



BSL

Managementberatung



Gartenstadt Haan – Organisationsuntersuchung des Gebäudemanagements

Abschlussdokumentation

Oktober 2023

Agenda

1

Zusammenfassung

1.1 **Management Summary**

1.2 Übersicht Handlungsempfehlungen

2

Projektablauf und Vorgehen

Management Summary (1/2)

Die BSL Managementberatung GmbH wurde mit einer Organisationsuntersuchung des Amtes 65 Gebäudemanagement beauftragt. Neben einschlägiger Ziele einer Organisationsuntersuchung - Formulierung von Handlungsempfehlungen, Optimierung der Ablauf- und Aufbauorganisation etc. – wurde auch eine Personalbedarfsermittlung durchgeführt.

aktuelle Herausforderungen	<p>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 einer unklaren Aufgabendefinition führt zu einer erhöhten Anzahl an Schnittstellen und hohen Abstimmungsaufwänden. 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. Darüber hinaus bestehen Bearbeitungsrückstände in teils sensiblen Aufgabenbereichen (Sanierungen, Betreiberpflichten).</p>
Hausmeisterkonzept	<p>Im Hausmeisterdienst ergibt sich ein Personalminderbedarf in Höhe von 2,56 VZÄ im Vergleich zum Stellenplan 2022/2023 (relevante Kapazitäten für die Hausmeisterdienste). Der Personalbedarf umfasst 8,34 VZÄ. Die Personalbedarfsermittlung beruht auf dem Berechnungsmodell der KGSt. Neben den relevanten Flächenanteilen wurden auch Besonderheiten im Aufgabenportfolio bzw. des Gebäudebestands berücksichtigt. Es wurden durchschnittliche Zuschläge u.a. für erhöhte Technisierung, Vandalismus, Durchführung von Kleinreparaturen und Wartungsarbeiten berücksichtigt.</p> <p>Durch die Schaffung von Betreuungseinheiten sowie die Hebung von Optimierungspotentialen im Aufgabenportfolio kann der Hausmeisterdienst zielführend und effizient organisiert werden.</p>
Personalbedarf	<p>Sowohl kurz- als auch mittelfristig besteht ein Personalmehrbedarf. Dieser fußt insbesondere auf erhöhte Personalkapazitäten im Bereich Neu-, Umbau und Erweiterung (NUE) und Bauunterhaltung (BU). Kurzfristig (< 3 bis 5 Jahre) liegt der Personalbedarf bei 22,48 VZÄ (+ 2,48 VZÄ im Vergleich zum Stellenplan 2022/2023) und mittelfristig (> 3 bis 5 Jahre) bei 20,37 VZÄ (+ 0,37 VZÄ im Vergleich zum Stellenplan 2022/2023).</p> <p>Im Bereich des Kaufmännischen und Infrastrukturellen Gebäudemanagements ergibt sich ein Personalmehrbedarf von 0,92 VZÄ im Vergleich zum Stellenplan 2022/2023.</p> <p>Für die Instandhaltung der Außenanlagen (befestigte Flächen) wurde ein rechnerischer Personalbedarf in Höhe von 0,83 VZÄ ermittelt.</p> <p>In Abhängigkeit der gewählten Aufbauorganisation sind ergänzend eine Abteilungsleitungsstelle oder ein bis zwei Koordinatorenstellen vorzusehen.</p>

Management Summary (2/2)

Aufbau-organisation	BSL empfiehlt für den Bereich Bauunterhalt in Abteilung 65.2 eine Koordinatorenstelle einzurichten.
Weitere Handlungsempfehlungen	Die weiteren Empfehlungen adressieren insbesondere die Aufgabendefinition und -gliederung, Standardisierung der Aufgabenwahrnehmung, Regelungsdichte, Optimierung von Schnittstellen, umfassende Wahrnehmung der Betreiberverantwortung, der Digitalisierung sowie die Personalentwicklung.

Die BSL Managementberatung GmbH dankt allen Beteiligten bei der Gartenstadt Haan für die gute und konstruktive Zusammenarbeit.

Agenda

1

Zusammenfassung

1.1 Management Summary

1.2 Übersicht Handlungsempfehlungen

2

Projektablauf und Vorgehen

Es wurden eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen formuliert, die unterschiedliche Themen zum Schwerpunkt haben (1/3)

Strategische Aufgabenwahrnehmung

Empfehlung



Zuständigkeiten, Prozessabläufe und Schnittstellen sind schriftlich zu definieren.

Empfehlung



Für die Kernprozesse sind amtsintern Dienstanweisungen in Kraft zu setzen.

Empfehlung



Auf Führungsebene sind Bau- und Ausführungsstandards zu erarbeiten.

Es wurden eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen formuliert, die unterschiedliche Themen zum Schwerpunkt haben (2/3)

Operative Aufgabenwahrnehmung

Empfehlung



Die Digitalisierung der Gebäudedaten im CAFM-Tool ist sukzessive umzusetzen. Die Aufgabenwahrnehmung ist bestmöglich durch die Nutzung der Software Kolibri zu unterstützen.

Empfehlung



Es sind jährliche Begehungen der Objekte durchzuführen, um den Pflichten der Betreiberverantwortung nachzukommen. Die Begehungen sind zu dokumentieren und ggf. anfallende Aufgaben zu erfassen und zu bearbeiten.

Empfehlung



Die Zuständigkeiten und Schnittstellen im Bereich der Betreiberverantwortung und der Überprüfung ihrer Wahrnehmung sind zu definieren.

Empfehlung



Für die Übergabe von Neubauprojekten ist ein Übergabeprozess von der Projektplanung und Bau in den Betrieb festzulegen.

Empfehlung



Für die Übergabe von Mietobjekten in die Instandhaltung ist ein Übergabeprozess zu entwickeln.

Es wurden eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen formuliert, die unterschiedliche Themen zum Schwerpunkt haben (3/3)

Personal und Struktur

Empfehlung



Für den Bereich Bauunterhalt ist in Abteilung 65.2 eine Koordinatorenstelle einzurichten.

Empfehlung



Durch strukturierte Schulungen sind Prozesse im Bereich Neubau, Umbau und Erweiterung städtischer Gebäude effizienter umsetzbar.

Empfehlung



Es ist ein zentrales Wissensmanagement aufzubauen (Nutzung DMS).

Empfehlung



Es ist ein Einarbeitungs- und Fortbildungskonzept zu entwickeln.

Empfehlung



Bei der Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen sind diese zu priorisieren und nach ihrer Implementierung zu evaluieren.

Agenda

1 Zusammenfassung

1.1 Management Summary

1.2 Übersicht Handlungsempfehlungen

2

Projektablauf und Vorgehen

Das Projekt wurde in vier Phasen durchgeführt

01

Projektvorbereitung

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

Vorgehensweise abgestimmt

02

Ist-Erhebung

- Interviews mit ausgewählten Mitarbeitenden
- Auswertung des Status Quo auf Basis der erhobenen Daten und Informationen
- Aufbau der Prozess-Ressourcen-Matrix
- Ggf. Analyse-Workshops mit Mitarbeitenden
- Sitzung der Projektlenkungsgruppe bzw. Zwischenbericht

Ist-Situation erfasst

03

Analyse und Soll-Konzeption

- Analyse und Auswertung in Hinblick auf Optimierungspotenziale (Aufgabenkritik)
- Personalbedarfsbemessung und Stellenbildung
- Konzept zur Organisation der Hausmeisterdienste
- Sitzung der Projektlenkungsgruppe

Lösungen entwickelt

04

Dokumentation und Projektabschluss

- Erstellung Gutachten
- Abschlusspräsentation für die Projektlenkungsgruppe

Umsetzung vorbereitet

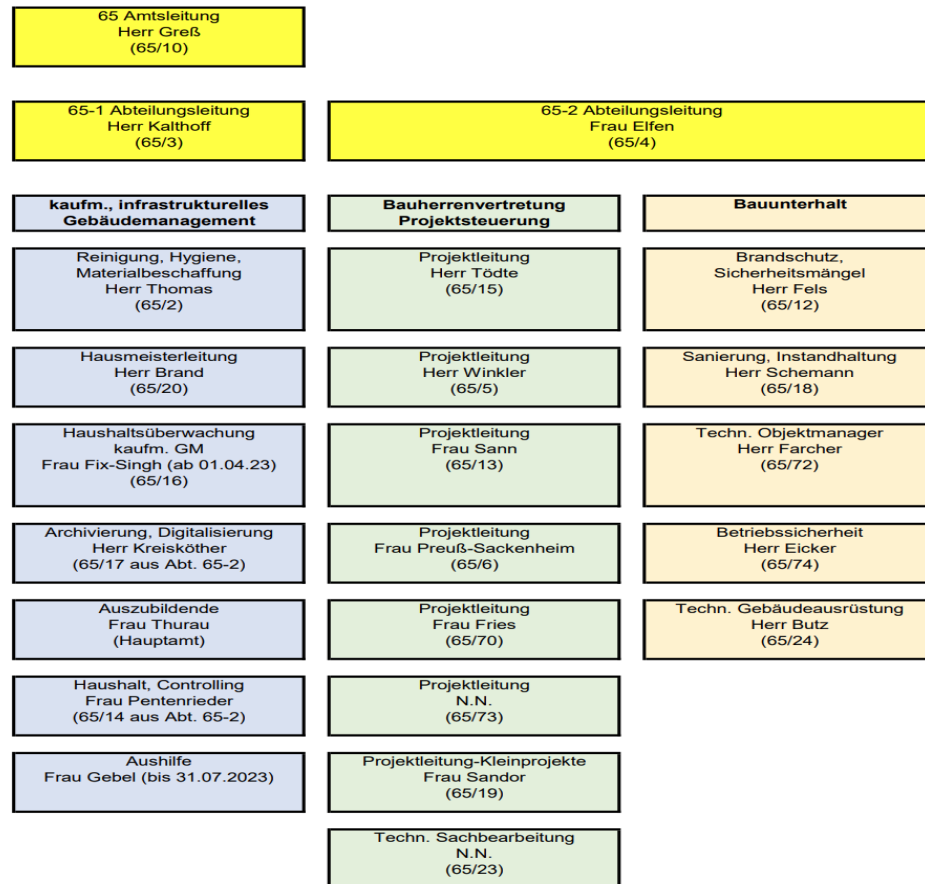
Agenda

3

IST-Analyse

- 3.1 Aufbauorganisation**
- 3.2 Personalstrukturanalyse
- 3.3 Zeiterhebung (Aufwandsenerhebung)
- 3.4 Mengenerhebung
- 3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Das Gebäudemanagement gliedert sich unterhalb der Abteilungsebene aktuell in drei Bereiche: KGM und IGM sowie Projektsteuerung und Bauunterhalt



Aufbauorganisation

Das Amt 65 gliedert sich in zwei Abteilungen:

- Abteilung 65-1 Kaufmännisches und Infrastrukturelles Gebäudemanagement
- Abteilung 65-2 Bauherrenvertretung und Projektsteuerung sowie Bauunterhalt
- Die Führungsebene besteht aus den zwei Abteilungsleitungen sowie der Amtsleitung
- Im Tagesgeschäft bestehen verschiedene Schnittstellen zwischen, aber auch innerhalb der Abteilungen.

Stand: März 2023
(Stelle 65/6 NN)

Agenda

3

IST-Analyse

- 3.1 Aufbauorganisation
- 3.2 Personalstrukturanalyse**
- 3.3 Zeiterhebung (Aufwandsenerhebung)
- 3.4 Mengenerhebung
- 3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Das Amt 65 verfügt formal über drei Leitungskräfte. Die Leitungsspannen sind entsprechend gering

Personalkapazität und Leitungsspannen (Stand: 1. Jan. 2023)

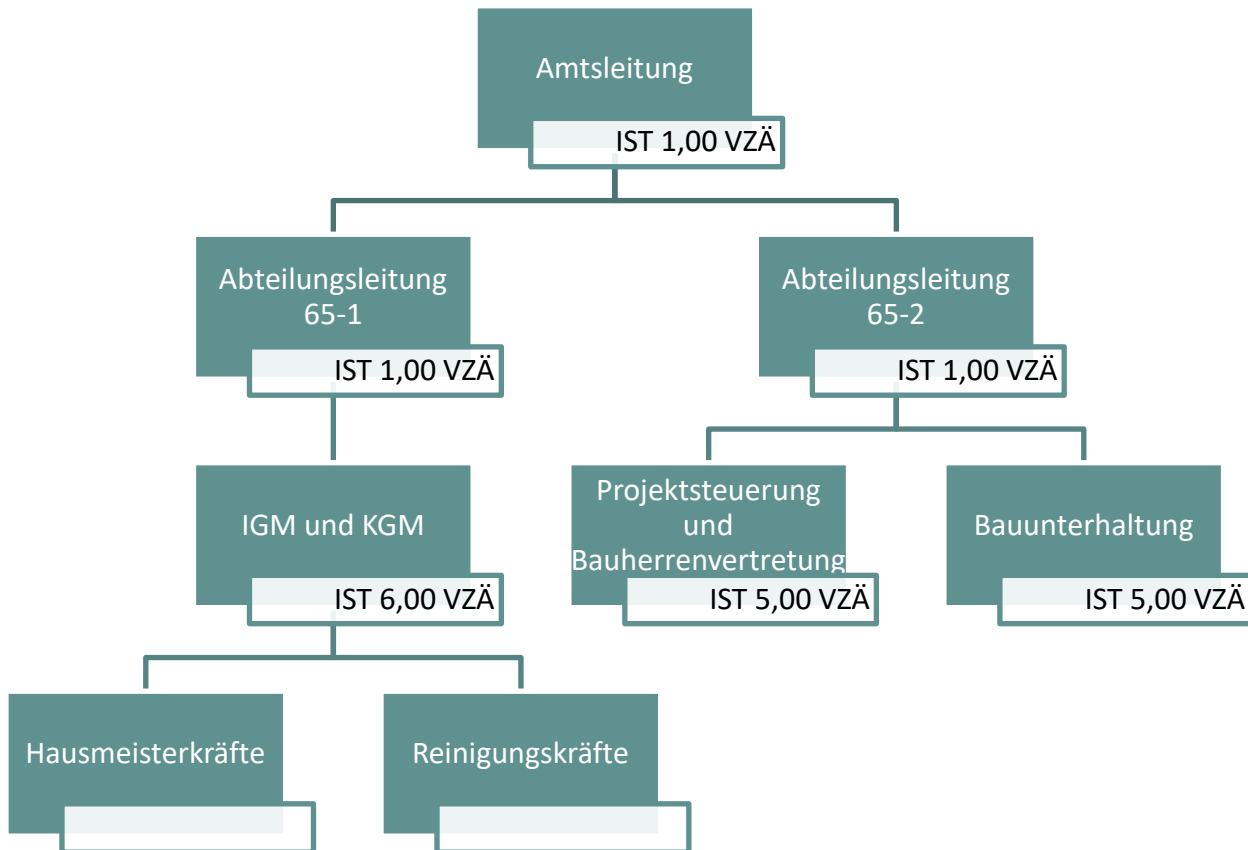
Im Untersuchungsbereich sind insgesamt 44 Mitarbeitende mit 30,93 VZÄ (inkl. Amtsleitung, ohne geringfügig Beschäftigte, Auszubildende und Aushilfen*) beschäftigt.

Die Kapazitäten verteilen sich wie folgt (inkl. Auszubildende und Aushilfen)

- Amtsleitung (1 Mitarbeitender/ 1,00 VZÄ)
- Abteilungsleitung 65.1 (1 Mitarbeitender / 1,00 VZÄ)
- Abteilungsleitung 65.2 (1 Mitarbeitende / 1,00 VZÄ)
- Abteilung 65.1 (6 Mitarbeitende (mit Aushilfen/Auszubildende) / 6,00 VZÄ)
 - Hausmeisterkräfte (15 Mitarbeitende / 12,11 VZÄ)
 - zzgl. 8 geringfügig beschäftigte Abendhausmeister
 - Reinigungskräfte (3 Mitarbeitende / 1,82 VZÄ)
 - zzgl. 1 geringfügig beschäftigte Reinigungskraft
- Abteilung 65.2 (10 Mitarbeitende / 10,00 VZÄ)

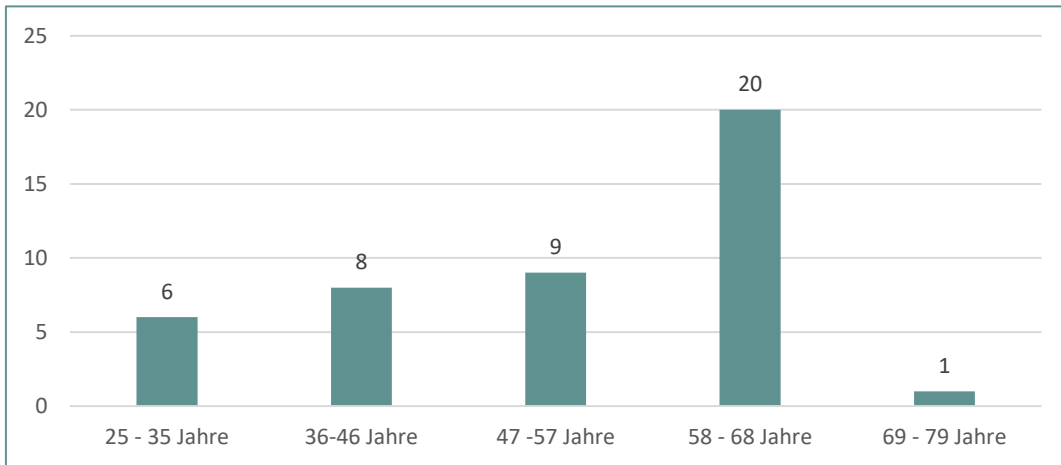
Die Führungsspannen der Abteilungsleitungen liegen rechnerisch bei 1:7 (Abtl. 65-1; mit Auszubildenden und Aushilfen; ohne Hausmeister- und Reinigungskräfte) und 1:10 (Abtl. 65-2). Die Führungsspanne der Amtsleitung beträgt 1:2.

Die Führungsspannen liegen damit unter den Orientierungswerten für technische Verwaltungen.

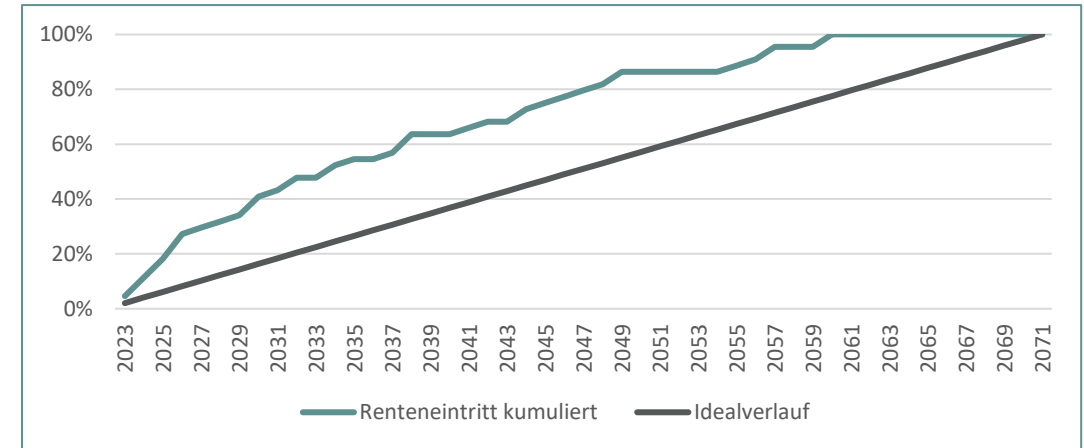


Der Altersdurchschnitt liegt bei rund 53 Jahren. Altersfluktuation wird in absehbarer Zeit zu einem Handlungsschwerpunkt werden

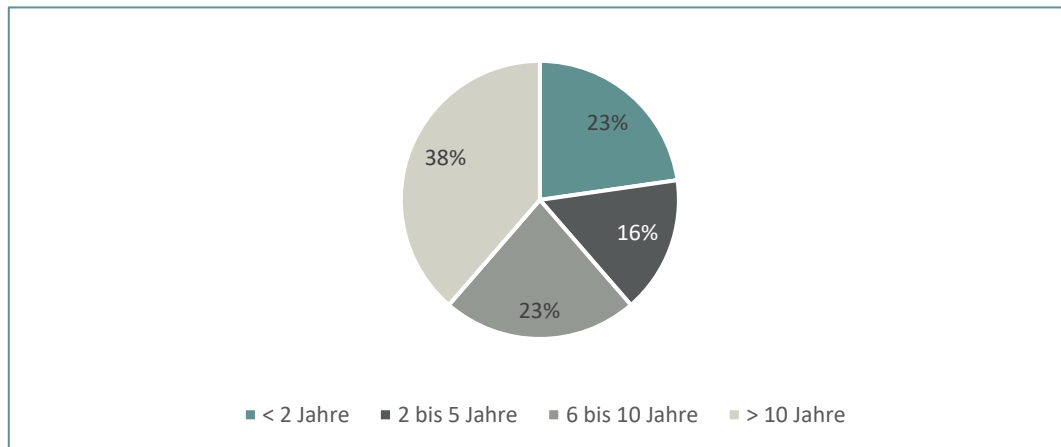
Altersstruktur der Mitarbeitenden



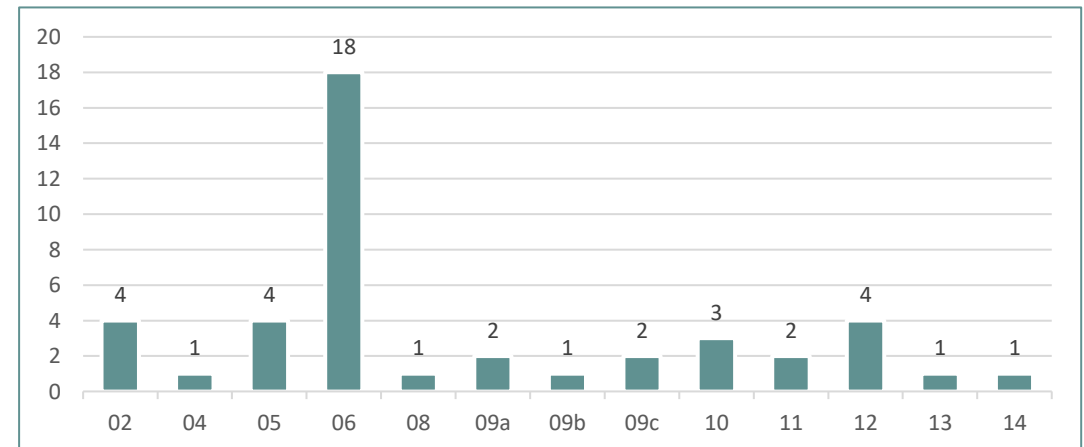
Kumulierter Dienstaustritt: Anteil der in Rente gehenden Mitarbeitenden



Anteil der Mitarbeitenden nach Beschäftigungszeit



Besoldungsstruktur nach Anzahl der Entgeltgruppen



Quelle: Gartenstadt Haan - Personaldaten

Agenda

3

IST-Analyse

- 3.1 Aufbauorganisation
- 3.2 Personalstrukturanalyse
- 3.3 Zeiterhebung (Aufwandshebung)**
- 3.4 Mengenerhebung
- 3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Auf Basis eines Aufgabenkatalogs fand die Aufwandserhebung statt. Die Mitarbeitenden schätzten, wie viel Prozent ihrer Arbeitszeit für die im Katalog erfassten Aufgaben im Jahr 2022 verwendet wurden

Ablauf

- Erstellung eines **Aufgabenkataloges** auf Grundlage von BSL-Standards, Unterlagen und Interviews
- Abstimmung und **Qualitätssicherung** der Aufgabenkataloge mit den Führungskräften
- Erstellung und **Versand** der Erhebungsbögen auf dem elektronischen Weg
- **Ausfüllen** der Erhebungsbögen durch alle Mitarbeitenden
- **Plausibilisierung** der ausgefüllten Bögen durch die Führungskräfte
- **Rücklauf** der Erhebungsbögen an BSL

Aufbau des Bogens

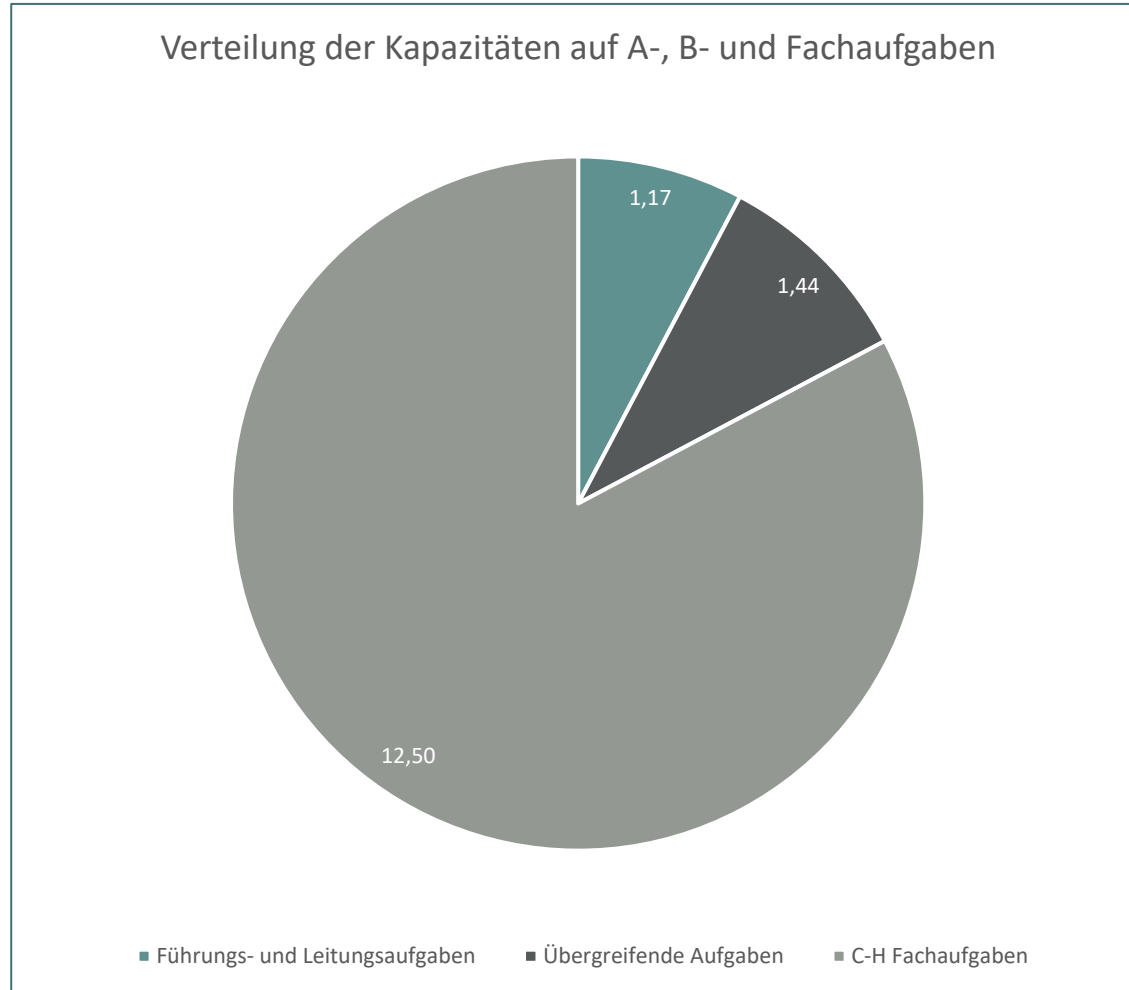
Der Erhebungsbogen besteht aus **drei Aufgabenblöcken**

- (A) Führungs- und Leitungsaufgaben
- (B) Übergreifende Aufgaben
- (C. bis H) Fachaufgaben

Auswertung

- Die einzelnen Erhebungsbögen wurden in einer „**Mastertabelle**“ zusammengefasst
- Die Mastertabelle zeigen die **VZÄ je Aufgabenbereich**
- **Auffälligkeiten** werden ausgewertet und mit Soll-Werten verglichen bzw. fließen in die Empfehlungen zu Ablauf- und Aufbauorganisation ein
- Die Auswertung der Aufwands- und Mengenerhebung ist eine Grundlage für die Bildung der Ist-Kennzahlen und auch die Ermittlung des Personalbedarfs

Die Auswertung der Aufwandserhebung zeigt, welche Aufgabenblöcke wie viele Kapazitäten binden



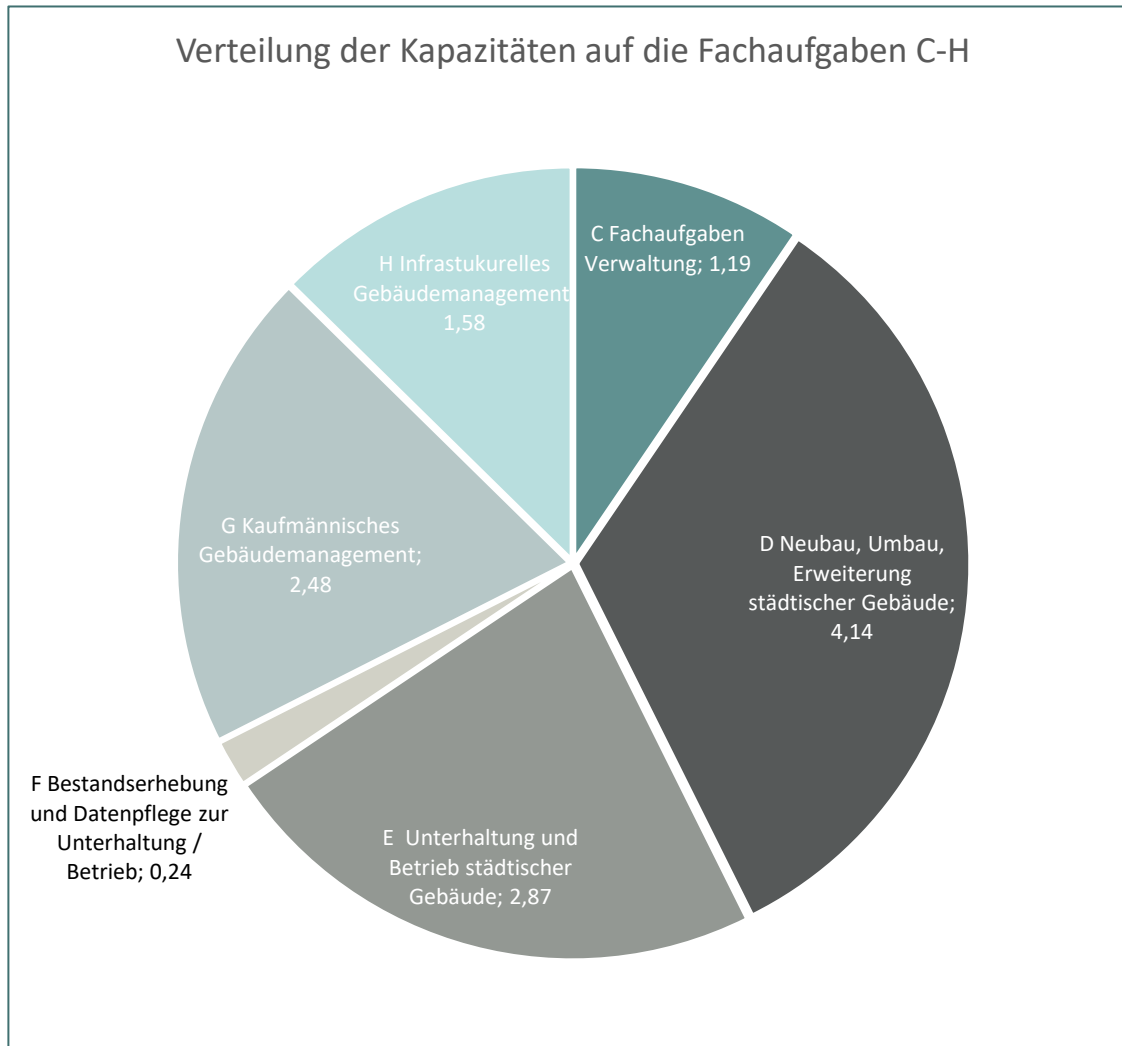
Verteilung der A-, B- und Fachaufgaben-Aufgaben

- Das Diagramm zeigt die Verteilung aller im Schätzverfahren ermittelten VZÄ. Es wird deutlich, welche Aufgabenblöcke wie viele Kapazitäten binden.
- Insgesamt wurden 15,10 VZÄ erhoben. Dabei wurde der Zeitraum 2022 erhoben.
- Für **Führungs- und Leitungsaufgaben** (A-Aufgaben) werden 7% (1,17 VZÄ) aufgewendet. Hierzu gehört auch die Führung der Reinigungs- und Hausmeisterdienste.
- **Übergreifende allgemeine Aufgaben** (B-Aufgaben) binden 9,5% (1,44 VZÄ) der Kapazitäten. Hierunter fallen z.B. die Teilnahme an Besprechungen, die Einarbeitung von Beschäftigten oder die Weiterbildung. Aber auch Amtshilfe und Gremienarbeit.
- Die **Fachaufgaben (C-H) binden insgesamt 82% (12,49 VZÄ)**

Σ: 100%; 15,10 VZÄ

Quelle: Aufwandserhebung (AWE) Gartenstadt Haan

Der Neubau, Umbau und Erweiterung städtischer Gebäude stellt mit 4,14 VZÄ den größten Aufgabenblock der Fachaufgaben dar



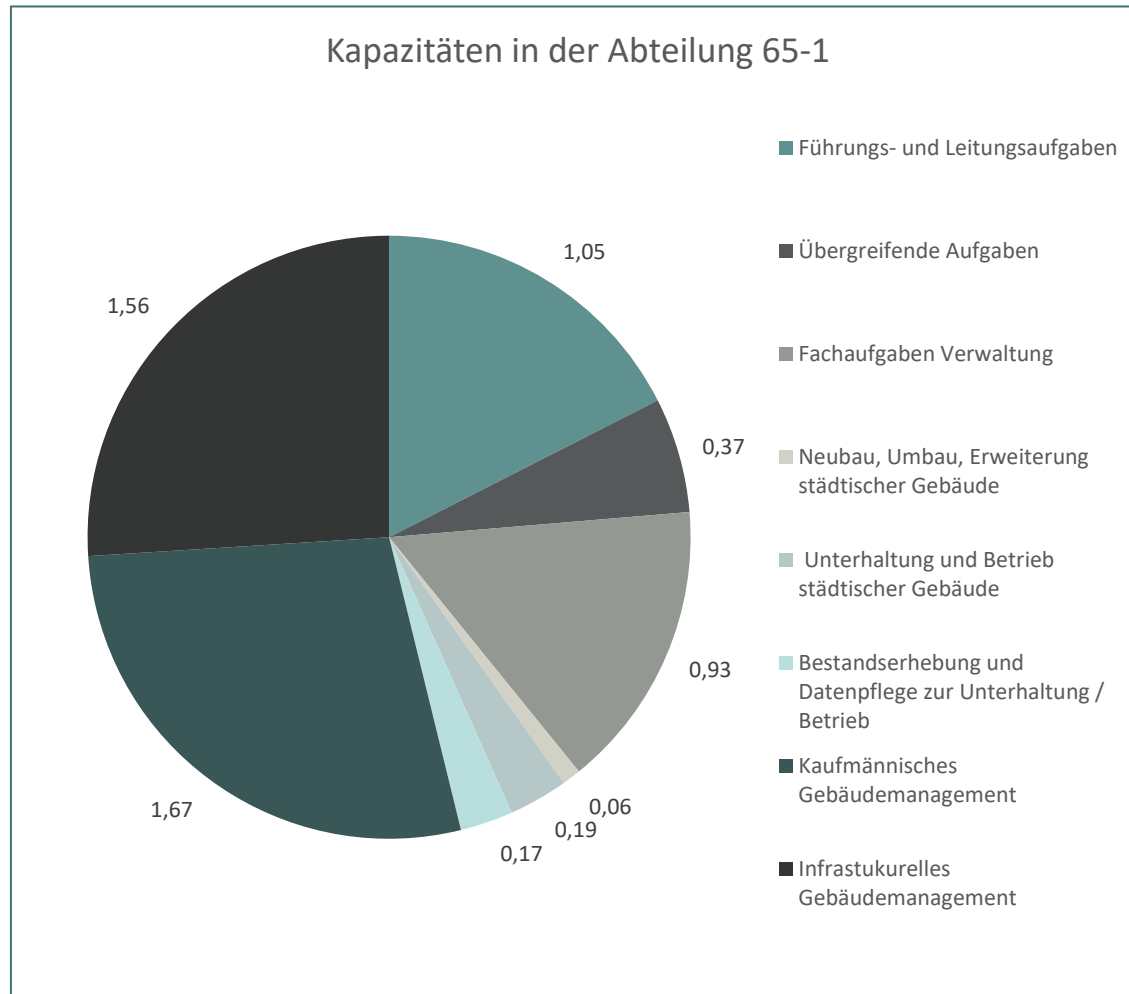
Fachaufgaben

- Für die **Fachaufgaben C-H** werden insgesamt 83 % (12,50 VZÄ) der zeitlichen Kapazitäten aufgewendet.
- Den größten Aufgabenblock stellt D – Neubau, Umbau, Erweiterung, städtischer Gebäude mit 4,14 VZÄ dar.
- Ebenfalls große zeitliche Kapazitäten werden für E – Unterhalt und Betrieb städtischer Gebäude mit 2,87 VZÄ und G – Kaufmännisches Gebäudemanagement mit 2,48 VZÄ aufgewendet.
- Den kleinsten Aufgabenblock stellt F – Bestandserhebung und Datenpflege zur Unterhaltung / Betrieb mit 0,24 VZÄ dar.

Σ: 82,7%; 12,50 VZÄ

Quelle: Aufwandserhebung (AWE) Gartenstadt Haan

Der Führungsanteil liegt durch die Koordination der Hausmeister- und Reinigungskräfte bedingt bei 1,05 VZÄ



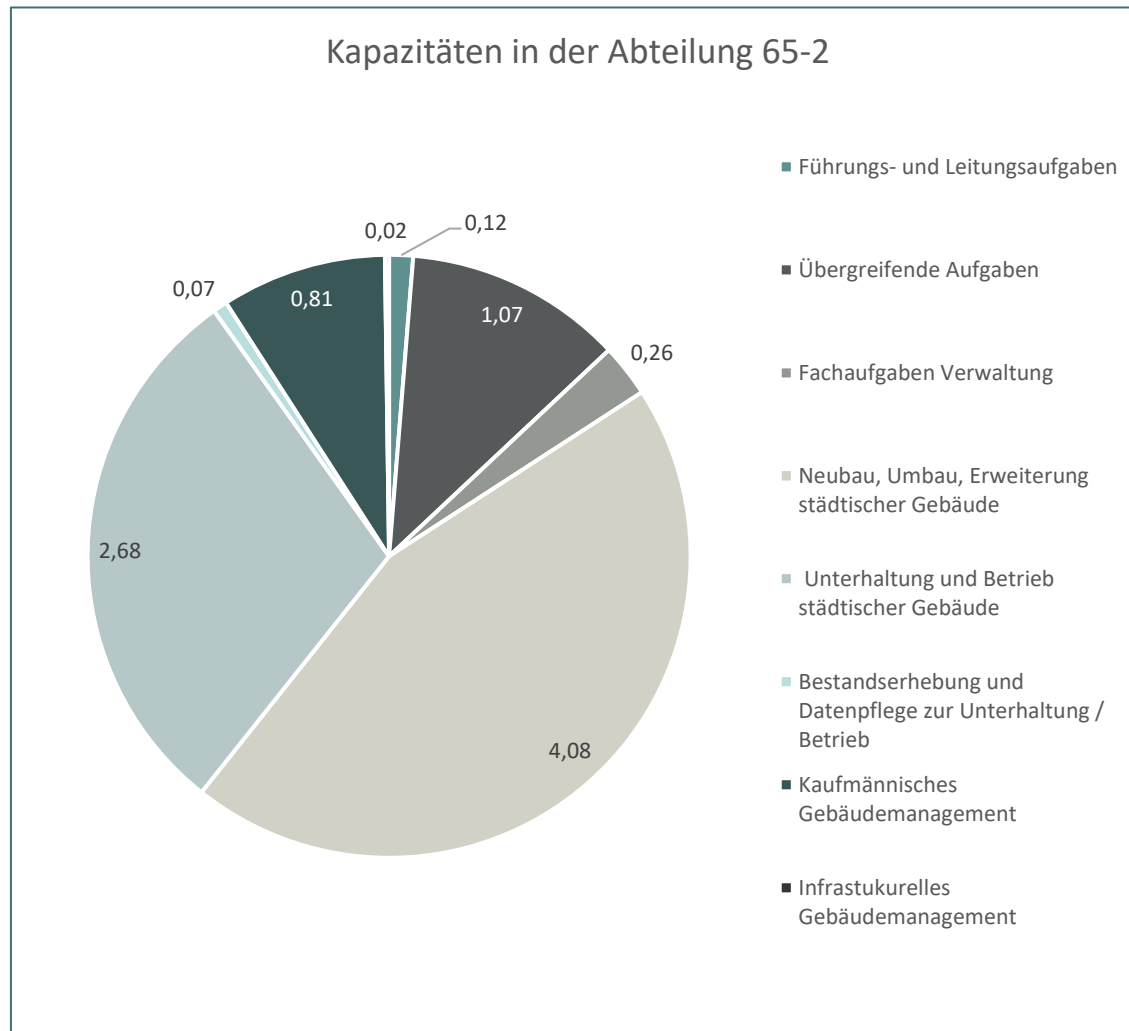
Verteilung der A-, B- und C-H - Aufgaben

- In der Abteilung 65-1 wurden Kapazitäten von 6,15 VZÄ erhoben.
- **Führungs- und Leitungsaufgaben** binden 17 % (1,05 VZÄ) und die übergreifenden Aufgaben 6 % (0,37 VZÄ).
- Die **Fachaufgaben binden insgesamt 77% (4,73 VZÄ)**.
- Die größten Blöcke bilden das kaufmännische Gebäudemanagement mit 27% (1,67 VZÄ) sowie das infrastrukturelle GM mit 25% (1,56 VZÄ).

Σ: 40,7%; 6,15 VZÄ

Quelle: Aufwandserhebung (AWE) Gartenstadt Haan

In der Abteilung 65-2 werden 11% der Kapazitäten durch übergreifende Aufgaben gebunden



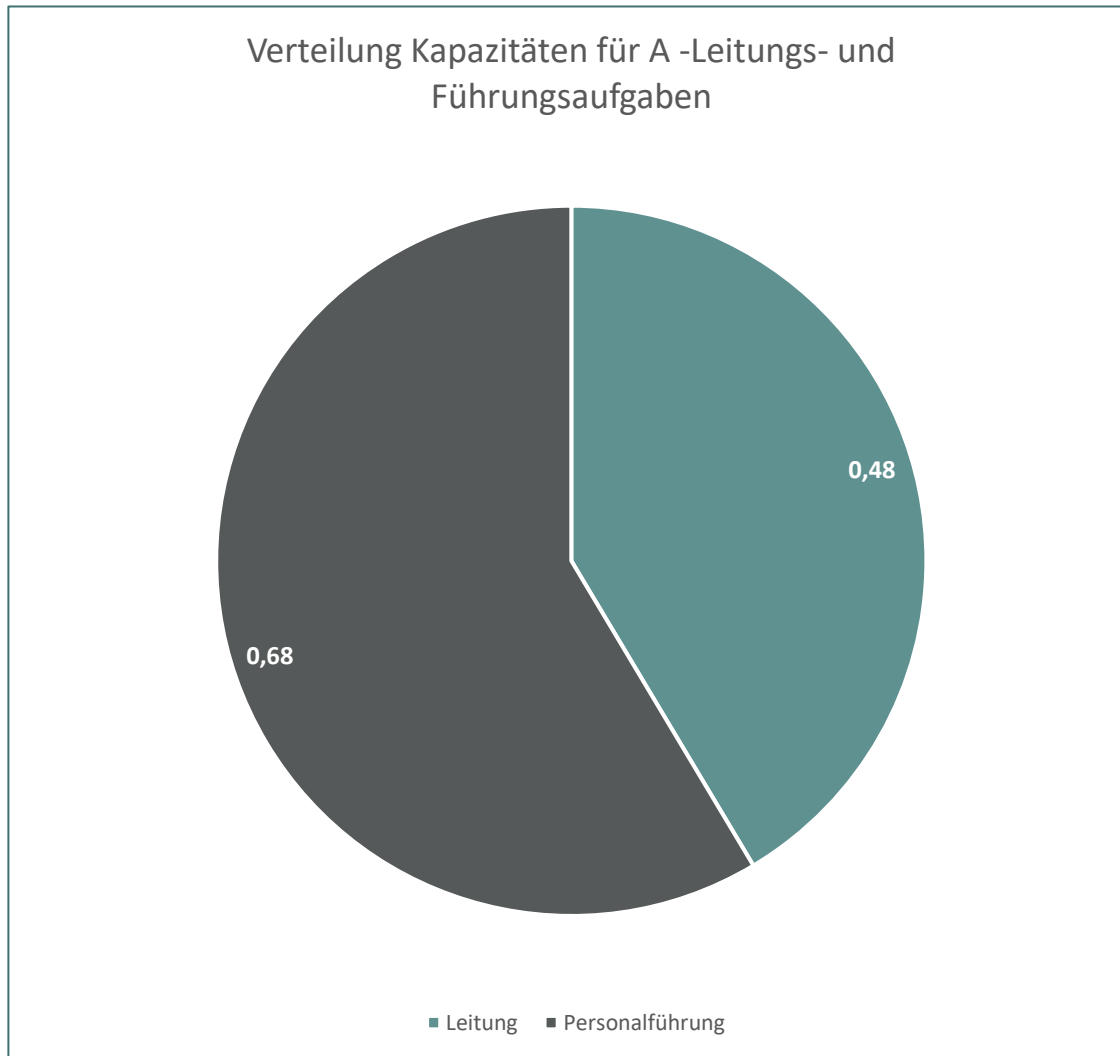
Verteilung der A-, B- und C-H -Aufgaben

- Das Diagramm zeigt die Verteilung aller im Schätzverfahren ermittelten VZÄ für die Abteilung 65-2.
- Insgesamt wurden 9,10 VZÄ erhoben.
- Für **Führungs- und Leitungsaufgaben** (A-Aufgaben) werden 1,3% (0,12 VZÄ) aufgewendet. Dies ist erfahrungsgemäß ein sehr niedriger Wert.
- **Übergreifende allgemeine Aufgaben** (B-Aufgaben) binden 11% (1,07 VZÄ) der Kapazitäten.
- Die **Fachaufgaben binden insgesamt 87% (7,91 VZÄ)**.
- Die meisten Kapazitäten werden durch den Neubau, Umbau, Erweiterung städtischer Gebäude (45%, 4,08 VZÄ) sowie den Unterhalt und Betrieb städtischer Gebäude (29%, 2,68 VZÄ) gebunden.

Σ: 60,2%; 9,10 VZÄ

Quelle: Aufwandserhebung (AWE) Gartenstadt Haan

Bei den Führungs- und Leitungsaufgaben sind die Aufwände für die Personalführung am größten



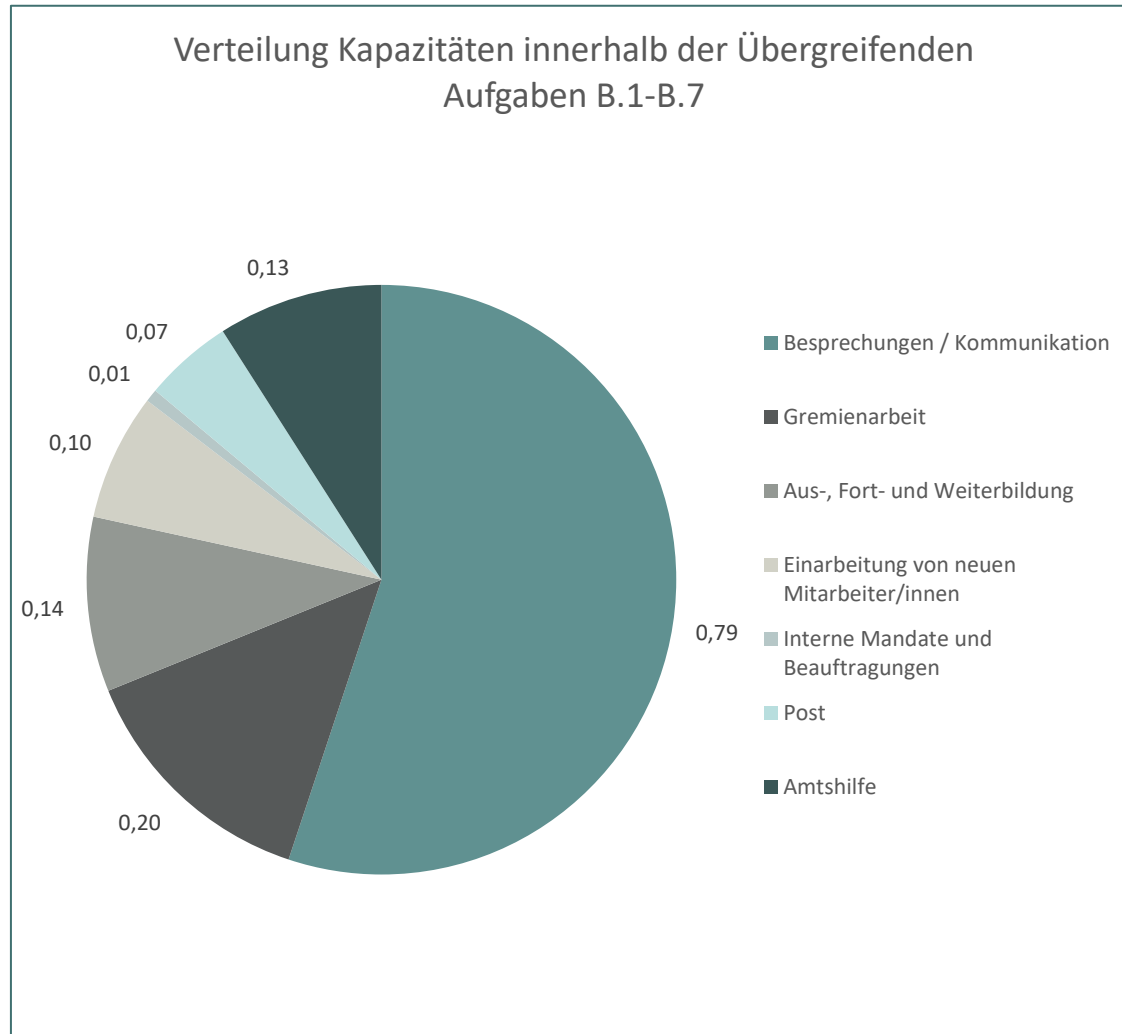
Führungs- und Leitungsaufgaben

- Die **Führungs- und Leitungsaufgaben** binden insgesamt 7,7 % (1,17 VZÄ).
- Hierbei ist zu beachten, dass durch die Neubesetzung der Abteilungsleitung 65-2 für diese nur 4 Monate der Tätigkeit in 2022 ausgewertet werden konnten.
- Der größere zeitliche Aufwand wurde mit 0,68 VZÄ für die Personalführung ermittelt.
- Leitungsaufgaben machen 0,48 VZÄ aus.

Σ: 7,7%; 1,17 VZÄ

Quelle: Aufwandserhebung (AWE) Gartenstadt Haan

Bei den Übergreifenden Aufgaben binden vor allem interne Dienstbesprechungen und Kommunikation hohe Kapazitäten



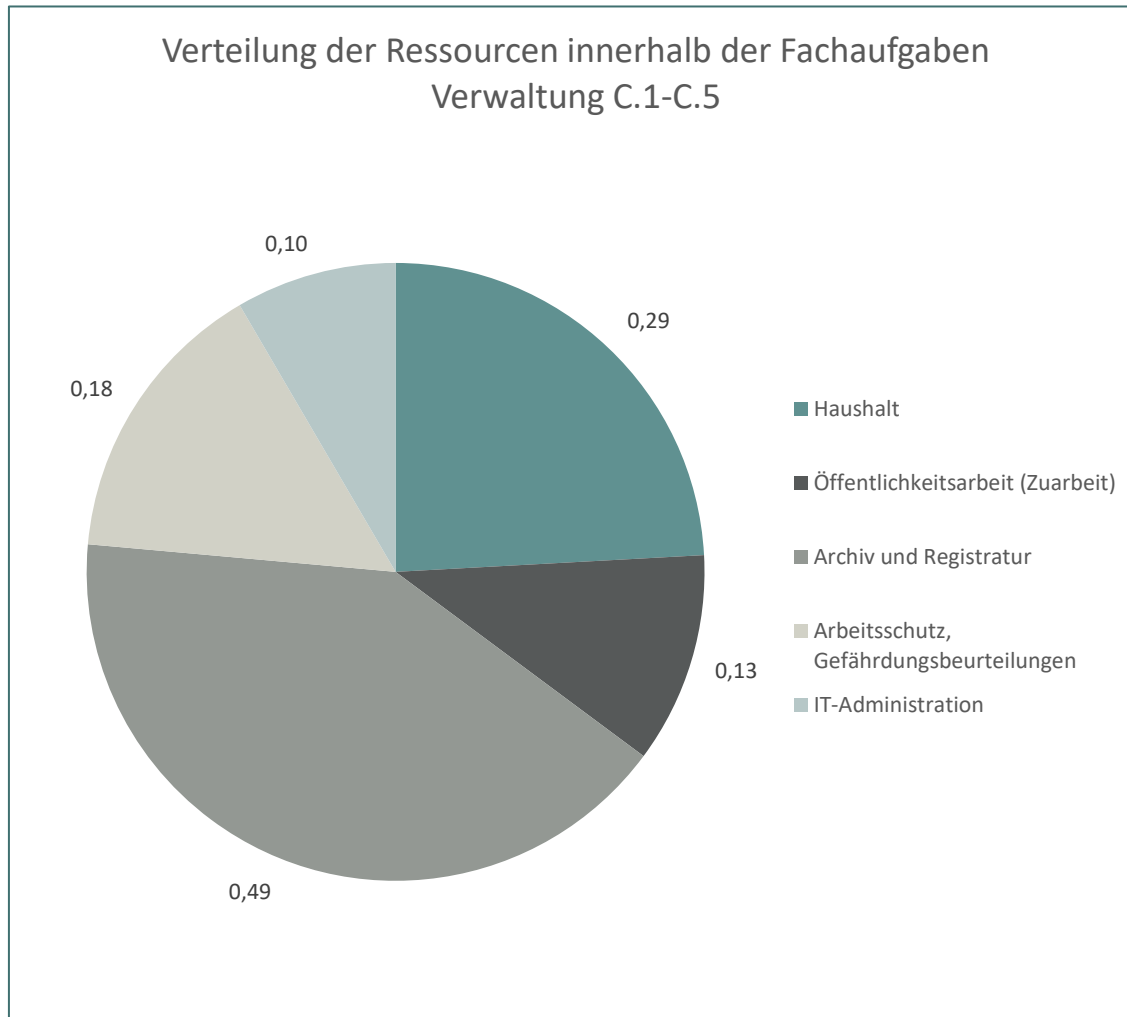
Übergreifende Aufgaben

- Für interne Dienstbesprechungen wurden insgesamt Zeiten äquivalent zu 0,79 VZÄ geschätzt. Gemessen an der gesamten IST-Kapazität sind das knapp über 5 %.
- 0,20 VZÄ werden durch Gremienarbeit gebunden.
- Aus-, Fort- und Weiterbildungen haben einen zeitlichen Aufwand von 0,14 VZÄ und machen damit knapp 1% der Gesamtkapazitäten aus.
- Für die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen werden 0,10 VZÄ aufgewendet.
- Interne Mandate und Beauftragungen machen mit 0,01 VZÄ den geringsten Anteil aus.

Σ: 9,5%; 1,44 VZÄ

Quelle: Aufwandserhebung (AWE) Gartenstadt Haan

Innerhalb der Fachaufgaben der Verwaltung stellt die Arbeit im Archiv und der Registratur einen verhältnismäßig großen Posten dar



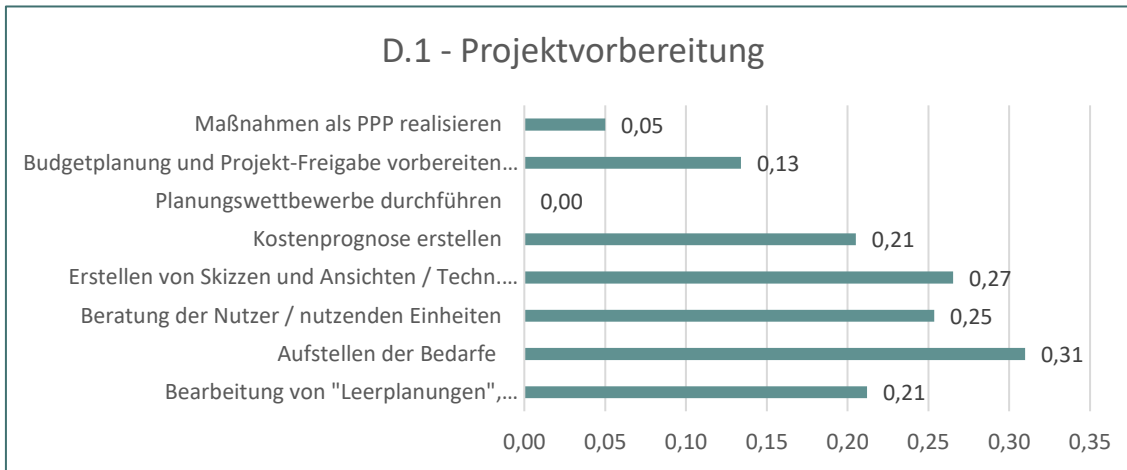
Fachaufgaben - Verwaltung

- **Fachaufgaben der Verwaltung** machen insgesamt 7,9% (1,19 VZÄ) der Gesamtkapazitäten aus.
- Der größte Aufwandstreiber ist die Bearbeitung des Archivs und der Registratur mit 0,49 VZÄ.
- Für Haushalt werden 0,29 VZÄ aufgewendet.
- Arbeitsschutz- und Gefährdungsbeurteilungen machen 0,18 VZÄ aus.
- Für die Zuarbeit in der Öffentlichkeitsarbeit wurden 0,13 VZÄ ermittelt.
- Den kleinsten Anteil macht die IT-Administration mit 0,1 VZÄ aus.

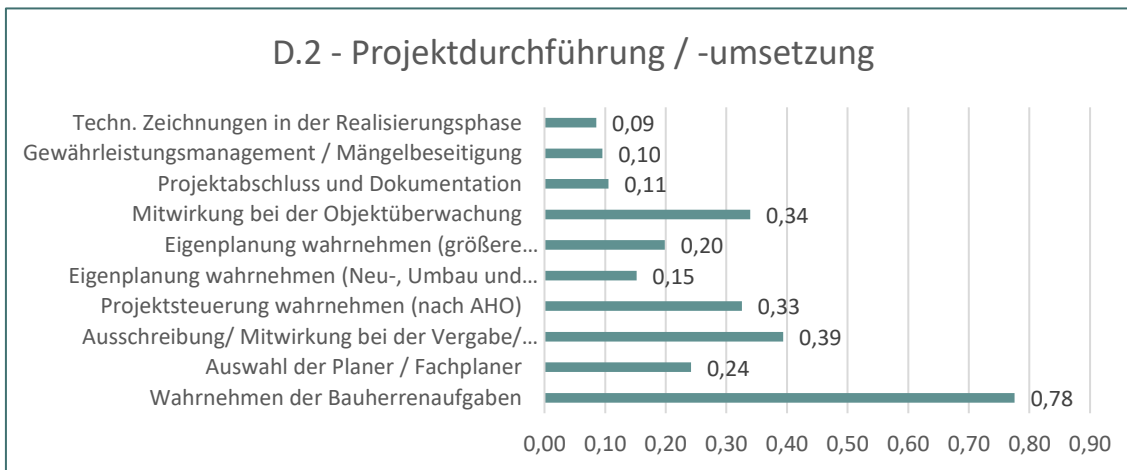
Σ: 7,9 %; 1,19 VZÄ

Quelle: Aufwandserhebung (AWE) Gartenstadt Haan

Im Aufgabenblock D – Neubau, Umbau und Erweiterungen städtischer Gebäude sind keine Auffälligkeiten zu verzeichnen



Σ: 9,5%; 1,43 VZÄ



Σ: 17,9%; 2,71 VZÄ

Projektvorbereitung

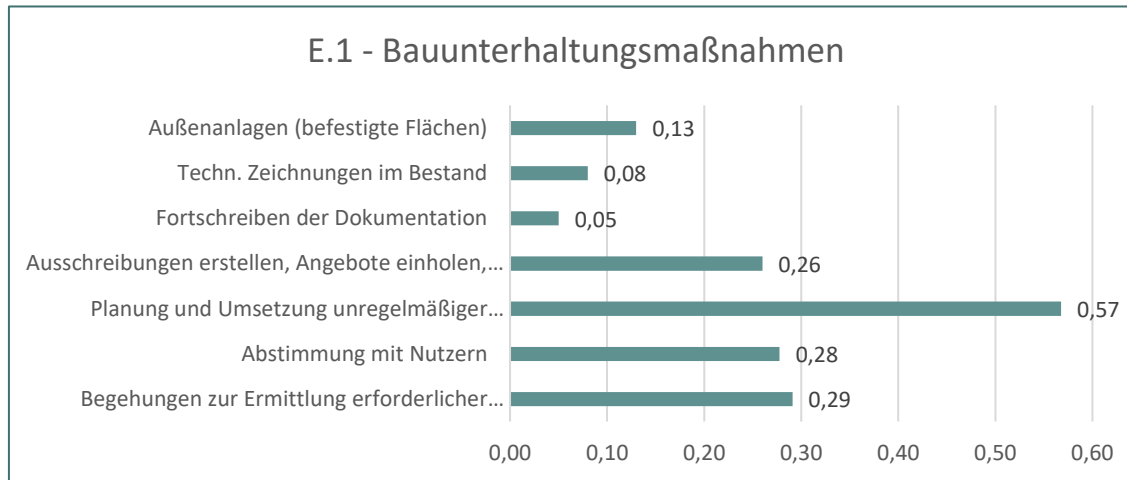
- Der Bereich der Projektvorbereitung bindet 9,5% (1,43) der Gesamtkapazitäten.
- Die größte Aufgabe ist das Erstellen von Skizzen und Ansichten / Techn. Zeichnungen in der Vorbereitungsphase mit 0,27 VZÄ.
- Für die Durchführung von Planungswettbewerben wurden keine Zeitanteile verbucht.

Projektdurchführung/ -umsetzung

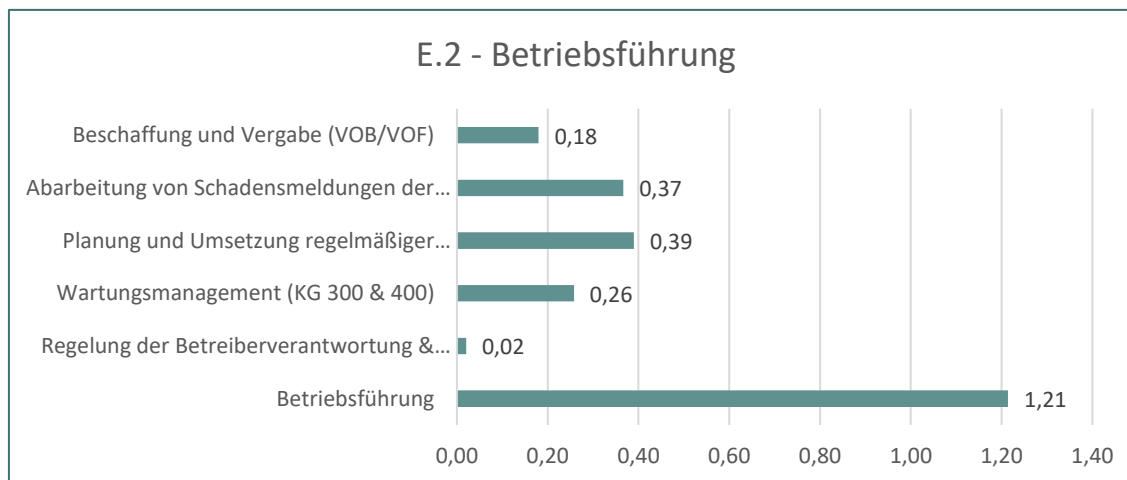
- Für die Projektdurchführung / -umsetzung werden 17,9% (2,71 VZÄ) aufgewendet.
- Der mit Abstand größte Aufwandstreiber ist die Wahrnehmung von Bauherrenaufgaben mit 0,78 VZÄ.
- Den geringsten Anteil machen technische Zeichnungen in der Realisierungsphase mit 0,09 VZÄ aus.

Quelle: Aufwandserhebung (AWE) Gartenstadt Haan

Für die Unterhaltung und den Betrieb städtischer Gebäude werden insgesamt 2,87 VZÄ aufgewendet, was 19 % des Gesamtbedarfs ausmacht



Σ: 11%; 1,66 VZÄ



Σ: 8%; 1,21 VZÄ

Bauunterhaltungsmaßnahmen

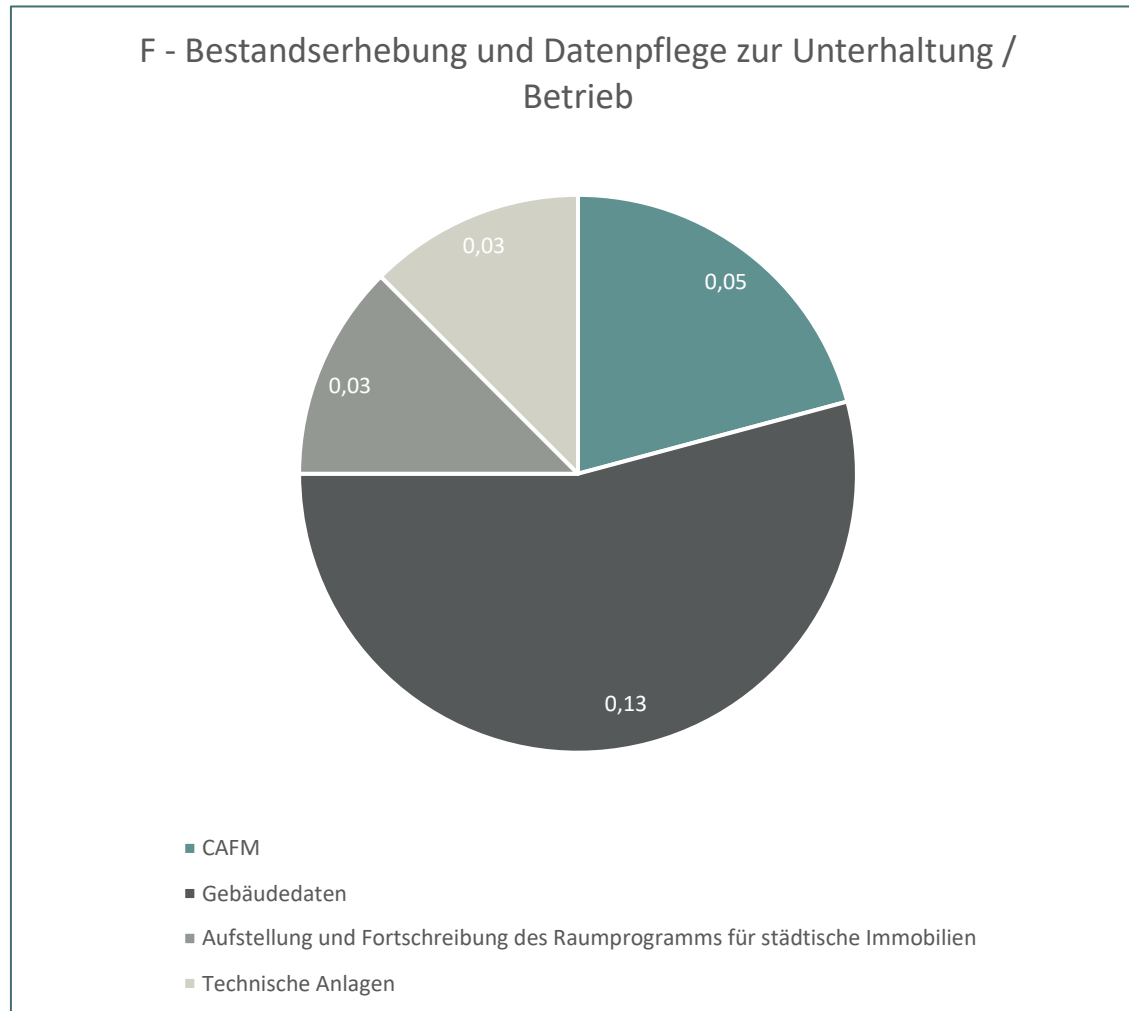
- Für Bauunterhaltungsmaßnahmen werden 11 % (1,66 VZÄ) aufgewendet.
- Die Planung und Umsetzung unregelmäßiger Maßnahmen (kleinere Instandsetzungen, Mängelbehebung) (normative Bauunterhaltung) stellt die Aufgabe mit den meisten Kapazitäten mit 0,57 VZÄ dar.

Betriebsführung

- Im Bereich Betriebsführung wurden 8 % (1,21 VZÄ) ermittelt.
- Die Aufgabe der Betriebsführung stellt dabei mit Abstand den Aufwandstreiber mit 1,21 VZÄ dar.
- Am geringsten stellt sich die Regelung der Betreiberverantwortung & Überprüfung der Wahrnehmung mit 0,02 VZÄ dar.

Quelle: Aufwandserhebung (AWE) Gartenstadt Haan

Mit 0,24 VZÄ stellt die Fachaufgabe F – Bestandserhebung und Datenpflege zur Unterhaltung / Betrieb den kleinsten Aufgabenblock mit 1,6 % der Gesamtkapazitäten dar



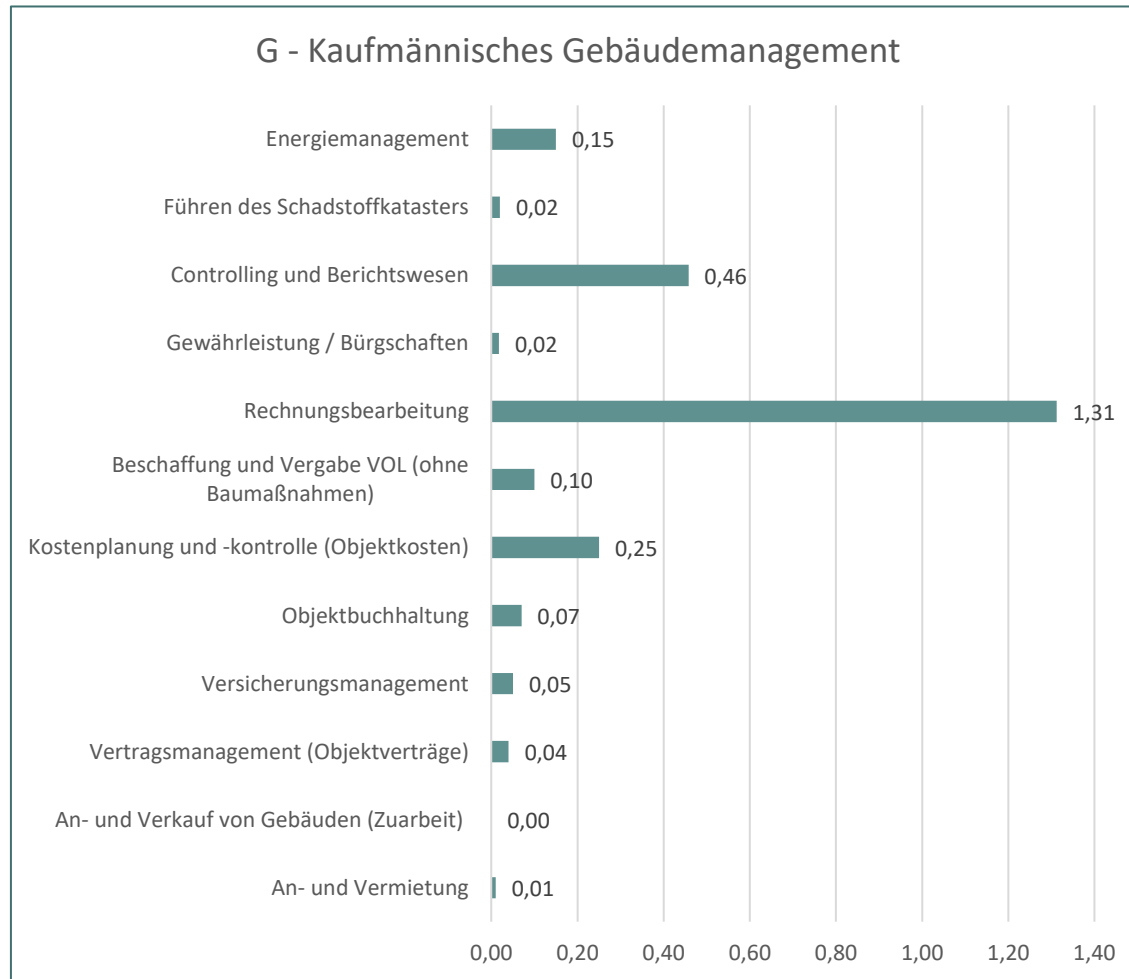
Bestandserhebung und Datenpflege zur Unterhaltung / Betrieb

- Für die Fachaufgabe Bestandserhebung und Datenpflege zur Unterhaltung / Betrieb werden insgesamt 0,24 VZÄ aufgewendet, was 1,6 % der gesamten Kapazitäten ausmacht.
- Für die Aufgabe Gebäudedaten werden 0,13 VZÄ aufgewendet, was damit die größte Aufgabe ausmacht.
- CAFM bindet 0,05 VZÄ. Die Aufgaben Technische Anlagen und die Aufstellung und Fortschreibung des Raumprogramms für städtische Immobilien besitzen jeweils 0,03 VZÄ.
- In Summe werden für die Fachaufgabe F relativ wenige Kapazitäten aufgewendet.

Σ: 1,6 %; 0,24 VZÄ

Quelle: Aufwandserhebung (AWE) Gartenstadt Haan

Circa die Hälfte der Kapazitäten im Kaufmännischen Gebäudemanagement entfallen auf die Rechnungsbearbeitung mit 1,31 VZÄ



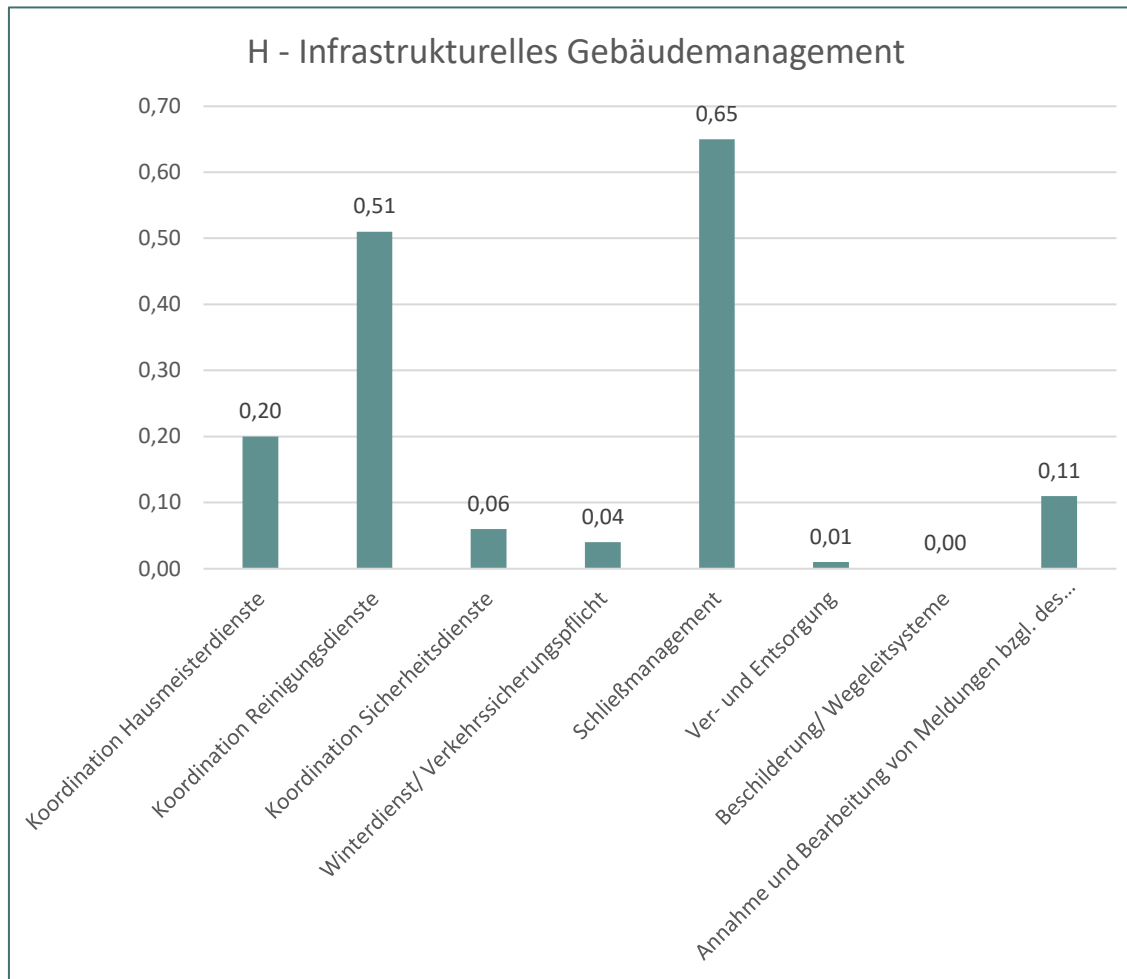
Kaufmännisches Gebäudemanagement

- Für das Kaufmännische Gebäudemanagement werden 16,4 % (2,48 VZÄ) der Gesamtkapazitäten eingesetzt.
- Hierbei stellt die Rechnungsbearbeitung mit 1,31 VZÄ den bei weitem größten Aufwandstreiber dar.
- Die zeitlichen Kapazitäten für Controlling und Berichtswesen sind mit 0,46 VZÄ als leicht erhöht zu bewerten. Dahingegen ist die Objektbuchhaltung mit 0,07 VZÄ und das Vertragsmanagement mit 0,04 VZÄ als gering einzuschätzen.
- Ebenfalls gering einzuschätzen sind die zeitlichen Anteile für An- und Vermietung, für die hier 0,01 VZÄ aufgewendet wurden.
- Für die Zuarbeit für den An- und Verkauf von Gebäuden wurden keine Zeitanteile für 2022 erhoben.

Σ: 16,4 %; 2,48 VZÄ

Quelle: Aufwandserhebung (AWE) Gartenstadt Haan

Der größte Anteil der zeitlichen Kapazitäten im Infrastrukturellen Gebäudemanagement wird für das Schließmanagement aufgewendet



Infrastrukturelles Gebäudemanagement

- Das Infrastrukturelle Gebäudemanagement bindet insgesamt 10,4% der gesamten Kapazitäten mit 1,58 VZÄ
- Die größten Kapazitäten entfallen mit 0,65 VZÄ auf das Schließmanagement, was als sehr hoch eingeschätzt wird.
- Die Koordination der Reinigungsdienste macht 0,51 VZÄ und die der Hausmeisterdienste bindet 0,2 VZÄ.
- Für die Aufgabe der Beschilderung / Wegeleitsysteme wurden für 2022 keine Zeitanteile erhoben.

Σ: 10,4 %; 1,58 VZÄ

Quelle: Aufwandserhebung (AWE) Gartenstadt Haan

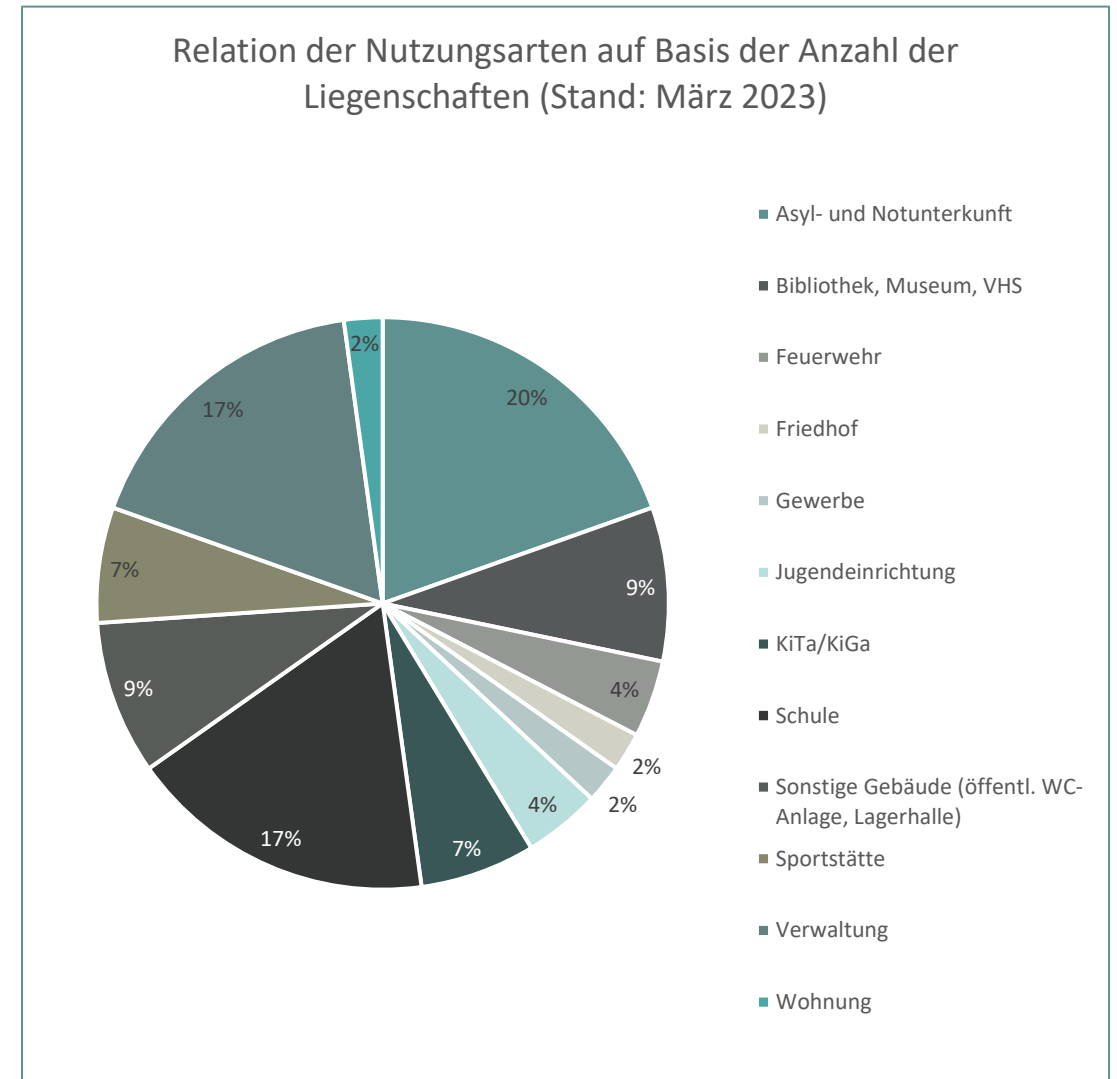
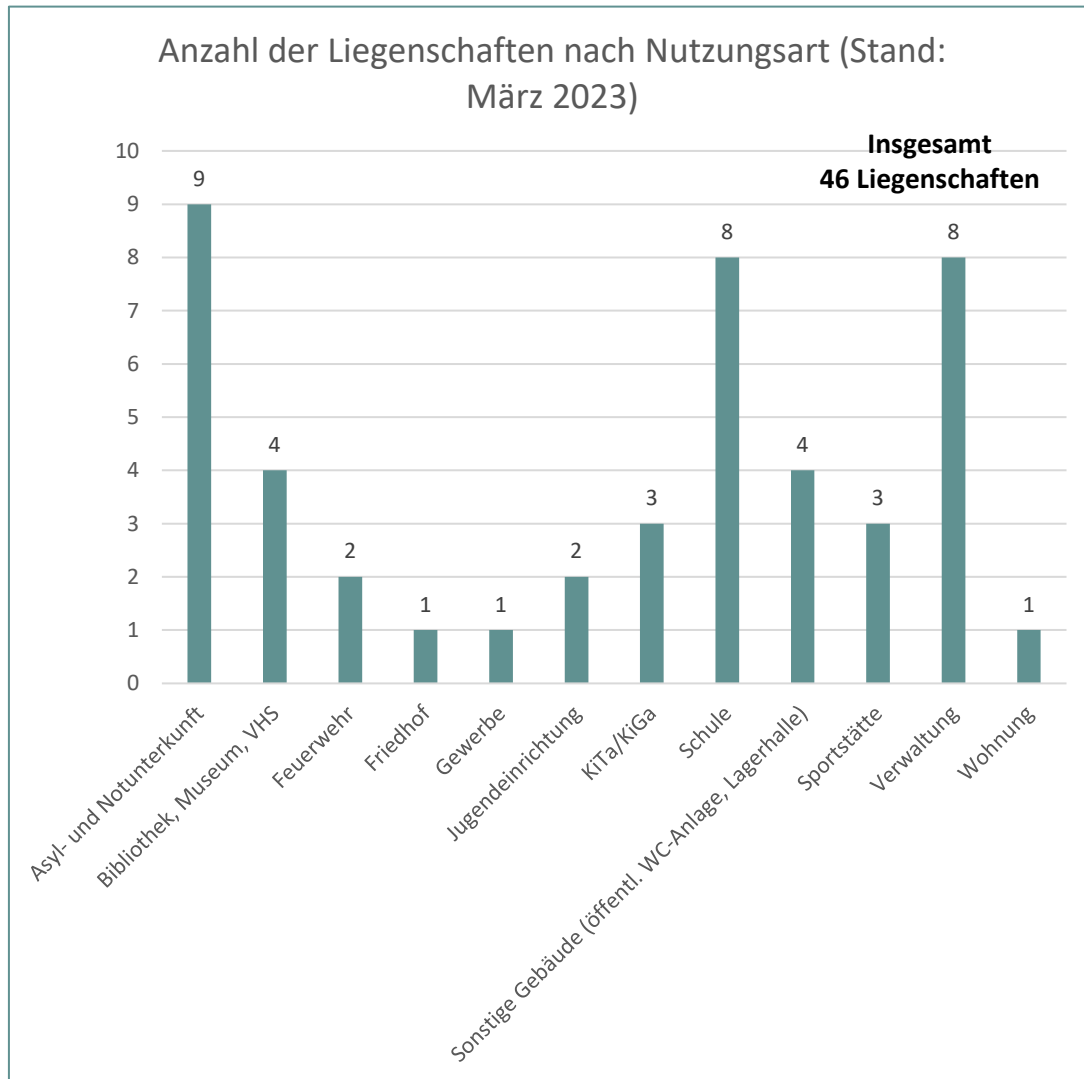
Agenda

3

IST-Analyse

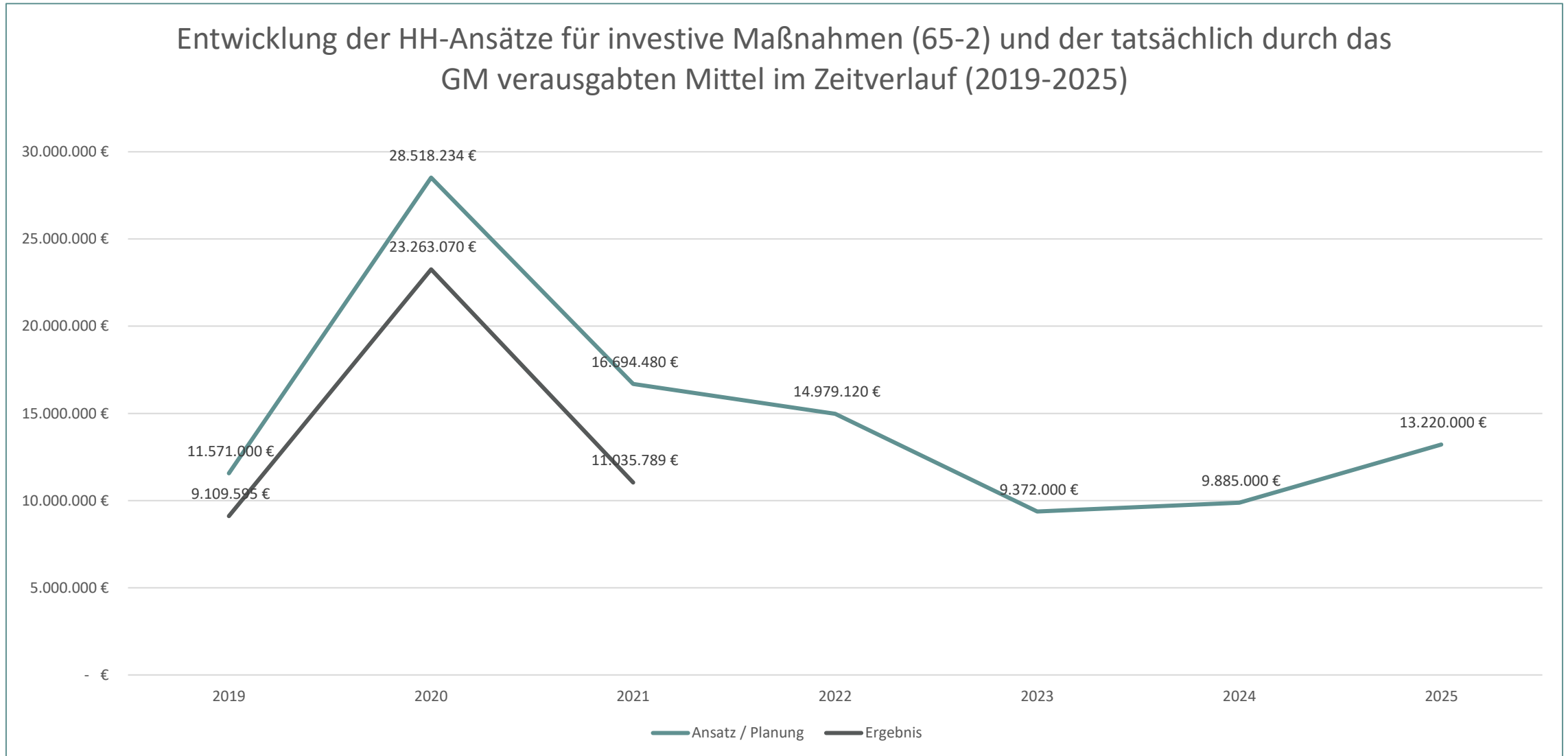
- 3.1 Aufbauorganisation
- 3.2 Personalstrukturanalyse
- 3.3 Zeiterhebung (Aufwandserhebung)
- 3.4 Mengenerhebung**
- 3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die größten Anteile am Gebäudebestand entfallen erwartungsgemäß auf die Nutzungsart Schule, Verwaltung sowie Asyl- und Notunterkünfte

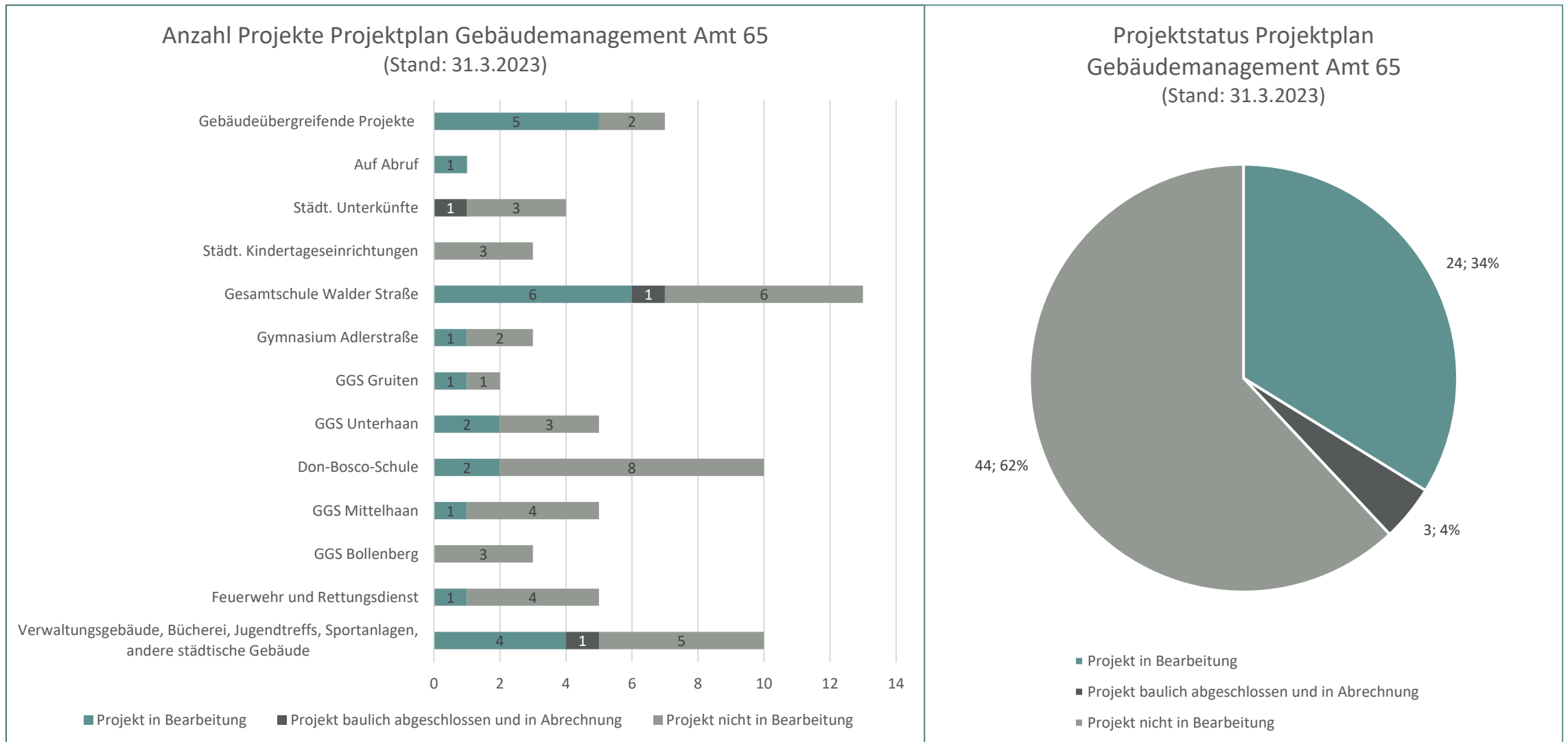


Quelle: Gartenstadt Haan – Auswertung Gebäude

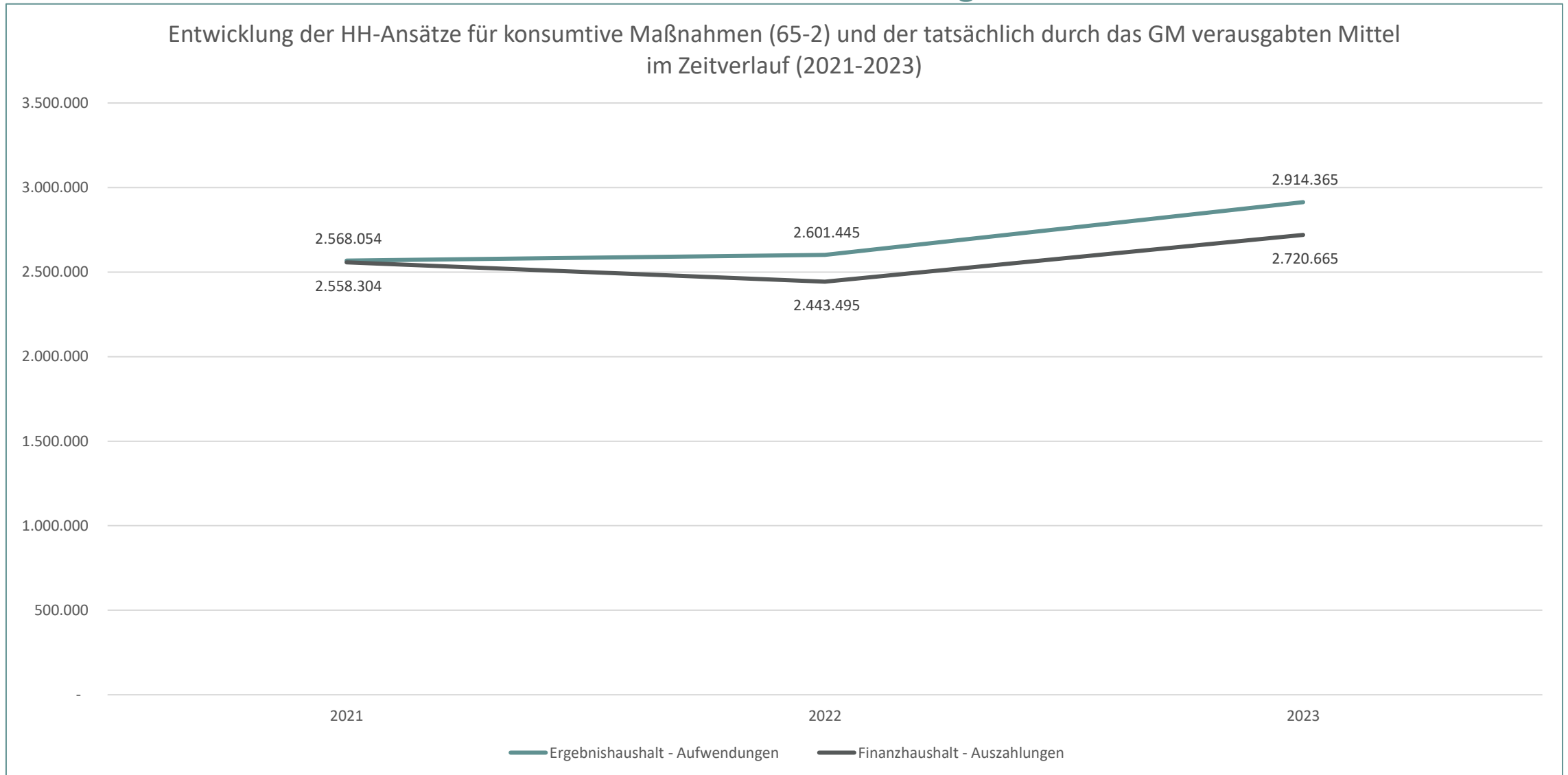
Im Bereich der investiven Maßnahmen sind die HH-Ansätze stetig höher als die tatsächlich verausgabten Mittel



Der Projektplan enthält aktuell 73 Projekte mit Volumina in Höhe von rund 17 Mio. Euro (aktueller Stand Kostenprognose). Die Mehrheit der Projekte befindet sich noch nicht in Umsetzung



Die bereitgestellten konsumtiven Mittel werden in jedem Jahr annähernd vollständig verausgabt. Die Auskömmlichkeit der Mittel kann ohne Flächendaten kaum eingeschätzt werden



Agenda

3

IST-Analyse

- 3.1 Aufbauorganisation
- 3.2 Personalstrukturanalyse
- 3.3 Zeiterhebung (Aufwandserhebung)
- 3.4 Mengenerhebung
- 3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse**

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).

4

SOLL-Konzept

- 4.1 **Themenfelder der Empfehlungen**
- 4.2 Strategische Aufgabenwahrnehmung
- 4.3 Operative Aufgabenwahrnehmung
- 4.4 Hausmeisterkonzept
- 4.5 Personal und Struktur

Übersicht über die Themenfelder der Handlungsempfehlungen

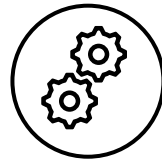


Strategische
Aufgabenwahrnehmung

Aufgabendefinition und -gliederung

Standardisierung

Regelungsdichte



Operative
Aufgabenwahrnehmung

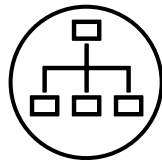
Schnittstellenoptimierung

Betreiberverantwortung

IT-Unterstützung



Personal



Struktur

**Personalausstattung
(quantitativ und qualitativ)**

Aufbauorganisation

Personalentwicklung

Agenda

4

SOLL-Konzept

4.1 Themenfelder der Empfehlungen

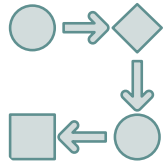
4.2 Strategische Aufgabenwahrnehmung

4.3 Operative Aufgabenwahrnehmung

4.4 Hausmeisterkonzept

4.5 Personal und Struktur

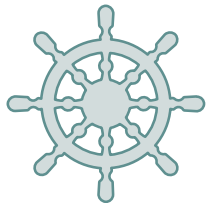
Strategische Aufgabenwahrnehmung – Empfehlungsüberblick



Zuständigkeiten, Prozessabläufe und Schnittstellen sind schriftlich zu definieren.



Für die Kernprozesse sind amtsintern Dienstanweisungen in Kraft zu setzen.



Auf Führungsebene sind Bau- und Ausführungsstandards zu erarbeiten.

Durch verschriftlichte Regelungen sind die übertragenen Aufgaben effizient wahrnehmbar

Ausgangssituation und Problematisierung

- Ein beträchtlicher Teil der **Prozesse und Schnittstellen** der Aufgaben des Gebäudemanagements sind nicht formell festgeschrieben, hier besteht ein Regelungsdefizit.
- Dies betrifft auch Datenzulieferungen. Hier ist oftmals nicht geklärt, welche Daten in welchem Format wie geliefert werden müssen, was einen **hohen Abstimmungsbedarf** auslöst.
- Durch **fehlende schriftliche Regelungen** entstehen Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden und die effiziente Aufgabenerledigung wird beeinträchtigt. Arbeitsabläufe werden unterschiedlich wahrgenommen, sodass keine Einheitlichkeit besteht.

Empfehlung



Zuständigkeiten, Prozessabläufe und Schnittstellen sind schriftlich zu definieren

Begründung

- Durch die **schriftliche Definition von Zuständigkeiten und Arbeitsprozessen** ergibt sich für die Mitarbeitenden mehr Klarheit in der Arbeitsausübung.
- Aufgaben können schneller und standardisierter umgesetzt werden, da die Abläufe für alle Beteiligten klar geregelt sind
- Der **Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand** verringert sich.
- Zur Regelung von Prozessen, Zuständigkeiten und Schnittstellen sind **Dienstanweisungen** zu nutzen. Wo es sinnvoll ist, sollen die Prozesse aufgezeichnet werden, um Ineffizienzen und Doppelungen in der Bearbeitung zu erkennen.
- Ein gemeinsames Verständnis der Aufgabenerledigung entsteht, was Vertretungsarbeiten vereinfacht.

In folgende Aufgaben wurde der Bedarf von der verschriftlichten Regelung der Prozesse und Zuständigkeiten in erster Linie festgestellt

Im Rahmen der Workshops wurden Aufgaben identifiziert, bei welchen Prozesse und Zuständigkeiten verschriftlicht werden müssen.

C.1 Haushalt

- Für die Erstellung des Haushalts müssen seitens 65-2 Daten geliefert werden. Die weitere Bearbeitung liegt bei 65-1. Dabei ist die Art der Datenlieferung nicht vollumfänglich geklärt. Ebenfalls ist die Schnittstelle zu anderen Ämtern zu definieren.

D.1 Aufstellen der Bedarfe

- Derzeit besitzt dieser Prozess eine sehr hohe Wahrnehmungsintensität, da der Prozess zwischen Amt 65 und den anderen Ämtern nicht abgestimmt sind. Dadurch kommt es zu erhöhten Kommunikations- und Abstimmungsbedarf.

E.2.2. Wartungsmanagement (KG 300 & 400)

- Sowohl die Zuständigkeiten als auch die Schnittstellen hinsichtlich der Wartung sind nicht formal festgehalten.

E.1.1 Begehungen zur Ermittlung erforderlicher Maßnahmen

- Sowohl die Einbindung als auch die Festlegung der Verantwortlichkeiten, die nach der Begehung folgen, sind schriftlich festzulegen.

E.2.1 Regelung der Betreiberverantwortung & Überprüfung der Wahrnehmung

- Die Schnittstellen und Zuständigkeiten sind nicht ausreichend dokumentiert.

G.1 An- und Vermietung

- Die Aufgaben der Instandhaltung, die im Mietvertrag bei An/Vermietungen definiert sind, müssen durch 65-1 an den Bauunterhalt kommuniziert und formal übergeben werden

H.1 Koordination Hausmeisterdienste

- Die Kommunikation und Abstimmung mit den Hausmeistern, die nicht Amt 65 zugewiesen sind, findet nur zu einem geringen Anteil statt. Hier ist eine Regelung notwendig. Dies betrifft die Schnittstelle zu Amt 40 und 50.

G.3 Vertragsmanagement (Objektverträge)

- Mietvertragsverhandlungen zu Mietverträgen sollte, wo möglich und sachgerecht, unter Beteiligung von 65-1 erfolgen

Entwickelte Regelwerke sollten verschriftlicht werden

Ausgangssituation und Problematisierung

- Im Gebäudemanagement besteht **erheblicher Regelungsbedarf für Grundsatzthemen**. Die Mitarbeitenden haben mehrfach betont, dass die Abwesenheit von verbindlichen Regelungen zu Arbeitsabläufen, Beteiligung anderer Organisationseinheiten etc. aus ihrer Sicht das größte Problem darstellen.
- Getroffene Regelungen wurden indes rein mündlich kommuniziert, sodass diese im Zeitverlauf in Vergessenheit gerieten, nicht von allen betroffenen Mitarbeitenden zur Kenntnis genommen bzw. nicht einheitlich angewendet / interpretiert wurden. Durch fehlende schriftliche Anweisungen sind diese für neue Mitarbeitende schwer nachzuvollziehen.
- Hinweis: Die Betreiberverantwortung ist sauber delegiert.

Empfehlung



Für die Kernprozesse im Gebäudemanagement sind amtsintern Dienstanweisungen in Kraft zu setzen.

Begründung

- Nur wenn ein Regelwerk nachvollziehbar und in Schriftform festgehalten ist, kann von einer **Verbindlichkeit** (sowohl in der Erwartungshaltung von Führungskräften / KollegInnen als auch in der Bearbeitung) ausgegangen werden.
- Hier sind die jeweiligen **Zuständigkeiten** sowie zugewiesene Aufgabengebiete aufzuführen und zu definieren.
- Ein besonderes Augenmerk ist auf die **Beschreibung der Schnittstellen** zu richten, da hier besonders viele Unklarheiten seitens der Mitarbeitenden festgestellt wurden.
- Damit diese Grundsatzregelungen auch dauerhaft Beachtung finden, sollten sie in Form von **Dienstanweisungen** verschriftlicht werden.

Bau- und Ausführungsstandards erzeugen Sicherheit und Wirtschaftlichkeit

Ausgangssituation und Problematisierung

- Aktuell existieren **keine Bau- und Ausführungsstandards**.
- Ohne Bau- und Ausführungsstandards entsteht eine Unwirtschaftlichkeit in der Bearbeitung: Einerseits wird verhindert, dass Lerneffekte aus gleichen oder ähnlich gelagerten Aufgaben erzeugt werden können (Routinen) und andererseits können wirtschaftliche Vorteile, z.B. durch gebündelte Ausschreibungen, nicht realisiert werden.
- In der Folge müssen Mitarbeitende Aufgaben bzw. Aufgabenbestandteilen immer aufs Neue bzw. ohne Rahmenwerk bearbeiten, was zu erhöhten Aufwänden führen kann.

Empfehlung



Auf Führungsebene sind Bau- und Ausführungsstandards zu erarbeiten.

Begründung

- Etablierte Bau- und Ausführungsstandards (u.a. zu Sekuranten, Trinkwasser, Brandmeldeanlage, Oberflächenausführungen) geben den Mitarbeitenden Sicherheit in der Aufgabenerledigung und können sich beschleunigend auswirken (Ausprägung von Routinen). Außerdem können Bündelungseffekte erzielt werden (bspw. wirtschaftlichere Preise durch Mengenbündelungen).
- Diese Standards sind – auch in Abstimmung mit den Nutzern – zu erarbeiten und in der Umsetzung konsequent zu verfolgen. D.h. es ist eine wesentliche Veränderung gegenüber der heutigen Eigenverantwortlichkeit der ArchitektInnen vorzunehmen, um einheitliche Arbeitsweisen im Amt sicherzustellen.

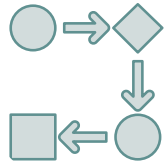
Agenda

4

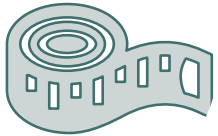
SOLL-Konzept

- 4.1 Themenfelder der Empfehlungen
- 4.2 Strategische Aufgabenwahrnehmung
- 4.3 Operative Aufgabenwahrnehmung**
- 4.4 Hausmeisterkonzept
- 4.5 Personal und Struktur

Operative Aufgabenwahrnehmung - Empfehlungsüberblick



Die Digitalisierung der Gebäudedaten im CAFM-Tool ist sukzessive umzusetzen. Die Aufgabenwahrnehmung ist bestmöglich durch die Nutzung der Software Kolibri zu unterstützen.



Es sind jährliche Begehungen der Objekte durchzuführen, um den Pflichten der Betreiberverantwortung nachzukommen. Die Begehungen sind zu dokumentieren und ggf. anfallende Aufgaben zu erfassen und zu bearbeiten.



Die Zuständigkeiten und Schnittstellen im Bereich der Betreiberverantwortung und der Überprüfung ihrer Wahrnehmung sind zu definieren.



Für die Übergabe von Neubauprojekten ist ein Übergabeprozess von der Projektplanung und Bau in den Betrieb festzulegen.



Für die Übergabe von Mietobjekten in die Instandhaltung ist ein Übergabeprozess zu entwickeln.

Die Aufgabenwahrnehmung ist bestmöglich durch ein umfassendes IT-System zu unterstützen

Ausgangssituation und Problematisierung

- Mit der Software Kolibri ist im Gebäudemanagement bereits ein CAFM-System im Einsatz.
- Die Aufgabenwahrnehmung wird jedoch noch nicht optimal von **IT-Lösungen** unterstützt (Wahrnehmung und Dokumentation der Betreiberverantwortung, Instandhaltungsplanung etc.).
- Bestehende Programme wie **Kolibri** werden (noch) nicht genutzt oder es wird nur ein kleiner Teil der möglichen Funktionen genutzt. Zudem sind Daten, die zur vollumfänglichen Nutzung notwendig sind, noch nicht vollständig in das CAFM-Tool Kolibri eingepflegt.
- Bindung großer Personalkapazitäten und eine teils verminderte Dienstleistungsqualität können die Folge sein.

Empfehlung

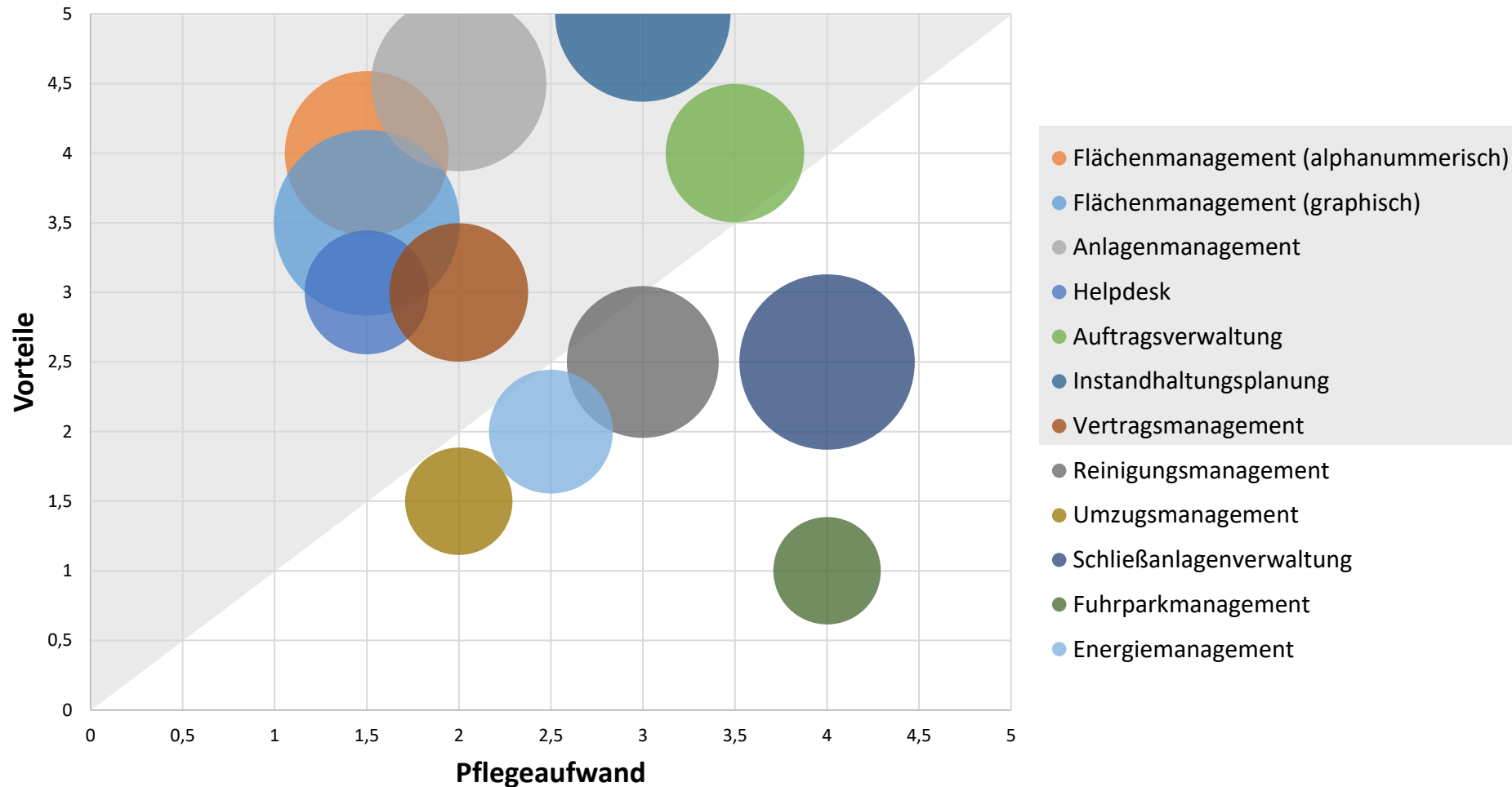


Die Digitalisierung der Gebäudedaten im CAFM-Tool ist sukzessive umzusetzen. Die Aufgabenwahrnehmung ist bestmöglich durch die Nutzung der Software Kolibri zu unterstützen.

Begründung

- Eine **aufgabengerechte IT-Unterstützung** ist wesentlich um die Voraussetzungen für eine effiziente Erfassung, Verwaltung und Auswertung der gebäudewirtschaftlichen Daten zu schaffen. Wesentliche Daten der Gebäude sollten digital abgebildet und ausgewertet werden können. Alle Bereiche sollen künftig auf eine gemeinsame Datenbasis zugreifen. Dies bildet auch die Grundlage für die Wahrnehmung der strategischen Aufgaben. Dazu bietet sich die ausgeweitete Nutzung der existierenden Software Kolibri an.
- Darüber hinaus lässt sich auch die operative Aufgabenwahrnehmung über ein CAFM-System maßgeblich verbessern. Dies schließt z.B. die Verbesserung der Wahrnehmung der Betreiberverantwortung über ein detailliertes Wartungsmanagement und Instandhaltungsplanung ein. Es lässt sich ein ganzheitliches Facility Management, z.B. auch durch das Anlegen wiederkehrender Aufträge für Hausmeisterkräfte, abbilden.
- Ein umfassendes CAFM-System hilft zudem bei der Sicherstellung einer einheitlichen Datenstruktur.

Zielbild: Es ist eine anwendungsfallbezogene Priorisierung und Auswahl der Funktionsmodule des CAFM-Systems erforderlich. Dabei sind jedoch auch funktionale Abhängigkeiten zu beachten (nicht jedes Modul funktioniert für sich alleine)



Hinweis: Je nach Systemanbieter werden die Module unterschiedlich benannt und unterscheiden sich im Funktionsumfang. Die individuelle Einschätzung bzgl. Pflege- und Einführungsaufwand sowie des Vorteils für die jeweilige Organisation kann variieren.

Kurzbeschreibung ausgewählter Module

Prozess	Beschreibung	Erforderliche Daten	Vorteile
Flächenmanagement (alphanummerisch)	zentrale Datenhaltung und -pflege der Flächen	Liegenschaftsverzeichnis Raumbücher Raumattribute	Zentrales Instrument der Datenhaltung
Flächenmanagement (graphisch)	Visualisierung des Flächenmanagements auf Grundlage von Grundrissen, ggf. Bearbeitungsfunktionen CAD	(geeignete) CAD-Pläne Raumbücher	Visualisierung Einbindung CAD
Anlagenmanagement	Erfassung und Dokumentation technischer und baulicher Anlagen (=Objekte; ggf. nur sicherheits-relevante) als Grundlage für Dokumentenmanagement und Instandhaltungsplanung	technische und bauliche Anlagen / Objekte	Zentrales Instrument der Datenhaltung
Helpdesk	Online-Eingabemaske zur Meldung von Anfragen / Störungen durch Nutzer & Weiterleitung an zuständige interne oder externe Bearbeiter	Raumbücher ggf. Nutzerverzeichnis ggf. Meldungsinhalte	Servicequalität für Nutzer Prozesstransparenz
Auftragsverwaltung	Zuordnung / Verteilung und Nachverfolgung Aufträge aus Helpdesk und ggf. zentrale Koordinationsstelle	Helpdesk interne Zuständigkeiten	Prozesstransparenz Ressourcenplanung Effizienz
Instandhaltungsplanung	Planung und Nachverfolgung / Dokumentation der Wartungs- und Inspektionstermine an technischen und baulichen Anlagen	Anlagenmanagement Wartungspflichten	Prozesstransparenz / Betreiberverantwortung, Ressourcenplanung Ausschreibung
Vertragsmanagement	Dokumentation der Verträge mit externen Dienstleistern und Verknüpfung mit Objekten	Verträge Leistungsinhalte ggf. betroffene Objekte	Prozesstransparenz Ausschreibung Durchgängigkeit des Systems

Begehungen der Objekte sind in einem jährlichen Turnus durchzuführen und entsprechend zu dokumentieren

Ausgangssituation und Problematisierung

- **Gebäudebegehungen** finden in unregelmäßigen Abständen und sind nicht durch formelle Prozesse statt. Für Protokolle, die im Rahmen der Begehungen erstellt werden, bestehen keine Vorgaben, wie diese zu erstellen und nachzuhalten sind.
- Es erfolgt **keine nachvollziehbare Priorisierung der erfassten Mängel** und der daraus resultierenden Maßnahmen.
- Es gibt keine Sanierungsstrategie der Stadt.
- Durch die Bedeutung für die **Betreiberverantwortung** müssen die Zuständigkeiten und Prozessabläufe klar definiert und kommuniziert sein.

Empfehlung



Es sind jährliche Begehungen der Objekte durchzuführen, um den Pflichten der Betreiberverantwortung nachzukommen. Die Begehungen sind zu dokumentieren und ggf. anfallende Aufgaben zu erfassen und zu bearbeiten.

Begründung

- Es hat eine **jährliche, strukturierte Begehung** stattzufinden, um notwendige Maßnahmen der Instandhaltung frühzeitig zu erfassen und deren Umsetzung zu planen. Hier ist auch festzulegen, wie die Gebäudenutzer eingebunden werden. **Protokolle** sind zu erstellen, in denen Mängel erfasst und priorisiert werden.
- Die **Rollen aller Beteiligten** sind in dem Prozess zu definieren und Zuständigkeiten zuzuweisen. Darunter fällt etwa die Schnittstelle zu den Hausmeistern sowie zu 65-1.
- Erfasste Mängel und das Begehungsprotokoll sind in das **CAFM-Tool Kolibri** aufzunehmen und zu priorisieren.

Die Schnittstellen für die Aufgabe der Betreiberverantwortung sind zu schärfen

Ausgangssituation und Problematisierung

- Es besteht eine schriftliche Sammlung für Regelungen hinsichtlich der **Betreiberverantwortung**.
- Die Aufgabe wird derzeit nicht vollumfänglich wahrgenommen, zudem besteht ein **Schnittstellendefizit** in der Zusammenarbeit mit externen Hausmeistern.
- Nicht alle Hausmeister, die in die Betreiberverantwortung eingebunden sind, sind dem Amt 65 zugeordnet. Dies verursacht einen erhöhten Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand.

Empfehlung



Die Zuständigkeiten und Schnittstellen im Bereich der Betreiberverantwortung und der Überprüfung der Wahrnehmung sind zu definieren.

Begründung

- Die zusammengestellten **Regelungen zur Betreiberverantwortung** und deren Wahrnehmung sind digital zur Verfügung zu stellen, sodass ein einfacher Zugriff zum Wissen besteht.
- Eine widerspruchsfreie Aufgabenteilung, um Überschneidungen oder Lücken zu verhindern, muss gegeben sein.
- Der Bauunterhalt und die Hausmeister (auch die nicht zu Amt 65 gehörenden) sind regelmäßig hinsichtlich ihrer Pflichten zu unterweisen.
- Zur **Dokumentation** sind Wartungsprotokolle und Nachweise der wiederkehrenden Prüfungen zu führen. Diese sind in Kolibri einzupflegen.

Für die Übergabe aus Planung und Bau in den Betrieb ist ein Übergabeprozess zu definieren

Ausgangssituation und Problematisierung

- Der **Übergabeprozess** von Objekten aus der Planung/Bau in den Betrieb ist aktuell nicht formell beschrieben z.B. in einer Dienstanweisung, sodass kein einheitliches Handeln gewährleistet ist. Dies betrifft sowohl die Übergabe an sich als auch deren Dokumentation.
- Fehlende Bestandspläne, Revisionsunterlagen erschweren den Übergabeprozess.
- Die Laufwerkstruktur zur Dokumentenablage ist vorhanden, wird aber nicht konsequent bzw. nicht einheitlich genutzt.
- Fehlende Benennungsstandard bei Dokumenten (z.B. Bauplänen) führen zu einem zeitintensiven Arbeiten.

Empfehlung

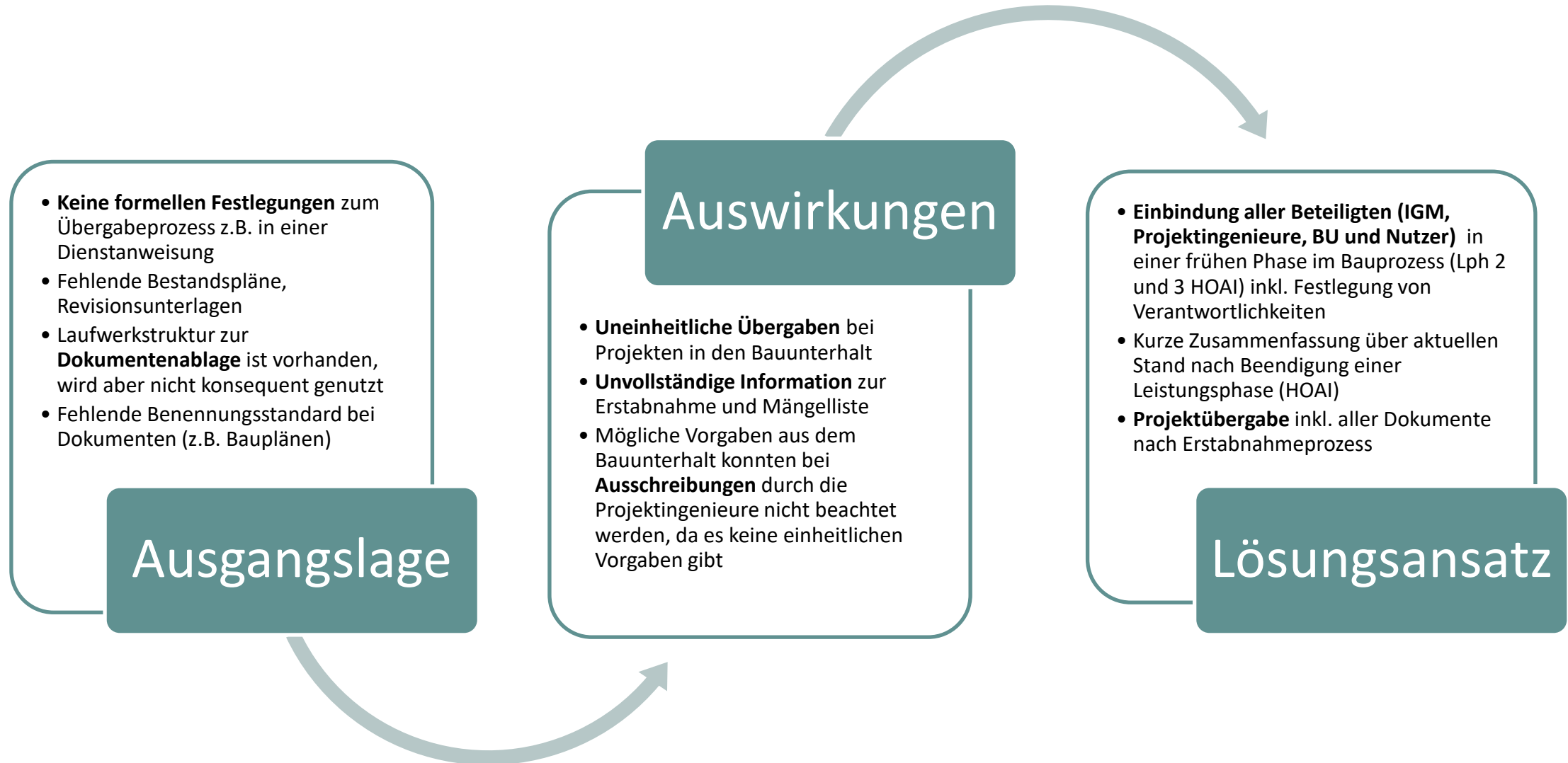


Für die Übergabe von Neubauprojekten ist ein Übergabeprozess von der Projektplanung und Bau in den Betrieb festzulegen.

Begründung

- Ein klarer Ablauf der Prozessschritte sowie der Zuständigkeiten ermöglicht eine optimale Übergabe der Prozesse.
- Alle Beteiligte (IGM, Projektingenieure und Bauunterhalt) kennen ihre Zuständigkeiten.
- Hausmeister und Reinigungskräfte sind hierbei mit einzubeziehen.
- Wie der Prozess ausgestaltet werden soll, ist auf den folgenden Folien dargestellt.

Schnittstellenanalyse: Prozess Übergang Bau Betrieb

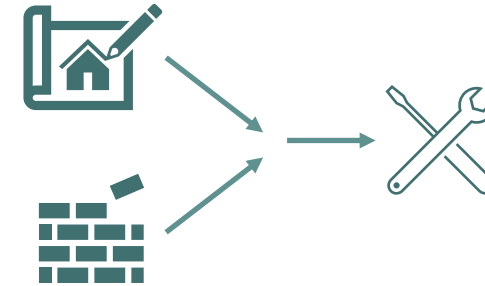


Der Prozess zur Übergabe vom Bau in den Betrieb im Überblick

Zur verbesserten Planung und späteren Umsetzung des Projektes sind **alle Beteiligten (IGM, Projektingenieure, BU und Nutzer) frühzeitig** in den **Planungsprozess einzubinden**. Dadurch können Vorgaben aus dem Bauunterhalt bereits zur Ausschreibung festgelegt werden. Die Abnahmeliste ist bereits hier als Entwurf zu definieren, sodass die Projektsteuerung die passende Dokumentation vorbereiten kann.

Klärung der Verantwortlichkeiten: Die jeweiligen Zuständigkeiten sind zu klären. Sollten Zulieferungen von Dokumenten erforderlich sein, sind die Anforderungen an diese auszuarbeiten und festzuhalten.

Leitung: 65-2 Projektingenieure



Eine **weitere Abstimmung** in dieser Leistungsphase ermöglicht es allen Beteiligten (IGM, BU, Projektingenieure, Nutzer) einen Überblick über den Zwischenstand zu erhalten. Zudem besteht die Möglichkeit offene Punkte zu klären.

Zu diesem Zeitpunkt ist die **Abnahmeliste zu finalisieren**.

Der **Übergabeprozess** ist nach der Erstabnahme durch die Projektingenieure zu initiieren. Dieser ist in die Zeitplanung zu übernehmen (tagscharf).

Bei der Übergabe von der Projektplanung und Bau in den Betrieb, ist die **Übergabeliste als Protokoll** zu nutzen. Dies stellt die Basis für die Übernahme durch den BU dar.

Das Objekt muss bei Übergabe zur Inbetriebnahme bereit sein.

Zoom-In: Der Übergabeprozess im Detail

Anmerkungen zum Übergabeprozess

Bei der **bau- und privatrechtlichen Erstabnahme**, die vor der Objektübergabe stattfindet, sind etwaige Mängel zu beseitigen und im Übergabeprotokoll zu verzeichnen. Dabei soll die Art der Mängel und durchgeführten Maßnahmen detailliert aufgeführt sein. Die Mängelbeseitigung bis zur Abnahme und Übergabe liegt in der Verantwortung der Projektingenieure. Danach liegt diese beim BU.

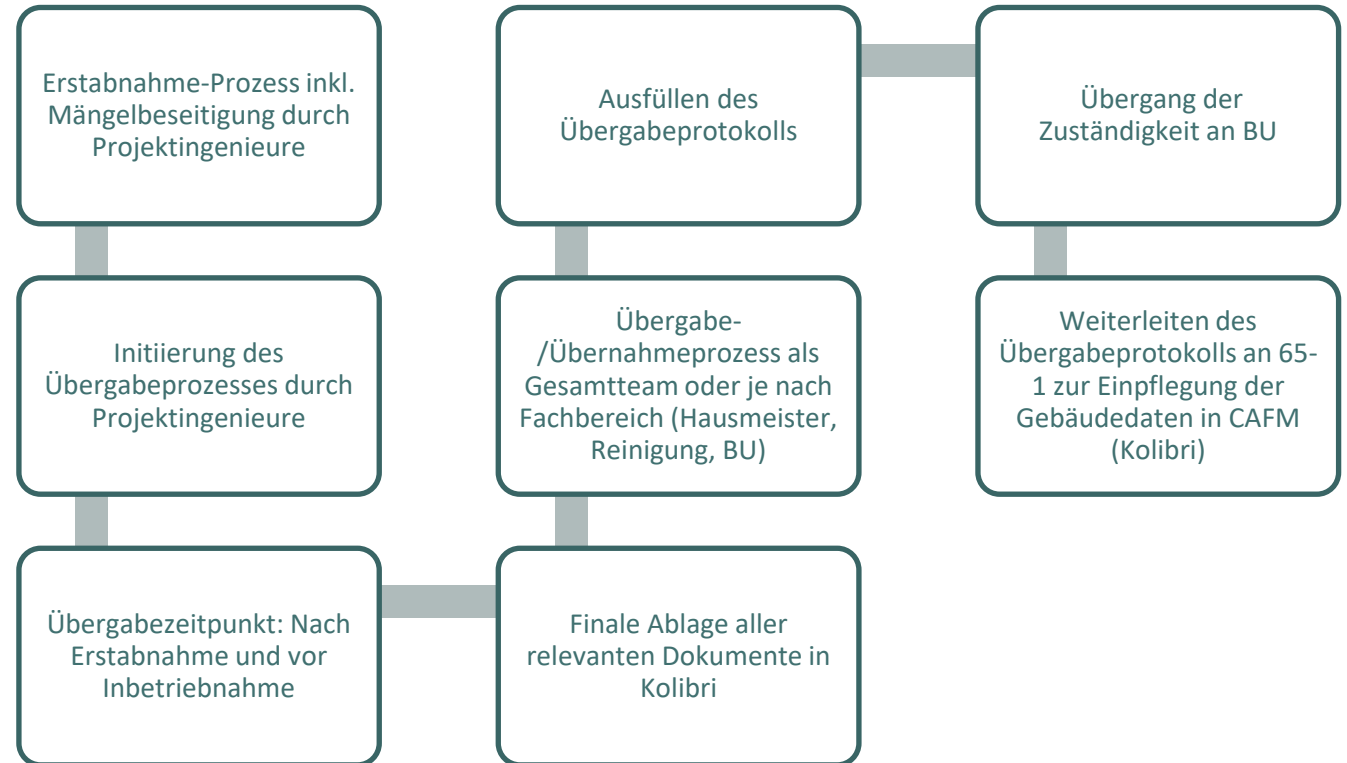
In allen Gebäuden sollen, soweit möglich, **Standards** hinsichtlich Planung und Bau etabliert und befolgt werden.

Die **Projektübergabe** kann – je nach Projektgröße – als Gesamtübergabe oder nach Fachbereich (Hausmeister, Reinigung, 65-1 und BU) erfolgen. Dadurch ist eine flexiblere Herangehensweise möglich.

Die **Ablagestruktur** in Kolibri ist einheitlich zu gestalten, sodass Informationen und Unterlagen gut auffindbar sind.

Nach der Übergabe werden relevante Informationen aus dem Übergabeprotokoll (Gebäudedaten) ins **CAFM-System Kolibri** durch 65-1 eingepflegt.

Mittelfristig ist dieser Prozess auf technische und bauliche Standards aufzubauen.



Hinsichtlich der Instandhaltungsaufgaben bei Mietobjekten ist ein Übergabeprozess zwischen KGM und BU zu etablieren

Ausgangssituation und Problematisierung

- Das KGM verwaltet die **Mietverträge**, die durch die Stadtverwaltung Haan abgeschlossen werden.
- In den Mietverträgen sind unter anderem auch Instandhaltungsleistungen enthalten, die durch das Gebäudemanagement wahrgenommen werden müssen.
- Hierzu benötigt der **Bauunterhalt einen Übergabeprozess**, um Kenntnis über diese Aufgaben, deren Umfang und Dauer zu erhalten.

Empfehlung

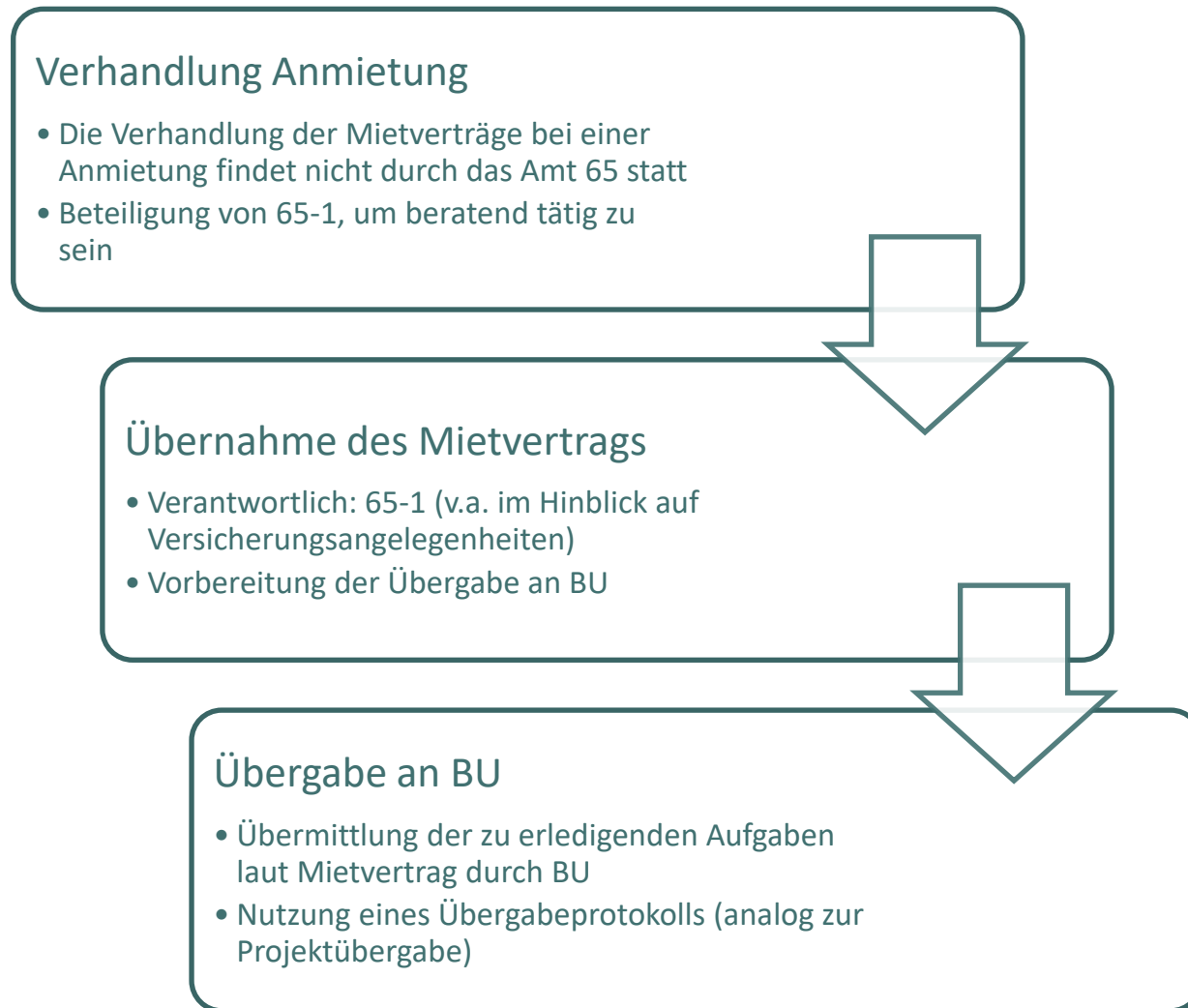


Für die Übergabe von Mietobjekten in die Instandhaltung ist ein Übergabeprozess zu entwickeln.

Begründung

- Damit der Bauunterhalt Aufgaben der **Instandhaltung** beispielsweise durchführen kann, muss er Kenntnis über die jeweiligen Verpflichtungen in den abgeschlossenen Mietverträgen erhalten.
- Die **Übergabe der Mietobjekte** hat, wie bei der Übergabe vom Bau in den Betrieb, mittels eines Protokolls stattzufinden, in dem alle relevanten Informationen und wo sie abgelegt sind, zu finden sind.
- Hausmeister und Reinigungskräfte sind hierbei mit einzubeziehen, um auch hier ein einheitliches Prozessverständnis zu erhalten.
- Der Übergabeprozess ist auf Grund der standardisierten Mietverträge aufzubauen.

Übergabeprozess 65-1 an BU bei An-/Vermietung



Anmerkungen zum Übergabeprozess (Anmietung)

Wie beim Übergabeprozess für Neubauprojekte, ist dieser auch bei **Anmietungen** erforderlich.

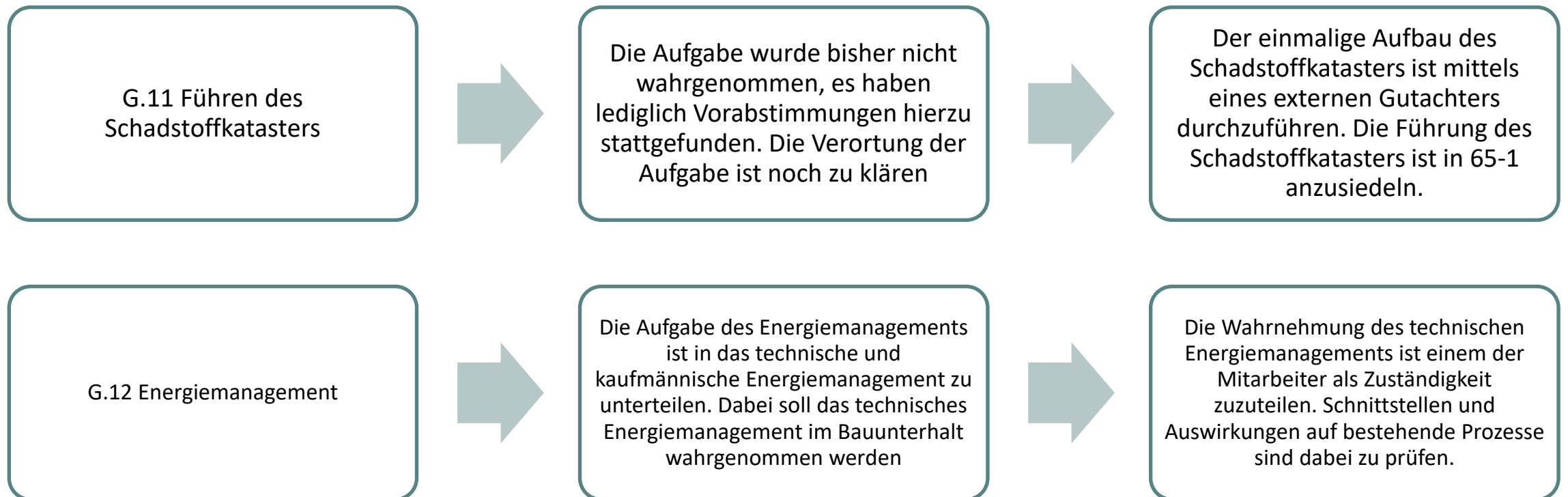
Der Kerninhalt ist die Übergabe der **anfallenden Pflichten aus dem Mietvertrag** für die Instandhaltung, Hausmeisterdienste und Reinigung. 65-1 ist dabei für die Initiierung der Übergabe verantwortlich.

Es soll – ähnlich wie bei der Projektübergabe – ein **formales Übergabeformat** geben, in dem alle Pflichten und Aufgaben sowie Gebäudeinformationen in einem Übergabeprotokoll vermerkt sind.

Ebenso ist aufzuführen, welche grundlegenden Dokumente wo im CAFM-Tool Kolibri abgelegt sind, welche zeitlich Befristung der Mietvertrag hat und ggf. welche Mängel bereits bestehen.

Das Führen des Schadstoffkatasters sowie das Energiemanagement muss innerhalb des Gebäudemanagements verortet werden

Neben den Schnittstellen-Problematiken sowie der Prozessoptimierung, lassen sich für zwei weitere Aufgaben Hinweise ableiten. Diese zielen vor allem auf die zukünftige Aufgabenerledigung ab.



Vertiefende Informationen zur Aufgabenwahrnehmung und abgeleiteten Potenzialen finden sich in einer detaillierteren Darstellung in Excel. Diese liegt der Abschlussdokumentation bei.

Nr.	Aufgabe	Kapazität nach AWE	Anmerkung	Zuständigkeit im IST	Schnittstelle zwischen Abteilungen	Schnittstelle zu anderen Oes	originäre Aufgabe	historisch gewachsen oder organisatorisch gewünscht bei Amt 65	(eher) keine fachliche Aufgabe Amt 65	Anmerkungen
A	Führungs- und Leitungsaufgaben	1,17								
A.1	Leitung	0,48								
A.2	Personalführung	0,68								
B	Übergreifende Aufgaben	1,44								
B.1	Besprechungen / Kommunikation	0,79								
B.2	Gremienarbeit	0,20								
B.3	Aus-, Fort- und Weiterbildung	0,14								
B.4	Einarbeitung von neuen Mitarbeiter/innen	0,10								
B.5	Interne Mandate und Beauftragungen	0,01								
B.6	Post	0,07								
B.7	Amtshilfe	0,13								
C	Fachaufgaben Verwaltung	1,19								
C.1	Haushalt	0,29		65.1, 65.2	Art der Datenlieferung durch 65-2 (Umfang,Kanäle) muss geklärt werden					
C.2	Öffentlichkeitsarbeit (Zuarbeit)	0,13		65.1, 65.2		Zuarbeit an Pressestelle				
C.3	Archiv und Registratur	0,49	hoher Anteil	65.1, 65.2	Probleme bei der Schnittstelle sollen aufgelöst werden, ist derzeit in Bearbeitung					
C.4	Arbeitsschutz, Gefährdungsbeurteilungen	0,18	Programm für MA wurde eingestellt (Unklarheit bei Haftungsfällen); wird als hoch beurteilt durch Abtl.	65.1, 65.2						
C.5	IT-Administration	0,10	Meraki, MSR Software; AutoCad, Aibatros, California; Kolibri, Rechnungsworkflow	65.1, 65.2	Schnittstellen sind programmbedingt. z.T. technische Probleme (z.B. bei Kolibri); langsame Datenleitung (Ursache dafür evtl. an VPN; IT arbeitet an dem Problem)					
	Grundsatzangelegenheiten BIM (Building Information Modelling)		- Verfolgung der Entwicklung von Standards und Systemen im Bereich des Building Information Modellings - Identifikation von Anwendungsbereichen im Hochbau - Entwicklung von Standards und Regelungen zur Anwendung von BIM - Begleitung von Pilotprojekten							
	Strategisches und übergreifendes Gebäudemanagement									
	Standardisierung der Leistungserbringung		Definition einheitlicher Dienstleistungslevels hinsichtlich Ablauf und Qualitätsniveau		Standard durch 65-2 für bauliche und Ausstattungstandards, 65-1 Festlegung z.B. von Reinigungsaufwand; Evaluation und Kommunikation von bestehenden Standards (Ausbaustandard bei Hygienespender)	Schnittstelle zu Amt 40, um Standards festzuschreiben ; bauliche Standards mit Nutzern abstimmen z.B. bei Schulen/Kitas				konnte bisher durch personellen Engpässen nicht wahrgenommen werden
	Standardisierung der Gebäude		Vereinheitlichung der Ausstattung, Ausführungsstandards, Flächenansätze etc.							durch Vergabeprozesse schwierig und bisher nicht umgesetzt
	Portfoliomanagement		Wahrnehmung der Eigentümerfunktion inkl. Strategischer Bedarfsplanung, Entscheidung über An-/Abmietung, Bau etc.							noch nicht geregelt, Ansätze bei Mietverträgen da keine strategischen Entscheidungen möglich, als nicht notwendig erachtet durch geringe Anzahl der Gebäude
										andere Ämter bei der Vorplanung mitdenken,

Agenda

4

SOLL-Konzept

- 4.1 Themenfelder der Empfehlungen
- 4.2 Strategische Aufgabenwahrnehmung
- 4.3 Operative Aufgabenwahrnehmung
- 4.4 Hausmeisterkonzept**
- 4.5 Personal und Struktur

Es sind 11,4 VZÄ Hausmeisterkräfte im Ist vorhanden

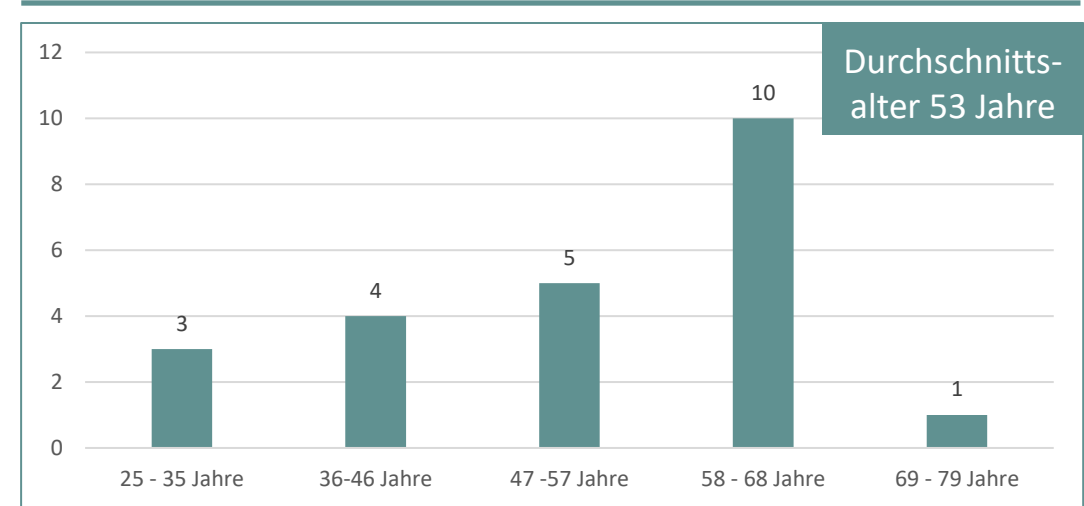
Überblick

- Der Bereich der Hausmeisterkräfte umfasst 11,4 VZÄ (Stand 30. August 2023)
- Laut Stellenplan 2022/2023 liegt die Kapazität der Hausmeisterkräfte bei 14,60 VZÄ. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass untenstehende Kapazitäten nicht originär dem Hausmeisterdienst zufallen:

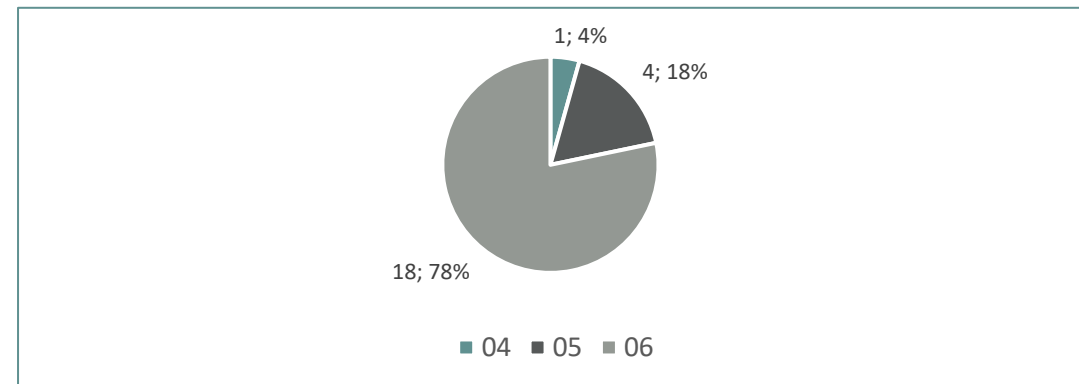
Platzwartin Sportplatz Gruiten	0,3 VZÄ
Hausmeister / Trinkwasserspülung (Betriebssicherheit)	0,4 VZÄ
2 Reservestellen nach § 16 i SGB	2,0 VZÄ
Hausmeisterkraft Amt 40 / 58	1,0 VZÄ

- Für diese Untersuchung ergibt sich somit eine relevante Kapazität der Hausmeisterdienste nach Stellenplan in Höhe von 10,90 VZÄ.

Altersstruktur der Mitarbeitenden

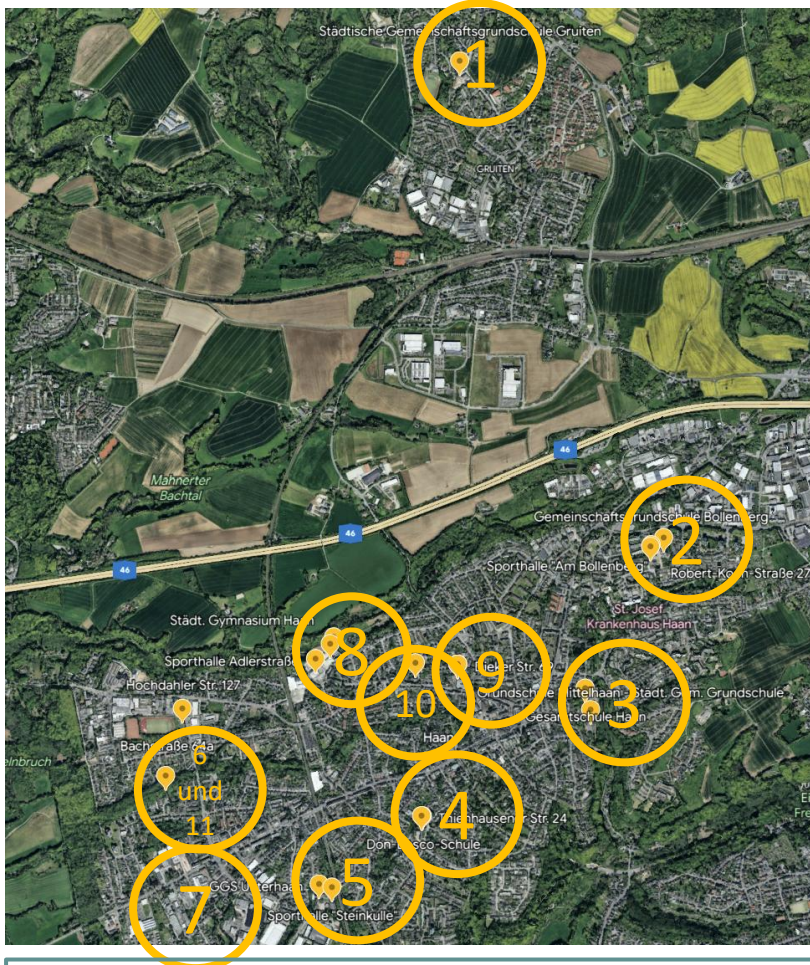


Besoldungsstruktur



*Die Angabe der Altersstruktur beruht auf Angaben des Hauptamtes zum Stand 1.1.2023

Die Schulhausmeister sind im Wesentlichen nach dem 1:1-Modell organisiert, die Gesamtschule, das Gymnasium und das Schulgebäude Steinkulle dagegen mit einem 2:1-Modell

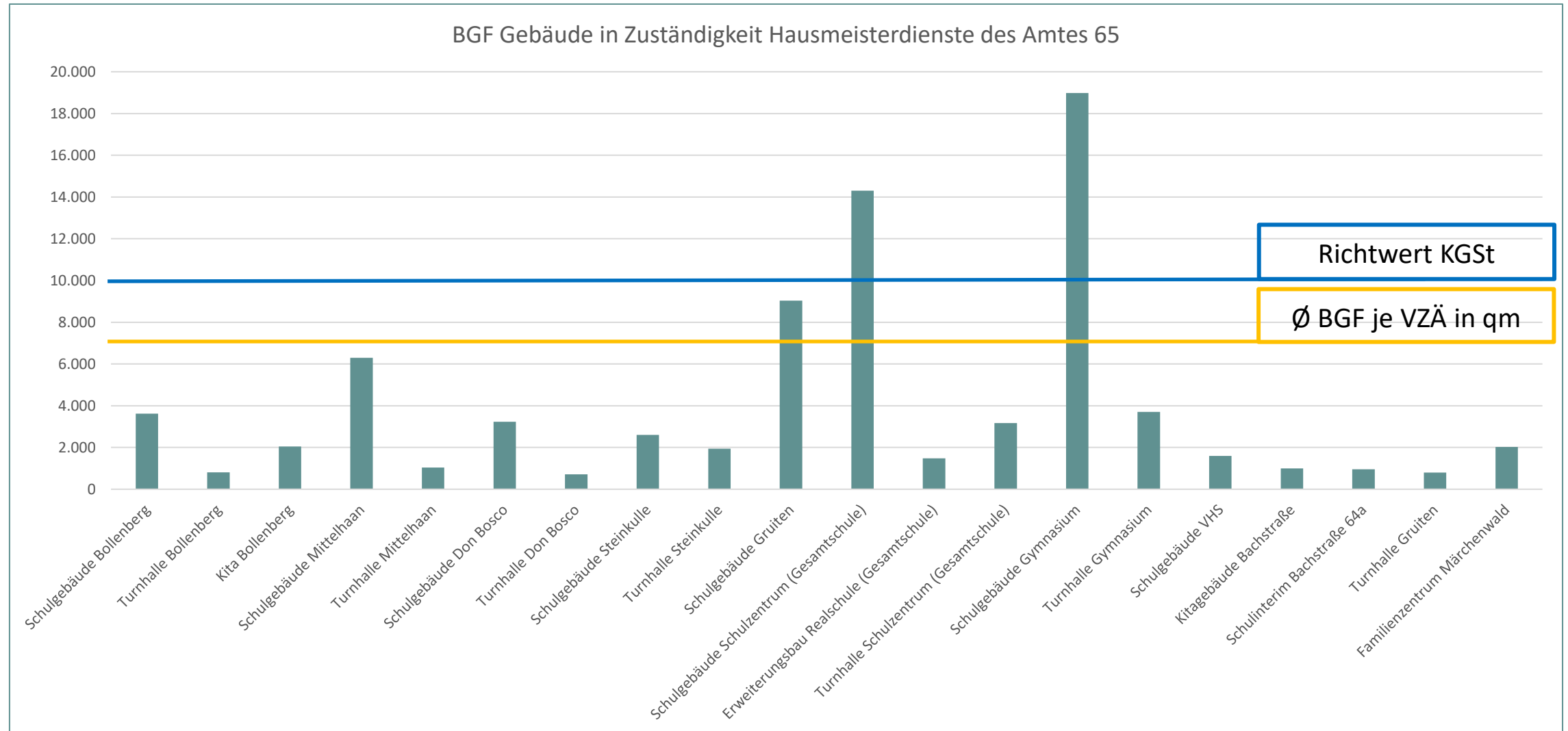


- 1 Schulgebäude Gruiten (9.036 m²) – 0,70 VZÄ
- 2 Schulgebäude Bollenberg (3.617 m²); Turnhalle Bollenberg (811m²); Kita Bollenberg (2.043 m²) – 0,5 VZÄ (anteilig, auch Einsatz Schulgebäude Steinkulle)
- 3 Gesamtschule Haan (15.781 m²); Turnhalle Gesamtschule (3.171 m²) – 2 VZÄ
- 4 Schulgebäude Don Bosco (3.234 m²); Turnhalle Don Bosco (709 m²) – 1 VZÄ
- 5 Schulgebäude Steinkulle (2.599 m²); Turnhalle Steinkulle (1.943 m²) – 1,3 VZÄ (anteilig, auch Einsatz Schulgebäude Bollenberg)
- 6 Kitagebäude Bachstraße (1.001 m²) – 0,45 VZÄ (anteilig, auch Einsatz VHS Schulgebäude)
- 7 Familienzentrum Märchenwald (2.022 m²) – 0,5 VZÄ
- 8 Städt. Gymnasium Haan (18.977m²); Turnhalle Gymnasium (3.709 m²) – 2,0 VZÄ
- 9 Schulgebäude Mittelhaan (6.295 m²); Turnhalle Mittelhaan (1.038 m²) – 1,0 VZÄ
- 10 VHS Schulgebäude (1.598 m²) – 0,45 VZÄ (anteilig, auch Einsatz Kitagebäude Bachstraße)
- 11 Schulinterim Bachstraße (960 m²) – 0,50 VZÄ

Insgesamt sind rund 79.346 m² Bruttogrundflächen (BGF; berechnet) zu betreuen. Die zu betreuenden Bruttogrundflächen variieren zwischen den Hausmeisterkräften und ihren Kapazitäten stark.

* Neben den dargestellten Objektverantwortlichkeiten ist eine Hausmeisterkraft (1,0 VZÄ) in Schulgebäuden als Springer im Einsatz.

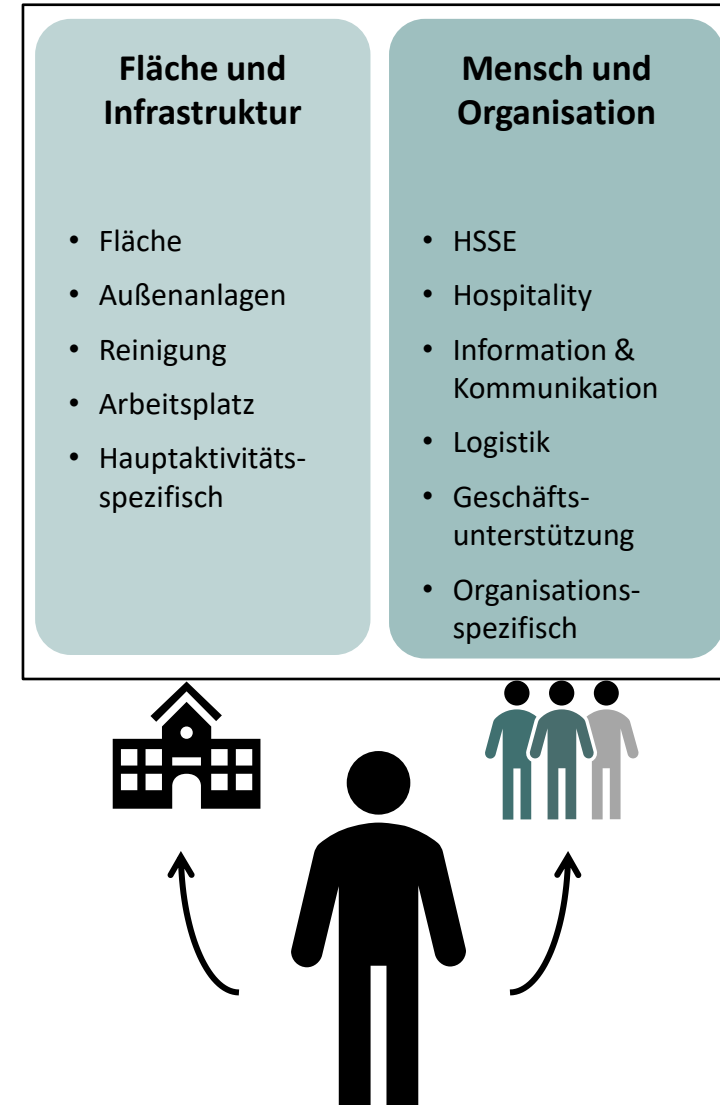
Die KGSt geht von einem Soll von 10.000 m² BGF zuzüglich 10.000 m² Außenfläche aus. Im Durchschnitt liegt die BGF pro Hausmeisterkraft momentan bei 6.960 m²



Die wichtigsten Aufgaben eines Schulhausmeisters liegen in der Betreiberverantwortung und Herstellung der Sicherheit für die Gebäudenutzer. Die Nutzerunterstützung sollte nicht mehr als 20 % betragen

Hauptaufgaben

- Die Hauptaufgaben eines Schulhausmeisters liegen in den folgenden Bereichen
 - Wahrnehmung der Pflichten aus der Betreiberverantwortung
 - Erhaltung der Gebäudesicherheit für die Nutzer
 - Erhaltung der Funktionsfähigkeit der Gebäude
- Die Erfüllung dieser zwingend erforderlichen Aufgaben erfordert einen Großteil der verfügbaren Arbeitskapazitäten.
- Eine Erhöhung des Zeitanteils für nutzerunterstützende Tätigkeiten kann, ohne Einschränkungen in der Sicherheit / Funktionsfähigkeit, nicht zu Lasten der liegenschaftsbezogenen Aufgaben gehen.
- Hierbei ist es wesentlich, dass bei zukünftigen Neueinstellungen auf eine dienliche Berufsausbildung geachtet wird.
- Es ist stets sicherzustellen, dass die Hausmeisterkräfte für die anfallenden Aufgaben qualifiziert sind. Ansonsten kann die Wahrnehmung der Betreiberpflichten nicht wirksam delegiert werden.



Für die Ermittlung des Hausmeister-Personalbedarfs wird ein indirektes Verfahren nach der durch die Hausmeister zu betreuende Fläche angewandt

Vorgehen bei der Personalbedarfsermittlung Hausmeister

01

Ermittlung der Flächen

- Die zu betrachtenden Flächen werden unterteilt nach der Bruttogrundfläche (BGF) und der Außenfläche (AF) des Gebäudes
- Bei der Berechnung wird von einer Vollzeitstelle (VZÄ) mit 39 Wochenarbeitsstunden für 10.000 qm BGF und AF ausgegangen. Pro Stelle werden dabei 32,76 Stunden für 10.000 qm BGF und 6,24 Stunden für 10.000 qm AF angesetzt.

02

Ermittlung der wahrgenommenen Tätigkeiten der Hausmeisterkräfte

- Abgleich der von den Hausmeistern wahrgenommenen Tätigkeiten mit dem Standardaufgabenkatalog
- Umrechnung der wahrgenommenen Tätigkeiten in Prozente anhand des Aufgabenkataloges nach KGSt

03

Berücksichtigung von Zuschlägen

- Pauschale Erfassung von Zuschlägen, die nicht hinreichend durch den Aufgabenkatalog nach KGSt erfasst werden wie z.B. Abdecken der Nutzungszeiten, vorkommender Vandalismus, die Maschinen- und Geräteausstattung.

04

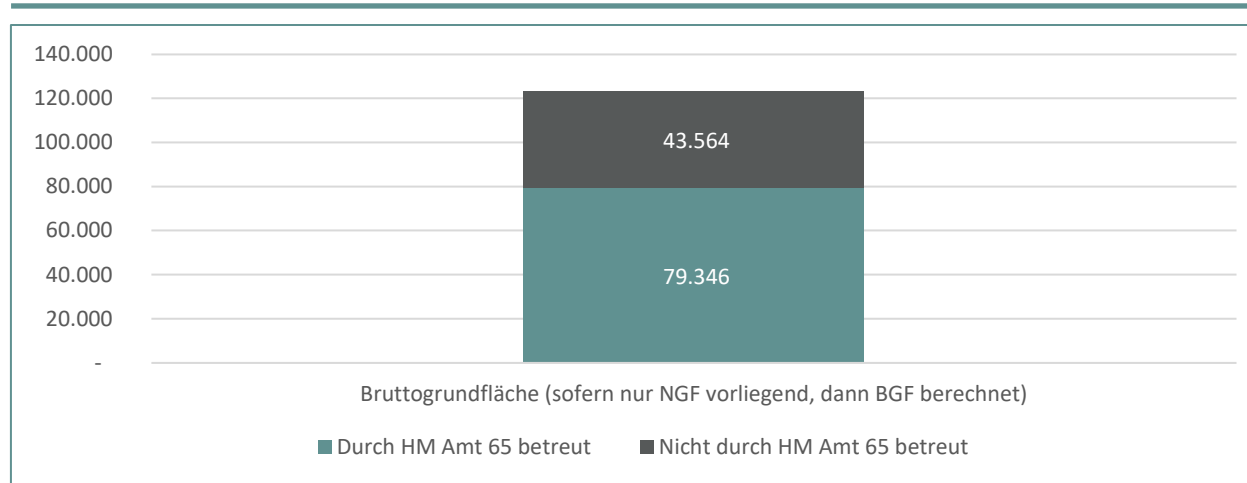
Ermittlung des Personalbedarfs nach der Fläche, den wahrgenommenen Tätigkeiten und den Zuschlägen

- Die Zusammenrechnung der einzelnen VZÄ anhand der Flächen in Bezug zu den wahrgenommenen Tätigkeiten und der Zuschläge ergibt den Personalbedarf

Quelle: KGSt-Bericht Nr. 5/2010

Der Personalbedarf der Hausmeisterkräfte für Schulen (inkl. Turnhallen) und Kindergärten liegt insgesamt bei 8,34 VZÄ

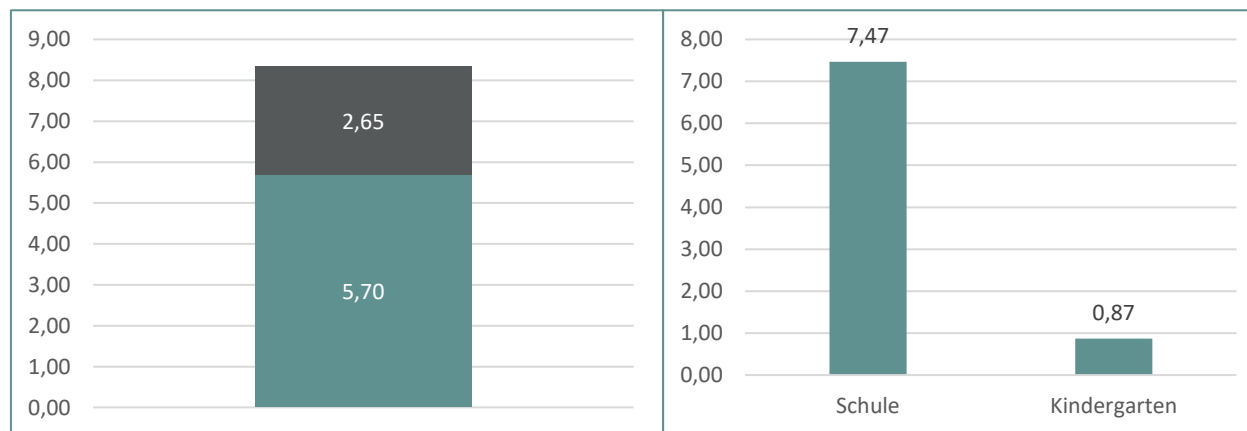
Flächen der Gebäude der Stadt Haan in qm



Anmerkungen

- Die Grafik zeigt die Bruttogrundflächen des Gebäudebestands der Stadt Haan. Lag für ein Objekt nur die NGF vor, so wurde die BGF mittels Fakturierung errechnet.
- Rund 64 Prozent der Fläche werden von Hausmeisterkräften des Amtes 65 betreut und rund 36 Prozent werden nicht durch Hausmeisterkräfte des Amtes 65 betreut.

Personalbedarf der Hausmeisterkräfte für die relevanten Nutzungseinheiten in VZÄ und je Nutzungsart



Anmerkungen

- Für die Betreuung der Gebäude, die im Zuständigkeitsbereich der Hausmeisterkräfte des Amtes 65 sind, ist ein Grundbedarf von 5,70 VZÄ zzgl. 2,65 VZÄ (gerundet) für Aufgaben innerhalb des KGSt-Aufgabenkatalogs anzusetzen
- Damit sind alle Aufgaben des KGSt-Aufgabenprofils abgedeckt. Zusätzliche Aufgaben (bspw. Abenddienste, zusätzlich Nutzungen etc.) sind nur in geringem Umfang berücksichtigt worden.

Durch die Einrichtung von Betreuungseinheiten kann eine flexible und bedarfsbezogene Handhabung der Hausmeisterdienste gewährleistet werden

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">- Umsetzung gebäudewirtschaftlicher Ziele (z.B. auch zu Informationen/Daten über Kosten, Gebäudesubstanz, Energieverbräuche etc.)- Realisierung von Einsparpotenzialen durch objektübergreifenden Einsatz/ keine Leerlaufzeiten- Informations- und Erfahrungsaustausch- berufsspezifischer Einsatz der Hausmeister / nach handwerklichen Fähigkeiten- Unterstützung von Reparaturmaßnahmen, Wartungen und Instandhaltungen- optimierter Technikeinsatz bei größerer Gerätschaft- Reduzierung von Schnittstellen- unkomplizierte Vertretungsregeln- Gleichmäßige Auslastung	<ul style="list-style-type: none">- Keine dauerhafte Erreichbarkeit- Notwendigkeit verstärkter Koordinierung- höhere Anforderung hinsichtlich Qualifizierung und Fortbildung von Hausmeistern- ggfls. Fahrzeit-/Wegeverluste zum Einsatzort

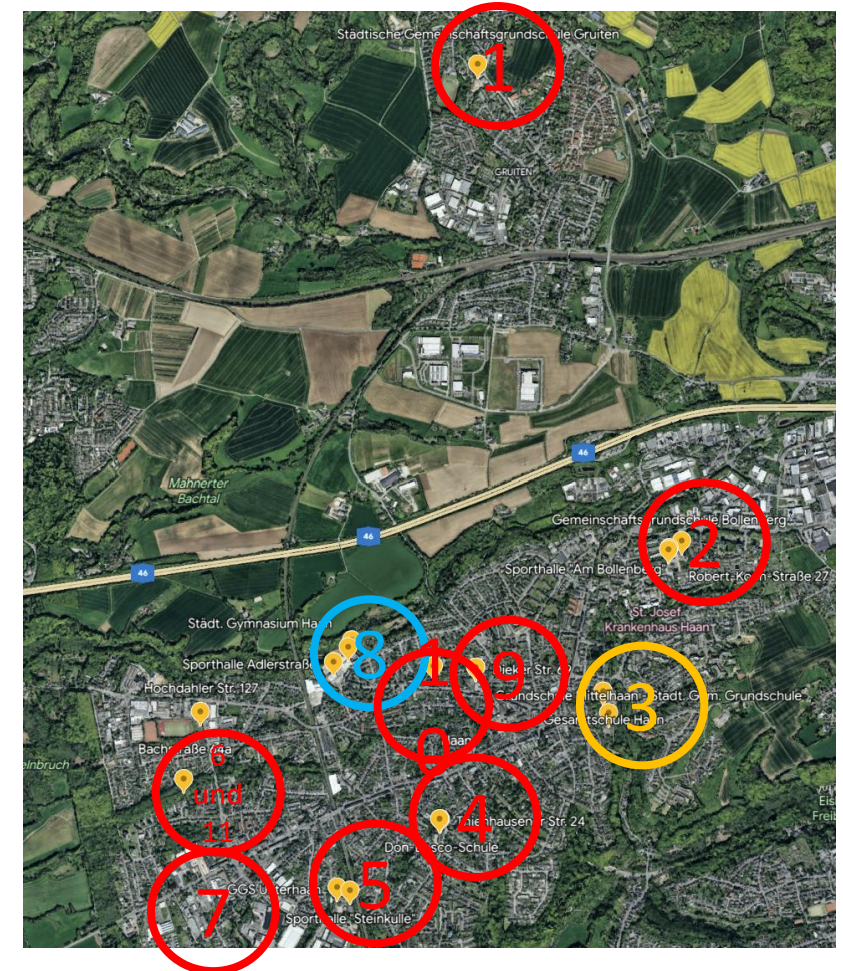


Zur Schaffung von Betreuungseinheiten sind die kleineren Gebäudebestände zu poolen.

Durch die Schaffung von Betreuungseinheiten kann der Hausmeisterdienst zielführend und effizient organisiert werden

Aufbau von Betreuungseinheiten

- Ein Hausmeister ist nicht mehr während seiner gesamten Arbeitszeit einem festen Objekt zugeordnet, sondern kann flexibel eingesetzt werden. Folge sind Kapazitätsoptimierungen und -ergänzungen.
- Hierfür sollten die kleineren Gebäudebestände gepoolt werden.
- Eine ständige Rotation der Hausmeisterkräfte ist damit nicht zwingend verbunden. Die Gesamtschule Haan sowie das städtische Gymnasium sollten aufgrund ihrer Größe nicht Teil der Betreuungseinheit werden.
- Die aktuell objektbezogene Zuordnung der Hausmeisterkräfte kann dabei schwerpunktmäßig beibehalten werden. Dies führt zu Synergieeffekten auch durch die breite Nutzung von Spezialkenntnissen und Fähigkeiten einzelner Hausmeisterkräfte.
- Vorteil, dass gegebenenfalls Rufbereitschaftsdienste sowie Vertretungsregelungen in einem gewissen Wechsel und flexibel gestaltet werden können. Voraussetzung hierfür ist jedoch die Aufstellung von regelmäßigen Dienst- und Schichtplänen.
- Die Leitungsspanne für die Koordination der Hausmeisterkräfte liegt schon heute unterhalb des Orientierungswertes von 1:30. In Zukunft ist eine Kapazität von 0,27 VZÄ hierfür vorzusehen.
- Zu weiteren Optimierungsmöglichkeiten der Hausmeisterdienste gehören die kritische Prüfung des Aufgabenumfangs der Hausmeisterkräfte, u.a.:
 - die Reduzierung von Kontrollgängen auf einen morgendlichen Gang sofern das Reinigungspersonal z.B. in Schulen den nachmittäglichen Schließdienst übernehmen kann,
 - die Reduzierung von Boten- und Postfahrten bzw. Nutzung von Postdienstleistern für Schulpostfahrten,
 - die Übertragung der Aufgabe des Bereitstellens und Auffüllens von Toilettenpapier, Papierhandtüchern und Seifenspendern an das Reinigungspersonal,
 - die Übertragung der Schlüsselgewalt an Nutzer (z.B. Vereine),
 - eine angemessene technische Ausstattung und die Definition von Arbeitsstandards (z.B. Anzahl Kehrgänge) sowie
 - kritische Prüfung des Umfangs der Nutzerunterstützung in Schulen und ggf. Beschränkung dieser.



Option für die Schaffung von Betreuungseinheiten:
Poolen der kleineren Gebäude der Grundschulen
inkl. Turnhallen, Kitas und der VHS

Agenda

4

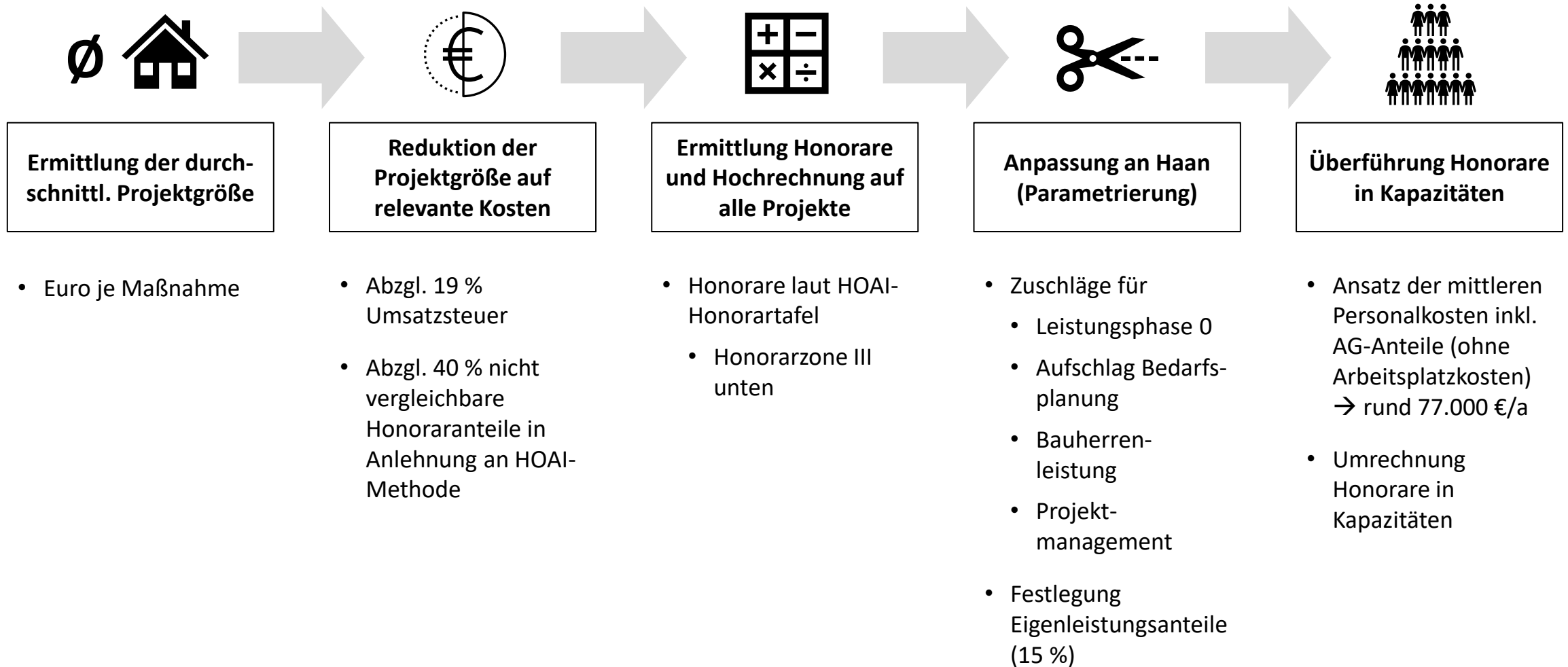
SOLL-Konzept

- 4.1 Themenfelder der Empfehlungen
- 4.2 Strategische Aufgabenwahrnehmung
- 4.3 Operative Aufgabenwahrnehmung
- 4.4 Hausmeisterkonzept
- 4.5 Personal und Struktur**

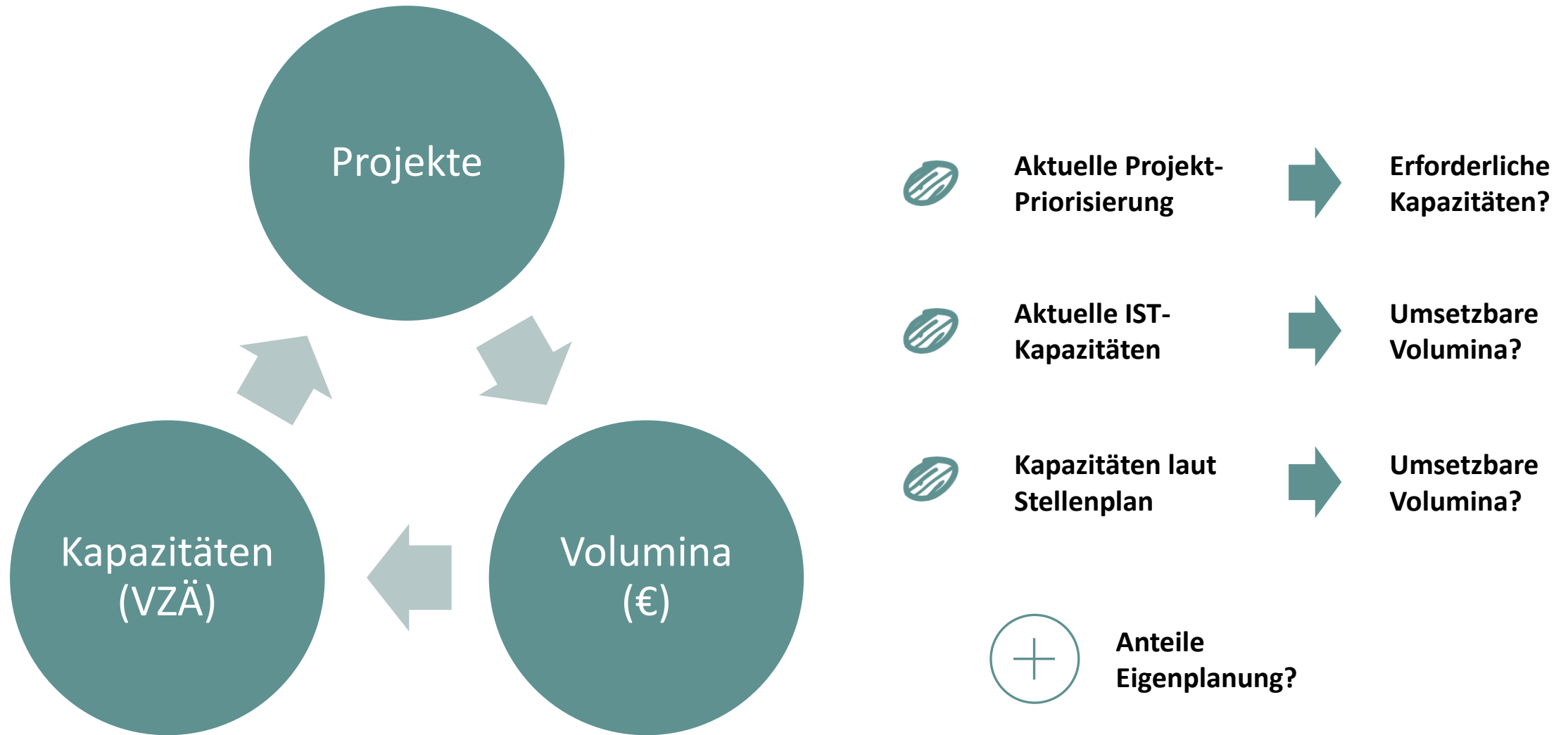
Die Vorgehensweise bei der Personalbedarfsermittlung folgt einer Trennung in Aufgabenblöcke, die unterschiedlich bemessen wurden

	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

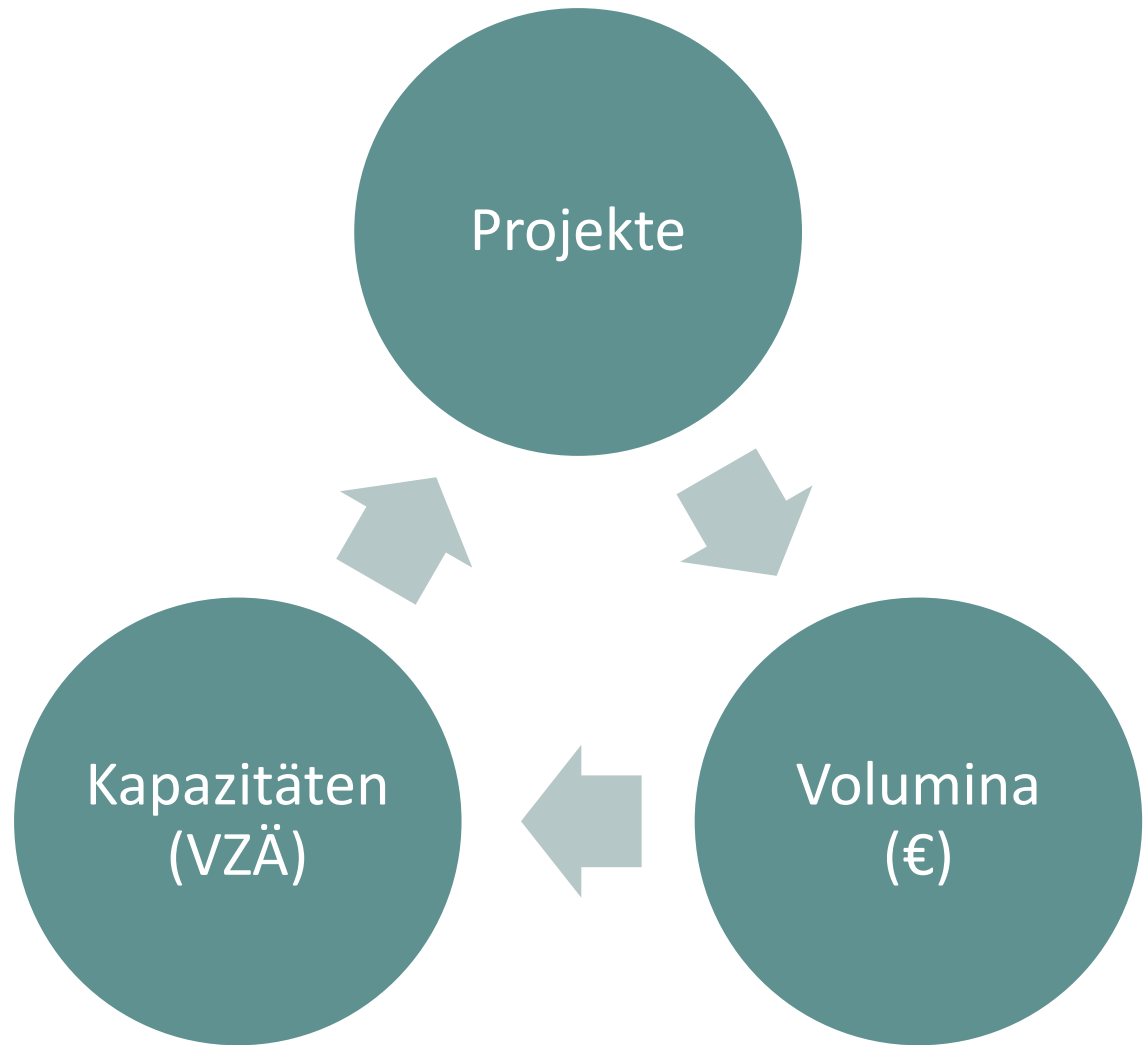
Anhand des HOAI-Verfahrens wurden die Personalbedarfe für die Projekte und größere Instandsetzungsmaßnahmen ermittelt



Perspektiven auf die Personalbedarfsermittlung



Perspektiven auf die Personalbedarfsermittlung



**Aktuelle Projekt-
Priorisierung**



**Erforderliche
Kapazitäten?**



**Aktuelle IST-
Kapazitäten**



**Umsetzbare
Volumina?**



**Kapazitäten laut
Stellenplan**

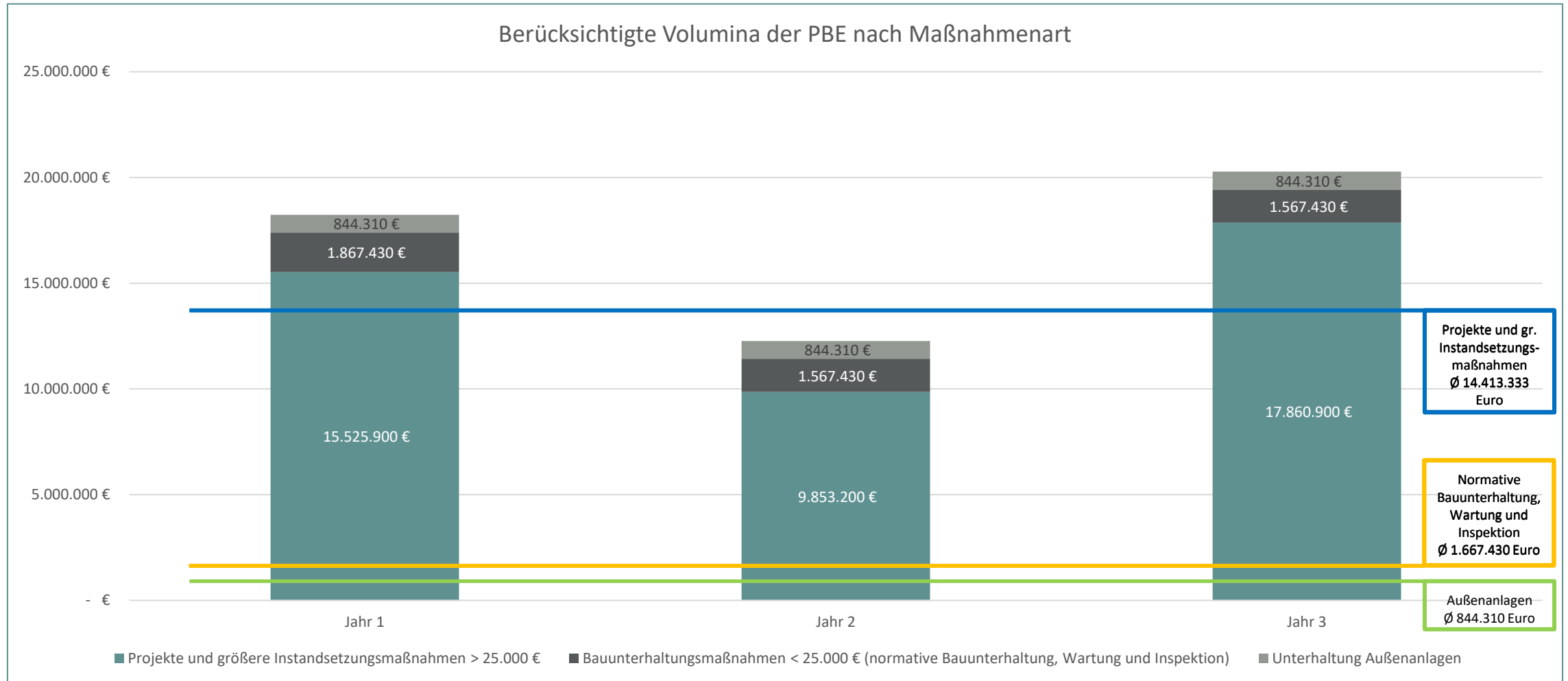


**Umsetzbare
Volumina?**



**Anteile
Eigenplanung?**

Der Personalbedarfsermittlung liegen gemittelte Volumina in drei Maßnahmenarten zugrunde



- Der Maßnahmenart Projekte liegt 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 gehen separat von Bauunterhaltungsmaßnahmen < 25.000 € in die PBE ein

Sowohl kurz- als auch mittelfristig besteht ein Personalmehrbedarf. Dieser fußt insbesondere auf erhöhte Personalkapazitäten im Bereich Neu-, Umbau und Erweiterung (NUE) und Bauunterhaltung (BU)

		∅-Volumen Projekte und gr. Instandsetzungsmaßnahmen (> 25.000 Euro)	∅-Volumen Normative Bauunterhaltung, Wartung und Inspektion	∅-Volumen Unterhaltung Außenanlagen	Führung- und Leitung	Übergreifende Aufgaben	Übergreifende Fachaufgaben	NUE städtischer Gebäude		Unterhaltung und Betrieb städtischer Gebäude/Außenanlagen			Bestandserhebung & Datenpflege zur Unterhaltung / Betrieb Kaufmännisches Gebäudemanagements			Infrastrukturelles Gebäudemanagement	Summe (Abweichungen in der Summenbildung sind rundungsbedingt)	Summe Stellenplan 2022/2023	Differenz ggü. Stellenplan
								Projektvorbereitung	Projektumsetzung	BU-Maßnahmen	Außenanlagen	Betriebsführung							(Angabe bezieht sich auf die hier relevanten Stellen; ohne Amtsleitung Hausmeister- und Reinigungskräfte)
(nach AWE Stand 2022)	IST	11,3 Mio. €	1,4 Mio. €	/	1,17	1,44	1,19	1,43	2,71	1,53	0,13	1,21	0,24	2,48	1,58	15,10	20	- 4,90	
(kurzfristig < 3 bis 5 Jahre)	SOLL	14,4 Mio. €	1,7 Mio. €	0,8 Mio. €	1,27	1,86	1,58	2,12	5,93	1,77	0,83	1,51	0,98	2,99	1,65	22,48	20	2,48	
(mittelfristig > 3 bis 5 Jahre)	SOLL	14,4 Mio. €	1,7 Mio. €	/	1,17	1,76	1,38	2,12	5,93	1,77	0	1,31	0,30	2,99	1,65	20,37	20	0,37	



- Der Personalbedarfsberechnung liegt ein Eigenleistungsanteil in der Projektumsetzung von 15 % zugrunde. Die im Jahr 2022 umgesetzten 11,3 Mio. Euro wurden mit einem Eigenleistungsanteil von 0 % erreicht. Zur Wissens- und Qualitätssicherung empfiehlt BSL mindestens eine Eigenleistungsquote von 15 % umzusetzen.
- In Abhängigkeit der gewählten Aufbauorganisation sind ggf. ergänzend eine Abteilungsleitungsstelle oder ein bis zwei Koordinatorenstellen vorzusehen.

Hinweise zur Personalbedarfsermittlung

- Der kurz- und mittelfristig ausgewiesene Personalbedarf weist nur Unterschiede in folgenden Aufgabenbereichen auf:
 - Einarbeitung und Ausbildung von neuen Beschäftigten
 - Strategisches GM (Standardisierung der Leistungserbringung und Standardisierung Gebäude)
 - Außenanlagen (befestigte Flächen)
 - Regelung der Betreiberverantwortung und Überprüfung der Wahrnehmung
 - Bestandserhebung und Datenpflege zur Bewirtschaftung durch Aufbau CAFM, Erhebung der Gebäudedaten und Aktualisierung der Bestandspläne sowie Erhebung und Systematisierung der technischen Anlagen
- Die Führungs- und Leitungsaufgaben sowie die strategische Aufgabenwahrnehmung erfahren eine wesentliche Stärkung.
- Die Personalkapazitäten im Bereich Aus-, Fort- und Weiterbildung werden auf 2,5% der Kapazitäten innerhalb der Fachaufgaben angehoben.
- Im Personalbedarf ist – nach Vorgabe – eine Umsatzsteigerung im Bereich der investiven Maßnahmen und größeren Instandsetzungsmaßnahmen (> 25.000 Euro) von rund 27% und im Bereich der normativen Bauunterhaltung, Wartung und Prüfung (Maßnahmen < 25.000 Euro) von rund 22% berücksichtigt.
- Der bereits eingeschlagenen strategischen Ausrichtung der Abteilung Bauherrenvertretung / Projektsteuerung folgend, wurde dem Personalbedarf ein Eigenplanungsanteil von 15% für NUE-Maßnahmen zugrunde gelegt. Dies ist der Wert, der mindestens eingehalten werden muss, um Fachwissen und Expertise zur Qualitätssicherung dauerhaft vorhalten zu können.
- Mit der Personalbedarfsermittlung geht eine deutliche Stärkung der (technischen) Betriebsführung einher. Dies wirkt sich positiv auf die Wahrnehmung der Betreiberverantwortung sowie das Wartungsmanagement und die Planung und Umsetzung regelmäßiger Maßnahmen aus.
- Das Aufgabenfeld CAFM wurde deutlich gestärkt um dauerhaft ein angemessenes CAFM-System vorhalten bzw. zunächst aufbauen zu können. Dies dient unter anderem der Organisation von Abläufen, der Wahrnehmung der Betreiberverantwortung und der Datenhaltung.

Im Gebäudemanagement wurden neun Stellenprofile identifiziert (SOLL kurzfristig)

Aufteilung der ermittelten Kapazitäten auf die Stellenprofile									
Aufgabenbereich	Abl. Technik	Abl. KGM/IGM	Projekt-ingenieur	Bau-techniker	Gebäude-techniker	Verwaltungs-kraft IGM	Verwaltungs-kraft KGM	Haus-meister-kräfte	Reinigungs-kräfte
Führung und Leitung*	0,83	0,33+0,17**							
Übergreifende Aufgaben	0,02	0,02	0,63	0,48	0,20	0,16	0,35		
Übergreifende Fachaufgaben	0,19	0,19	0,26	0,31	0,06	0,06	0,50		
NUE	Projektvorbereitung		1,61	0,35	0,17				
	Projektumsetzung		4,45	1,38	0,10				
Unterhaltung und Betrieb	Bauunterhaltungsmaßnahmen			2,03	0,57				
	Betriebsführung		0,05	0,5	0,86		0,10		
Bestandserhebung und Datenpflege			0,17	0,40	0,30		0,10		
KGM							2,99		
IGM						1,65		8,34	1,90
Summe SOLL	1,03	0,70	7,16	5,45	2,27	1,88	4,04	8,34	1,90
Stellenplan 2022/2023	1,00	1,00	8,00		5,00	2,00	3,00	10,90	1,90
Differenz Stellenplan 2022/2023 vs. SOLL	0,03	- 0,30	- 0,84		2,72	- 0,12	1,04	- 2,56	/
IST-Besetzung ***	1,00	1,00	6,00	3,00	1,00	2,00****	2,00	11,4	1,90
Differenz IST-Besetzung vs. SOLL	0,03	- 0,30	1,16	2,45	1,27	- 0,12	2,04	- 3,06	/

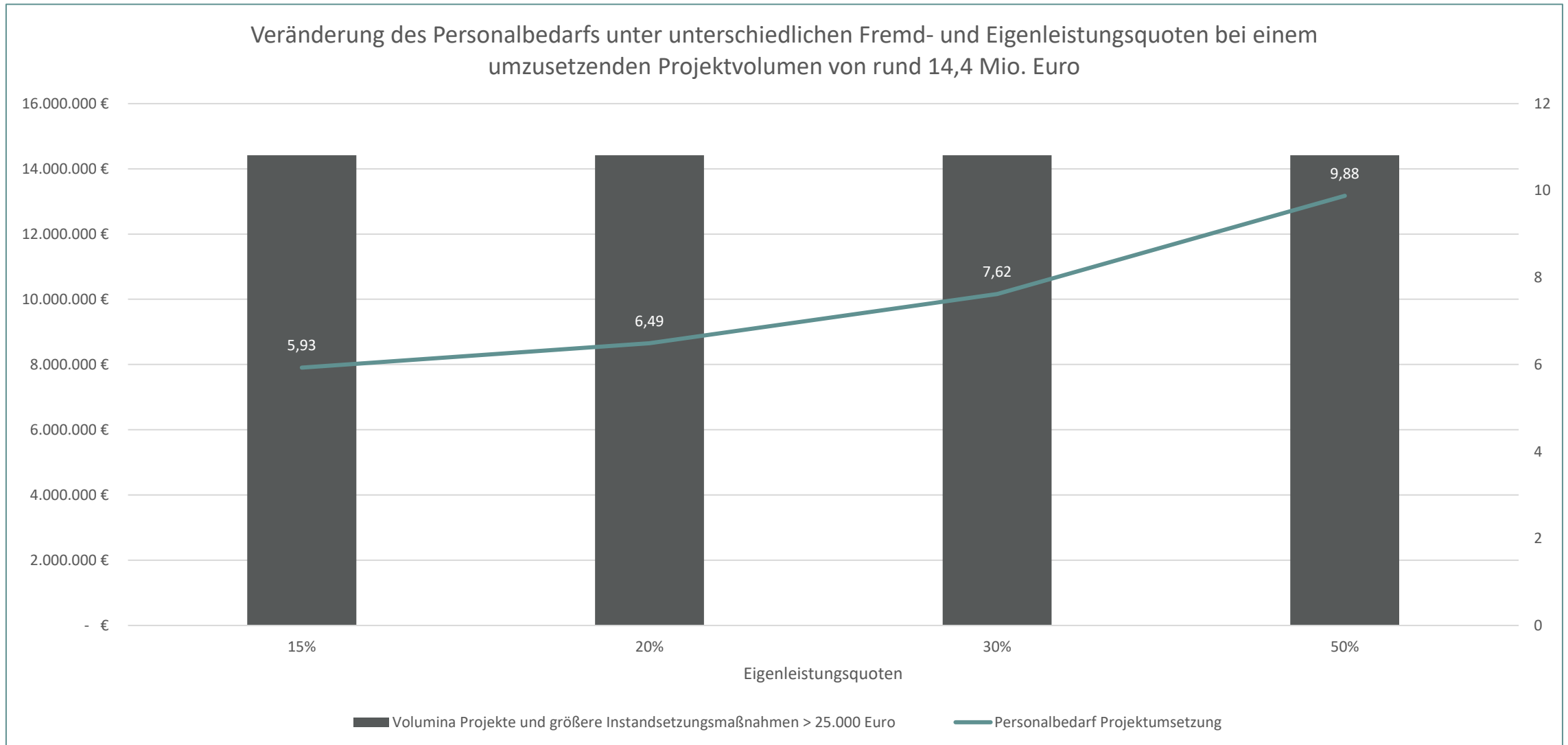
* Differenz von 0,11 VZA im Bereich der Führung und Leitung zu Folie 32 entfallen auf die Amtsleitung.

** Ergänzend zu den auf Folie 32 ausgewiesenen Kapazitäten zur Führung und Leitung sind bei der Abl. KGM/IGM zusätzlich 0,17 VZÄ für die disziplinarische Führung der Hausmeister und Reinigungskräfte zu berücksichtigen. Diese wird sich nach Wegfall der internen Reinigungskräfte (laut Stellenplan kw) auf 0,14 reduzieren.

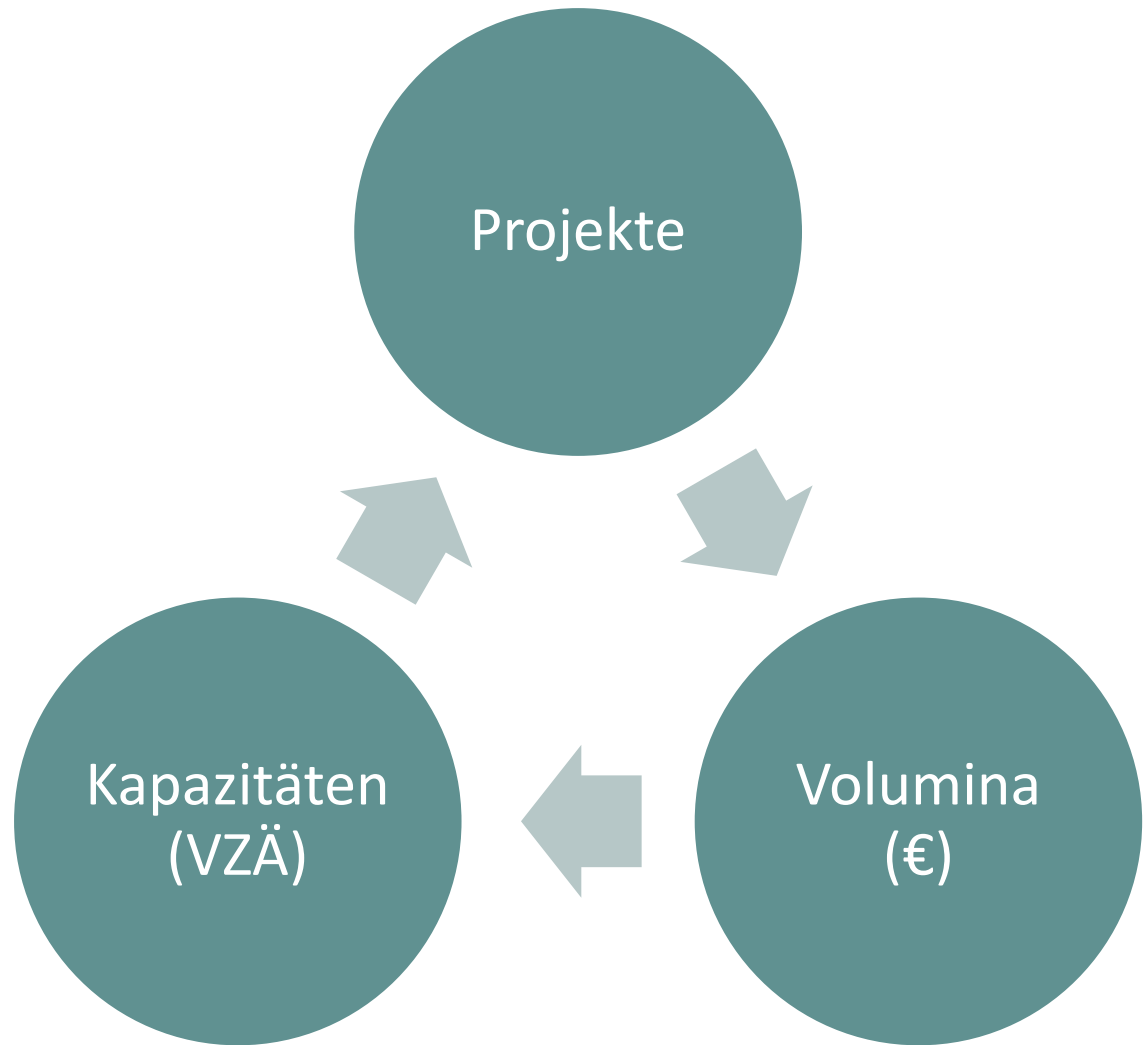
** Angaben zur Ist-Besetzung auf Basis Datenlieferung Hauptamt vom 26.5.2023 zum Stand 1.1.2023.

**** 1,00 VZÄ Verwaltungskraft IGM mit Qualifikation im Bereich Gebäudetechnik als Energieanlageelektroniker.

Im HOAI-Verfahren beeinflusst die Höhe der Fremd- und Eigenleistungsquote den Personalbedarf für die Projektsteuerungs- und Bauherrenmaßnahmen



Perspektiven auf die Personalbedarfsermittlung



**Aktuelle Projekt-
Priorisierung**



**Erforderliche
Kapazitäten?**



**Aktuelle IST-
Kapazitäten**



**Umsetzbare
Volumina?**



**Kapazitäten laut
Stellenplan**

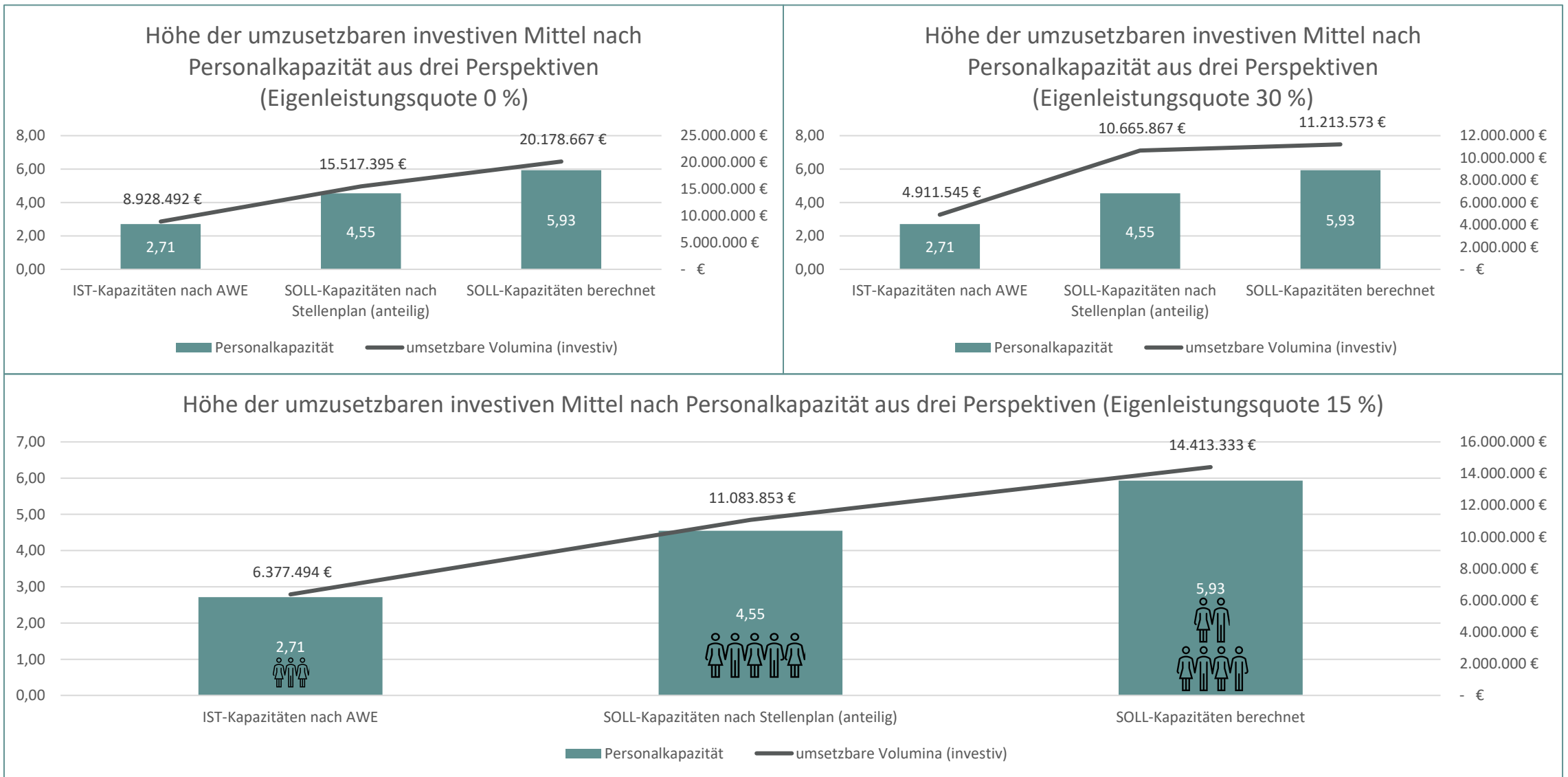


**Umsetzbare
Volumina?**

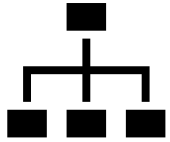


**Anteile
Eigenplanung?**

Mit den aktuellen Personalkapazitäten für die Projektumsetzung NUE ließen sich mit einem Eigenleistungsanteil von 15 % investive Mittel in Höhe von rund 6,6 Mio. Euro umsetzen



Personalentwicklung und Struktur - Empfehlungsüberblick



Für den Bereich Bauunterhalt ist in Abteilung 65.2 eine Koordinatorenstelle einzurichten.



Durch strukturierte Schulungen sind Prozesse im Bereich Neubau, Umbau und Erweiterung städtischer Gebäude effizienter umsetzbar.



Es ist ein zentrales Wissensmanagement aufzubauen (Nutzung DMS).



Es ist ein Einarbeitungs- und Fortbildungskonzept zu entwickeln

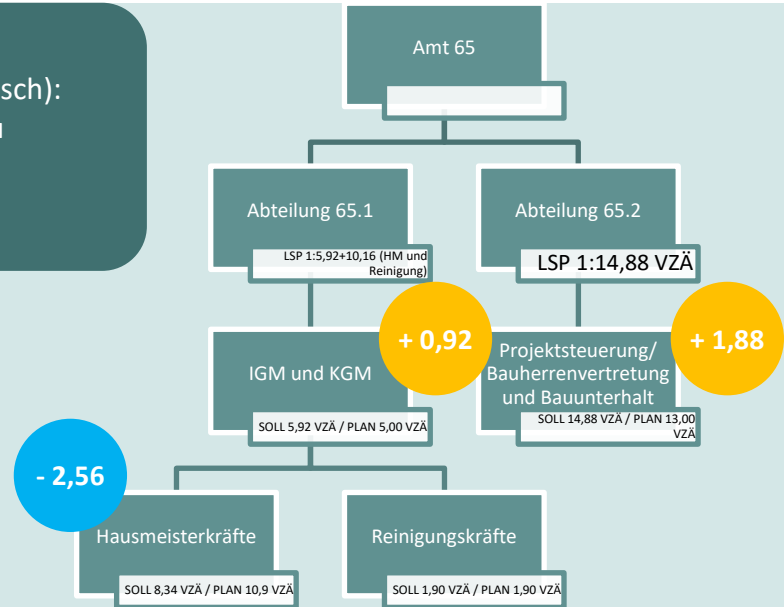


Bei der Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen sind diese zu priorisieren und nach ihrer Implementierung zu evaluieren.

Variante 1: Beibehaltung des Status Quo

(Skizze enthält den rechnerischen Personalbedarf im Vergleich zum Stellenplan 2022/2023)

Gesamtveränderung
Personalbedarf (rechnerisch):
+ 2,80 VZÄ Stellenaufbau
- 2,56 VZÄ Stellenabbau



- In Abteilung 65.1 werden die Aufgaben des kaufmännischen und infrastrukturellen Gebäudemanagements gebündelt wahrgenommen. Die fachliche Leitung der Hausmeisterkräfte und die fachliche Leitung der Reinigungskräfte obliegt dabei den jeweiligen Koordinierungsstellen. Die disziplinarische Führung wird von der Abteilungsleitung wahrgenommen. Die Personalkapazitäten verteilen sich auf die Stellenprofile der Verwaltungskräfte im IGM und KGM.
- In Abteilung 65.2 werden sowohl Neu-, Umbau- und Erweiterungsprojekte sowie größere Instandsetzungsmaßnahmen geplant und umgesetzt als auch Aufgaben der normativen Bauunterhaltung inkl. Wartung, Prüfung und Inspektion sowie die Störungsbeseitigung wahrgenommen.
 - Im Bereich der NUE ist das Stellenprofil des/der Projektingenieurs/in (7,16 VZÄ) dominant (Bautechniker 1,73 VZÄ), während der Bereich des Bauunterhalts insbesondere vom Stellenprofil des Bau- (3,72 VZÄ) und Gebäudetechnikers (2,27 VZÄ) getragen wird.
- Die Abteilung 65.2 verfügt über keine Substruktur.
- Die Einrichtung einer Assistenzstelle ist vor dem Hintergrund der Größe des Amtes, der Größe des Gebäudebestands sowie der umzusetzenden Volumina nicht angezeigt.

Vorteile / Stärken:

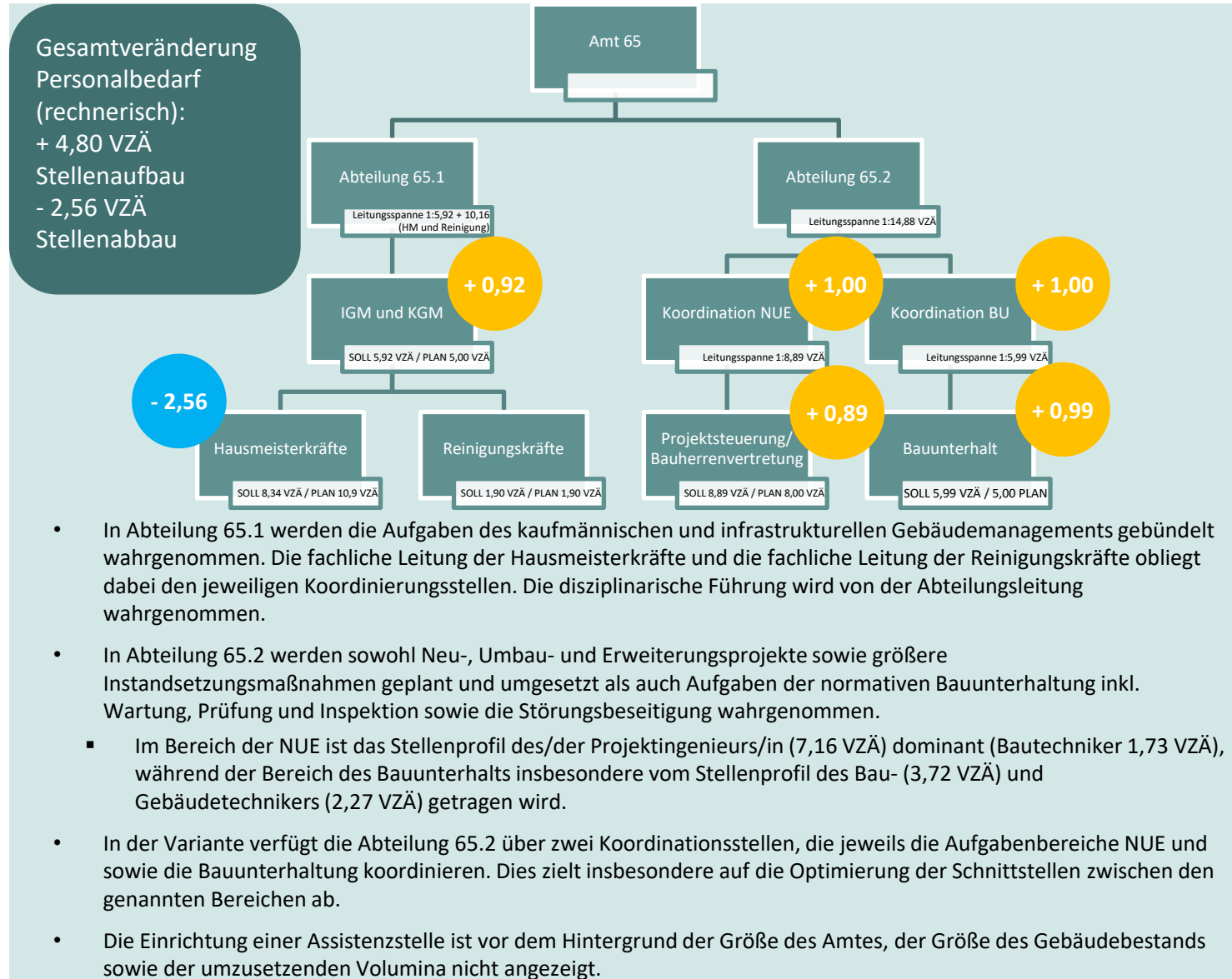
- Wahrung der fachlichen Einheit von Hochbau/Neubau und Betrieb
- Möglichkeit der schlankeren Verzahnung von Bau und Betrieb
- Prozesse und Schnittstellen bestehen bereits und müssen lediglich optimiert und verschriftlicht werden

Nachteile / Schwächen:

- Komplexität der fachlichen Führung von zwei Fachgebieten in Abteilung 65.2
- Strukturelle Limitationen bei ggf. einem weiteren Aufbau an Kapazitäten in der Zukunft

* LSP = Leitungsspanne

Variante 2: Bewahrung der aktuellen Struktur ergänzt um zwei Koordinationsstellen in der Abteilung 65.2 (Skizze enthält den rechnerischen Personalbedarf im Vergleich zum Stellenplan 2022/2023)



Vorteile / Stärken:

- Verbesserte Verzahnung der Bereiche NUE und Bauunterhalt/Betrieb
- Prozesse und Schnittstellen werden optimal umgesetzt und Abstimmungen zwischen den Aufgabenbereichen vereinfacht
- Entlastung der Abteilungsleitung 65.2 (fachliche Leitung der MA durch KoordinatorInnen)
- Struktur auch bei ggf. einem weiteren Aufbau an Kapazitäten in der Zukunft tragfähig

Nachteile / Schwächen:

- Notwendigkeit der Schaffung zwei zusätzlicher Koordinatorenstellen
- Aufgabenportfolio der Koordinatoren ggf. sehr weit mit Aufgabenanteilen, die z.T. sehr hohe Anforderungen an die Fachlichkeit stellen (z.B. Entwicklung von Standards) und anderen mit eher geringen Anforderungen
- Bedarf an hoher Koordination insbesondere im Bereich NUE / Hochbau langfristig fraglich

* LSP = Leitungsspanne

Relevante Qualifikationsprofile im Überblick – Variante 2

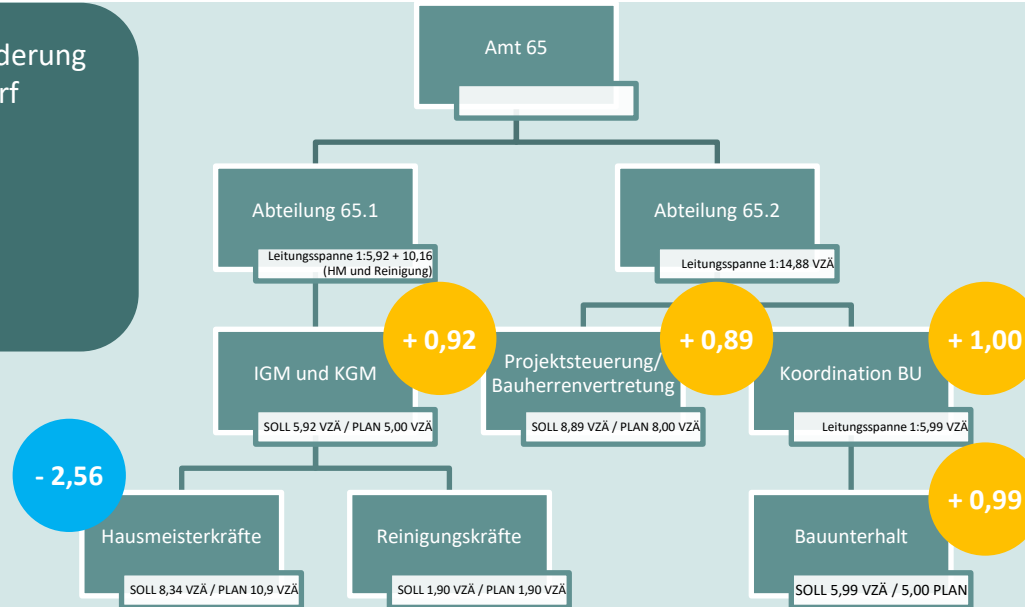
	Koordination Neu-, Umbau- und Erweiterung	Koordination Bauunterhalt	Mitarbeitende IGM (ohne Hausmeister- und Reinigungskräfte)	Mitarbeitende KGM	Mitarbeitende Hochbau	Mitarbeitende Bauunterhaltung
empfohlene Qualifikationsprofile und Stellenanteil	Ing. Architektur oder Hochbau 1,00 VZÄ	TechnikerIn (Bautechnik, Elektrotechnik, Heizung-, Lüftungs- und Klimatechnik)* 1,00 VZÄ	Verwaltungs-kräfte 1,88 VZÄ	Kaufmann/ Kauffrau Immobilien-management 4,04 VZÄ Alternativ allg. Kaufmann / Kauffrau	Architektur 2,15 VZÄ Bauingenieurwesen 2,15 VZÄ Versorgungsingenieurwesen 1,43 VZÄ Elektroingenieurwesen 1,43 VZÄ Bautechnik 1,73 VZÄ	Bautechnik 2,40 VZÄ Elektrotechnik 1,80 VZÄ Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik 1,80 VZÄ
Skizze Aufgaben **	u.a. Haushaltsanmeldungen, Kostenermittlungen, Koordination Maßnahmen, übergeordnete Aufgaben für das Team	u.a. Haushaltsanmeldungen, Teilnahme an Begehungen, Instandhaltungsplanung, Begleitung des Übergabeprozesses vom Bau in den Betrieb, Sicherstellung der Betriebssicherheit, übergeordnete Aufgaben für das Team	Aufgaben des infrastrukturellen GMs	Aufgaben des kaufmännischen GMs	Planung und Umsetzung NUE-Maßnahmen sowie größere Instandsetzungsmaßnahmen (Architekten und Ingenieure: 15 % Planungsleistungen und 85 % Bauherrenvertretung)	Planung und Umsetzung normative Bauunterhaltung inkl. Wartung, Prüfung und Inspektion sowie Störungsbeseitigung

* Qualifikation des Facility Managers (GEFMA-zertifizierter Studiengang) hier zur Aufgabenerledigung zu wenig technisch konkret ausgelegt. Techniker in Abgrenzung zum Meister jedoch mit einer stärkeren kaufmännischen Ausrichtung.

** Eine ausführliche Aufschlüsselung der Aufgaben auf Funktionsebenen findet sich im Anhang.

Variante 3: Bewahrung der aktuellen Struktur ergänzt um eine Koordinationsstelle in der Abteilung 65.2 (Skizze enthält den rechnerischen Personalbedarf im Vergleich zum Stellenplan 2022/2023)

Gesamtveränderung Personalbedarf (rechnerisch):
 + 3,80 VZÄ
 Stellenaufbau - 2,56 VZÄ
 Stellenabbau



Vorteile / Stärken:

- Verbesserte Verzahnung der Bereiche NUE und Bauunterhalt/Betrieb
- Prozesse und Schnittstellen werden optimal umgesetzt und Abstimmungen zwischen den Aufgabenbereichen vereinfacht
- Fachliche Stärkung des Bauunterhalts
- Entlastung der Abteilungsleitung 65.2

Nachteile / Schwächen:

- Möglicherweise Bedarf einer zukünftigen Überprüfung der Struktur im Falle stark steigender Investitionsvolumina und entsprechender Erhöhung der Personalkapazitäten

- In Abteilung 65.1 werden die Aufgaben des kaufmännischen und infrastrukturellen Gebäudemanagements gebündelt wahrgenommen. Die fachliche Leitung der Hausmeisterkräfte und die fachliche Leitung der Reinigungskräfte obliegt dabei den jeweiligen Koordinatorenstellen. Die disziplinarische Führung wird von der Abteilungsleitung wahrgenommen.
- In Abteilung 65.2 werden sowohl Neu-, Umbau- und Erweiterungsprojekte sowie größere Instandsetzungsmaßnahmen geplant und umgesetzt als auch Aufgaben der normativen Bauunterhaltung inkl. Wartung, Prüfung und Inspektion sowie die Störungsbeseitigung wahrgenommen.
- Abteilung 65.2 verfügt über eine Koordinationsstelle für den Bereich Bauunterhalt. Ihr obliegt die fachliche Führung dieses Bereichs. Dies zielt auch auf die Optimierung der Schnittstellen zwischen dem Bereich NUE sowie dem technischen Gebäudemanagement und dem Betrieb. Der Bereich Projektsteuerung / Bauherrenvertretung, in dem sowohl Neu-, Umbau- und Erweiterungsprojekte sowie größere Instandsetzungsmaßnahmen geplant und umgesetzt werden, wird weiterhin direkt durch die Abteilungsleitung 65.2 geführt.
- Die Einrichtung einer Assistenzstelle ist vor dem Hintergrund der Größe des Amtes, der Größe des Gebäudebestands sowie der umzusetzenden Volumina nicht angezeigt.

* LSP = Leitungsspanne

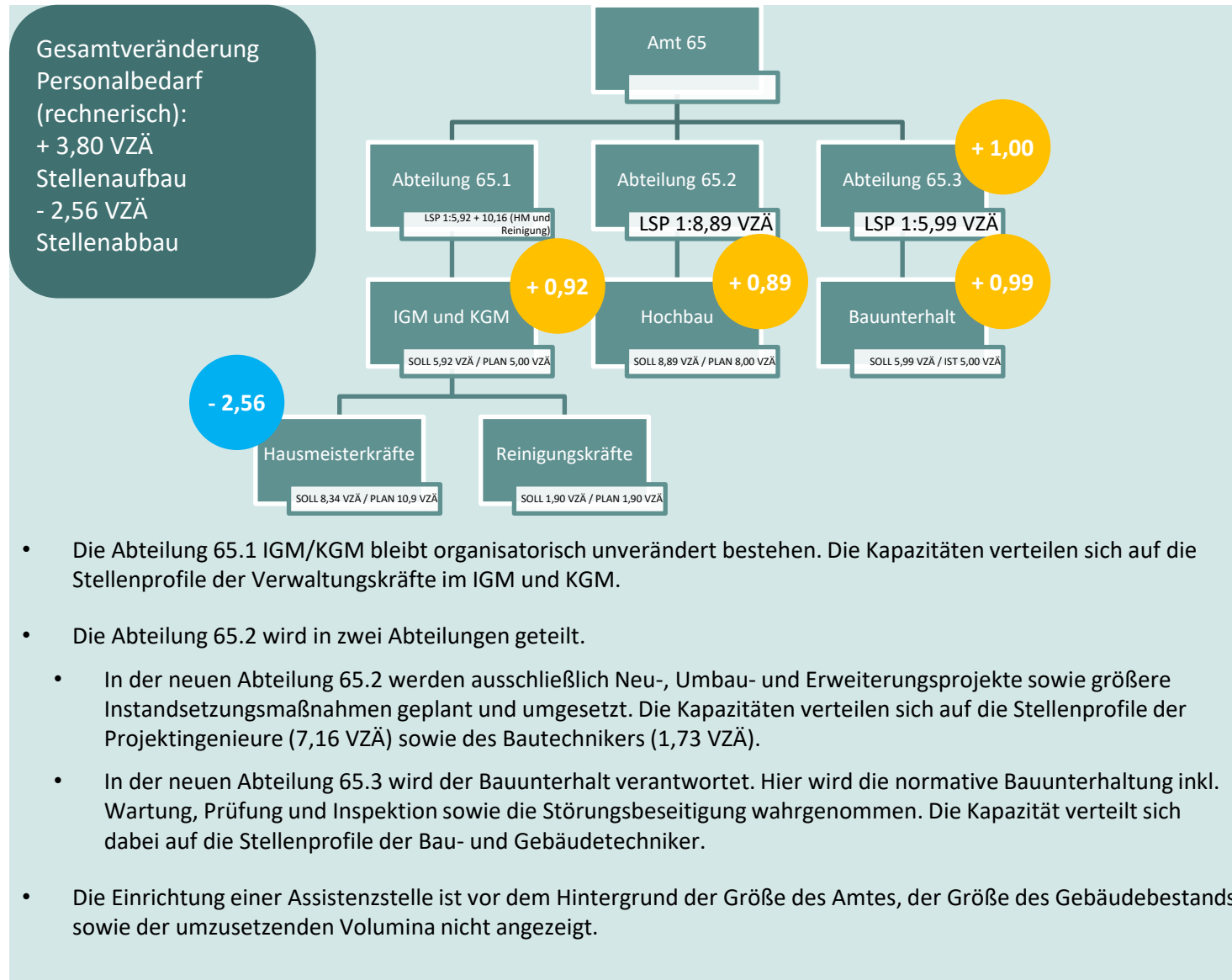
Relevante Qualifikationsprofile im Überblick – Variante 3

	Koordination Bauunterhalt	Mitarbeitende IGM (ohne Hausmeister- und Reinigungskräfte)	Mitarbeitende KGM	Mitarbeitende Hochbau	Mitarbeitende Bauunterhaltung
empfohlene Qualifikationsprofile und Stellenanteil	TechnikerIn 1,00 VZÄ (Bautechnik, Elektrotechnik, Heizung-, Lüftungs- und Klimatechnik)*	Verwaltungs- 1,88 VZÄ kräfte	Kaufmann/ Kauffrau 4,04 VZÄ Immobilien- management Alternativ allg. Kaufmann / Kauffrau	Architektur 2,15 VZÄ Bauingenieur- wesen 2,15 VZÄ Versorgungsing enieurwesen 1,43 VZÄ Elektro- ingenieur- wesen 1,43 VZÄ Bautechnik 1,73 VZÄ	Bautechnik 2,40 VZÄ Elektrotechnik 1,80 VZÄ Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik 1,80 VZÄ
Skizze Aufgaben **	u.a. Haushaltsanmeldungen, Teilnahme an Begehungen, Begleitung des Übergabe- prozesses vom Bau in den Betrieb, Sicherstellung der Betriebssicherheit, übergeordnete Aufgaben für das Team	Aufgaben des infrastrukturellen GMs	Aufgaben des kaufmännischen GMs	Planung und Umsetzung NUE- Maßnahmen sowie größere Instandsetzungsmaßnahmen (Architekten und Ingenieure: 15 % Planungsleistungen und 85 % Bauherrenvertretung)	Planung und Umsetzung normative Bauunterhaltung inkl. Wartung, Prüfung und Inspektion sowie Störungsbeseitigung

* Qualifikation des Facility Managers (GEFMA-zertifizierter Studiengang) hier zur Aufgabenerledigung zu wenig technisch konkret ausgelegt. Techniker in Abgrenzung zum Meister jedoch mit einer stärkeren kaufmännischen Ausrichtung.

** Eine ausführliche Aufschlüsselung der Aufgaben auf Funktionsebenen findet sich im Anhang.

Variante 4: Aufbau einer zusätzlichen Abteilung im Bereich Bauunterhalt (Skizze enthält den rechnerischen Personalbedarf im Vergleich zum Stellenplan 2022/2023)



Vorteile / Stärken:

- Stärkung der organisatorischen Sichtbarkeit der Bauunterhaltung
- Der Aufgabenbereich des Betriebs erhält durch eigene Abteilungsleitung eine fachliche Stärkung
- Struktur auch bei ggf. einem weiteren Aufbau an Kapazitäten in der Zukunft tragfähig

Nachteile / Schwächen:

- Trennung der Bereiche Bauunterhalt und Hochbau führt zu Verlust von Synergieeffekten zwischen den eng verwobenen Aufgabenbereichen von Hochbau und Gebäudemanagement
- Erhöhung der Schnittstellenanzahl. Anspruchsvolle Kommunikations- und Abstimmungsstrukturen zwischen den Abteilungen
- Notwendigkeit der Schaffung einer zusätzlichen Abteilungsleitungsstelle

Relevante Qualifikationsprofile im Überblick – Variante 4

	Abteilungsleitung 65.3 Bauunterhalt	Mitarbeitende IGM (ohne Hausmeister- und Reinigungskräfte)	Mitarbeitende KGM	Mitarbeitende Hochbau	Mitarbeitende Bauunterhaltung				
empfohlene Qualifikationsprofile und Stellenanteil	Versorgungs- ingenieurIn, ElektroingenieurIn oder TechnikerIn mit relevanter Qualifikation für den Bauunterhalt (Bautechnik, Elektrotechnik, Heizung-, Lüftungs- und Klimatechnik)	1,00 VZÄ	Verwaltungs- kräfte 1,88 VZÄ	Kaufmann/ Kauffrau Immobilien- management Alternativ allg. Kaufmann / Kauffrau	4,04 VZÄ	Architektur	2,15 VZÄ	Bautechnik	2,40 VZÄ
						Bauingenieur- wesen	2,15 VZÄ	Elektrotechnik	1,80 VZÄ
						Versorgungs- ingenieur- wesen	1,43 VZÄ	Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik	1,80 VZÄ
						Elektro- ingenieur- wesen	1,43 VZÄ		
						Bautechnik	1,73 VZÄ		
Skizze Aufgaben *	u.a. Führung und Leitung Abteilung Bauunterhalt, Strategisches und übergreifendes Gebäudemanagement, Sicherstellung der Betriebssicherheit	Aufgaben des infrastrukturellen GMs	Aufgaben des kaufmännischen GMs	Planung und Umsetzung NUE- Maßnahmen sowie größere Instandsetzungsmaßnahmen (Architekten und Ingenieure: 15 % Planungsleistungen und 85 % Bauherrenvertretung)	Planung und Umsetzung normative Bauunterhaltung inkl. Wartung, Prüfung und Inspektion sowie Störungsbeseitigung				

* Eine ausführliche Aufschlüsselung der Aufgaben auf Funktionsebenen findet sich im Anhang.

Die Aufbauorganisation sieht zukünftig für den Bereich Bauunterhalt eine Koordinatorenstelle vor

Ausgangssituation und Problematisierung

- Das Amt 65 gliedert sich derzeit in zwei Abteilungen.
- Abteilung 65.1 mit den Aufgabenbereichen infrastrukturelles Gebäudemanagement und kaufmännisches Gebäudemanagement.
- Abteilung 65.2 mit den Aufgabenbereichen Bauherrenvertretung / Projektsteuerung sowie Bauunterhaltung.
- Im technischen Bereich besteht aufgrund der Dominanz des operativen Tagesgeschäfts ein Defizit an Grundsatz- und Führungsaufgaben.
- In der Abteilung 65.2 sind zwei Aufgabenbereiche angesiedelt, die zwar im Lebenszyklus der Gebäude zusammenhängen, jedoch unterschiedliche Qualifikationen erfordern.
- Problematisch sind zudem die im Amt nicht durchgängig definierten Schnittstellen.

Empfehlung



Für den Bereich Bauunterhalt ist in Abteilung 65.2 eine Koordinatorenstelle einzurichten.

Begründung

- Die Koordinatorenstelle / Sachgebietsleitung im Bauunterhalt folgt dem Vorbild der bereits bestehenden Koordinatorenstellen für die Hausmeister- sowie Reinigungsdienste in Abteilung 65.1.
- Sie dient zum einen der Entlastung der Abteilungsleitung 65.2 im Rahmen der fachlichen Führung und zum anderen zur stärkeren fachlichen Forcierung der Belange des technischen Gebäudemanagements sowie der Sicherstellung der Betriebssicherheit.
- Aufgaben der Koordination liegen u.a. in der Harmonisierung der Schnittstelle zwischen Hochbau und Gebäudemanagement / Betrieb – z.B. auch durch die Begleitung des Übergabeprozesses von Neubauobjekten in den Betrieb –, der Teilnahme an Begehungen, der Instandhaltungsplanung, Durchführung von Haushaltsanmeldungen sowie der Wahrnehmung von übergeordneten Aufgaben für das Team
- Es bleibt zu bedenken, dass bei einem etwaigen zukünftigen weiteren Aufbau von Personalkapazitäten die Organisationsstruktur, insbesondere vor dem Hintergrund von Führungs- und Leitungsspannen, zu überprüfen ist.

Ineffizienzen bei der Aufgabenerledigung durch fehlendes Wissen kann durch gezielte Schulungen begegnet werden

Ausgangssituation und Problematisierung

- Bei der Betrachtung der Aufgabenwahrnehmung wurde festgestellt, dass **Prozesse ineffizient** umgesetzt werden, unter anderem bedingt durch Wissensdefizite im Verwaltungswissen seitens der Mitarbeitenden gibt.
- Dies betrifft beispielsweise den Vergabeprozess, aber auch Kostenprognosen und allgemeines Verwaltungswissen.
- Dadurch benötigen Arbeitsabläufe mehr Zeit als notwendig und bei Schnittstellen, wie etwa bei der Vergabestelle, entsteht ein hoher Abstimmungs- und Koordinationsaufwand.

Empfehlung



Durch strukturierte Schulungen sind Prozesse im Bereich Neubau, Umbau und Erweiterung städtischer Gebäude effizienter umsetzbar.

Begründung

- Durch **gezielte Schulungen** können Ineffizienzen aufgelöst werden, da die MitarbeiterInnen vertiefte Kenntnisse erhalten, die neben ihren Kernqualifikationen für die Aufgabenerledigung relevant sind.
- Anforderungen an Zulieferungen etwa bei ausgelagerten Aufgaben im Bereich der Projektgenieure können seitens der Mitarbeitenden zielgenauer formuliert werden.
- Die Schulungen sind bei der Aufstellung der individuellen Fortbildungspläne der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen; beispielsweise bei jährlichen Mitarbeitendengesprächen.

Durch gezielte Schulungen können bei folgenden Aufgaben Prozessoptimierungen erfolgen

Im Rahmen der Workshops wurden Themenebereiche identifiziert, bei welchen seitens der Mitarbeitenden Schulungsbedarfe bestehen.

D.2.2 Auswahl der Planer / Fachplaner sowie E.2.5 Beschaffung und Vergabe (VOB)

- Durch ein fehlendes Verständnis für Vergabeprozesse, gestaltet sich die Zusammenarbeit mit der Vergabestelle als schwierig.

D.1.5 Kostenprognose erstellen

- Die Mitarbeitenden des Amt 65 besitzen in diesem Bereich geringes Verwaltungs- / Fachwissen.

D.2.1 Wahrnehmen der Bauherrenaufgaben

- Keine Ausreichende Erfahrung in Verbindung mit Projektsteuerung

D.2.4 Projektsteuerung wahrnehmen (nach AHO)

- Keine Erfahrung im GM vorhanden
- Basiswissen erforderlich für externalisierte Aufgaben

Derzeit existiert im Gebäudemanagement kein zentrales Wissensmanagement

Ausgangssituation und Problematisierung

- Derzeit verfügen die Abteilungen des Gebäudemanagements über **kein zentrales Wissensmanagement**, sodass Wissen und Informationen nicht allen Mitarbeitenden abteilungsübergreifend und zentral zur Verfügung steht.
- Ein Einarbeitungskonzept existiert nicht.
- Der Anteil **an Mitarbeitende gebundenen Wissens** ist extrem hoch, dies schließt auch insbesondere Kenntnisse über den Gebäudebestand ein. Die Mitarbeitenden arbeiten sehr unterschiedlich.
- Das in Zukunft drohende Ausscheiden älterer Mitarbeitender birgt **Gefahren eines Wissensverlustes**.

Empfehlung



Es ist ein zentrales Wissensmanagement aufzubauen (Nutzung DMS).

Begründung

- Dem Verlust von Erfahrung und an Mitarbeitende gebundenen Wissens wird durch die zentrale Verortung und Nutzbarmachung von Wissen entgegengewirkt.
- Ein zentrales Wissensmanagement gewährleistet einen schnellen Zugriff auf relevante Dokumente wie z.B. Formulare, Aufgaben- und Ablaufbeschreibungen etc.
- Auf diese Weise soll auf eine Bindung des grundlegenden Wissens hingearbeitet werden, um auch in Zeiten erhöhter (Alters)Fluktuation oder krankheitsbedingter Ausfälle angemessen reagieren zu können.
- Dabei kann sowohl eine separate Ordnerstruktur als auch insbesondere das CAFM-System Kolibri (insb. Informationen über den Gebäudebestand) als Wissensplattform dienen.

Die (neuen) Mitarbeitenden müssen gezielter auf die wahrzunehmenden Aufgaben vorbereitet werden

Ausgangssituation und Problematisierung

- Die **Einarbeitung neuer Mitarbeitender** erfolgt im Wesentlichen durch Wissensvermittlung des bestehenden Personals, das klassische Anlernen. Aufgrund der individuellen Arbeitsweisen und der fehlenden Definitionen von Arbeitsabläufen im Amt ist keine Systematik in der Einarbeitung gegeben.
- Es werden vermehrt neue Mitarbeitende einzuarbeiten sein; ohne ein standardisiertes Einarbeitungskonzept bindet dies hohe Kapazitäten und kann zu unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen sowie Einarbeitungsinhalten führen.
- Darüber hinaus ist nicht hinreichend beschrieben, welche Qualifikationen im Laufe der Karriere zu erwerben sind, um sich im Fachdienst weiterentwickeln zu können bzw. welche Bereiche im Fachdienst nicht hinreichend durch Fachkräfte abgedeckt sind.
- Ohne entsprechende Konzepte wird es nicht gelingen verbindliche Arbeitsweisen (vom Kernprozess bis hin zur Ablage- und Ordnerstruktur) zu etablieren.

Empfehlung



Es ist ein Einarbeitungs- und Fortbildungskonzept zu entwickeln.

Begründung

- Im Einarbeitungskonzept wird festgehalten, welche Informationen neue Mitarbeitende zwingend benötigen, um ihre künftige Aufgabe bestmöglich erfüllen zu können. Dieses muss auf Ebene der Führungskräfte definiert werden.
- Ein **Fortbildungskonzept** beschreibt, welche zusätzlichen Kenntnisse sich Mitarbeitende aneignen sollten, um sich innerhalb des Gebäudemanagements zum größtmöglichen Nutzen der Organisation zu entwickeln. Hierzu ist die Zusammenarbeit mit der Personalverwaltung zu suchen, da auch Karrierepfade beschrieben werden müssen.

Die Umsetzung der Handlungsempfehlungen ist strukturiert anzugehen

Ausgangssituation und Problematisierung

- Durch die erfolgte Organisationsuntersuchung sind verschiedene **Umsetzungsmaßnahmen** in den Bereichen der Aufgabenzuschritte, Schnittstellenausgestaltung sowie der Ablauf- und Aufbauorganisation notwendig.
- Durch die hohe Projektdichte besteht die Gefahr, dass Umsetzungsmaßnahmen nicht umgesetzt werden können bzw. deren Umsetzung nicht ausreichend priorisiert wird.
- Die **Implementierung der Handlungsempfehlungen** z.B. zur Prozessoptimierung wird zunächst mehr Aufwand beanspruchen, bevor Effektivitätseffekte in der Aufgabenwahrnehmung spürbar sind.

Empfehlung



Bei der Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen sind diese zu priorisieren und nach ihrer Implementierung zu evaluieren.

Begründung

- Hinsichtlich personeller Kapazitäten muss deren Umsetzung in den Arbeitsalltag eingebunden werden.
- Eine klare Zuweisung von Zuständigkeiten bei der Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen ist erforderlich.
- Seitens der Amtsleitung sowie den Abteilungsleitungen ist dabei ein partizipativer Ansatz zu nutzen.
- Um die zeitliche Dimension zu beachten, ist ein Umsetzungsplan zu nutzen. Hierbei ist zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen zu unterscheiden und es ist eine Priorisierung vorzunehmen. Wo notwendig und sinnvoll, sind Zwischenziele zu vereinbaren.
- Die Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen ist zu evaluieren und bei Bedarf sind Anpassungen vorzunehmen.



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