



Sachbearbeitung	C3 - Controllerein		
Datum	16.10.2019		
Geschäftszeichen			
Beschlussorgan	Fachbereichsausschuss Stadtentwicklung, Bau und Umwelt	Sitzung am 12.11.2019	TOP
Behandlung	öffentlich		GD 418/19

Betreff: Zentrales Gebäudemanagement
- Bericht und Beschluss zum weiteren Vorgehen -

Anlagen: Maßnahmen 2011 - 2018 (Anlage 1)
Neu- und Erweiterungsbauten, Flächenmehrungen ab 2011 (Anlage 2)
Zusätzliche Aufgaben von GM in 2019 (Anlage 3)

Antrag:

1. Die Entwicklung bei Personal, Finanzen und Mittelabfluss, Flächenmehrungen und bei abgeschlossenen Maßnahmen zur Kenntnis zu nehmen.
2. Zur Verstärkung der Hauptabteilung Zentrales Gebäudemanagement wird im Jahr 2020 zusätzliches Personal erforderlich. Nach derzeitiger Einschätzung werden hierfür 6 Stellen notwendig sein und in 2020 geschaffen.
3. Zur Unterbringung von neuen Mitarbeitenden und zur Zusammenführung der Abteilung Zentrales Gebäudemanagement in ein Gebäude wird die Verwaltung beauftragt die Aufstockung des Gebäudes Schwambergerstraße 1 zu untersuchen.
Hierfür stehen vorbehaltlich der Finanzierbarkeit aller zu erfüllender städtischer Aufgaben und der Beschlussfassung des Haushaltplans 2020 durch den Gemeinderat derzeit insgesamt Mittel in Höhe von 2.000.000 € zur Verfügung.
4. Den Stand des Organisationsprozesses zur Kenntnis zu nehmen.

von Winning

Zur Mitzeichnung an:	Bearbeitungsvermerke Geschäftsstelle des Gemeinderats:
BM 1, GM, OB, ZSD/F, ZSD/P	Eingang OB/G _____
_____	Versand an GR _____
_____	Niederschrift § _____
_____	Anlage Nr. _____

Sachdarstellung:

Ausgangssituation:

Mit der Neugründung des Zentralen Gebäudemanagements (GM) wurden im Jahr 2003 alle gebäudewirtschaftlichen Leistungen in einer Hauptabteilung gebündelt.

Heute kümmert sich die Hauptabteilung um rund 440 Liegenschaften.



Organigramm 2003 bis heute

2003 wurde die Hauptabteilung Zentrales Gebäudemanagement in zwei Abteilungen untergliedert. In der Abteilung Planung, Bau und Unterhalt (AL 1) wurde die Projektentwicklung, die Planung, die Sanierung, die Projektsteuerung und der Bauunterhalt angesiedelt und in der Abteilung Kaufmännische Verwaltung und Hauservice (AL 2) das Rechnungswesen, das Controlling, das Berichtswesen, die Nebenkostenabrechnung, die Objektverwaltung und die Mietverträge. Daneben war die AL 2 für die Hausmeister und Reinigungskräfte sowie für den Reparaturservice zuständig. Die Gebäudemanager wurden als Erstansprechpartner für die Nutzer/Mieter installiert. Eine Besonderheit stellt die Organisation der Bauunterhaltsmaßnahmen dar. Diese wurden aufgeteilt in das Sachgebiet Bauliche Anlagen (allgemeiner Unterhalt Bereich Ost/West für planbare Maßnahmen (Ergebnis- und Finanzhaushalt) sowie Maßnahmen an Dächern und an denkmalgeschützten Gebäuden), das Sachgebiet Haustechnik und Energiemanagement (kleiner Bauunterhalt für Sanitär und Elektro West, technischer Unterhalt an nachrichtentechnischen Anlagen, Aufzüge, Mess-, Steuer-, Regelungstechnik usw.) und das Sachgebiet Hauservice (kleiner Bauunterhalt für Sanitär und Elektro Ost, allgemeiner Unterhalt Ost/West außer Dachsanierungen

(Ergebnishaushalt)). Das Sachgebiet Sport- und Freianlagen übernimmt sämtliche Unterhalts- und Pflegearbeiten im Außenbereich der städtischen Liegenschaften.

1. Entwicklungen und Organisationsprozess

Personalsituation

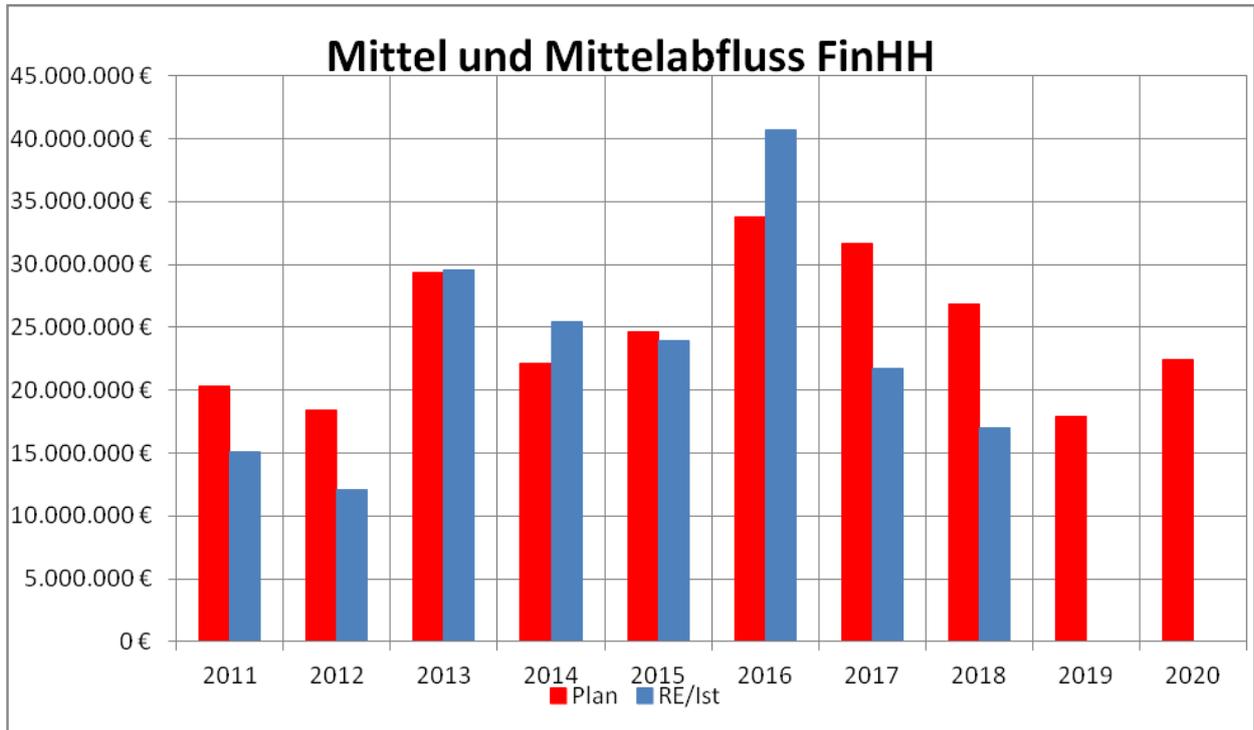
In den letzten Jahren war die Arbeit des GM insbesondere durch einen großen personellen Wechsel geprägt. Aufgrund der Altersstruktur musste in den letzten Jahren insbesondere im Bereich Planung, Bau und Unterhalt ein erheblicher Generationenwechsel umgesetzt werden, bei dem in kurzer Zeit viele erfahrene Personen das GM altersbedingt verlassen haben, die über lange Zeit die Betreuung der städtischen Gebäude verantwortet haben. Mit diesem Wechsel zu jüngeren und naturgemäß weniger erfahrenen Kolleginnen und Kollegen mussten viele Abläufe und Erfahrungen neu erarbeitet werden. Von den 8 Personen, die in 2011 beim Sachgebiet Bauliche Anlagen (BA) beschäftigt waren, sind heute nur noch 2 in ihrer ursprünglichen Funktion tätig. Im Jahr 2013 wurde das Sachgebiet BA mit einer zusätzlichen Stelle Meister-in/Bautechniker-in verstärkt und in 2015 mit 2 weiteren Stellen zur temporären Verstärkung befristet bis 2020. Beim Sachgebiet Haustechnik (HT) war der Wechsel nicht so gravierend. Von den 11 Personen, die in 2011 bereits beschäftigt waren sind heute noch 9 anwesend. In 2015 wurde das Sachgebiet HT mit einer zusätzlichen Stelle Ingenieur/in Nachrichtentechnik ausgestattet. Beim Sachgebiet Sport- und Freianlagen (SF) sind von 5 Mitarbeitenden (davon 2 Stadionwarte), die in 2011 beschäftigt waren, im zweiten Halbjahr 2019 noch 2 Personen tätig. 2015 wurde das Sachgebiet SF mit einer Stelle Ingenieur/in Landschaftspflege aufgestockt. Von den 5 Personen, die in 2011 im Sachgebiet Verwaltung beschäftigt waren, sind noch 2 Personen tätig. Das Sachgebiet Verwaltung wurde 2015 mit einer 0,5 Stelle Verwaltungsangestellte/n erweitert. Von den 8 Personen, die 2011 beim Sachgebiet Hausservice beschäftigt waren, sind heute noch 7 Personen tätig.

Das GM hat damit in den letzten Jahren insbesondere im Bereich Planung, Bau und Unterhalt viele Wechsel zu verzeichnen. Soweit möglich wurden nicht besetzte Stellen durch neue Kolleginnen und Kollegen besetzt. Zum Teil mussten jedoch die Stellen aufgrund der engen Fachkräftesituation mehrfach ausgeschrieben werden. Darüber hinaus führte die lange Zeit in der die Stelle der Hauptabteilungsleitung vakant oder durch wechselnde Personen besetzt war, zu einer wenig konstanten Führungssituation, die den Prozess einer so großen personellen Veränderung deutlich erschwert hat.

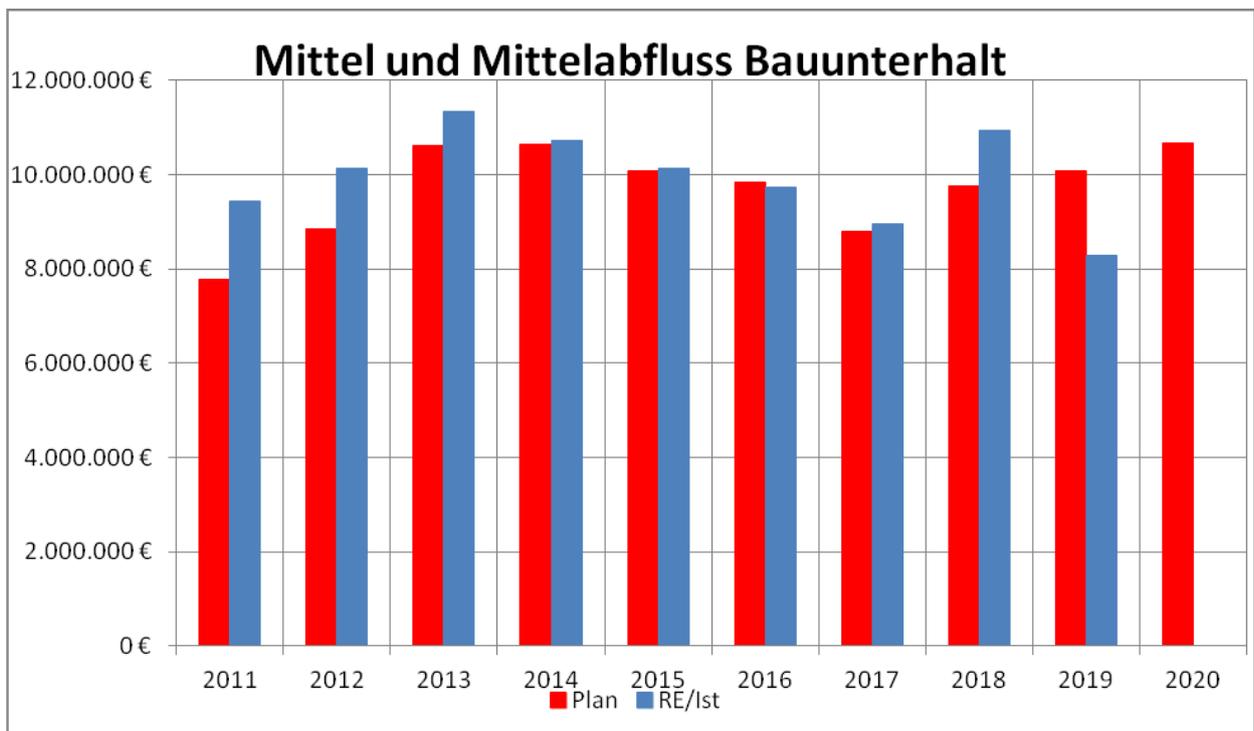
Arbeitsprogramm

In der Anlage 1 wurde eine Zusammenstellung der Maßnahmen erarbeitet, die in der Zeit 2011 - 2018 bearbeitet und abgeschlossen wurden. Trotz der angespannten Personalsituation konnte demnach eine Vielzahl an Vorhaben umgesetzt werden. Dies ist auch am Abfluss der Finanzmittel erkennbar, der in den Jahren bis 2017 auf einem hohen Niveau lag. In 2018 und 2019 sind mit den Vorbereitungen für den Werkstattanbau des Theaters, die Schulerweiterung am Anna-Essinger-Gymnasium, die Sanierung der Friedrich-List-Schule sowie den Vorbereitungen weiterer Schulerweiterungen, -sanierungen und Kitaplanungen Maßnahmen in Planung, die in den nächsten Jahren zu einem erhöhten Mittelabfluss führen werden.

In den Jahren 2011 - 2018 wurden für Projekte im Finanzhaushalt insgesamt 186.000.000 € investiert.



Gegenüber den Investitionsmaßnahmen konnten die Ausgaben und Maßnahmen im Bauunterhalt relativ konstant gehalten werden. Die Prognose für 2019 (im Diagramm als Stand Mitte Oktober dargestellt) lässt wieder einen erhöhten Einsatz erkennen. In den Jahren 2011 - 2019 wurden damit insgesamt 90.000.000 € in den Bauunterhalt investiert.



Jahr 2019: Stand 16.10.19

Neu- und Erweiterungsbauten und sonstige Flächenmehrungen

Die vergangenen Jahre zeigen, dass durch die umfassende Bautätigkeit eine Vielzahl von Gebäuden und Flächen hinzu gekommen sind (Anlage 2), und der Gebäudebestand damit einen zunehmend höheren baulichen Unterhalt erfordert. Dazu kommt, dass trotz einer stringenten Investitionsplanung auch unterjährig immer wieder zusätzliche Aufgaben anstehen, die ergänzend zu dem ambitionierten Programm abgearbeitet werden sollen. In 2019 wurden zusätzliche ungeplante Maßnahmen mit Gesamtkosten von 2.379.000 € von GM abgearbeitet bzw. stehen noch an (Anlage 3).

Ergebnisse Organisationsprozess

Nachdem schon in den Jahren 2010 und 2014 Evaluationen zu den internen Abläufen bei GM und der Organisation selbst durchgeführt wurden, und mit der bestehenden Struktur die vom Gemeinderat beschlossenen Prioritäten erkennbar nicht mehr abgearbeitet werden können, wurde in 2017 beschlossen, einen internen Organisationsprozess zu starten. Hierbei sollte geklärt werden, welche Voraussetzungen geschaffen werden können, um auf die gestiegenen Flächenansprüche der wachsenden Stadt sowie auf die großen Sanierungs- und Unterhaltungsaufgaben der nächsten Jahre zu reagieren. Aufgrund eines Wechsels in der Funktion des Hauptabteilungsleiters wurde die Durchführung auf den Zeitpunkt geschoben, bis sich eine neue Hauptabteilungsleitung etabliert hat. Aufgrund der nicht vorhersehbaren personellen Veränderungen auf dieser Position sowie der gleichzeitig immer drängenderen Problematik bei der Abarbeitung der Aufgaben, wurde der Prozess ohne die zuständige Führungskraft fortgesetzt. C3 hat diesen Prozess gemeinsam mit ZSD/P begleitet.

Folgende Ziele wurden von der Fachbereichsleitung in den Prozess eingebracht:

- Schaffung von klaren Zuständigkeiten und Ansprechpartnern
- Schaffung von kleineren und agileren Arbeitsteams
- Reduzierung von Schnittstellen
- Optimierung der Arbeitsabläufe

Über diese Punkte hinaus sollte erarbeitet werden, was die Mitarbeitenden bei GM darüber hinaus bewegt, um Einschätzungen aus der in 2017 durchgeführten psychischen Gefährdungsbeurteilung zu konkretisieren.

Ab Mitte 2018 wurden mit den Abteilungsleitungen, den Sachgebietsleitungen und den Mitarbeitenden Erstgespräche geführt. Bei diesen Gesprächen war auch eine Auswahl von fünf Hausmeistern eingebunden. Gemeinsam wurden die spezifischen Qualitäten und kritischen Bestandteile der Aufbau- und Ablauforganisation von GM analysiert und kategorisiert (Aufgabengebiete und Arbeitsabläufe, Innere Organisation, Arbeitsatmosphäre, Arbeitsplatz und Ausstattung).

Über die Aufgaben der Hausmeister und Reinigungskräfte und deren Organisation soll in 2020 in einer gesonderten Gemeinderatsdrucksache berichtet werden.

Die weiteren Gespräche wurden danach mit dem sogenannten Backoffice geführt (Planung, Technik, Hausservice und Verwaltung).

Wesentliche Ergebnisse der Gespräche waren:

- Führungsthemen:
 - Beschleunigung und Verbesserung der Effizienz der Entscheidungsprozesse,
 - verlässliche Priorisierung von Maßnahmen zur Verstetigung der Planungsprozesse,
 - Verbesserung der Wertschätzung der Mitarbeitenden
 - Unterstützung der Position der Abteilungs- und Sachgebietsleitungen

- Innere Organisation:
 - Verstärkung des Personals,
 - Entlastung durch Zentralisierung des Verwaltungsaufwands,
 - klarere Zuordnung der Zuständigkeiten,
 - Verbesserung des Informationsflusses
- Aufhebung der Trennung von Haustechnik und Hauservice (Bauunterhaltsthemen)
- Verbesserung des Arbeitsplatzes:
 - Verbesserung der technischen Ausstattung
- Räumliche Situation:
 - Wunsch nach einer Zusammenlegung aller Sachgebiete in ein Gebäude

Auf dieser Grundlage wurden folgende Maßnahmen identifiziert und in die Wege geleitet:

Führungsthemen:

Die Führungsthemen sollen 2020 in einem "Tag der Führung" betrachtet und geschult werden.

Technische Ausstattung:

Maßnahmen, die schnell umgesetzt werden konnten, wie die Beschaffung von Smart Phones / I-Pads sowie der Austausch von Bildschirmen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe wurden kurzfristig umgesetzt. Längerfristige Maßnahmen, wurden bereits der IT-Abteilung gemeldet und werden dort zeitlich priorisiert.

Mit der Beschaffung einer Gebäudemanagementsoftware beschäftigt sich derzeit eine Gruppe aus ZSD/P, ZSD/F, Team IT und Mitarbeitenden von GM; die Beschaffung ist für 2020 geplant. Hiermit soll die Abwicklung insbesondere der kleineren Bauunterhaltungsmaßnahmen erleichtert, systematisiert und in der Kommunikation intern wie extern verbessert werden. Mit dieser Software ist erstmals ein detaillierter Überblick über den Gebäudebestand und die anstehenden Unterhaltungsmaßnahmen möglich. Zur Erfassung der Bestandsliegenschaften ist im Anschluss ein einmaliger Aufwand erforderlich, der aber jetzt noch nicht konkret abgeschätzt werden kann.

Die innere Organisation sowie die Optimierung der Organisationsstruktur wurden mit den Mitarbeitenden und externer Unterstützung in Kleingruppen ausgearbeitet.

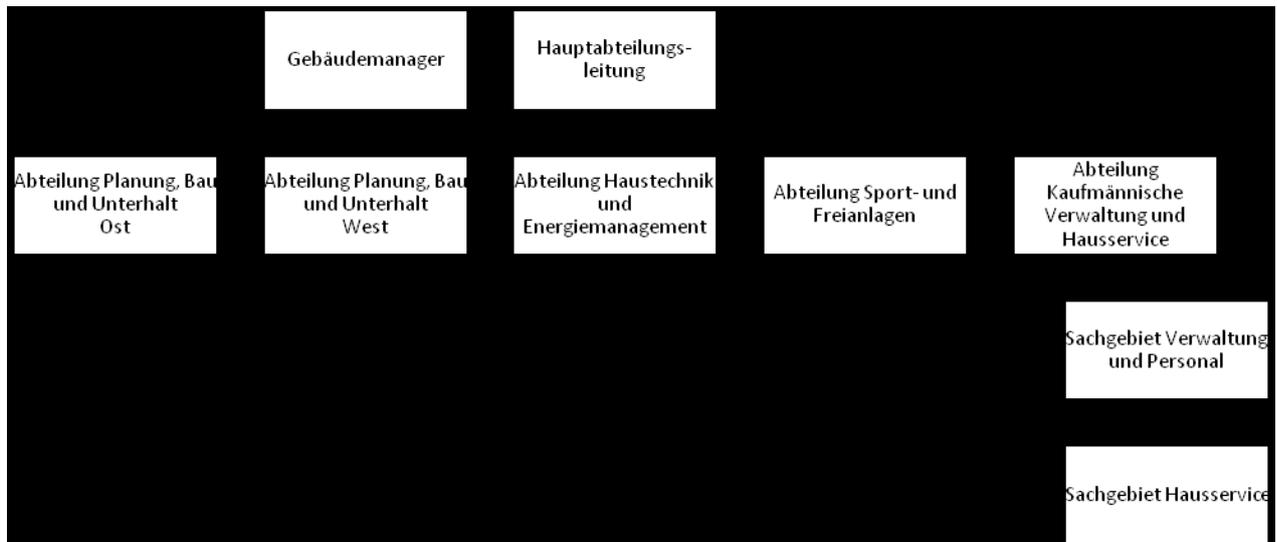
Hierbei wurden folgende Fragestellungen betrachtet:

- Zuordnung der technischen Mitarbeiter des Sachgebiets Hauservice (Sachgebiet Hauservice, Sachgebiet Haustechnik, Sachgebiet Bauunterhalt, eigenes Sachgebiet) zur besseren Koordination des Bauunterhalts
- Teilung der Planungs- und Bauabteilungen zur Schaffung von kleineren und agileren Planungsteams
- Verringerung der Aufbauorganisation um eine Hierarchieebene zur Reduzierung des Steuerungs- und Kommunikationsaufwandes
- Möglichkeiten zur Zentralisierung von Verwaltungsaufgaben
- Klärung und Diskussion von Schnittstellen
- Optimierung von Prozessen

Hierbei wurde insbesondere auch Funktion, Aufgabe und Zuordnung der Gebäudemanager als zentrale Ansprechpartner für die Gebäudenutzer diskutiert und geschärft.

Heute arbeiten in der Hauptabteilung Zentrales Gebäudemanagement insgesamt 255 Personen (dies entspricht 176,54 Vollzeitstellen): die Hauptabteilungsleitung, die Abteilungsleitungen, zwei Gebäudemanager, 34 Personen in der Abteilung Planung, Bau und Unterhalt und 216 Personen in der Abteilung Kaufmännische Verwaltung und Hauservice (davon 11 Verwaltung, 8 Hauservice, 72 Hausmeister und 125 Reinigungskräfte).

Organisationsstruktur ab 2020



Im Ergebnis wurde entschieden, die Abteilung Planung, Bau und Unterhalt aufgrund des großen Verantwortungsbereichs aufzuteilen und direkt als einzelne Planungsteams der Hauptabteilungsleitung zuzuordnen. Mit der Schaffung einer flacheren Hierarchiestruktur soll der Informationsfluss beschleunigt, die Wege kürzer und die Führungsverantwortung der jeweiligen Führungskraft konzentriert werden. Die Aufteilung der planenden und bauenden Abteilungen erfolgt in die Bereiche Ost und West. Die technischen Mitarbeitenden, die bisher beim Hausservice angesiedelt waren, werden der Abteilung Haustechnik und den Hochbauabteilungen zugeordnet. Die künftige Aufgabenaufteilung bei den Gebäudemanagern könnte sich an die Aufteilung der planenden und bauenden Abteilungen nach Ost und West anschließen, diese Entscheidung befindet sich noch in Abstimmung. Durch eine klare Regelung von Zuständigkeiten sollen die Gebäudemanager weiterhin erste Anlaufstelle für die Nutzer sein. Diese Funktion soll im weiteren Prozess geschärft werden, um für die Nutzer, insbesondere aus dem Bereich Schulen, die Kommunikation und Verlässlichkeit der Bearbeitung zu verbessern.

2. Personelle Verstärkung

Wie in vielen Bereichen ist auch beim Zentralen Gebäudemanagement im Organisationsprozess die Personalausstattung benannt worden. Die vorhandenen Beschäftigten werden durch die Vielzahl der beschlossenen und in der Investitionsstrategie priorisierten Projekte gebunden. Es ist dabei erkennbar, dass die vorgesehenen Maßnahmen verbunden mit der Bewirtschaftung der Flächenzuwächse der letzten Jahre nicht im gewünschten Zeitraum abgearbeitet werden können. Ein Vergleich mit Städten ähnlicher Größe und Struktur wie Pforzheim, Heilbronn und Ingolstadt zeigt beim GM der Stadt Ulm eine 10-20% niedrigere Stellenanzahl im Baubereich bei vergleichbaren zu bewirtschaftenden Flächen. Auch eine Studie der KGSt zum Personalbedarf von kommunalen Gebäudewirtschaften kommt hierfür bei aller Ungenauigkeit der Herleitung auf eine deutlich höhere erforderliche Stellenanzahl.

Vor dem Hintergrund, dass aufgrund des Zustands eines großen Teils unserer Gebäude der Bauunterhalt deutlich intensiviert werden muss, und neue rechtliche Anforderungen an die Betreiberpflichten (Brandverhütungsschau, Wartungen, Gefährdungsbeurteilungen, Wartungen und Anstieg der prüfpflichtigen Anlagen) oder sonstigen sicherheitsrelevanten Themen (Amok) einer intensiveren Bearbeitung und Überwachung bedürfen, soll eine entsprechende Aufstockung

der Beschäftigtenanzahl angegangen werden. Die Umsetzung ist aber zu erheblichen Teilen von den Möglichkeiten der angespannten Situation auf dem Arbeitsmarkt gerade im Ingenieur- und Technikerbereich abhängig.

Neben den klassischen Berufsgruppen der Ingenieure und Techniker, für welche wir von einem zusätzlichen Bedarf von zwei Stellen ausgehen, gibt es darüber hinaus aber auch Bedarf an ergänzender Verwaltungstätigkeit. In der Abteilung Planung, Bau und Unterhalt (Sachgebiete BA, HT, SF) sind bisher keine Verwaltungskräfte beschäftigt. Die technischen Mitarbeitenden übernehmen heute eine Vielzahl an Aufgaben, die Verwaltungskräfte genauso gut oder gar besser erledigen können, wie Prüfen von Standardrechnungen, einpflegen von Kostenansätzen in SAP, Protokollführung, Archivierung und Digitalisierung von Unterlagen, Telefon und die Organisation von sonstigen Terminen und Wettbewerben (Terminen, Catering, Raummiete, Aufbau/Abbau, Einladungen). Damit die technischen Mitarbeitenden wieder stärker ihren originären fachlichen Aufgaben nachkommen können, sollen zwei Stellen im Bereich der Projektassistenz besetzt werden.

Für die Organisationseinheit mit 255 Mitarbeitenden ist es darüber hinaus sinnvoll, eine Sachbearbeiterstelle einzurichten, die sich um die Querschnittsaufgaben der gesamten Hauptabteilung kümmert. Zu diesen Querschnittsaufgaben gehören insbesondere die Erstellung von Stellenbeschreibungen für die Mitarbeitenden, das Durchführen von Stellenbesetzungsverfahren (von Ausschreibung bis Antrag eines Einstellungsantrags), das Erstellen der Gefährdungsbeurteilungen und viele abteilungsübergreifende Organisationsthemen (Beschaffung von Möbeln, Datenschutz, Informations- und Kommunikation, Protokollführung der Hauptabteilungsrunde usw.), sowie die Unterstützung der technischen Kollegen bei der Erstellung von Beschlussvorlagen. Um die einheitliche Abarbeitung gleichartiger Tätigkeiten sicher zu stellen und zur Entlastung der Führungskräfte beizutragen, soll eine Stelle für diesen Bereich vorgesehen werden.

Bei der Abteilung Sport- und Freianlagen sind insgesamt 7 Mitarbeitende beschäftigt, davon eine Sachgebietsleitung, eine Ingenieurin, eine Gartenmeisterin und ein Gartenmeister und drei Platzwarte für das Donaustadion.

Aufgrund stark gestiegener Anzahl von Maßnahmen im Bereich von Neubau, Sanierung und Unterhalt, einem stetig wachsenden Bedarf beim laufenden Bauunterhalt (die zu betreuende Außenfläche beträgt 1.500.000 m²) steigenden Anforderungen von Seiten der Nutzer (z.B. durch Ganztagesbetreuung und längere Kita-Öffnungszeiten, Elterninitiativen), steigenden Anforderungen an Betriebssicherheit und Verkehrssicherheit (Spielgeräte und Bäume) können die Aufgaben nicht mehr vollumfänglich abgearbeitet werden. Daher soll eine weitere Ingenieurstelle im Bereich Garten- und Landschaftsbau vorgesehen werden.

Die Stellenanforderungen sollen im weiteren Prozess konkretisiert werden und in 2020 für eine Besetzung vorgesehen werden.

3. Räumliche Situation

Der vordringlichste Wunsch der Mitarbeitenden ist die gemeinsame Unterbringung in einem Gebäude. Neben der Ausprägung des Teamgedankens sollen dadurch Schnittstellen vermieden, Synergien erzeugt und kurze Wege für Kommunikation und Abstimmung geschaffen werden.

GM ist derzeit in zwei verschiedenen Gebäuden am Willy-Brandt-Platz untergebracht. Der größte Teil der Verwaltung sitzt in der Schwambergerstraße 1. Dieses Gebäude befindet sich im Eigentum der Stadt. Die restlichen GM Mitarbeitenden sind in einer Anmietung im Gebäude Münchner Straße 1 untergebracht. Die sonstigen Räumlichkeiten in der Schwambergerstraße sind vom

Jobcenter belegt und werden auch weiterhin vom Jobcenter benötigt. Eine Ausdehnung im Bestand ist daher nicht möglich.

Bei der bisherigen Betrachtung möglicher Standorte für eine räumliche Unterbringung der Mitarbeitenden in einem Gebäude wurden die Pionierkaserne, das ehemalige Offizierskasino in der Karlstraße, der Kornhausplatz 4 und die Aufstockung der Schwambergerstraße 1 als mögliche Standorte geprüft.

Nachdem die Pionierkaserne noch auf absehbare Zeit als Ausweichquartier für anstehende Schulsanierungen genutzt werden wird, das Offizierskasino keine ausreichende Flächenkapazitäten aufweist und der Kornhausplatz für eine Nutzung durch SO vorgesehen wird, soll im Weiteren die Aufstockung der Schwambergerstraße 1 untersucht und weiterverfolgt werden. Auf diese Weise kann am bestehenden Standort eine Entzerrung der beiden Nutzungen im Gebäude sowie eine ausreichende Fläche für den künftigen Entwicklungsbedarf des GM zur Verfügung gestellt werden. Derzeit ist eine Untersuchung zur wirtschaftlichen und technischen Umsetzung in Form einer Vorentwurfsplanung beauftragt, erste Ergebnisse werden kurzfristig zur Verfügung stehen und dem Gemeinderat zur Entscheidung vorgelegt werden. Im Haushalt 2020 sind 2.000.000 € für eine entsprechende Maßnahme vorgesehen.