben	u.a. <ul style="list-style-type: none"> Strat. Gebäudemanagement Fachaufgaben Verwaltung Betriebsführung Bestandserhebung und Datenpflege zur Bewirtschaftung KGM und IGM 	<ul style="list-style-type: none"> Analytische Herleitung oder Setzung je Aufgabe Vergleichskennzahlen

Der Personalbedarfsermittlung liegen gemittelte Volumina in drei Maßnahmenarten zugrunde



- Der Maßnahmenart Projekte lag die Projekt- und Priorisierungsliste zugrunde
- Depriorisierte Projekte, die bereits über eine Kostenprognose verfügen, werden gebündelt in Jahr 3 berücksichtigt
- Volumina für die Instandhaltung von Außenanlagen wurden separat von Bauunterhaltungsmaßnahmen < 25.000 € in der Personalbedarfsermittlung berücksichtigt

Im Amt besteht ein Personalmehrbedarf. Dieser fußt insbesondere auf erhöhte Personalkapazitäten im Bereich Hochbau, Unterhaltung und Betrieb sowie Bestandserhebung und Datenpflege

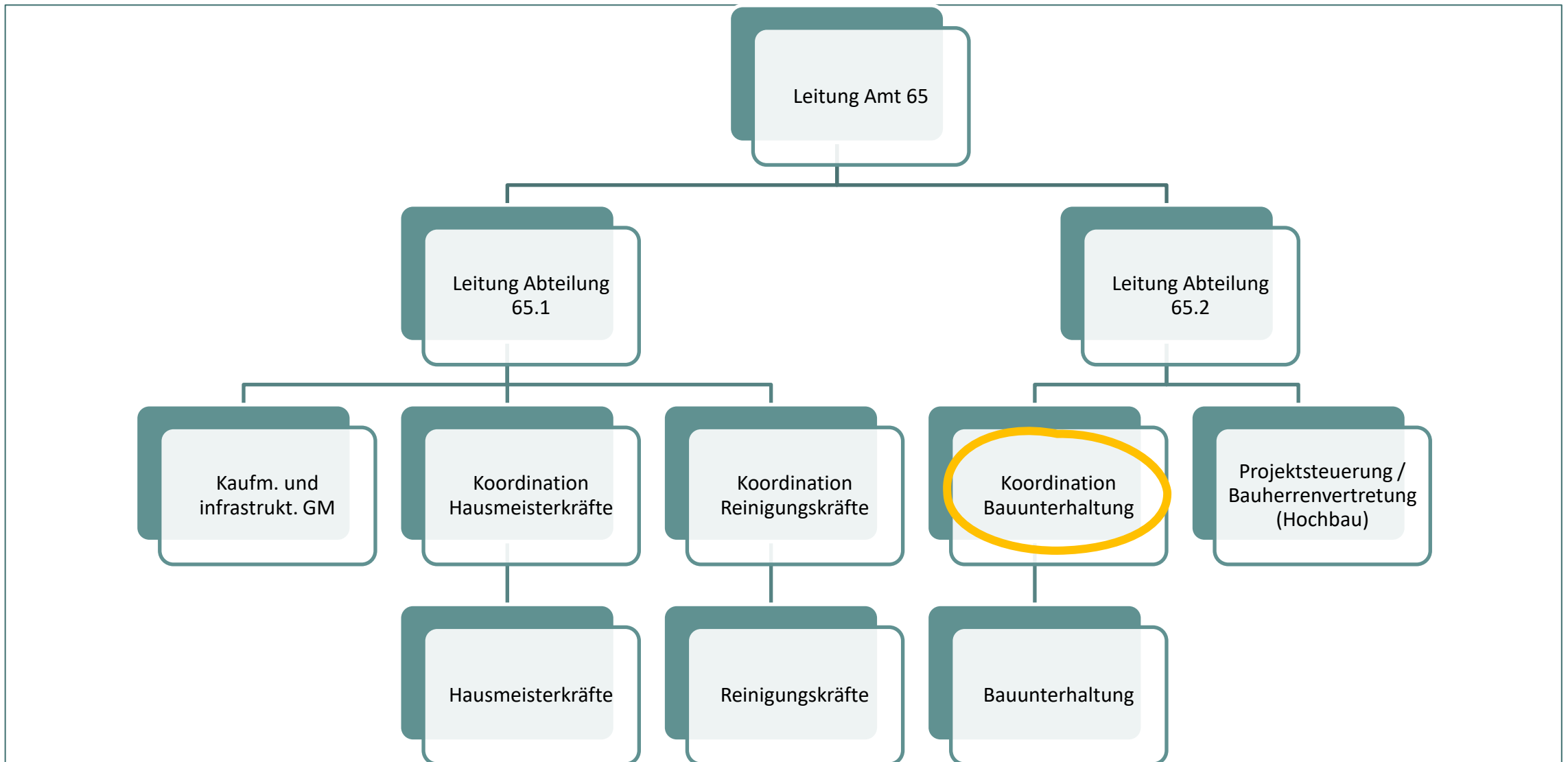
	IST 2022	SOLL kurzfristig	SOLL mittelfristig
Führung- und Leitung	1,17	1,27	1,17
Übergreifende Aufgaben	1,44	1,86	1,76
Übergreifende Fachaufgaben	1,19	1,58	1,38
Neubau, Umbau, Erweiterung			
Projektvorbereitung	1,43	2,12	2,12
Projektumsetzung	2,71	5,93	5,93
Unterhaltung / Betrieb			
BU-Maßnahmen	1,53	1,77	1,77
Außenanlagen	0,13	0,83	0
Betriebsführung	1,12	1,51	1,31
Bestandserhebung und Datenpflege	0,24	0,98	0,30
Kaufmännisches Gebäudemanagement	2,48	2,99	2,99
Infrastrukturelles Gebäudemanagement	1,58	1,65	1,65
Summe	15,10*	22,48	20,37
Hausmeisterkräfte	11,40	8,34	8,34
Koordination Bauunterhaltung (organisatorische Setzung)	0	1,00	1,00

	IST	SOLL kurz.	SOLL mit.
Volumen Projekte	11,3 Mio. €	14,4 Mio. €	14,4 Mio. €
Volumen Bauunterhalt	1,4 Mio. €	1,7 Mio. €	1,7 Mio. €
Volumen Außenanlagen	0 Mio. €	0,8 Mio. €	0 Mio. €

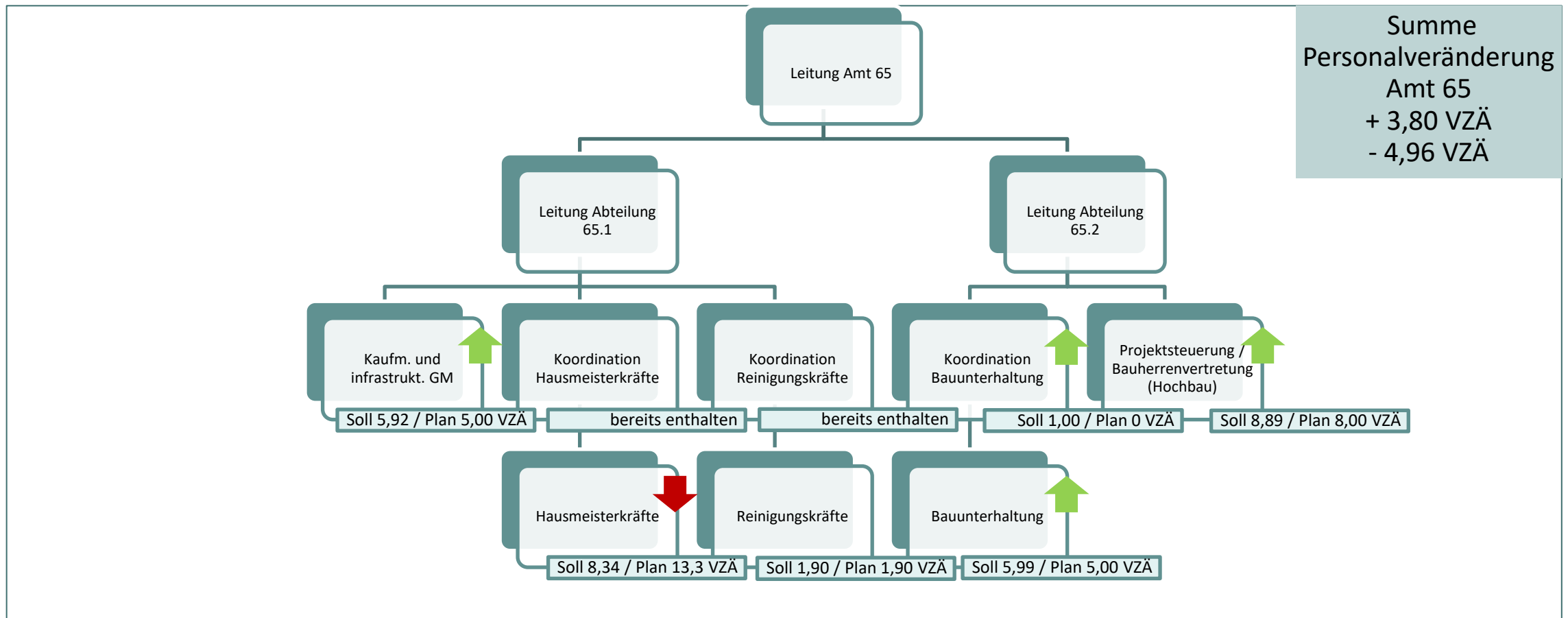
Legende		
	+/- 10%	
	ab +10%	
	ab -10%	

*Stellenplan 2022/23: 20 Stellen

Die Organisationsstruktur ist um eine Koordinatorenstelle im Bereich Bauunterhalt der Abteilung 65.2 zu ergänzen



Der Zuwachs des Personals erfolgt vor allem in der Abteilung 65.2 (Dargestellt: Kurzfristiger Soll-Personalbedarf im Vergleich zum Stellenplan 2022/2023)



Personell sollte der Bereich Projektsteuerung / Bauherrenvertretung von ingenieurwissenschaftlichen Qualifikationsprofilen geprägt sein (Architektur, Bauingenieurwesen, Versorgungsingenieurwesen, Elektroingenieurwesen) während im Bereich Bauunterhaltung insbesondere technisch geprägte Profile vorzusehen sind (Bautechnik, Elektrotechnik, Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik).



BSL

Managementberatung

© BSL Managementberatung

Unsere Passion seit dem Jahr 1991 ist, die Leistungsfähigkeit von Organisationen des Public Sectors zu erhalten und auszubauen. Wir bieten ein auf die Anforderungen unserer Kunden abgestimmtes Beratungsangebot – von der strategischen Neuausrichtung über die Organisationsberatung bis zur Umsetzungsbegleitung.

Kontakt

Patrick Fraß
Patrick.Frass@bsl-mb.com

Nora Kalf
Nora.Kalf@bsl-mb.com

Kristina Wilke
Kristina.Wilke@bsl-mb.com

BSL Managementberatung GmbH
Am Winterhafen 2
55131 Mainz

Telefon: 06131 - 2490 903

Telefax: 06131 - 2499 428