



Abschlussbericht

Evaluation der Zentralisierung des Immobilienmanagements beim Amt für Liegen- schaften und Wohnen der Landeshauptstadt Stuttgart

erstellt für

**Landeshauptstadt
Stuttgart**

31.10.2013

M C E P

Management Consulting

Ziegelstrasse 2

86558 Hohenwart

Fon: 49 8443 9198 23

Fax: 49 8443 9165 08

Mob: 49 170 6367 721

info@mcep.de

<http://www.mcep.de>

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangslage, Auftrag und Zielsetzung der Untersuchung	3
2.	 Projektdurchführung	4
2.1	 Erfassung der Ausgangssituation (Arbeitsphase 1)	6
2.2	 Analyse und Bewertung der Organisation und Arbeitsweise (Arbeitsphase 2)	7
2.2.1	 Untersuchung von Prozessen und internen und externen Schnittstellen sowie Prüfung und Klärung der Schnittstellen zwischen Mieter und Vermieter	7
2.2.2	 Untersuchung der Serviceorientierung	8
2.2.3	 Kritische Hinterfragung der Aufbauorganisation	8
2.2.4	 Erfassung, Beurteilung und Optimierung der Informationsflüsse	9
2.2.5	 Überprüfung der IT-Unterstützung	9
2.2.6	 Erfassung und Analyse der Personalausstattung	9
2.3	 Ableitung von Optimierungsmöglichkeiten und Verbesserungsvorschlägen mit umsetzbarem Handlungskonzept (Arbeitsphase 3)	9
2.4	 Interviews, Workshops und Kundenbefragung	10
3.	 Situation und Bewertung der Organisation und Arbeitsweise	12
3.1	 Zielsetzung und Zielverfolgung	12
3.2	 Geschäftsprozesse und Schnittstellen	13
3.3	 Aufgaben, Führung und Aufbauorganisation	15
3.4	 Serviceorientierung	21
3.5	 Information und Kommunikation	22
3.6	 IT-Unterstützung	23
3.7	 Personalausstattung	24
4.	 Optimierungsvorschläge mit umsetzbarem Handlungskonzept	27
4.1	 Lösungsansätze und Organisationsmodelle	27
4.1.1	 Konkretisierung der wesentlichen Strukturelemente	30
4.1.2	 Vorschlag für ein optimiertes Organisationsmodell	33
4.2	 Einschätzung Personalausstattung	35
4.3	 Umsetzbares Handlungskonzept	47
5.	 Zusammenfassung	49

Anlage

1. Ausgangslage, Auftrag und Zielsetzung der Untersuchung

Als Vorreiter bei der Implementierung eines professionellen und wirtschaftlichen Immobilienmanagements hat die Landeshauptstadt Stuttgart bereits in 1997/1998 die Zentralisierung der Verwaltung des marktgängigen Immobilien-Vermögens beim Amt für Liegenschaften und Wohnen (Amt 23) durchgeführt. In positiver Weiterentwicklung folgte im Oktober 2005 eine Grundsatzentscheidung des Gemeinderates, folglich derer das Amt für Liegenschaften und Wohnen grundsätzlich für alle Gebäude- und Grundstücksarten zuständig wird und eine Neustrukturierung des Immobilienmanagements auf Basis eines Mieter-Vermieter-Modell erfolgen soll.

Im Rahmen der Implementierung dieses professionellen und wirtschaftlichen Immobilienmanagements hat das Haupt- und Personalamt der Landeshauptstadt Stuttgart in den Jahren 2006 und 2007 erfolgreich ein Projekt zur Zentralisierung des Immobilienmanagements beim Amt für Liegenschaften und Wohnen durchgeführt. Demnach wurde das Amt 23 grundsätzlich (mit definierten Ausnahmen) für alle Gebäude- und Grundstücksarten zuständig. Die entsprechenden immobilienwirtschaftlichen Kompetenzen der beteiligten Ämter wurden an das Amt 23 abgegeben und ein Mieter-Vermieter-Modell umgesetzt. Zum 01.01.2008 wurde ein zentrales Immobilienmanagement als Abteilung 23-3 beim Amt 23 eingerichtet. Ende 2009/Anfang 2010 wurden innerhalb der Abteilung 23-3 Nachsteuerungsuntersuchungen mit dem Haupt- und Personalamt vorgenommen.

In den vergangenen Jahren konnten Erfahrungen mit dem zentralen Immobilienmanagement gesammelt werden. In der Entwicklung der Abteilung 23-3 ergaben sich Nachjustierungshinweise, beispielsweise in der Organisation, den Arbeitsabläufen und in der Personalsituation. Die Landeshauptstadt Stuttgart hat sich nach fünf Jahren Praxiserfahrung entschieden, eine Evaluation der Organisation und der Arbeitsweise der Abteilung Immobilienmanagement 23-3 des Amtes für Liegenschaften und Wohnen durchzuführen.

Gegenstand des Auftrags war die Evaluation der Organisation und der Arbeitsweise der Abteilung Immobilienmanagement (23-3) des Amtes für Liegenschaften und Wohnen (23). Der Untersuchungsbereich erstreckte sich über diese Abteilung 23-3 mit 57,203 Stellen und 75 Mitarbeitern (ohne Hausmeister), mit drei Sachgebieten (SG) und weiter untergliedert in sieben Teams:

- SG Kfm. Objektsteuerung mit Team Flächenmanagement und Team Betriebskostenabrechnung
- SG Objektverwaltung mit Regionalteams Nord, Mitte und Süd
- SG Services mit Team Serviceverträge und Team Mobiler Dienst

Zudem waren auch die Beziehungen zu internen Kunden sowie zu den Arbeitspartnern (z.B. Hochbauamt) zu betrachten.

Ziel des Auftrags war die gutachterliche Überprüfung der Organisation und der Arbeitsweise der Abteilung Immobilienmanagement. Konkret waren Prozesse, Schnittstellen abteilungs-/amtsintern und extern, Schnittstellen/Verantwortlichkeiten Mieter und Vermieter, Serviceorientierung und Kundenzufriedenheit, Aufbauorganisation, Informationsflüsse, IT-

Unterstützung und Personalausstattung zu untersuchen und Optimierungsvorschläge dazu zu erarbeiten.

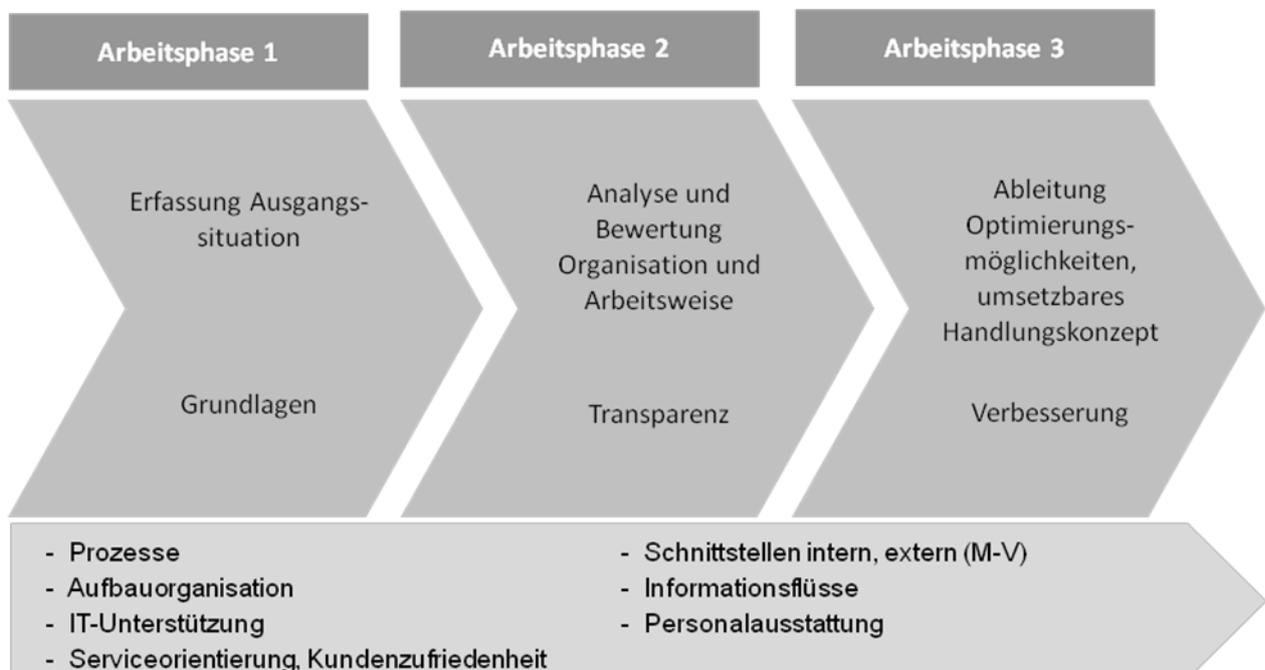
Zu berücksichtigen waren entsprechend einem im April 2013 durchgeführten Workshop des Amtes 23 und dem Haupt- und Personalamt mit Vertretern von ausgewählten Fachämtern und der Personalvertretung auch insbesondere Themen wie Arbeitssicherheit/ -schutz, rechtliche Rahmenbedingungen (aktuell z.B. Trinkwasserverordnung), Störmeldungsbearbeitung, Zuständigkeiten/ Ansprechpartner, Abstimmungsprozesse/ Schnittstellen und Informationsflüsse zu Mieter/ Kunden, Schnelligkeit bei Unterbringung, Flächenmanagement, Instandhaltungsmanagement und Planung, Kleinaufträge, Notdienste etc.

Die **Vergabe des Auftrags** erfolgte Ende April. Das Projekt wurde umgehend gestartet. Ein konkretes Vorgehenskonzept und ein exakt terminierter Zeitplan für das gesamte Projekt wurden noch im April erarbeitet und abgestimmt sowie eine Projektorganisation eingerichtet.

Das Projekt wurde entsprechend der inhaltlichen und zeitlichen Planung korrekt bearbeitet. Im Ergebnis wird mit diesem vorliegenden schriftlichen Abschlussbericht ein umsetzbares Handlungskonzept/ Gutachten in ausformulierter Form zum 31. Oktober 2013 vorgelegt.

2. Projektdurchführung

Das Projekt wurde in drei Arbeitsphasen durchgeführt. Diese sind nachfolgend grafisch dargestellt.



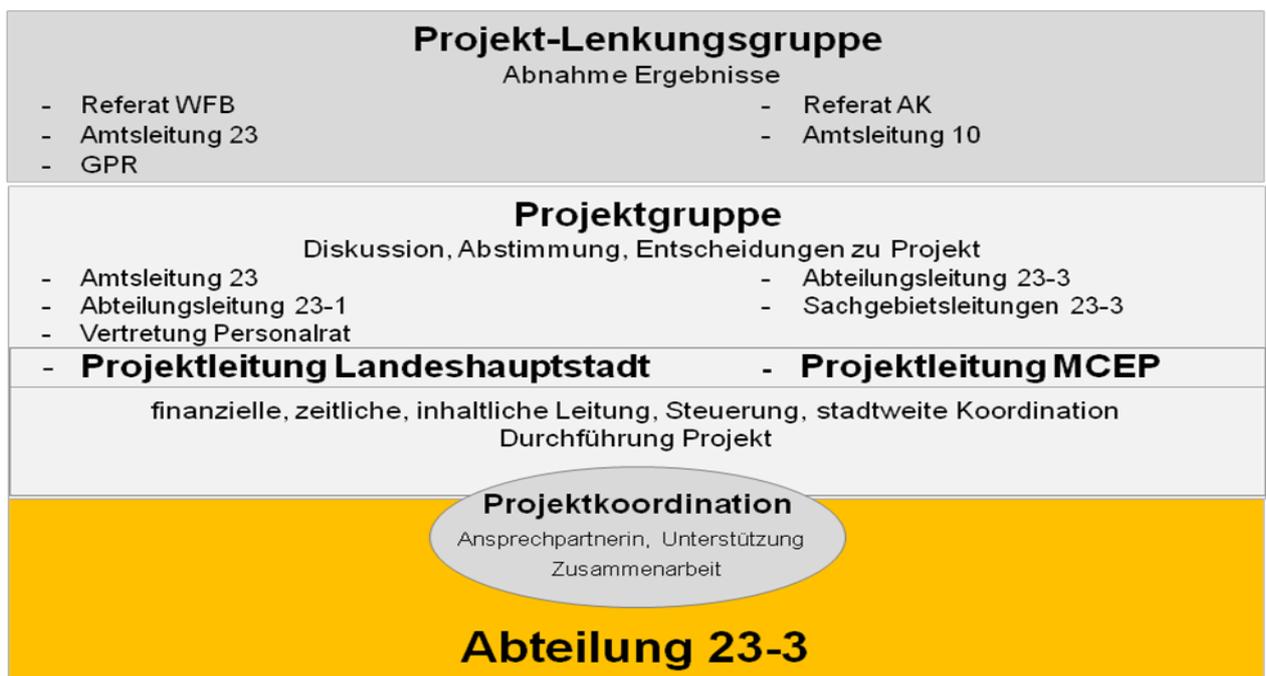
M-V: Mieter-Vermieter

Der Projektablauf und der konkrete Zeitplan sowie die Projektorganisation sind den folgenden Grafiken zu entnehmen.

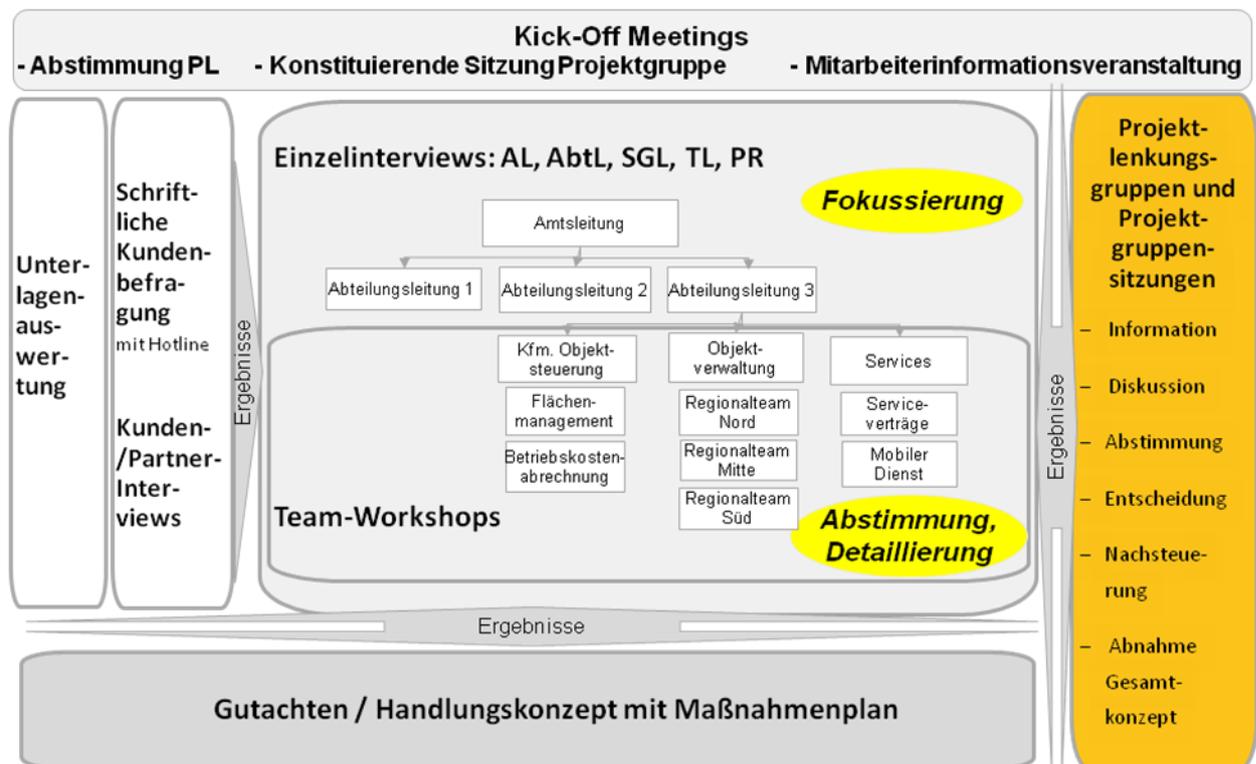
Projekttablauf

Monat	Mai				Juni				Juli				August				September				Oktober											
KW	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44						
Datum	6.5.-10.5.	13.5.-17.5.	20.5.-24.5.	27.5.-31.5.	3.6.-7.6.	10.6.-14.6.	17.6.-21.6.	24.6.-28.6.	1.7.-5.7.	8.7.-12.7.	15.7.-19.7.	22.7.-26.7.	29.7.-31.7.	5.8.-9.8.	12.8.-16.8.	19.8.-23.8.	26.8.-30.8.	2.9.-6.9.	9.9.-13.9.	16.-20.9.	23.9.-27.9.	30.9.-4.10.	7.10.-11.10.	14.10.-18.10.	21.10.-25.10.	28.10.-1.11.						
Projektschritte																																
Arbeitsphase 1: Erfassung Ausgangssituation	Unterlagen																															
Arbeitsphase 2: Analyse u. Bewertung Organisation, Arbeitsweise					Interviews Amt, Abteilung Mitarbeiter-Informationveranstaltung				Team-Workshops Kunden- und Partnerinterviews																							
Prozesse, Schnittstellen, MVM, Aufbauorga, Information, IT, Personal	16.5. 23.5.				3.6. 6.6.				TWS 20.6. TWS 27.6. TWS 4.7.																							
Serviceorientierung/ Kunden-zufriedenheit					schriftliche Befragung				Kunden- und Partnerinterviews																							
Arbeitsphase 3: Optimierungen, Handlungskonzept																	TWS 29.8.		TWS 3.9.		TWS 19.9.		TWS 10.10.									
Personalausstattung																																
Serviceorientierung																																
MVM																																
IT																																
Informationsflüsse																																
Prozesse, Schnittstellen, Aufbauorga																																
Gesamtkonzept, Präsentationen, Bericht																							Abstimmung		Abgabe							
Informations-/ Ergebnisveranstaltungen Projektlenkungsgruppensitzungen					6.6. MA Info								19.9. PLG MA 1.10 Info								PLG 23.10.											
Projektgruppensitzungen	1. PGS 8.5.				2. PGS 3.6.				3. PGS 11.7.	4. PGS 25.7.				5. PGS 3.9.	6. PGS 26.9.	7. PGS 10.10.	8. PGS Abstimmung 17.10.															
Meilensteine	x				xx				x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
	Info Projektplanung				Abstimmung Kundenbefragung				Orga/ Prozesse, IT	Service, Schnittstellen				Kundenbefragung	Optimierung	Maßn. Personal	Entwurf Bericht	Ergebnis														

Projektorganisation



Die nachfolgende grafische Darstellung gibt eine Übersicht über die Projektdurchführung.



Die Vorgehensweise gewährte eine sehr **hohe** Einbindung der Beschäftigten mit **hohem** Informationsfluss und intensiver Kommunikation bei **hoher** Transparenz für alle Beteiligten. Der örtliche Personalrat war bei den Workshops und auf Wunsch der Befragten auch bei den Einzelinterviews mit einbezogen.

Zur Beantwortung offener Fragen, Aufnahme von Anregungen und Wünschen aber auch von Kritik sowie Erfassung der allgemeinen Stimmung zum Projekt wurde zweimal eine Umfrage bei den Beschäftigten (sog. Projektbarometer) durch die Projektkoordination durchgeführt. Die Ergebnisse und Antworten zu den Fragen wurden an die Beschäftigten zurückgespiegelt.

Gemäß dem Auftragsziel wurden die nachfolgend beschriebenen Aufgaben in den drei Arbeitsphasen des Projekts erledigt. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse werden anschließend beschrieben.

2.1 Erfassung der Ausgangssituation (Arbeitsphase 1)

Zur Schaffung der Grundlage für die Analyse und Bewertung der Organisation und der Arbeitsweise wurde zunächst die Erfassung der Ausgangssituation über Unterlagen- und Dokumentenauswertung durchgeführt. Dazu wurde relevantes Informationsmaterial zusammengestellt und analysiert.

Zu Start des Projektes wurde eine Liste der benötigten Unterlagen vorgelegt. Diese umfasste Informationen zu Auftrag, Zielsetzungen und Strategien, gegebenen und zukünftigen Anforderungen sowie Ergebnissen und Erfolgen der Abteilung 23-3.

Es wurden etwa 140 Unterlagen unterschiedlicher Aktualität und Relevanz für das Projekt zusammengestellt und analysiert.

Analysiert wurden beispielsweise organisationsrelevante Unterlagen wie das vorhandene Mitarbeiterhandbuch mit grafischen Prozessdarstellungen und Aufgabenbeschreibungen, die Dokumentationen zum Projekt Immo 23 (Vereinbarungen mit Mietern/ Kunden und Auftragnehmern z. B. Dienstleistungsvereinbarung Hochbauamt, Nutzungsvereinbarung, Mieter-Vermieter-Aufgabenkatalog) sowie Stellenpläne, Beschäftigtenzahlen und Verteilung. Diese wurden von der LHS aktuell zusammengestellt.

Als weitere projektrelevante Unterlagen wurden beispielsweise Strategiepapiere, Beschäftigtenkorrespondenz (Überlastungsanzeigen, Stellungnahmen etc.) Dokumentationen und Informationen zu geplanten Entwicklungen, Unterlagen zu Informations- und Kommunikationsflüssen, Checklisten, Formblätter und Korrespondenz, Anfragen etc. gesammelt. Die relevanten Unterlagen wurden digital oder in Papierform übernommen, gesichtet und ausgewertet und als Grundlage für die Evaluation aufbereitet.

2.2 Analyse und Bewertung der Organisation und Arbeitsweise (Arbeitsphase 2)

Basierend auf der Kenntnis der Ausgangssituation erfolgte die gutachterliche Überprüfung der Organisation und Arbeitsweise der Abteilung. Es wurde untersucht, ob und inwieweit die Organisation und Arbeitsweise von 23-3 effizient sind und einer optimalen Zielerreichung dienen.

2.2.1 Untersuchung von Prozessen und internen und externen Schnittstellen sowie Prüfung und Klärung der Schnittstellen zwischen Mieter und Vermieter

Im Rahmen der Untersuchung der Prozesse erfolgte die Untersuchung der dokumentierten und der tatsächlich ausgeführten derzeitigen Prozesse der Abteilung 23-3 auf tatsächliche Umsetzung und Ausführung sowie deren Aktualität, Notwendigkeit, Bedeutung, Zielgerichtetheit, Vollständigkeit und Verbesserungsmöglichkeiten.

Die Feststellung und Untersuchung der Schnittstellen erfolgte im Rahmen der Prozessuntersuchung bei den Team-Workshops und den Interviews. Es wurden die amtsinternen Schnittstellen zu anderen Abteilungen (insbesondere Grundstücksverkehr) und innerhalb der Abteilung (Sachgebiet zu Sachgebiet, Team zu Team) analysiert.

Die Untersuchung der Schnittstellen zu anderen Ämtern z.B. zu Hochbauamt (größtes Partneramt), Jugendamt (größter Kunde), Arbeitssicherheitstechnischem Dienst, Sozialamt, Bezirksämter (insb. bzgl. Kleinaufträge) und die Prüfung und Klärung der Schnittstellen zwischen Mieter und Vermieter wurden durch schriftliche Kundenbefragung und Interviews durchgeführt. Es wurden die tatsächlichen Verantwortungsbereiche, Aufgabenabgrenzungen, Abläufe und Kompetenzen von Mieter und Vermieter sowie Stärken, Schwächen, Prob-

leme und Verbesserungsmöglichkeiten betrachtet. Die Untersuchung basierte auf den erhaltenen Dokumentationen (Mieter-Vermieter-Katalog, Dienstleistungsvereinbarungen).

2.2.2 Untersuchung der Serviceorientierung

Zur Untersuchung der Serviceorientierung wurden eine schriftliche Kundenbefragung aller Ämter und Eigenbetriebe sowie eine Untersuchung zur Kundenzufriedenheit durch zielgerichtete Interviews bei den wichtigsten Kunden- und Partnerämtern (Sozialamt, Jugendamt und zwei Kindertagesstättenleitungen, Sprecherin der Bezirksämter, Branddirektion) sowie mit dem Hochbauamt hinsichtlich der Zusammenarbeit durchgeführt.

Es wurden folgende Fragestellungen bzgl. der Abteilung 23-3 untersucht:

- Erreichbarkeit, eindeutige Ansprechpartner, professionelle Kundenkommunikation
- Zuverlässigkeit, Schnelligkeit
- Know-how, Methodenkompetenz, Planungs- und Abstimmungsverhalten, gezielte und nachvollziehbare Vorgehensweise/ Leistungserfüllung
- Qualität, finanzielle, inhaltliche und zeitliche Zielerfüllung, Wirtschaftlichkeit, Wettbewerbsfähigkeit
- Kundenverständnis/ Kundenwissen/ Kundennähe, Kompetenzbereiche und Verantwortungsbereitschaft, Beratungs-/ Optimierungskompetenz
- Stärken, Chancen, Schwächen, Probleme, Risiken bei Serviceleistung und Zusammenarbeit
- Optimierungs- und Verbesserungsmöglichkeiten

Die Fragebögen wurden dementsprechend konzipiert und mit der Projektgruppe abgestimmt.

Die Auswertung der Kundenbefragung wurde durch MCEP durchgeführt. Die Ergebnisse der Befragung wurden der Abteilung 23-3 aus Datenschutzgründen (personenbezogene Daten) in ausgewerteter und zusammengefasster Fassung in einer Präsentation vorgestellt und schriftlich zur Kenntnis gegeben. Nur die Auftraggeberin (Projektleitung Amt 10) hat den Rücklauf der Originalfragebögen und eine detaillierte Gesamtauswertung erhalten.

2.2.3 Kritische Hinterfragung der Aufbauorganisation

Die Geeignetheit der Aufbauorganisation bzgl. effizienter Erfüllung der Aufgaben und Zielsetzungen wurde analysiert. Insbesondere der regionale Ansatz in der Zuordnung der Gebäude in der Objektverwaltung wurde kritisch hinterfragt.

Bzgl. der Aufbauorganisation wurden die Aufgabenverteilung zwischen und innerhalb der Teams, die Aufteilung/Zuordnung der Gebäude/ Liegenschaften (regional versus objekt/nutzerbezogen), die Strukturen und Hierarchien, die Zuständigkeiten/ Kompetenzen und Verantwortung und die Aufteilung und Zuordnung der Kapazitäten und Ressourcen (Personal, Stellen, Leitungsspannen und Führungskapazitäten) untersucht.

2.2.4 Erfassung, Beurteilung und Optimierung der Informationsflüsse

Die Analyse und Bewertung der Informationsflüsse und Kommunikationswege auf Angemessenheit und Effizienz wurde abteilungsintern und abteilungsübergreifend durchgeführt. Die Analyse erfolgte im Rahmen der Prozess-Interviews und Workshops.

2.2.5 Überprüfung der IT-Unterstützung

Die Überprüfung und Beurteilung der derzeitigen und geplanten IT-Unterstützung erfolgte hinsichtlich der Angemessenheit zur effizienten Aufgabenerfüllung und Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung der Arbeitsweise. Die eingesetzten und geplanten IT-Systeme (z.B. SAP RE-FX, FI, CO und neues Modul PM, IHD/FIMS, IFMS, Verum, Excel-Anwendungen) wurden nach Art, Zweck, Aufgaben, Funktionalitäten, Inhalten, Nutzen betrachtet.

Dabei zeigte sich, dass eine umfassende SAP-Struktur aufgebaut ist, in die die einzelnen Anforderungen der Abteilung eingearbeitet werden können. Eine weitere stringente Verfolgung des SAP-CAFM-Systems ist geboten.

2.2.6 Erfassung und Analyse der Personalausstattung

Es war zu untersuchen und zu beurteilen, ob die Personalausstattung quantitativ und qualitativ angemessen und ausreichend ist und eine qualifizierte Einschätzung zur personellen Ausstattung abzugeben. Dazu erfolgte zunächst eine aktuelle Zusammenstellung der Ist-Situation der Personalausstattung nach

- Beschäftigtenzahlen, Beschäftigtenverhältnissen
- Stellen, Stellenwertigkeiten und Stellenbesonderheiten (z.B. KW-Vermerke)
- Personalverteilung auf die Sachgebiete, Teams und Aufgaben
- sowie Qualifikationen.

Die Analyse und Beurteilung der gegebenen Personalausstattung und die Einschätzung der erforderlichen Personalausstattung erfolgte vor dem Hintergrund bestehender Aufgaben und Aufgabenvolumina, neuer Aufgabenschwerpunkte (z.B. Bereitstellung Kindergarten-/ Kindertagesstätte) gegebener Liegenschaftszahlen sowie optimierter Organisation und Arbeitsweise (Struktur und Prozesse).

Zur qualifizierten Einschätzung der erforderlichen Personalausstattung wurden zusätzlich zu Einschätzungen der Abteilung auch Vergleichszahlen von ähnlich organisierten Immobilien-einheiten herangezogen. Die Aussagekraft dieser Vergleichszahlen ist aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen nur begrenzt.

2.3 Ableitung von Optimierungsmöglichkeiten und Verbesserungsvorschlägen mit umsetzbarem Handlungskonzept (Arbeitsphase 3)

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Ist-Analyse und deren Bewertung erfolgte die Ableitung von Verbesserungsvorschlägen und Optimierungsmöglichkeiten bzgl. der Prozesse, der

Schnittstellen intern und extern, der Serviceorientierung, der Aufbauorganisation, des Informationsaustausches, der IT-Unterstützung und der Personalausstattung.

Die Optimierungsmöglichkeiten wurden durch ein umsetzungsfähiges Handlungskonzept mit konkreten Handlungsvorschlägen unterlegt.

2.4 Interviews, Workshops und Kundenbefragung

Zur Analyse und Bewertung der Organisation und Arbeitsweise und zur Ableitung von Optimierungsmaßnahmen wurden Interviews, Workshops und schriftliche Befragungsaktionen durchgeführt.

Interviews

Im Amt 23 wurden mit der Amtsleitung, den Abteilungsleitungen (23-3, 23-2, 23-1), Sachgebietsleitungen, Teamleitungen und mit Experten zu speziellen Themen (unbebauter Bereich, IT, Flächenmanagement) sowie mit der Personalvertretung Einzelinterviews mit strukturierten Gesprächsleitfäden zu Zielen, Aufgaben, Prozessen, Schnittstellen, Aufbauorganisation, Serviceorientierung, Informationsflüssen, IT-Unterstützung und Personalausstattung durchgeführt. Je nach Interviewpartner ergaben sich die entsprechenden Schwerpunkte. Durch die Interviews erfolgte eine Konkretisierung und Fokussierung der Themen und Problemstellungen.

Im Bereich der Kunden- und Partnerämter fanden Interviews mit der jeweiligen Amts- bzw. Verwaltungsleitung Hochbauamt, Sozialamt, Jugendamt, Branddirektion sowie der Sprecherin der Bezirksämter und zwei ausgewählten Kindertagesstättenleitungen statt.

Die Inhalte der Interviews waren Fragestellungen zu Service- und Kundenorientierung, Schnittstellen zwischen Mieter und Vermieter, Informationsflüssen und Zusammenarbeit. Je nach Interviewpartner ergaben sich die entsprechenden Schwerpunkte. Die schriftliche Kundenbefragung wurde dabei näher erläutert.

Workshops und Projektgruppensitzungen

Um eine möglichst breite Einbeziehung der Beschäftigten zu erreichen, wurden Workshops mit allen Teams der Abteilung 23-3 durchgeführt.

Inhaltlich wurden Fragestellungen zu Prozessen, Schnittstellen, Aufbauorganisation, Serviceorientierung, Informationsflüssen, IT-Unterstützung und Personalausstattung besprochen. Die Team-Workshops in der Arbeitsphase 2 (Analyse und Bewertung) bauten auf den Erkenntnissen der Einzelinterviews und der Unterlagen- und Dokumentenauswertung auf. Für die Optimierungs-Workshops in der Arbeitsphase 3 wurden die Erkenntnisse aus der Analyse herangezogen (u.a. auch aus Ergebnissen der Kundenbefragungen). Die Workshops dienten der detaillierten Analyse der Fragestellungen und der Sammlung und Abstimmung von Verbesserungs- und Optimierungsmöglichkeiten.

Die Projektgruppensitzungen dienten zur Information, Diskussion und Abstimmung von Zwischenergebnissen und zum Verlauf der Untersuchung sowie zu inhaltlichen Entscheidungen und Nachsteuerungen.

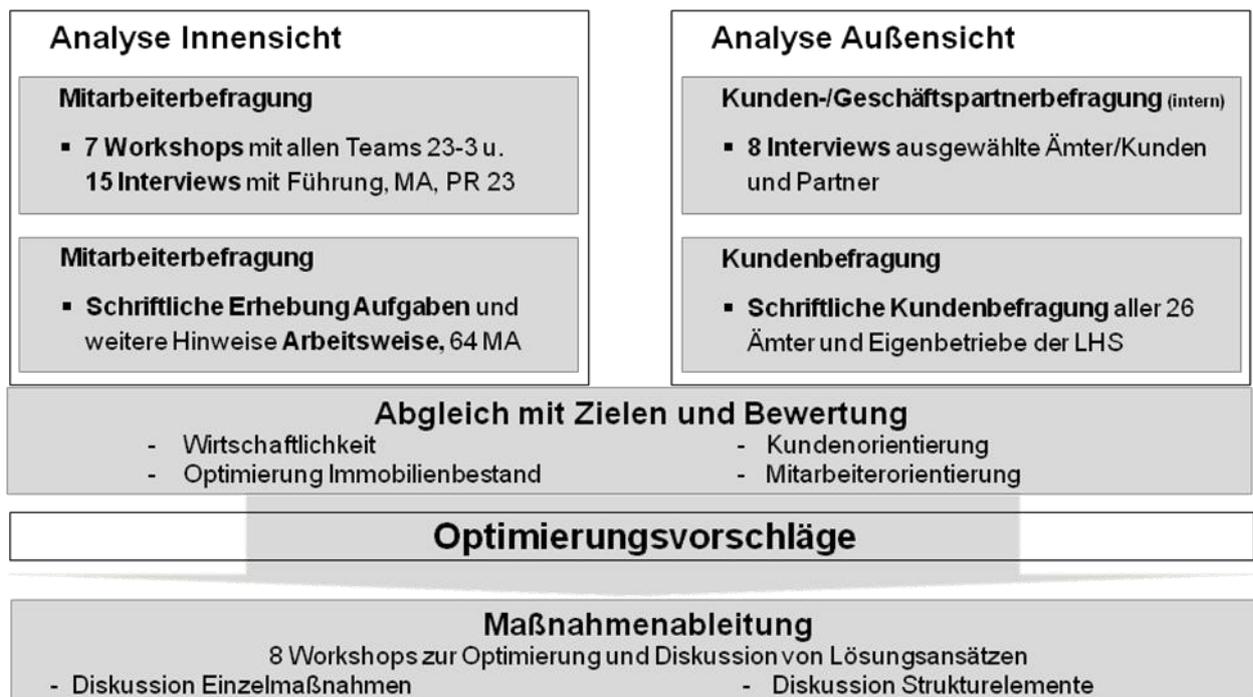
Alle Workshops und Projektgruppensitzungen wurden inhaltlich und zeitlich strukturiert vorbereitet sowie moderiert und dokumentiert. Bei den Projektgruppensitzungen wurden Zwischenpräsentationen zu Ergebnissen und Verlauf des Projekts vorgestellt.

Kundenbefragungen

Die schriftliche Kundenbefragung aller Ämter und Eigenbetriebe erfolgte mittels nach Themen strukturierter Fragebögen. Bei den Kundeninterviews wurden die Ergebnisse der schriftlichen Befragung erörtert.

Übersicht Vorgehensweise und Methodik der Evaluation

Aus Analyse- und Bewertungsergebnissen im Abgleich mit den angestrebten Zielen wurden Optimierungsvorschläge erarbeitet und Maßnahmen abgeleitet. Nachfolgend ist die Vorgehensweise und Methodik der Evaluation in einer grafischen Übersicht dargestellt.



Gesamt wurden

- 2 Informationsveranstaltung für alle beteiligten Beschäftigten
- 23 Interviews mit Führungskräften, Experten, internen Kunden und Arbeitspartnern
- 15 Team-Workshops mit Beschäftigten der Abteilung 3 (Analyse und Optimierung)
- 8 Projektgruppensitzungen mit Führungspersonal und Personalrat
- 2 Projektlenkungsgruppensitzungen

durchgeführt.

3. Situation und Bewertung der Organisation und Arbeitsweise

3.1 Zielsetzung und Zielverfolgung

Bei der Implementierung des zentralen Immobilienmanagements 2006/2007 wurden als wesentliche Zielsetzungen formuliert:

- professionelles und wirtschaftliches Immobilienmanagement mit Optimierung der Geschäftsprozesse
- klare Verantwortlichkeiten
- Ausrichtung der Organisation auf Eigentümer- und Nutzerbedarfe
- klare Auftraggeber-/ Auftragnehmer-Verhältnisse
- effiziente Betreuung der Gebäude
- Verbesserung des Services für die Nutzer
- Wettbewerbsschaffung
- Erzeugung von Datentransparenz auf einheitlicher Datenbasis
- Ausschöpfung von Einsparpotenzialen

In einem Zielfindungs- und Strategie-Workshop 2007 wurden die Ziele und das Selbstverständnis der Abteilung Immobilienmanagement konkretisiert. Nachfolgend ist eine Zusammenfassung dargestellt:

- Kernaufgabe: verantwortliches Management eines großen Teils städtischer Immobilien
- Weg: Verpflichtung auf gemeinsame Ziele, alle arbeiten an Zielfindung; stetige Verbesserung
- Steuerung: Oberste Priorität Wirtschaftlichkeit und Abwendung von Schaden, zielorientierte Entscheidungen, Basis professionelles Steuerungssystem
- Führung: Förderung gegenseitigen Informationsaustauschs, Entwicklung neuer Ideen, ziel- und ergebnisorientierte Führung, Förderung engagierter, leistungsbereiter Mitarbeiter, sinnvolle Aufgaben und attraktives Arbeitsumfeld für Mitarbeiter, Transparenz
- Mitarbeiter-Ebene: professionell, kompetent, kundenorientiert, anerkannt, sozial kompetent, mit gegenseitigem Respekt und Unterstützung, Leistungsanerkennung
- Kundenorientierung: um Immobilien kümmern, Kunde konzentriert sich auf Fachaufgabe, nachprüfbar, transparente Entscheidungen, freundlich und fachlich kompetent, sofortige Bearbeitung, hohe Kundenorientierung, kontinuierliche Steigerung Gebrauchswert der Immobilien, Erreichbarkeit rund um die Uhr
- Wirtschaftlichkeit: Handeln nach schlüssiger Immobilienstrategie gemäß Kosten- und Werttransparenz, ganzheitliches Management der Immobilien von Planung bis Abriss, Lösung von unwirtschaftlichem Bestand, wirtschaftlicher und sparsamer Umgang mit Ressourcen, 100%ige Abrechnung Betriebskosten, bei Leerstandsquote bundesweite Maßstäbe, Versorgung der Stadtverwaltung mit bedarfsgerechten Flächen, Werterhalt

und Wertsteigerung der Immobilien; Auftritt selbstbewusst, fachkompetent, kundenorientiert, zuverlässig

- Standards: Arbeit auf Basis anerkannter Standards und verlässlicher Leitlinien für Mitarbeiter (Sicherheit, Orientierung, Zeitersparnis...)

Die formulierten Ziele lassen sich zu folgenden übergeordneten Bereichen zusammenfassen: Wirtschaftlichkeit, Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung

Die Ziele sind theoretisch und in übergeordneter Form vorhanden aber zu wenig operationalisiert. Eine konkrete Zielorientierung und damit eine systematische Verfolgung der Zielerreichung sind nicht ausreichend gegeben.

Für die Abteilung, die Sachgebiete, die Teams und die Beschäftigten sind die Ziele nicht konkret formuliert (Jahres-, Mittelfrist- und Langfristziele) und in Folge wenig umgesetzt.

Es werden häufig ad-hoc Ziele/Anforderungen durch die Vorgesetzten vorgegeben und durch die Beschäftigten verfolgt (d.h. Bearbeitung aktueller Themen, Abarbeitung von Tagesanforderungen etc.).

- **Eine gemeinsame Zielfindung und Zielerreichung sowie eine stetige Verbesserung finden nicht ausreichend statt.**

3.2 Geschäftsprozesse und Schnittstellen

Die in ADONIS dokumentierten Prozesse liegen als html-Export in Form eines digitalen Mitarbeiter-Handbuchs vor. Zur Untersuchung der ausgeführten Prozesse wurden die nachfolgend dargestellten Prozesse in den Analyse-Workshops im Einzelnen besprochen. Erkenntnisse und Anmerkungen wurden direkt in die Prozessdokumentation aufgenommen. Fehlende Prozesse wurden erfragt.

Folgende Prozesse wurden untersucht:

Dokumentierte Prozesse	Kernprozess für Team
Datenpflege IHD Maßnahmenliste	OV
GP Anmietung	FM
GP Bauunterhaltung (<i>siehe GP Störungsbeseitigung</i>)	OV
GP Flächenbereitstellung	FM
GP Kauf Immobilie	FM
GP Neubau	OV
GP Planung BU-Mittel	OV
GP Sondereinflüsse	FM
GP Störungsbeseitigung	OV
GP Umbau	FM
GP Umzüge	Services
GP Vermietung - Abschließen Nutzungsvereinbarung	FM
GP Wartungsverträge	Services
GP Wunschliste Haushalt	FM
Mietausstände (<i>nicht formuliert</i>)	OV
SP Bearbeitung Kostenerstattung	OV
SP Betriebskostenabrechnung Soll	BK
SP BK Struktur anlegen Soll	BK
SP BK-Rechnungen Soll	BK
SP Buchhaltung Rechnungen	Bh
SP Gewährleistungsverfolgung	OV
SP Herbeiführen Baubeschluss	FM
SP Herbeiführen Projektbeschluss	FM
SP Herbeiführen Vorprojektbeschluss	FM
SP Leistungsvereinbarung 65	FM
SP Rechnungen BU	OV
SP Rechnungen Reinigung	Services
SP Rechnungen Umzüge	Services
SP Rechnungen Wartung	Services
SP Rechnungsbearbeitung	Poststelle
Umbau strategische Planungsphase	FM
Umbau Umsetzungsphase	FM
Wertveränderung Gebäudebrand	OV

GP = Geschäftsprozess, SP = Subprozess

Die Untersuchung der tatsächlich ausgeführten Prozesse im Abgleich mit den geplanten/ dokumentierten Prozessen ergab: Die dokumentierten Prozesse sind

- nur teilweise bekannt und nur teilweise umgesetzt
- nicht mehr aktuell, teilweise nicht detailliert genug und nicht vollständig

Die ausgeführten Prozesse sind teilweise nicht durchgängig in der Zuständigkeit und Durchführung, so dass schwer beherrschbare Schnittstellen entstehen.

Es fehlen einige Prozesse (z.B. unbebauter Bereich, Wartung, Reinigung, Ausschreibung, strategisches FM, Vermietung (extern) und es zeigen sich Umsetzungsdefizite (z.B. Zusammenarbeit/ Abstimmung der Sachgebiete).

- **Die ursprünglich konzipierten Geschäftsprozesse zeigen Umsetzungsdefizite.**
- **Das digitale Mitarbeiterhandbuch wurde seit Erstellung nicht verwendet, nicht gepflegt und nicht weiter entwickelt.**
- **Eine Optimierung der Geschäftsprozesse fand bisher kaum statt.**
- **Die ausgeführten Prozesse sind komplex und mit zu vielen Schnittstellen.**

3.3 Aufgaben, Führung und Aufbauorganisation

Zur Klärung der tatsächlich durchgeführten Aufgaben wurde eine Aufgabenerhebung durchgeführt. Die wesentlichen Ergebnisse sind nachfolgend zusammengefasst. Die Erhebung umfasste die gesamte Abteilung 23-3 (ohne Sachgebietsleitung und Abteilungsleitung). Es wurden somit 64 Beschäftigte einbezogen, an die Erhebungsbögen versandt wurden. Es kam zu 10 Enthaltungen und in drei Fällen zu gemeinsamen Antworten für insgesamt 9 Beschäftigte. Insgesamt wurden 48 Rückmeldungen in unterschiedlicher Form abgegeben.

Die gemeinsamen Antworten wurden in die Auswertung mit einbezogen. Die Grundgesamtheit zur Auswertung beträgt somit 54 Erhebungsbögen. Es errechnet sich eine Rücklaufquote gesamt von über 80%. Die Rücklaufquoten der Teams sind unterschiedlich: OV bebaut: 79%; OV unbebaut: 67% (ohne Güterverwalter); Flächenmanagement 100%; Betriebskosten: 50%; Service u. Wartung 75%; Mobiler Dienst 100%.

Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der Aufgabenerhebung

Objektverwalter (bebaute Objekte)

Bei den Objektverwaltern besteht ein sehr breites Aufgabenspektrum für einen heterogenen Immobilienbestand. Die Tätigkeiten der Objektverwalter konzentrieren sich mit über 50% auf drei Aufgaben, der Rest gliedert sich in viele verschiedene Tätigkeiten. Im Wesentlichen erfolgt eine Beschäftigung mit der reaktiven Beauftragung und Abwicklung von Bauunterhaltungsmaßnahmen, der zugehörigen Rechnungsprüfung und als Ansprechpartner für die Mieter. Diese Tätigkeiten geschehen zu einem hohen Anteil in der Entgegennahme von Störungsmeldungen. Das Volumen der Störungsmeldungen als Schwerpunkt der Aufgaben der Objektverwalter liegt bei rund 7.500 Störmeldungen pro Jahr. Dies führt laut Schätzungen der Objektverwalter zu einem Anteil von 20% der Arbeitszeit.

- **Knapp die Hälfte der Objektverwalter gibt an, zu wenig Zeit für die Mieter zu haben und rund ein Drittel hat zu wenig Zeit für die Bauunterhaltsabwicklung. Eine geplante Bauunterhaltung und regelmäßige Begehungen finden nahezu nicht statt.**

Objektverwalter (unbebaute Objekte)

Die Hauptaufgaben sind „Abschluss, Anlage und Verwaltung von Miet-/ Pachtverträgen“, „Verwaltung von Kleingärten“ und „Schlichtung von Miet- und Pachtstreitigkeiten“.

Als zeitlich nicht mehr durchführbare Aufgaben werden insbesondere die Kontrolle der Nutzung der Objekte und in Folge die Durchsetzung der Rechte als Eigentümer von den Beschäftigten genannt.

- **Die Aufgabenzuordnung innerhalb des Teams ist unausgeglichen.**
- **Die Transparenz über den zu bearbeitenden Bestand fehlt teilweise, insbesondere bzgl. der nicht verpachteten Flächen. Für Pachtinteressenten wird eine Vormerk-Liste geführt. Verbesserungspotential bietet sich durch inhaltliche Erweiterung der Liste und Integration in SAP.**

Flächenmanagement

Der Schwerpunkt der Tätigkeiten liegt in der „Durchführung bzw. Veranlassung von Projektentwicklungsmaßnahmen“.

Im operativen Flächenmanagement werden im Schwerpunkt die „Nutzerbetreuung/ interne Vermietung (Raumbedarfsdeckung)“ und „Erstbearbeitung aller Mietanfragen“ durchgeführt. Als weitere Aufgaben werden im Wesentlichen interne Arbeiten (z.B. Aktenvermerke, Sachstand, Protokolle, Stellungnahmen) und Aufgaben im Rahmen der Spezialisierung genannt.

Als zeitlich nicht mehr durchführbare Aufgaben werden insbesondere die Erfüllung aller strategischen Flächenmanagement- und vieler operativer Flächenmanagement-Aufgaben genannt.

- **Im Wesentlichen werden Projektentwicklungsmaßnahmen durchgeführt. Die hierzu erforderliche Qualifikation wird als nicht ausreichend angesehen. Strategisches Flächenmanagement findet nicht statt.**

Betriebskostenabrechnung

Ein Fünftel der Arbeitszeit entfällt auf die über SAP durchführbare Abrechnung der Betriebskosten. Ein höherer Anteil von gesamt 25 % der Arbeitszeit wird für die Ermittlung der Abrechnungsunterlagen und die manuelle Abrechnung von Betriebskosten verwendet.

- **Ein zu hoher Aufwand entfällt für die Ermittlung von Abrechnungsunterlagen und die manuelle Betriebskostenabrechnung.**

Serviceverträge Reinigung

Die Hauptaufgabe ist die „Bedarfsfeststellung und Vergabe sämtlicher Reinigungsdienstleistungen“ mit Inanspruchnahme der Hälfte der Arbeitszeit sowie dazu gehörend das Vertragsmanagement (14 %). Ein weiterer erheblicher Anteil (24%) entfällt auf die Aufgabe „Ständige Abstimmungs- und Konfliktgespräche mit Gebäudenutzern, Firmen und Mitarbeitern im Rahmen der Mängelbearbeitung“.

Die Aufgaben des Qualitätsmanagements werden überwiegend nicht durchgeführt (z.B. Kontrolle Reinigungsleistung).

Das benötigte SAP-Module MM/PM zur Aufgabenerledigung wird derzeit aufgebaut.

- **Ein erheblicher Anteil der Arbeitszeit entfällt auf die Mängelbearbeitung.**
- **Das Qualitätsmanagement wird nahezu nicht wahrgenommen.**
- **Das geeignete Arbeitsinstrument (SAP MM/PM) fehlt noch.**

Wartung

Die Hauptaufgabe liegt derzeit in der Rechnungsbearbeitung mit 65 % der Arbeitszeit.

Ein systematisches Wartungsmanagement kann nicht durchgeführt werden. Ein Problem für die Einführung eines systematischen Wartungsmanagements stellt das Fehlen der Datengrundlage und der geeigneten Software dar.

- **Eine gezielte Datenerhebung ist zur Schaffung der Datengrundlage erforderlich.**
- **Ein Vorgehenskonzept ist zu erstellen.**
- **Die Ausschreibungsaktivitäten werden sich bei Datenverbesserung erhöhen.**
- **Das geeignete Arbeitsinstrument (SAP MM/PM) fehlt.**

Mobiler Dienst

Der Schwerpunkt der Aufgaben des Mobilen Dienstes mit 90 % der Arbeitszeit sind Reparaturaufgaben (Reparaturen/Störungsbeseitigungen und Kleinreparaturen), davon entfallen 30% auf Notfälle (Verkehrssicherungspflicht) und 20 % auf Arbeiten an Beleuchtungseinrichtungen. Bei der Schlüsselverwaltung stellt die Planung von Schließanlagen mit fast der Hälfte der Arbeitszeit die Hauptaufgabe dar. In diesem Bereich ist eine weitere Zunahme zu erwarten. Die Übernahme der Hotline nimmt in etwa den gleichen Arbeitszeitanteil in Anspruch wie die Schlüsselverwaltung.

- **Hauptaufgabe des Mobilen Dienstes ist die umgehende Durchführung von Vor-Ort-Reparaturaufgaben**

Situation und Bewertung der Aufgabenerledigung der Abteilung allgemein

- **Es findet überwiegend reaktives Handeln statt.**
- **Ein systematisch geplantes Vorgehen ist zu wenig ausgeprägt.**
- **Es werden häufig Sonderaufträge (ad-hoc) zur umgehenden Erledigung erteilt.**
- **Bei den Objektverwaltern besteht ein sehr weitgefächertes Aufgabenspektrum bei heterogenem Immobilienbestand.**
- **Eine Spezialisierung und Aufgabenvertiefung zur Qualitäts- und Effizienzsteigerung ist aufgrund des vielfältigen Aufgabenspektrums in derzeitiger Struktur kaum möglich.**

Führung

Das Führungsmanagement ist z.B. bzgl. Motivation, Lob, Vorgabe, Anleitung, Steuerung, Kontrolle, Nachsteuerung zu verbessern. Zielvorgaben, Arbeitsstrukturierung und Steuerung der Tätigkeiten sowie des Personaleinsatzes durch Führungskräfte sind zu optimieren. Die Einzelfall-Kontrolle bis hin zur Eigenerledigung der Sachbearbeitung durch die Führungskräfte ist zu reduzieren.

Teilweise mangelt es an Vertrauen in die Qualifikation und Leistung der Beschäftigten, so dass gegebene Kompetenzen und Zuständigkeiten der Beschäftigten teilweise nicht immer adäquat geachtet werden. Die Kompetenz und Möglichkeit für eigenverantwortliches Handeln der Beschäftigten ist zum Teil eingeschränkt.

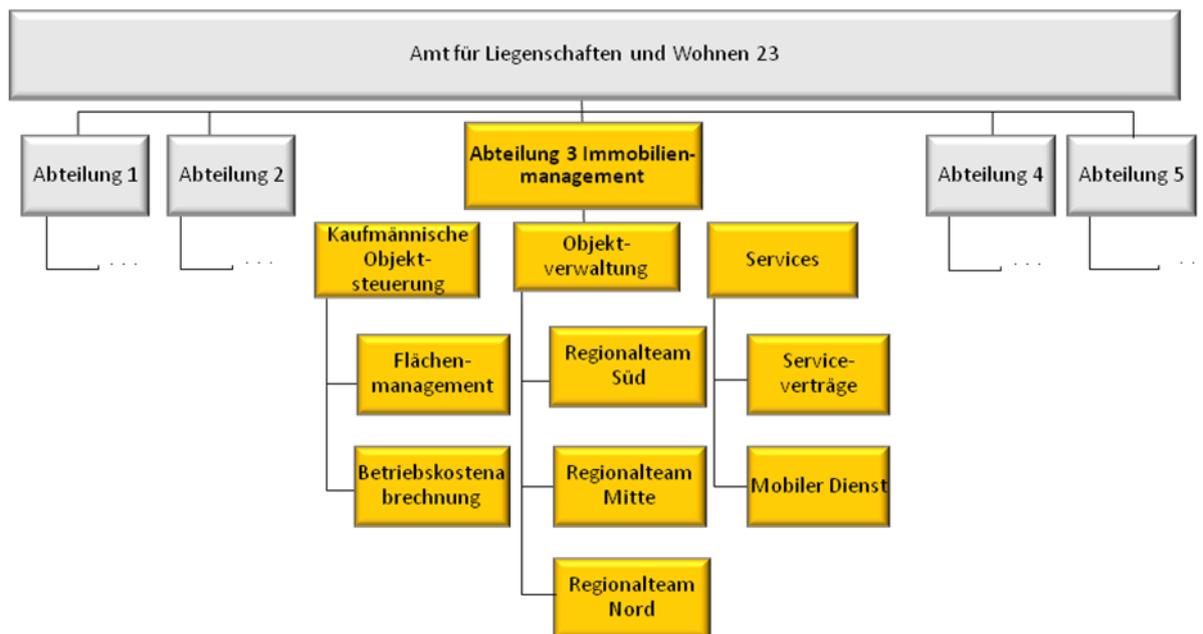
Defizite in der Kommunikation zwischen Führung und Beschäftigten treten zum Teil auf.

- **Die Wahrnehmung der Führungsaufgabe ist zu verbessern, Qualifikationsmaßnahmen sind erforderlich.**

Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation orientiert sich an einer funktionalen Gliederung. Diese Art der Aufbauorganisation findet sich häufig in Immobilienunternehmen, insbesondere der öffentlichen Hand, da diese leicht einzuführen ist und den Verwaltungsstrukturen gut angepasst werden kann.

Die derzeitige Aufbauorganisation der Abteilung 3 ist durch nachfolgendes Organigramm dargestellt.



Die Organisationsstruktur orientiert sich nicht an einer Lebenszyklusbetrachtung. Es gibt keine gesamthafte Verantwortung für ein Objekt und für dessen Lebenszyklus. Die Verantwortung für die Immobilien und für Kunden ist nicht ausgeprägt. Selbst über die Prozesse hinweg ist die Verantwortung zersplittert.

Für eine konsequente Kundenorientierung gibt es in der Aufbauorganisation zu viele verschiedene Ansprechpartner.

Die ursprüngliche Organisation ist stark auf die Objektverwalter konzentriert. Die Sachgebiete Flächenmanagement (23-3.1) und Services (23-3.3) nehmen einerseits häufig nur Zulieferfertigkeiten ein. Andererseits entscheidet das Flächenmanagement (derzeit in einer Person) über die möglichen Aktivitäten der gesamten Objektverwaltung durch die Freigabe des Mitteleinsatzes (Entscheidungen). Dies führt zu einem Engpass und zu einer erheblichen zeitlichen Verzögerung in der Bearbeitung der Aufgaben der Objektverwalter (Instandhaltungsmaßnahmen).

Die Objektverwalter nehmen hingegen die zentrale Aufgabe/ Stellung nicht entsprechend wahr, sondern erledigen zu tief gehende operative Aufgaben. Die regionale Zuteilung der Objekte zu den Objektverwaltern führt zu einem heterogenen Objektbestand und damit zu einem vielfältigen und komplexen Aufgabenspektrum. Synergie-Effekte in der Bearbeitung der Aufgaben und Objekte können kaum realisiert werden. Ein sehr umfangreiches, heterogenes Know-how der Objektverwalter bzgl. verschiedener Gebäudearten, Nutzungen und Kundenbedarfe ist erforderlich. Spezialisierungen sind kaum möglich. Routine und Erfahrung lassen sich nicht ausreichend aufbauen. Die Bearbeitung gestaltet sich somit zeitaufwändig und weniger effizient.

Darüber hinaus ist die regionale Zuteilung der Objekte zu den Objektverwaltern nicht durchgängig. Tatsächlich liegen aus situationsbedingter Zuteilung gewachsene Strukturen mit verringerter Systematik vor. Es zeigt sich eine Mischung aus regionaler, nutzer- und nutzungs-

orientierter Zuteilung der Objekte zu den Objektverwaltern (nutzerbezogen z.B. Feuerwehr, objektbezogen z.B. KITAS neben regionaler Zuteilung).

Dabei findet ein sehr häufiger und schneller Zuordnungswechsel der Objekte statt. Eine geringe Kontinuität in der Zuordnung der Bearbeitung der Objekte ist gegeben. Dies ist sowohl für die Objektverwalter als auch für die Kunden zeitaufwändig und von geringerer Effizienz (mangelnde Kunden- und Objektkenntnis, erforderliche Einarbeitungszeit etc.).

Eine nutzungsbezogene Zuteilung bietet gegenüber einer regionalen Zuteilung Vorteile der Spezialisierung und verbesserten Kundenorientierung sowie auch des besseren Erfahrungsaufbaus und -austausches. Dies ist insbesondere vorteilhaft bei Bestandsveränderungen und bei Bearbeitung durch Teilzeitkräfte, wie hier vorliegend. Effizienzvorteile und eine Beschleunigung der Bearbeitung sind dadurch zu erreichen.

- **Die Strukturierung in drei regionale Objektverwalter-Teams bringt kaum mehr Vorteile und erzeugt keine Teameigenschaften.**
- **Die derzeitige Objektzuteilung zeigt eine geringe Systematik mit unausgeglichener Arbeitsverteilung.**
- **Die nutzungsbezogene Neuzuteilung der Objekte ist für die Objektverwalter als vorteilhaft anzusehen, um Synergieeffekte und Effizienzvorteile und die Zielsetzungen des zentralen Immobilienmanagements (Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Wirtschaftlichkeit und Bestandsoptimierung) besser zu erreichen.**

Die Aufgabenzuordnung in den Sachgebieten entspricht gewachsenen Strukturen und ist weder für eine durchgängige Prozessbearbeitung noch für eine konsequente Kundenorientierung und Objektverantwortung passend gebündelt. Auch die möglichen Synergien durch Zusammenfassung ähnlicher Aufgaben sind nicht ausreichend ausgeschöpft.

Beispielsweise bearbeiten die Flächenmanager des Sachgebietes Kaufmännische Objektsteuerung den Bauprozess in der Planungsphase und die Objektverwalter (im bebauten Bereich des Sachgebietes Objektverwaltung) erfüllen den weiteren Teil des Bauprozesses (aktive Steuerung der Baudurchführung). Darüber hinaus erledigen die Objektverwalter auch Aufgaben im Bereich der An-/Vermietung (Wohnungen), dies ist Kerngeschäft der Flächenmanager. Die Aufgaben der Objektverwalter im unbebauten Bereich liegen nur im Vermietungs- und Verpachtungsbereich entsprechend den Hauptaufgaben im Flächenmanagement.

Es gibt keine ausreichend ausgeprägte und gebündelte Verantwortung für Haustechnik und Wartung. Die Bearbeitung der Wartungsverträge erstreckt sich über die Sachgebiete Objektverwaltung und Services. Die Zuständigkeit und Verantwortung ist verteilt.

Die derzeit gegebenen Sachgebiets- und Teamstrukturen liefern keine Synergien und Vorteile für eine effiziente Arbeitserledigung. Die Aufbauorganisation und Aufgabenzuweisung lässt kaum Spezialisierung zu. Strategische und übergeordnete steuernde Elemente sind nicht ausreichend ausgeprägt. Darüber hinaus zeigt sich über die gesamte Abteilung sowie über die einzelnen Teams eine unausgeglichene Aufgaben- und Arbeitsverteilung.

Zusammenfassend lassen sich Aufgabenerledigung und Aufbauorganisation wie folgt beurteilen:

- **Die Strukturen der Abteilung, Sachgebiete und Teams sind nicht konsequent an den Zielstellungen des zentralen Immobilienmanagements Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Wirtschaftlichkeit und Bestandsoptimierung orientiert**
- **Ein klares Organisationsprinzip ist nicht ausgeprägt.**
- **Eine effiziente Aufgabenerfüllung ist erschwert.**
- **Es ist keine gebündelte Verantwortung für die Immobilien, den Lebenszyklus und die Kunden in der Aufbauorganisation eingerichtet und verwirklicht.**

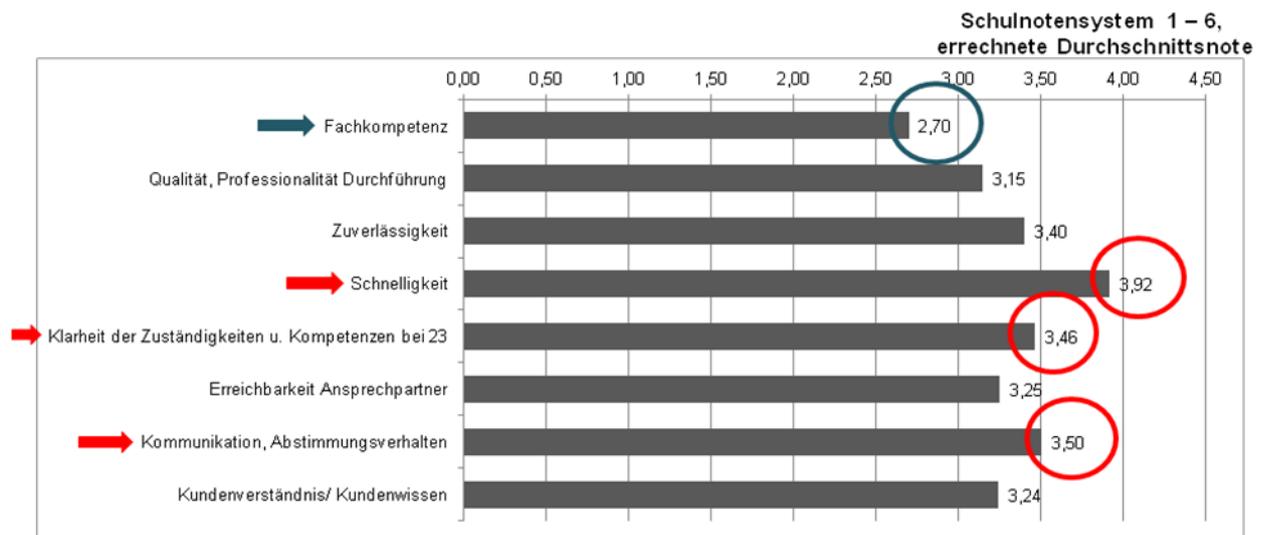
3.4 Serviceorientierung

Ergebnisse der schriftlichen Kundenbefragung (interne Kunden/Mieter)

Die wesentlichen Erkenntnisse der Kundenbefragung geben wieder, dass

- knapp die Hälfte der Kunden nicht gut informiert ist über die Leistungen und die Arbeitsweise des zentralen Immobilienmanagements
- Informationsdefizite insbesondere bei Zuständigkeiten vorliegen
- die größten Verbesserungsmöglichkeiten in der Leistungserbringung und in der Zusammenarbeit in der Schnelligkeit, in der Klärung der Zuständigkeiten und in der Kommunikation und im Abstimmungsverhalten liegen
- auch wesentliche Gründe für die Unzufriedenheit in der Langwierigkeit der Verfahren und im unterschiedlichen Engagement und der unterschiedlichen Fach- und Kundenkenntnis zu sehen sind
- die (nachgefragten/durchgeführten) Leistungsschwerpunkte in der Störungsbeseitigung, in betreuenden Aufgaben allgemein (z.B. Gewährleistung Verkehrssicherheit), in der Betreuung technischer Anlagen und in Reinigung und Umzug gesehen wurden
- die Bedarfs-/Nachfrageentwicklung von den Mietern/Kunden überwiegend als gleichbleibend und in Teilbereichen wie Flächenplanung, Vermietung, Neubau, Bauunterhalt als steigend eingeschätzt wurde
- als Schwächen des zentralen Immobilienmanagements Schnelligkeit, Kundenwissen und Kommunikation und
- als Stärken die Fachkompetenz der Beschäftigten genannt wurde.

So geben die Ergebnisse der Fragestellung „Wie zufrieden sind Sie allgemein mit der Zusammenarbeit und der Leistungserbringung durch das Immobilienmanagement?“ einen Überblick über die generelle Einschätzung der Zufriedenheit mit dem zentralen Immobilienmanagement. Die Antwort ist nachfolgend grafisch dargestellt.



Die größten Verbesserungsmöglichkeiten liegen dementsprechend in der Schnelligkeit, im Kommunikations- und Abstimmungsverhalten und in der Klarheit der Zuständigkeiten und Kompetenzen.

Die höchsten Verbesserungspotentiale bei den einzelnen Leistungen liegen in der Störungsbeseitigung, der Beantragung Instandhaltungs-/Investitionsbudget, der Gewährleistung der Verkehrssicherung, der Betreuung der Außenanlagen und im geplanten Bauunterhalt sowie in der gesamten Neubauplanung.

Qualitätsverbesserungen mit Immo 23 sehen die Kunden nur bei der Betriebskostenabrechnung und in den zentralen Ausschreibungen sowie in der Mitarbeiterkompetenz.

Die wesentlichen Verbesserungsvorschläge bzw. Anforderungen der Ämter und Eigenbetriebe lauten:

- **Verbesserung der Kommunikation zwischen Mieter und Vermieter**
- **Abstimmung von Prioritätenlisten mit Amtsleitung**
- **klare Definition von Ansprechpartnern (eindeutig)**
- **bessere Abstimmung jährlicher Bauunterhaltung, Transparenz der Maßnahmen**
- **Verbesserung Erreichbarkeit**
- **Verkürzung Bearbeitungszeit**
- **ausreichende personelle Kapazitäten**

Die detaillierten Erkenntnisse der Kundenbefragung sind der beigefügten Anlage „Ergebnisse der Kundenbefragung“ zu entnehmen.

3.5 Information und Kommunikation

Es gibt teilweise einen zu geringen inhaltlichen Informationsfluss der Sachgebiete untereinander z. B. bzgl. Bestandsveränderungen, Instandhaltungsmaßnahmen, Planungs- und

Baumaßnahmen, Vertragskonditionen und Veränderungen. Auch innerhalb der Sachgebiete zwischen den Teams gibt es keinen ausreichenden Informationsaustausch.

Es werden keine übergreifenden Abteilungsleiterbesprechungen durchgeführt. Auch ein regelmäßiger sachgebietsübergreifender Austausch der Sachgebietsleiter und Teamleiter der Abteilung findet nicht statt. Fallweise kommt es zu Team-übergreifenden objektbezogenen Besprechungen.

Kontinuierliche, regelmäßige Sachgebiets- und Teambesprechungen werden im Sachgebiet Objektverwaltung nicht durchgeführt. Im Betriebskostenabrechnungs-Team gibt es regelmäßige Teambesprechungen.

Im Sachgebiet Services wird die Kommunikation und Information innerhalb des Sachgebiets und der Teams von den Beschäftigten im Sachgebiet als ausreichend und gut beschrieben.

Folgende Empfehlungen für eine verbesserte Information und Kommunikation resultieren:

- **Regelmäßige Abteilungsleiterbesprechungen zwischen 23-3, 23-2 und 23-1 sind für einen verbesserten Informationsfluss auf abteilungsübergreifender Ebene einzurichten.**
- **In der gesamten Abteilung sind regelmäßige aber nicht zu häufige und vor allem kurze Sachgebiets- und Teambesprechungen (je nach Größe der Teams) erforderlich.**
- **Eine weitestgehende IT-Vernetzung der Sachgebiete, der Abteilungen und auch mit den Kunden ist für eine optimale Informationsbereitstellung zu erreichen.**

3.6 IT-Unterstützung

Die umfassend und in ständiger Verbesserung befindlichen zur Verfügung gestellten SAP-Anwendungen werden nicht von allen Objektverwaltern akzeptiert und verwendet.

Die derzeitigen möglichen SAP-Schulungen sind nicht ausreichend. Zu lange Wartezeiten ergeben sich. Wartezeiten für Erst-/Einführungsschulungen bis zu einem halben Jahr sind möglich. Intensivierungen und Erweiterungen auch auf Wiederholungsschulungen sind erforderlich.

Es existiert keine geeignete IT-Unterstützung für den Service und Wartungsbereich. Beispielsweise werden die Daten aus SAP zu Zwecken der Ausschreibung manuell in die Ausschreibungsdatenbank „Verum“ eingetragen und dann manuell in Excel gepflegt für die Nachverfolgung der Ausschreibung und der laufenden Verträge. Abschließend erfolgt wieder eine Eingabe in IFMS (SAP). Diese Medienbrüche sind sehr aufwändig.

Es gibt kein durchgängiges System mit gleichen Daten. Es existiert noch kein produktives CAFM-System für den Service- und Wartungsbereich. Dieses CAFM-System ist erforderlich. Die Entwicklung in SAP/ PM soll daher kontinuierlich weiter voran getrieben werden.

Auch die passende IT-Unterstützung für den Betriebskostenbereich ist in SAP noch einzurichten (z.B. Auswerte- und Berechnungsroutinen).

- **Die vorhandene SAP-Struktur stellt bereits eine gute Grundlage für Darstellung der genannten Bedarfe dar. Die technischen Voraussetzungen sind geschaffen (SAP PM). Die Weiterentwicklungen sind teilweise bereits in Bearbeitung.**

3.7 Personalausstattung

Vollzeitkräfte (= Kapazitäten)

Die Personalausstattung der Abteilung 23-3 (ohne Hausmeister) umfasst derzeit 63,22 Vollzeitkräfte (100 % Kapazitäten). Das größte Sachgebiet ist die Objektverwaltung mit 28,9 Vollzeitkräften, in der Kaufmännischen Objektsteuerung sind es derzeit 19,3 Vollzeitkräfte und im Sachgebiet Services 12,02 Vollzeitkräfte. Im Abteilungsleitungsbereich sind 3 Vollzeitkräfte vorhanden.

Durch Beschäftigte der Abteilung wird eine grundsätzliche Arbeitsüberlastung beschrieben. Zu geringe Kapazitäten liegen laut der Beschäftigten insbesondere in den Bereichen

- Objektverwaltung
- Verwaltung unbebaute Grundstücke
- Projektentwicklung / Bau (Kita)
- Betriebskostenabrechnung (Rückstände)

vor. Im SG Objektverwaltung (bebaut und unbebaut) wird eine Überlastung am deutlichsten ausgedrückt.

Ausfälle durch Krankheit und geminderte Leistungsfähigkeit sind in der gesamten Abteilung zu vermerken. Das Amt für Liegenschaften und Wohnen wies in 2012 die vierthöchste Fehlzeitenquote aller Ämter im stadtweiten Vergleich aus. Darüber hinaus sind eine hohe Fluktuation und ein hoher Anteil an Teilzeitbeschäftigten mit hohen Einarbeitungs-, Kommunikations-, Erreichbarkeits- und Vertretungsproblemen festzustellen.

Diese Situation führt zu weiterer Belastung der Beschäftigten. Unzufriedenheit und Motivationsprobleme treten auf.

Qualifikation

Unterschiedliche und zum Teil für die Aufgabenstellung nicht passende Qualifikationsprofile liegen vor. Insbesondere die Qualifikation der Objektverwalter ist teilweise nicht kompatibel zur Aufgabenstellung (Verwaltungsleute für Baufragen, Architekten für Verwaltungsfragen). Ein Einsatz entsprechend der Qualifikation ist erforderlich.

In speziellen Bereichen ist die entsprechende Qualifikation nicht ausreichend vorhanden z.B. Projektentwicklung/Bau (Kita), Bereich Haustechnik/Wartung, Betreiberverantwortung.

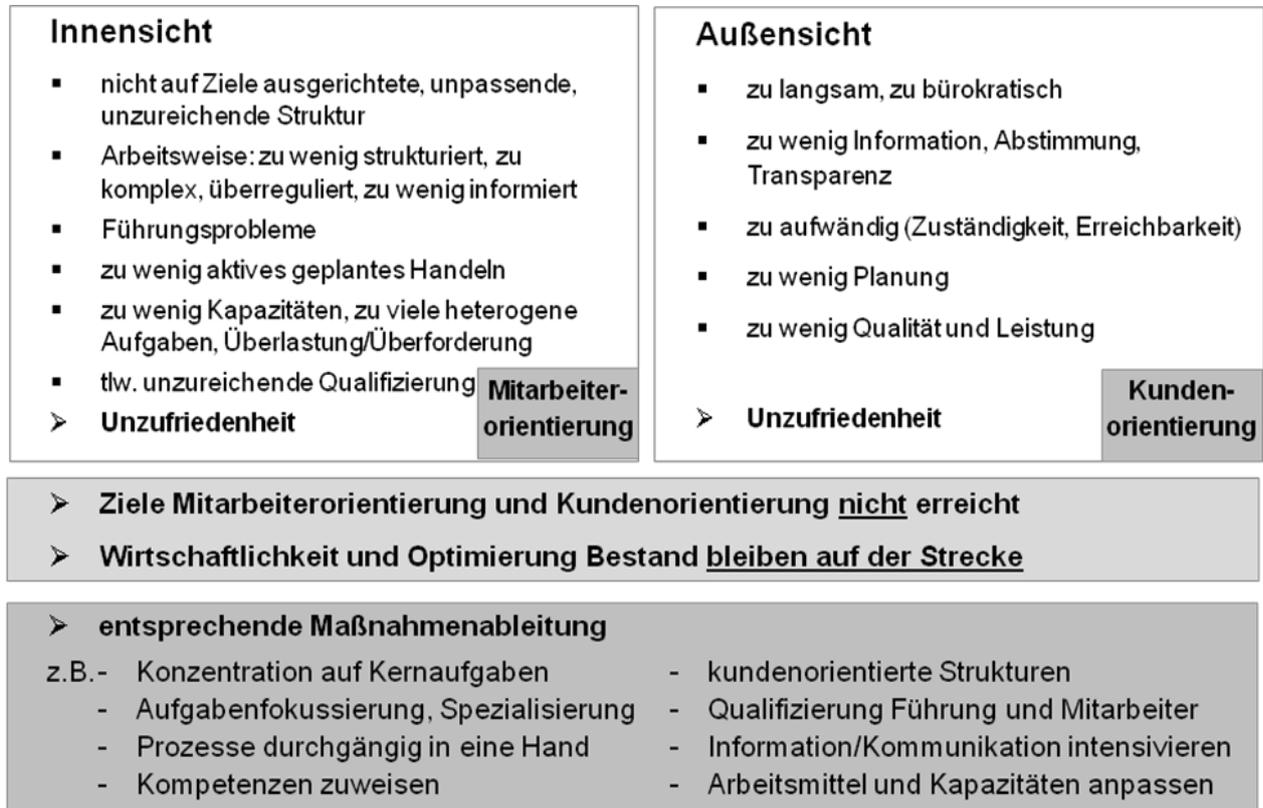
Im Bereich IT/SAP besteht hohe Qualifizierungsnotwendigkeit.

Qualifizierungsbedarf zeigt sich auch im Führungsbereich.

Gesamtbeurteilung der Organisation und Arbeitsweise der Abteilung 23-3

- **Arbeitsweise der Beschäftigten zu wenig effektiv und effizient**
 - zum Teil wenig systematisch geplant, eher reaktiv, zu wenig Zeit für konzeptionelle Aufgaben
 - sehr breites Aufgabenspektrum
 - zu wenig ausgeglichene, gewachsene Aufgabenverteilung
 - gewachsene Strukturen und Verfahrensweisen mit vielen Schnittstellen und zersplitterter Verantwortung
 - allgemein zu wenig Transparenz und teilweise unpassende Fachkenntnis
- **teilweise zersplitterte Prozesse mit vielen Schnittstellen**
- **in bestimmten Bereichen Unklarheit über Zuständigkeiten** (Abteilung, Team, Arbeitsgebiet)
- **allgemeine Qualifikationsdefizite** (zu komplexe Aufgabenspektren)
- **spezielle Qualifikationsdefizite** (z.B. im technischen Bereich)
- **zum Teil Kommunikations- und Abstimmungsprobleme** (intern, extern)
- **unzureichende Arbeitsinstrumente** (insb. SAP, CAFM)
- **unterschiedliche Datensysteme** und zum Teil **unzureichende Datenbestände**
- **teilweise geringe Personal-Kontinuität** (Fluktuation, Teilzeitkräfte)
- **wenig Amts-Identifikation** (Corporate Identity, Einzelkämpfer-Mentalität)
- **eigenes Rollenverständnis zum Teil unklar** (Bauherrenfunktion, Dienstleister)
- **teilweise eingeschränkte Flexibilität und Verantwortungsbereitschaft**
- **Überlastung, Überforderung, Motivations- und Leistungsprobleme**
- **Kapazitätsprobleme** (allgemein und für temporäre Aufgabenstellungen)
- **Dominanz der Innensicht**
- **keine gebündelte Verantwortung weder für Immobilien noch für Kunden**

Die Erkenntnisse der Evaluation sind in der nachfolgenden Grafik in einer Übersicht zusammengefasst:



4. Optimierungsvorschläge mit umsetzbarem Handlungskonzept

4.1 Lösungsansätze und Organisationsmodelle

Das zentrale Immobilienmanagement mit zentraler Eigentümerfunktion ist nach wissenschaftlichen Erkenntnissen und auch im Vergleich zu Entwicklung ähnlicher Kommunen und Städte als state of the art zu betrachten und so beizubehalten. Die Aufgabenabgrenzung zwischen Mieter- und Vermieter wurde hinterfragt und wird grundsätzlich als passend gesehen. In einigen Bereichen sind Aufgabenergänzungen durch die internen Mieter/Nutzer erwünscht.

Als wesentliche Feststellungen und notwendige Maßnahmen zur Optimierung der Organisation und Arbeitsweise wurden die nachfolgenden Punkte abgeleitet.

- Die interne Struktur der Abteilung zentrales Immobilienmanagement ist den angestrebten Zielen anzupassen:

Die Kunden- und Mitarbeiterorientierung ist in der Organisation darzustellen. Als wesentliche Maßnahme ist eine Anpassung der Aufbauorganisation vorzunehmen. Dazu ist beispielsweise neben weiteren Maßnahmen die eindeutige Bestimmung von Ansprechpartnern und Zuständigkeiten darzustellen und die Erreichbarkeit zu verbessern.
- Die Ziele sind zu operationalisieren:

Die Strategie und Zielplanung für die Abteilung 23-3 ist konkret vorzunehmen und konsequent zu verfolgen und einzuhalten.
- Die Führungskompetenz ist zu optimieren:

Qualifizierungsmaßnahmen im Führungsbereich sind erforderlich. Zeit für Führung ist einzuplanen.
- Die Aufgaben sind zu fokussieren:

Eine Konzentration auf die Kernkompetenzen ist vorzunehmen. Dazu sind Eingrenzungen und Reduzierungen der heterogenen und komplexen Aufgabenspektren durchzuführen wie z.B. die Abtrennung operativer Vor-Ort-Aufgaben der Objektverwalter und die Herausnahme von vielfältigen Nebentätigkeiten. Darüber hinaus sind Spezialisierungen und Zentralisierungen in verschiedenen Bereichen zur Erleichterung und Beschleunigung der Arbeitserledigung und zur Entlastung vorzunehmen. Ein Ausgleich der Arbeitsvolumina ist durchzuführen.
- Die Prozesse sind zu optimieren:

Durchgängige Prozess-Zuständigkeiten und Verantwortung sind zu schaffen. Eine optimierte und ausgeglichene Objektzuordnung ist auszugestalten.
- Qualifizierungsmaßnahmen sind durchzuführen:

Qualifizierungsmaßnahmen sind insbesondere im Bereich der Führungskompetenzen vorzunehmen. IT-Schulungen im SAP-Bereich sind dringend erforderlich. Desweiteren sind fachspezifische Schulungen beispielsweise im Baubereich notwendig. Die Kapazitäten sind anzupassen:

Die Kapazitäten sind entsprechend der optimierten Struktur anzupassen. Hinzukommende und noch nicht bzw. noch nicht ausreichend erfüllte Aufgaben sowie die derzeitige Überlastung sind zu berücksichtigen.

- Die geeignete IT-Unterstützung ist zeitnah passend bereitstellen:

Die Weiterentwicklung der IT-Basis (SAP) ist weiter zu verfolgen. Die Datenbasis ist in bestimmten Bereichen wie beispielsweise in Haustechnik/ Wartung zu verbessern.

Für die Umsetzung dieser erforderlichen Optimierungsmaßnahmen in der Aufbau- und Ablauforganisation der Abteilung 3 wurden die folgenden Strukturelemente als Lösungsansätze entwickelt:

- Zentrale Auftrags-/Störungsannahme (Kunden-Service-Center)
- kompetente Objektverwalter
- Kundenmanager
- Vor-Ort-Service-Team
- Zentralisierung/ Spezialisierung
- Strategisches Flächenmanagement
- nutzungsbezogene Objektzuordnung
- Informationsverbesserung durch gemeinsame IT-Basis (SAP) auch bei internen Kunden und Partnerämtern z.B. Lesezugriff zu SAP Störungsmanagement und SAP/ PM

Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen in Organisationsmodelle

Verschiedene Organisationsmodelle zur Umsetzung der Strukturelemente wurden mit Vor- und Nachteilen diskutiert. Dabei wurden zunächst extreme Ausprägungen wie nachfolgend dargestellt betrachtet.

Vorschlag Ausgestaltung Alternative 1

Die Objektverwalter haben neben der Bearbeitung der Instandhaltung auch die Funktion eines Kundenmanagers mit Entscheidungs- u. Steuerungskompetenz und Verantwortung für bestimmte Kunden und einzelne Objekte (Wirtschaftlichkeit, Werterhalt, Nutzerzufriedenheit).



Vorschlag Ausgestaltung Alternative 2

Sachgebietsleiter haben neben disziplinarischer und fachlicher Führung der spezialisierten Teams auch die Funktion des Kundenmanagers mit Verantwortung für bestimmte Kunden und entsprechenden Bestand (Wirtschaftlichkeit, Werterhalt, Nutzerzufriedenheit).



Die Vor- und Nachteile sind in weiten Bereichen gleichermaßen für beide Alternativen darzustellen.

Wesentliche Vorteile

- mehr Dienstleistungsqualität und Kundenorientierung möglich (Kunden-/ Nutzerorientierte Struktur)
- klare wirtschaftliche Verantwortungszuteilung
- Entlastung/Fokussierung Aufgabenspektrum OV
- erleichterte Arbeitserledigung
- höhere Fachkompetenz auszubilden
- gezieltere Qualifizierung
- verbesserter Austausch, Kommunikation und Teambildung
- Chance zur effizienteren und schnelleren Bearbeitung

Wesentliche Nachteile und Erfordernisse

- Kommunikationsintensivere Organisation
- geplanter Umstrukturierungsvorgang notwendig

Bzgl. des Kundenmanagements unterscheiden sich die Modelle in der Vor- und Nachteils-Diskussion:

Bei Alternative 1 zeigt sich die Gefahr des Fehlens einer wirtschaftlichen Gesamtsicht und einer zu geringen Durchsetzungskompetenz bei den Objektverwaltern gegenüber den internen Kunden.

Bei Alternative 2 ergibt sich die Gefahr der Überfrachtung der Aufgaben und Kompetenzen der Sachgebietsleiter und der ggf. fehlenden fachlichen Kompetenz gegenüber den internen Kunden.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Diskussion der Alternativen 1 und 2 wurden die einzelnen Strukturelemente und das Organisationsmodell weiter entwickelt und konkretisiert. Nachfolgend sind die wesentlichen Strukturelemente in ihrer geplanten Ausgestaltung und anschließend ein Vorschlag für ein optimiertes Organisationsmodell näher beschrieben.

4.1.1 Konkretisierung der wesentlichen Strukturelemente

Zentrales Kunden-Service-Center

Das zentrale Kunden-Service-Center ist die zentrale Ansprechstelle für operative Kundenanliegen auf Nutzer-Ebene.

Störmeldungen, Beschwerden, Anfragen und Aufträge werden vom zentralen Kunden-Service-Center entgegen genommen und an den Objektverwalter oder an den Vor-Ort-Service als Auftrag zur Bearbeitung weitergeleitet. Hierfür ist eine Kategorisierung und Abgrenzung möglicher Fälle erforderlich sowie Zuständigkeiten, Wertgrenzen und Pauschalen

zu klären und festzulegen. Die Abwicklung der Fälle wird vom jeweiligen Bearbeiter verantwortlich übernommen.

Objektverwalter

Der Objektverwalter ist eindeutiger Ansprechpartner für seine zugeteilten Objekte und deren Nutzer (Objekt- und Nutzer-Ebene).

Der Objektverwalter verfügt über ein objektbezogenes Budget. Im Rahmen dieses Budgets hat er Entscheidungs- u. Steuerungskompetenz für die ihm zugeteilten Objekte und ist verantwortlich für die Erledigung der notwendigen Leistungen und für die Kosten seiner zugeteilten Objekte. Die eindeutige Kosten- und Leistungsverantwortung unterstützt eine verbesserte Optimierung von Bestand, Kosten und Leistungen. Der Objektverwalter entscheidet i. R. seines Budgets „was“ gemacht wird und „wann“. Bzgl. der Instandhaltung entscheidet der Objektverwalter auch das „wie“. Der Objektverwalter beauftragt die entsprechenden Einheiten (23-3, Hochbauamt, Externe; soweit nicht bereits durch Vor-Ort-Service übernommen) mit den jeweiligen Leistungen und verfolgt die Leistungen und Kosten.

Eine entsprechende Planung für die einzelnen Objekte (Objektwirtschaftsplan) ist erforderlich, um Budgetierung und Steuerung für die Objekte einzuführen.

Projektentwicklungs-/ Baumaßnahmen (Bau-, Modernisierung-, Sanierungs- und größere Umbaumaßnahmen) sind vom Objektverwalter abgekoppelt und sind bei Projektentwicklung / Bau (PE/ Bau) angesiedelt. Der Sachbearbeiter Projektentwicklung/ Bau ist verantwortlich für die Abwicklung und die Kosten der Projekte. Im Bereich PE/ Bau werden projektbezogen eindeutige Ansprechpartner für die Kunden eingesetzt (z.B. Jugendamt).

Kundenmanager

Der Kundenmanager ist eindeutiger Ansprechpartner für den zugeteilten Kunden auf Ämter-Ebene. Er ist kompetenter Ansprechpartner, der sich mit Kundenbedarfen auskennt und sich um diese kümmert: Key Account Manager, der sich als „Kümmerer“ Ansprechpartner für die verschiedenen Belange einsetzt. Er nimmt übergeordnete Kundenbedarfe entgegen d.h. übergreifende, planerische, konzeptionelle Anliegen bzgl. der Instandhaltung, des Betriebes und von Flächenbedarfen für den gesamten Bestand des ihm zugeteilten Kunden.

Der Kundenmanager führt regelmäßige Kundengespräche und leitet die Anliegen an die entsprechenden Einheiten (Objektverwalter, PE/ Bau, FM) in der Abteilung 23-3 weiter. Er ist gegenüber dem Kunden verantwortlich für die Erledigung der Leistung und gibt dazu auch feedback an den Kunden.

Die Funktion Kundenmanager wird durch Teamkoordinatoren wahrgenommen. Es sind drei Kundenmanager (KM) geplant: KM Jugendamt, KM Sozialamt, KM Branddirektion/ Kulturamt. Die weiteren Kunden können noch zugeteilt werden.

Spezialisierung und Zentralisierung

Bei der Optimierung der Aufbauorganisation werden Spezialisierungen und Zentralisierungen vorgenommen in den Bereichen

- Neu-/ Umbau-/ Planungsbereich (Projekte)
- konzeptionelle, übergeordnete Aufgaben (strategisches FM)
- Nutzungsbezogene Zuordnung der Objekte bei den Objektverwaltern
- Herauslösung und Optimierung unbebauter Grundstücksbereich
- Technik (Haustechnik, Wartung, Betreiberhaftung)
- Datenmanagement/ IT (Ersteingabe/ Objektanlage, Stammdatenpflege etc.) und weitere administrative Aufgaben (Handbuch etc.)

Die wesentlichen Vorteile liegen in Effizienzsteigerungen, gezieltem Ausbau fachlicher Kompetenzen, verbesserter Routine und tieferem Erfahrungsaufbau sowie in der Entlastung der Beschäftigten von zu komplexen Aufgabenstellungen und damit auch in der Schaffung klarerer Zuständigkeiten.

Vor-Ort-Service-Team

Das Vor-Ort-Service-Team (Hausdienste) setzt sich organisatorisch zusammen aus dem ehemaligen „Mobilen Dienst“ (Handwerker) für die zuverlässige und schnelle Abwicklung von Störungen und Reparaturen bis z.B. 2.500 € und den Hausverwaltern für die Übernahme von zahlreichen Vor-Ort-Aufgaben des Objektverwalters (von Handwerkerzutritt über Kauf-/ Mietinteressenten-Besichtigungen bis zu Winterdienstkontrollen) zur Entlastung des Objektverwalters von operativen Aufgaben und zur Sicherstellung eines schnellen und qualitativen Kundenservices.

Strategisches Flächenmanagement

Das strategische Flächenmanagement nimmt eine zentrale und unabhängige, übergeordnete Funktion ein mit einem Überblick über den Gesamtbestand. Es beinhaltet beispielsweise die nachfolgenden Tätigkeiten:

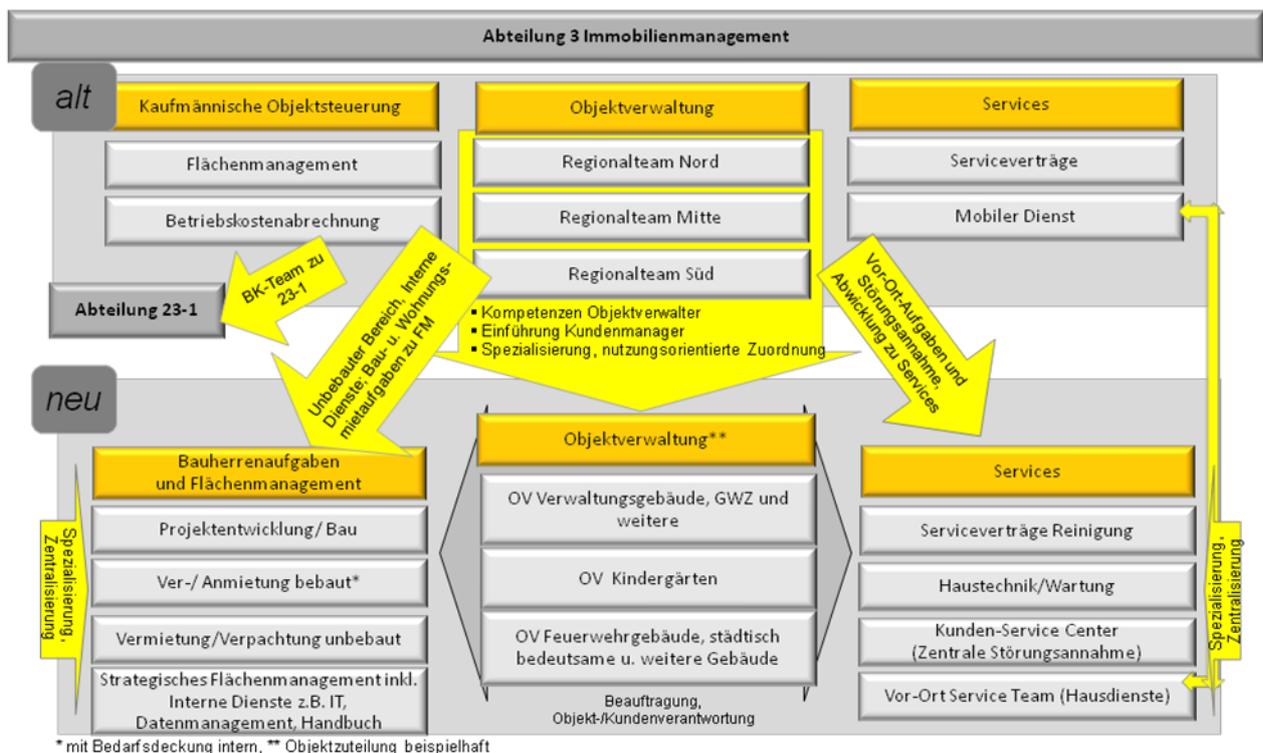
- Vorbereitung zur Strategie- und Zielfestlegung des Immobilienmanagements
- Zusammenstellung der Daten für Planung (Instandhaltung, Verwertung, Flächen etc.)
- Erstellung von Konzepten für Flächen- und Bestandsmanagement
- Zusammenarbeit mit Kundenmanagern, Abteilungsleitung u. Amtsleitung
- Durchführung von Wirtschaftlichkeitsberechnungen
- Pflege Verwertungsliste (unbebaute und bebaute Liegenschaften)
- Ansprechpartner für Abteilungen 23 (Verwaltung, Grundstücksverkehr etc.)

Zielsetzung und übergeordnete Aufgabenstellung des strategischen Flächenmanagements sind Portfolio- und Bestandsoptimierungen zu untersuchen, darzustellen und der Leitungsebene vorzuschlagen.

Die zentralisierten internen Dienste (Datenmanagement, IT-Bearbeitung etc.) werden organisatorisch mit dem strategischen Flächenmanagement zusammengefasst, da diese wesentliche Grundlagen für das strategische Flächenmanagement liefern.

4.1.2 Vorschlag für ein optimiertes Organisationsmodell

Die beschriebenen Elemente wurden in eine konkrete Aufbauorganisation umgesetzt und die entsprechende Personalausstattung dafür abgeleitet. Die nachfolgende Grafik zeigt die derzeitige (alt) und einen Vorschlag für eine mögliche zukünftige (neu) Aufbauorganisation mit den wesentlichen Veränderungen.



In der neuen Organisation der Abteilung werden wie in der alten Struktur drei Säulen ausgebildet.

Es erfolgt eine Entlastung der Objektverwaltung

- durch Ausgliederung der zeitaufwändigen operativen Vor-Ort-Aufgaben, der Störungsannahme und der Bearbeitung von Störmeldungen und Kleinmaßnahmen. Es wird ein zentrales Kunden-Service-Center (zentrale Störungsannahme) und ein Vor-Ort-

Service-Team aufgebaut. Diese Einheiten können dem Sachgebiet Services als dem Gebäudemanagement im engeren Sinne angegliedert werden.

- durch Ausgliederung des unbebauten Bereichs und Eingliederung als Vermietungs- und Verpachtungsgeschäft unbebaut in einem Team in das Sachgebiet Bauherrenaufgaben und Flächenmanagement. In diesem Sachgebiet sind grundsätzlich die Flächenmanagementaufgaben Vermietung-/ Verpachtung als Kernaufgaben (Ver-/ Anmietung bebaute Objekte) angesiedelt.
- durch Herausnahme von Bau- und Wohnungsmietaufgaben und Einbindung dieser Aufgaben in die bestehenden Kernaufgaben des Sachgebiets Bauherrenaufgaben und Flächenmanagement.
- durch die Zentralisierung interner Dienste (zentrale IT-Bearbeitung, Datenmanagement, Handbuch etc.) und Anbindung an das strategische Flächenmanagement.
- durch die Spezialisierung durch die nutzungsbezogene Objektzuteilung, die zu Arbeitserleichterungen führt.

Es können in der Objektverwaltung drei Teams aufgebaut werden mit Teamkoordinatoren oder auch Teamleitern. Ob Leitungsfunktionen für die einzelnen Teams notwendig sind, hängt von der personellen Stärke der Teams (Leitungsspanne Sachgebietsleiter) ab. Im neuen Sachgebiet Objektverwaltung erfolgt eine nutzungsorientierte Zuordnung der zu betreuenden Gebäude. Die in der Grafik dargestellte Zuordnung ist beispielhaft und orientiert sich an den im Controlling ausgestalteten Bestandssegmenten. Diese Zuordnung zeigt auch eine weitgehende Überdeckung mit einer Kunden-orientierten Zuteilung der Objekte.

Die Teamkoordinatoren/Teamleiter können neben der Koordination/Leitung und dem Objektmanagement auch die Funktion des Kundenmanagements übernehmen. Möglich ist auch, das Kundenmanagement beim Sachgebietsleiter anzusiedeln. Je nach Ausgestaltung ist die Zuteilung an zu bearbeitenden Objekten anzupassen. Die Zuweisung, das Ausmaß und der Umfang der Ausgestaltung des Kundenmanagements sind in der Umsetzung konkret festzulegen.

Im Sachgebiet Bauherrenaufgaben und Flächenmanagement wird auf Projektentwicklung und Bau und Ver-/Anmietung spezialisiert.

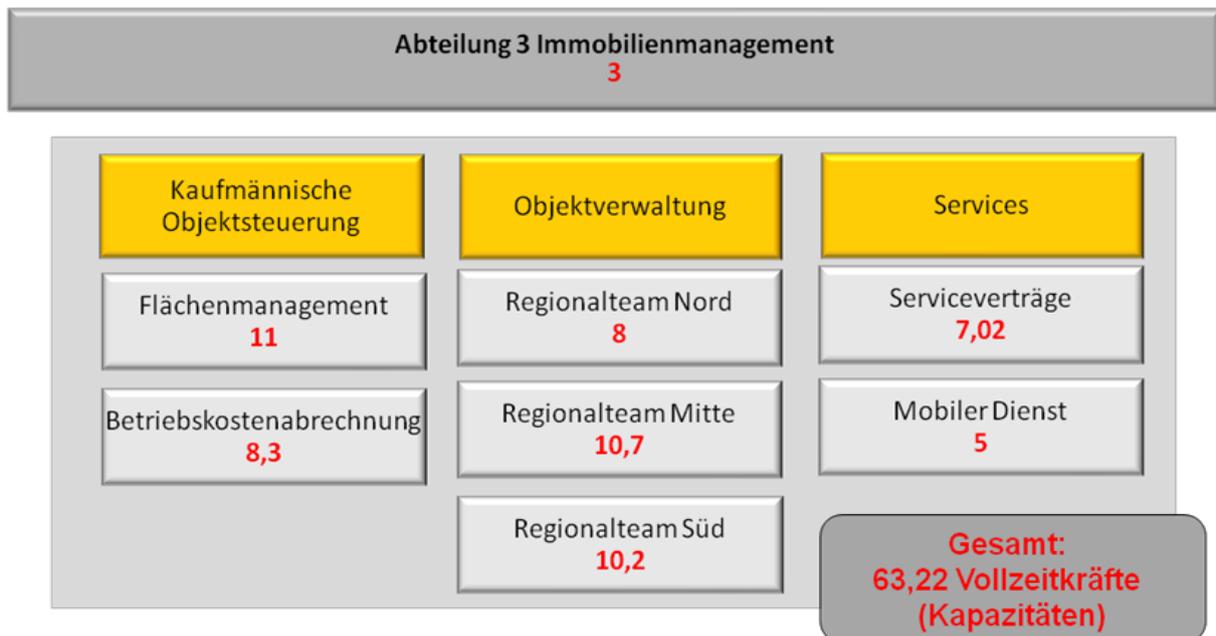
Im Sachgebiet Services wird ein spezialisiertes Team Haustechnik/Wartung ausgebildet.

Das Betriebskostenabrechnungsteam kann der Abteilung 23-1 zugeordnet werden. Durch die Eingliederung in den Haushaltsbereich der Abteilung 1 werden Synergien in verbesserter SAP- und Rechnungsbearbeitung und im Datenmanagement erwartet.

- **Die Umstrukturierung stellt eine konsequente Ausrichtung hin zu Kunden- und Mitarbeiterorientierung und Objektverantwortung dar.**

4.2 Einschätzung Personalausstattung

Für das vorgeschlagene Organisationsmodell wurde die Personalausstattung eingeschätzt. Die Personalausstattung der derzeitigen Organisation ist in nachfolgender Abbildung dargestellt. Die Kapazitäten sind in Vollzeitkräften je Team angegeben. Die Sachgebietsleiter sind entsprechend ihrer derzeitigen Funktion in Personalunion als Teamleiter mit in den Teamkapazitäten dargestellt.



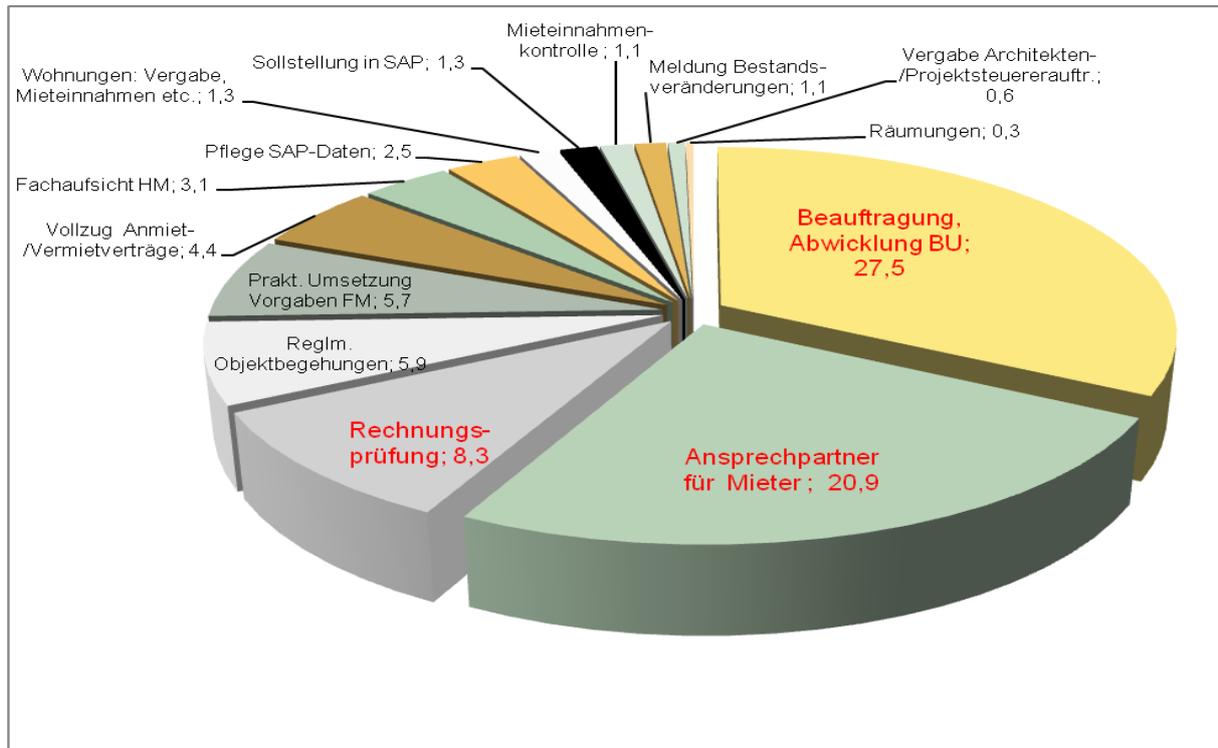
In der Kaufmännischen Objektsteuerung sind es derzeit 19,3 Vollzeitkräfte, in der Objektverwaltung 28,9 und im Sachgebiet Services 12,02 Vollzeitkräfte. Gesamt sind derzeit 63,22 Vollzeitkräfte (Kapazitäten) in der Abteilung 23-3 Immobilienmanagement tätig.

Die zukünftige Personalausstattung wird im Folgenden für die einzelnen Teams der neuen Organisationsstruktur abgeleitet.

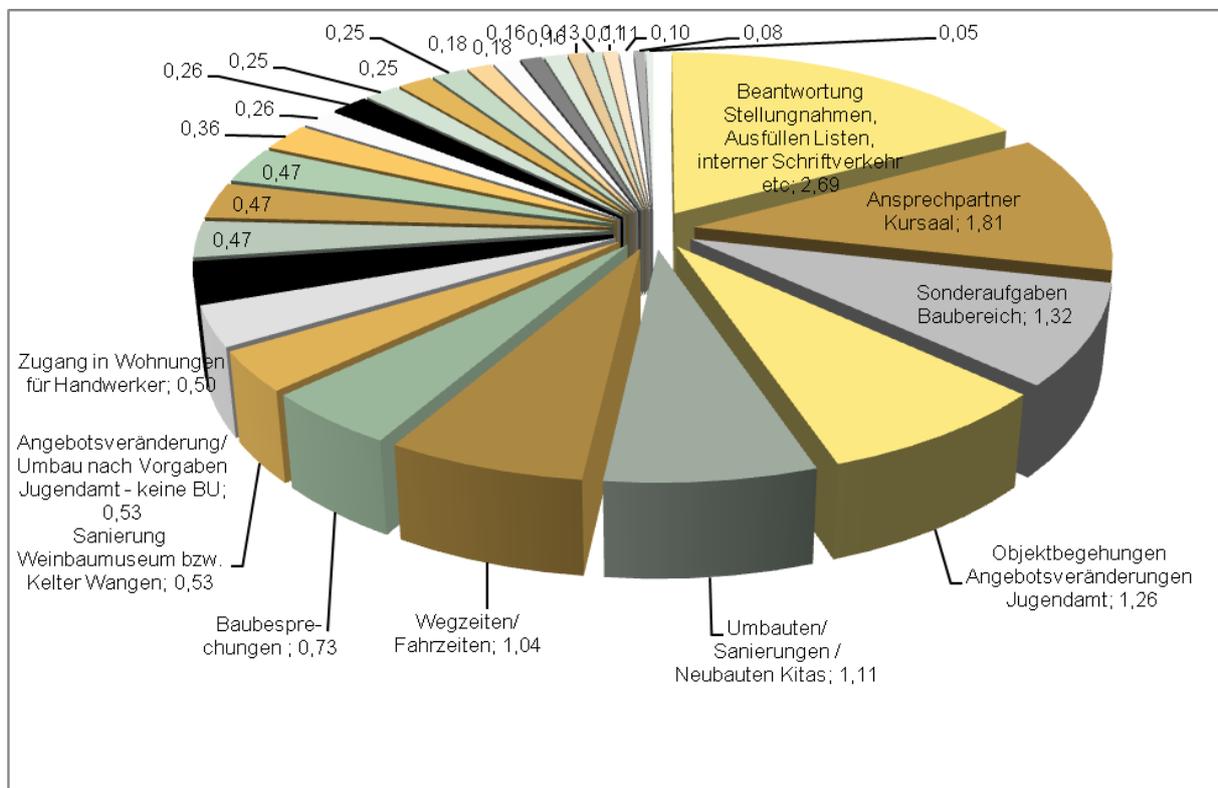
Betrachtung und Einschätzung der Personalausstattung: Objektverwaltung bebaut

Die nachfolgende Grafik zeigt die aktuell durch die Objektverwalter durchgeführten Aufgaben in ihren Anteilen gemäß der durchgeführten Aufgabenerhebung. Es werden zu 85% Hauptaufgaben und zu 15% weitere Aufgaben erfüllt.

Hauptaufgaben in %



Weitere Aufgaben in % (Einzelaufgaben nicht benannt, nur Angabe der Prozentsätze)



Laut der durchgeführten Aufgabenerhebung besteht eine zu breite und zu tiefgehend operative Aufgabenanforderung an die Objektverwalter, die zu reaktiver, eingeschränkter Aufgabenerfüllung mit Überlastung führt. Planerische Tätigkeiten wie z.B. regelmäßige Objektbegehungen und geplante Bauunterhaltung finden nahezu nicht statt.

Nach der aktuellen Erhebung bearbeiten die Objektverwalter im Wesentlichen drei Aufgaben mit mehr als 50% ihrer Kapazität:

- Beauftragung/ Abwicklung BU,
- Rechnungsprüfung,
- Ansprechpartner für Mieter

Der überwiegende Teil der dafür erforderlichen Bearbeitungszeit entfällt auf die Bearbeitung von Störmeldungen und Kleinmaßnahmen.

Eine Entlastung von Aufgaben und eine Verstärkung von noch nicht bzw. nicht ausreichend erfüllten planerischen und steuernden Aufgaben sind erforderlich d.h. eine Konzentration auf Kernaufgaben muss stattfinden.

Eine Entlastung ist durch die Herausnahme der Bearbeitung von Störmeldungen und Kleinmaßnahmen aus dem Aufgabenspektrum der Objektverwalter zu erreichen.

Die Bearbeitungszeit von Störmeldungen/Kleinmaßnahmen ist in Abhängigkeit von der weiteren Bearbeitung zu sehen und ergibt sich laut Schätzung und Hochrechnung von 23-3.2 entsprechend nachfolgender Tabelle.

Bearbeitung durch	Durchschnittliche Anzahl Störmeldungen pro Jahr	Geschätzte Bearbeitungszeit OV pro Störmeldung in Minuten	% Anteile pro Jahr pro Objektverwalterstelle
Service	2.248	30,00	4,09
Hochbauamt	2.056	55,00	6,86
Handwerker	2.744	45,00	7,50
	Summe: 7.048	Durchschnitt: 43,33	Summe: 18,45

Die Herausnahme der Aufgaben Störmeldungen und Kleinmaßnahmen führt laut Hochrechnung von 23-3 zu einer Entlastung der Objektverwalter-Kapazitäten um ca. 20%.

Die Verschiebung von Tätigkeiten im Wohnungsmiet- und Baubereich hin zum Bauherren-/Flächenmanagement-Bereich, die Herausnahme von zahlreichen operativen Vor-Ort-

Aufgaben und die Verringerung der Ansprechpartnerfunktion resultieren laut Aufgabenerhebung in einer geschätzten Entlastung von weiteren ca. 20%.

Gesamt erfolgt zunächst eine Entlastung der Kapazitäten der Objektverwalter bebaut um geschätzte 40% (durch Verschiebung von Aufgaben zu ca. 10% in Bau-/ Flächenmanagement-Bereich und zu 30% in niedriger bewertete Funktionen im Service-Bereich).

Hinzu kommen als geschätzter Mehraufwand für die Objektverwalter ca. 10% Kapazitäten für bisher nicht bzw. nicht voll umfänglich erledigte planerische und steuernde Tätigkeiten (regelmäßige Begehungen, Planung Bauunterhalt, Kosten- und Leistungsverantwortung).

Somit ergibt sich insgesamt eine Entlastung und damit Verringerung der Kapazitäten der Objektverwalter bebaut um ca. 30%.

Der Fokus der Tätigkeiten in der optimierten Aufgabenstruktur liegt in der Verwaltung aus Eigentümersicht (Instandhaltungsmanagement) und damit auf den Gebäuden im städtischen Eigentum. Bei Anmietungen zeigt sich für die Objektverwaltung ein geringerer Aufwand.

Gebäudeanzahl zu 30.6.2013 sortiert nach Bestandssegmenten (BS)

Städtisches Eigentum Bestandssegmente 30.06.2013 städtisches Eigentum	Anzahl Gebäude	Anmietungen Bestandssegmente 30.06.2013	Anzahl Gebäude
betriebsnotwendige Verwaltungsgebäude (BS 1)	67	betriebsnotwendige Verwaltungsgebäude (BS 71)	77
Sonderbauten (städtisch bedeutsame Gebäude) (BS 21)	22	Sonderbauten (städtisch bedeutsame Gebäude) (BS 721)	1
Stiftungsvermögen (BS 12)	16		
Feuerwehrgebäude (BS 31)	33	Feuerwehrgebäude (BS 731)	2
Kindergarten (BS 32)	155	Kindergarten (BS 732)	71
GWZ (BS 33)	53	GWZ (BS 733)	14
Spezialnutzung, Jugendhausverein (BS 34, 35)	33	Spezialnutzung (BS 734)	170
nicht betriebsnotwendige wirtschaftliche Gebäude (BS 41)	116	nicht betriebsnotwendige wirtschaftliche Gebäude (BS 741)	2
Nicht betriebsnotwendige Gebäude geringer/ohne Wirtschaftlichkeit (BS 51)	29	nicht betriebsnotwendige Gebäude geringer/ohne Wirtschaftlichkeit (BS 751)	8
Kleinsiedlerstellen (BS 52)	74	Nutzungsrechte (BS 798)	11
Schutzbunker (BS 53)	34		
Planung Verkauf, Abbruch, Abgang (BS 97,99)	60		
zurückgestellte Verkaufsobjekte (BS 100)	43		
Summe	735	Summe	356

Im Sachgebiet Objektverwaltung sind 28,9 Kapazitäten (Vollzeitkräfte) tätig. 6,9 Kapazitäten davon entfallen auf die Bearbeitung der unbebauten Grundstücke und 2 Kapazitäten auf die

Aufgabe Zählerablesung. Daher sind derzeit 20,0 Kapazitäten (Vollzeitkräfte) im bebauten Objektverwalter-Bereich tätig.

Diese 20 Kapazitäten reduzieren sich wie oben dargestellt um 30% (= 6 Kapazitäten). Es verbleiben 14 Kapazitäten, wovon 1 Leitungskapazität (Sachgebietsleitung) und 1 Kapazität für Teamkoordination und Kundenmanagement (bei 3 Teamkoordinatoren: 3x 33%) einzusetzen sind.

Somit ergeben sich 12 Kapazitäten für die Objektverwaltung.

Die Zuteilung von 735 Eigentumsobjekten und 356 Anmietungen auf 12 Objektverwaltungs-Kapazitäten führt zu durchschnittlich etwa 61 Eigentumsobjekten und etwa 30 Anmietungen pro Objektverwalter.

Externe Vergleiche gehen durchschnittlich von einer Betreuung von 30 bis 100 Objekten abhängig von Objekt und Aufgabenstellung aus. Der Vergleich ist aufgrund zu unterschiedlicher Aufgabenspektren und Portfolien nur begrenzt aussagefähig.

Durch die Entlastung von operativ aufwändigen Aufgaben und die Fokussierung der Aufgabenerledigung auf die Eigentumsobjekte können die Kapazitäten bei eingeübter Bearbeitung ausreichen.

Es verbleiben 6 überzählige Kapazitäten im Objektverwalter-Bereich bebaut. Diese überzähligen Kapazitäten können ggf. mit den Aufgaben in den Service-Bereich eingebracht werden z.B. in das zentrale Kundenbüro und das Vor-Ort-Service-Team. Es ergibt sich jedoch die Schwierigkeit der Stellenbewertung.

Eine Verschiebung einer überzähligen Objektverwalter-Kapazität in die Internen Dienste des Strategischen Flächenmanagement ist sinnvoll.

Eine Verschiebung überzähliger Objektverwalter-Kapazitäten bebaut mit den Aufgaben in den Bau-/ Flächenmanagement Bereich ist aus Qualifikationsgründen nicht empfehlenswert.

Voraussichtlich werden zum Teil die Schaffung von niedriger bewerteten Stellen und Neubesetzungen im Bereich Services (für zentrales Kunden-Service-Center, Vor-Ort-Service-Team) erforderlich sein.

Ein zeitlich befristeter Rückbehalt (2 Jahre) der 5 überzähligen Kapazitäten im OV-Bereich ist

- zur Absicherung einer verbesserten Betreuung der Nutzer und des Bestandes
- vor dem Hintergrund weiterer hinzukommender Eigentumsobjekte im Kindertagesstättenbereich
- zur Überwindung der Umstellungsphase und
- zum Ausgleich noch bestehender Überlastungen

zu empfehlen.

Die zeitlich befristet rückbehaltenen 5 überzähligen Kapazitäten sind mit KW-Vermerken (2 Jahre) zu belegen.

Allerdings besteht eine Konzentration an personellen Sonderfällen im OV-Bereich, für die Lösungen (Umsetzungen, Sonderaufgaben etc.) zu finden sind, um zu Verbesserungen für alle Seiten zu gelangen.

Betrachtung und Einschätzung Personalausstattung: Objektverwaltung un bebaut

Es werden ca. 7.500 Miet-/ Pachtverträge im un bebauten Bereich gemanagt. Rund 120 Vertragskündigungen und Neuvergaben erfolgen p.a. (Saisongeschäft).

Die Bearbeitung erfolgt durch Teilzeitkräfte mit teilweise noch unzureichender Erfahrung und ansonsten mit hohen Ausfällen durch Krankheit.

Die Personalprobleme führen zu mangelnder Qualitätssicherung und Wirtschaftlichkeitsprüfung. Es gibt keine ausreichende Überprüfung und Kontrolle der Nutzung, Pflege und Sicherung der verpachteten und nicht verpachteten un bebauten Grundstücke, Park-u. Stellplätze.

Daher ist in erster Linie mehr Transparenz über die un bebauten Objekte zu schaffen. Die personellen Anpassungen können dann gezielt abgeleitet werden.

Zur allgemeinen Aufrechterhaltung des Betriebes und für die Qualitätssicherung und weitere Transparenzschaffung ist die derzeitige Personalausstattung durch zusätzliche befristete 0,5 Kapazitäten abzusichern.

Betrachtung und Einschätzung Personalausstattung: Services

Im Service Bereich Reinigungsverträge ist eine Optimierung der Effizienz durch eine Verbesserung der IT-Unterstützung möglich.

Auswertung der Objektzuteilung im Bereich Services Reinigungsverträge:

Auswertung Services			
Stellenanteil	Anzahl zugeteilter Gebäude	Gebäudeanzahl je Stellenanteil gem. Durchschnitt	Differenz
1,00	202	258	- 56
1,00	233	258	- 25
1,00	241	258	- 17
1,02	362	264	98
4,02	1.038	Durchschnitt: 258	0

Die Objektzuteilung erscheint ausgeglichen. Zusätzlicher Personalbedarf wird nicht gesehen. In einem weiteren Schritt ist die Hausmeister-Thematik in Zusammenhang mit dem Vor-Ort-Service zu bearbeiten.

Betrachtung und Einschätzung Personalausstattung: Haustechnik und Wartung

Eine geregelte Wartung reduziert Störungen und Instandhaltungskosten. Die Betreiberverantwortung fordert eine geregelte und systematische Durchführung von Prüfpflichten (Aufzüge, TrinkwasserVO, Brand- und Rauchmeldeanlage etc.).

Defizite liegen in den Wartungsverträgen und in der entsprechend notwendigen Datenbasis. Bei rd. 650 Gebäuden wird umfangreiche Betreiberverantwortung gesehen, davon sind rd. 60 % mit Wartungsverträgen ausgestattet. Es bestehen rd. 1.500 Wartungsverträge bei rd. 400 Gebäuden. Die durchschnittliche Quote liegt somit bei 4 Wartungsverträgen/ Gebäude. Bei Annahme einer analogen Quote fehlen rd. 1.000 Wartungsverträge. Die entsprechende Datenbasis ist nicht vorhanden und erst zu erstellen.

Der Technik-/Wartungsbereich ist für eine verantwortliche Aufgabenerfüllung personell nicht ausreichend ausgestattet. Es fehlt an Fachqualifikation und Kapazität.

Für die Einrichtung eines systematischen Wartungsmanagements ist eine genaue Analyse des Aufwands erforderlich und ein entsprechendes Vorgehenskonzept zu erstellen, dabei sollten auch Outsourcing-Möglichkeiten geprüft werden. Eine Kapazität mit entsprechender fachlicher Qualifikation (Sicherheitsingenieur) ist zu schaffen und mit unterstützendem Team einzurichten.

Die Aufgaben (Stellen) bzgl. Trinkwasser-VO sind stadtweit zu lösen. Outsourcing steht hierbei im Vordergrund. Es sind eher steuernde und koordinierende Tätigkeiten im Amt 23 erforderlich.

Bzgl. der Aufgabe (Stelle) E-Check steht auch Outsourcing im Vordergrund. Auch hier sind eher nur steuernde und koordinierende Tätigkeiten im Amt 23 erforderlich.

Betrachtung und Einschätzung Personalausstattung: Betriebskostenabrechnung

Das Betriebskostenabrechnungsteam (BK-Team) rechnet insgesamt über 2.600 Mieteinheiten pro Jahr ab. Durchschnittlich sind 358 Mietverträge zur Abrechnung pro Vollzeitkraft zugeteilt. Als externe Benchmarks können Zahlen ab 500 Mietverträge/ Vollzeitkraft gesehen werden. Die Zuteilung liegt darunter, ist allerdings immer abhängig vom Schwierigkeitsgrad und der Komplexität der Abrechnungen.

Zuteilung von Objekten auf Kapazitäten im Bereich Betriebskostenabrechnung:

Auswertung Betriebskostenabrechnung				
Stellenanteil	Anzahl zugeteilter Gebäude	Anzahl zugeteilter Mieteinheiten (ME)	ME-Anzahl je Stellenanteil gem. Durchschnitt	Differenz
1	205	379	358	21
1	126	281	358	-77
0,75	158	348	268	80
0,8	142	278	286	-8
1	188	315	358	-43
1	183	501	358	143
0,75	119	299	268	31
1	38	211	358	-147
7,3	1.159	2.612	Durchschnitt: 358	0
durchschnittliche Anzahl ME/Kapazitäten: 358; ohne Kapazität für Rückstände				

Rückstände in der Betriebskostenabrechnung

Vergleich Vorjahre (2011 und 2012) mit Prognose (2013); Rückstände/nicht abgerechnete Objekte aus den Jahren von 2007							
Betriebskosten "unerledigt"	Anzahl Gebäude 2007	Anzahl Gebäude 2008	Anzahl Gebäude 2009	Anzahl Gebäude 2010	Anzahl Gebäude 2011	Anzahl Gebäude 2012	Summe
Statistik 31. Dez. 2011	24	77	110	205			416
Statistik 31. Dez. 2012	15	38	42	62	154		311
Prognose 31. Dez. 2013	2	9	9	10	10	155	195
<i>Ursachen: Verteilerschlüssel fehlen bzw. sind nachzupflegen, fehlende Vermieterabrechnungen bzw. zu klärende Beanstandungen etc.</i>							

Für die Aufarbeitung der Rückstände in der Betriebskostenabrechnung wurde für 2 Jahre ab 1.1.2012 bis 31.12.2013 eine zusätzliche Stelle (100 %) genehmigt. Die Aufarbeitung der Rückstände wurde damit positiv vorangetrieben.

Eine Verlängerung der Stelle bis 2014 zur Bewältigung der Rückstände ist zum Stellenplan 2014 bereits vorgesehen und ist entsprechend der Rückständeentwicklung ab 2015 voraussichtlich nicht mehr erforderlich.

Optimierungs- und Effizienzsteigerungsmöglichkeiten des BK-Teams liegen in der Objektzuteilung (Spezialisierung) und in einer verbesserten IT-Unterstützung.

Durch eine Eingliederung des BK-Teams in den Haushaltsbereich (Abteilung 23-1) können Synergien in verbesserter SAP- und Rechnungsbearbeitung und im Datenmanagement erwartet werden.

Die kommenden Bestandszuwächse (Kita, Asylbewerberunterkünfte etc.) werden weitgehend durch die Verkäufe der letzten Jahre ausgeglichen.

Die derzeitige Personalausstattung ist beizubehalten, um auch eine kontinuierliche Bearbeitung komplizierter Fälle zu gewährleisten. Weiterer, zusätzlicher Personalbedarf wird nicht gesehen.

Betrachtung und Einschätzung Personalausstattung: Flächenmanagement und Bauherrenaufgaben

Als Bauherr ist 23-3.1 zuständig für Akquisition und Flächenbereitstellung, Suche eines Ersatzquartiers, Ansprache und Dialog mit städtischen Ämtern, Pressearbeit, Bereitstellung und Verwaltung der Haushaltsmittel sowie Abschluss Nutzungsvereinbarung.

Hierbei ist die Betrachtung des Lebenszyklus der Immobilien insbesondere der Folgekosten (Unterhalts- und Betriebskosten) wenig ausgeprägt. Die Kita-Bauten können sich verteuern. Sie entwickeln sich zunehmend zu Spezialimmobilien. Ein starker Bauherr und Eigentümervertreter, der qualifiziert die Planung begleiten und die aktive Steuerung der Baudurchführung vornehmen kann, ist für eine Qualitäts- und Kostenoptimierung notwendig. Um dies zu erreichen, ist eine Bündelung der Aufgaben bei entsprechend qualifizierten Beschäftigten im Baubereich (Spezialisierung) vorzunehmen. Die Kapazitäten sind qualitativ und quantitativ den anstehenden Aufgabenvolumina anzupassen.

Es fehlen Kapazitäten für die dringend zu erledigenden Bauaufgaben im Kindertagestätten-Bereich und für zusätzlich zu erledigende Bauaufgaben, die aus dem Objektverwalter-Bereich in den Bauherren- und Flächenmanagement-Bereich verschoben werden.

Zur Ermittlung der Kapazitäten für den Kita-Baubereich wurde auf eine interne Hochrechnung des Aufwands für ein stadteigenes Projekt aus dem Jahr 2012 zurückgegriffen.

Die Kapazitäten für die übertragenen Bauaufgaben aus dem Objektverwalterbereich wurden aus den Erkenntnissen der aktuellen Aufgabenerhebung hergeleitet.

Nachfolgend ist eine Aufwandskalkulation für ein stadteigenes Projekt (2012) dargestellt.

Maßnahmen für ein stadteigenes Projekt 2012	Tage Aufwand
Akquisition	
Besichtigung	1
Unterlagen beschaffen	1
Vorstellung innerhalb der Stadt	2
Berichte	1
Statistiken	1
Austausch Jugendamt	1
Austausch Hochbauamt	1
Vorprojektbeschluss	
Planungsbegleitung	10
Gespräche Jugendamt	5
Gespräche Hochbauamt	2
Vorlage erstellen	10
Berichte	1
Statistiken	1
Baubeschluss	
Planungsbegleitung	15
Gespräche Jugendamt	10
Gespräche Hochbauamt	5
Vorlage erstellen	8
Berichte	1
Statistiken	1
Baurealisierung	
Trägerauswahlverfahren	2
Planungsbegleitung	4
Baubegleitung	5
Nutzungsvereinbarung	10
Übergabe	2
Berichte	1
Statistiken	1
Summe (Tage über 3 Jahre; Gesamtdauer des Projekts 3 Jahre)	102
Aufwand für 1 Projekt pro Jahr in Tagen	34
Nettoarbeitstage für Beschäftigte im Jahr in Tagen (201,4) mit Berücksichtigung Rüstzeiten	161,16*
Anzahl Projekte je Mitarbeiter pro Jahr	4,74
<i>Hochrechnung von 23-3.1</i>	

*aus „Kosten eines Arbeitsplatzes“, LHS, August 2012

Hochrechnung Personalausstattung

Laut Statistik der Abteilung 23-3 sind im Kita-Baubereich über die nächsten 3 Jahre rund 120 Projekte zu bearbeiten. Diese Projekte laufen über die Jahre gleichzeitig und befinden sich in unterschiedlichen Abwicklungsstadien, so dass für die Hochrechnung durchschnittlich eine Bearbeitung von 40 Projekten pro Jahr angenommen wird. Entsprechend der oben dargestellten Aufwandskalkulation für ein Projekt bearbeitet ein Beschäftigter durchschnittlich 4,74 Kita-Projekte pro Jahr. Somit errechnen sich 8,44 erforderliche Kapazitäten für die 120

Projekte über die 3 Jahre. 4,2 Kapazitäten sind im Sachgebiet dafür bereits eingesetzt, so dass ein Defizit von rund 4,25 Kapazitäten befristet auf 3 Jahre besteht.

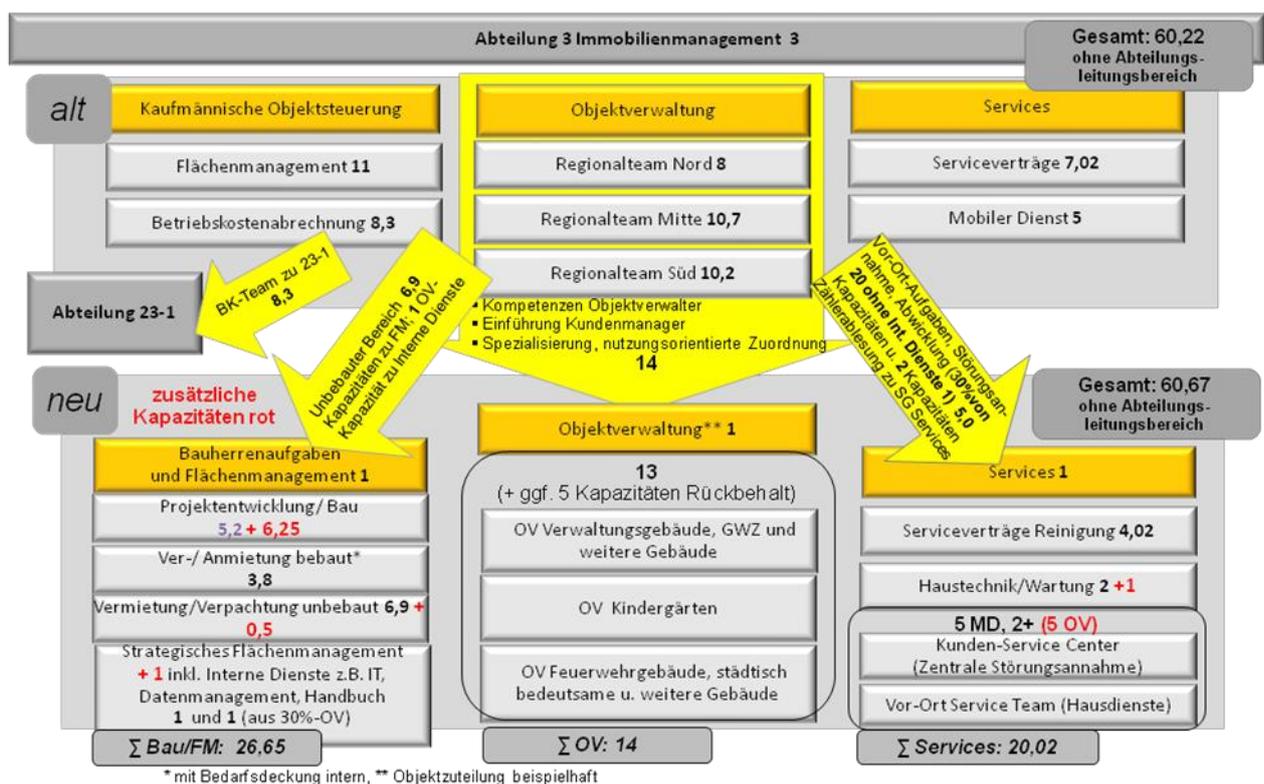
Für zusätzlich zu erledigende Bauaufgaben aus dem Objektverwalter-Bereich werden aus der aktuell durchgeführten Aufgabenerhebung rund 2 Kapazitäten geschätzt.

Gesamt fehlen somit rund 6,25 Kapazitäten im Projektentwicklungs-/ Bau-Bereich.

Im Bereich Vermietung/ Anmietung wird die Personalausstattung mit 3,8 Kapazitäten als ausreichend gesehen.

Gesamtdarstellung Personalausstattung

In der folgenden Übersicht sind die derzeitige und die zukünftige Personalausstattung in Vollzeitkräften (Kapazitäten) dargestellt.



Die folgende Tabelle fasst die entsprechend der Schätzung der notwendigen Personalausstattung (Vollzeitkräfte = Kapazitäten) erforderlichen Stellenschaffungen insgesamt in einer Übersicht zusammen.

Übersicht erforderliche Stellenschaffungen

Erforderliche Stellenschaffungen			
	Anzahl Stellen	Stellenwert	Bemerkung
Projektentwicklung Bau			
für Kita-Bau	4,25	EG 11	befristet auf 3 Jahre
für Übernahme OV-Aufgaben	2,00	EG 11	
Vermietung-/Verpachtung unbebaut			
für Sicherstellung Betrieb	0,50	EG 10	befristet auf 2 Jahre
Haustechnik und Wartung			
Sicherheitsingenieur	1,00	EG 12	
23-1 SAP			
für Weiterentwicklung CAFM	1,00	Bes.Gr. A 11	
Wegfall KW-Vermerke			
	Anzahl Stellen	Stellenwert	Bemerkung
Ver-/Anmietungen bebaut	1,00	EG 11	KW 01/2016
Betriebskostenabrechnung	1,00	EG 8	KW 01/2015, neu

Es ist geplant, in das zentrale Kunden-Service-Center und das Vor-Ort-Team zusammen 5 Stellen aus dem OV-Bereich zu transferieren. Ist eine Übertragung nicht oder nur zum Teil möglich, werden entsprechende Stellenschaffungen (mit KW-Vermerken 01/2016) erforderlich.

4.3 Umsetzbares Handlungskonzept

Die einzelnen Schritte des umsetzungsfähigen Handlungskonzepts umfassen:

- **Zentrales Kunden-Service-Center (Störungsannahme) ausgestalten**
 - Aufgaben und Kompetenzen, Verfahrensweisen konkret ausgestalten (Stellenbeschreibungen, Prozesse etc.)
 - IT-basierte Aufnahme und Auftragsbearbeitung konzipieren und umsetzen
 - Personal auswählen, umsetzen und einführen (Interessenbekundung etc.)
- **Vor-Ort-Service-Team aufbauen**
 - Struktur, Zusammensetzung und Größe konkretisieren
 - Aufgaben und Kompetenzen konkretisieren (Stellenbeschreibungen, Prozesse etc.)
 - Personal auswählen, umsetzen und einführen (Interessenbekundung etc.)
- **Team Haustechnik/Wartung aufbauen**
 - Struktur, Zusammensetzung und Größe konkretisieren
 - Aufgaben und Kompetenzen konkretisieren (Stellenbeschreibungen, Prozesse etc.)
 - Konzeption für Wartungsmanagement erarbeiten (Datenerhebung, Vorgehensweisen, Inhalte, Outsourcing-Überlegungen etc.)
 - Personal auswählen, umsetzen und einführen (Interessenbekundung etc.)
- **Strategisches Flächenmanagement einführen**
 - Aufgaben und Kompetenzen konkretisieren (Stellenbeschreibung, Prozesse etc.)
 - Personal auswählen, umsetzen und einführen (Interessenbekundung etc.)
- **Ausgestaltung „Objektverwaltung“ konkretisieren**
 - Aufgaben und Kompetenzen konkretisieren (Stellenbeschreibungen, Prozesse etc.)
 - Personal auswählen, umsetzen und einführen (Interessenbekundung etc.)
 - Nutzungsbezogene Objektzuordnung ausarbeiten und umsetzen
 - Strategie, Planung und Budgetierung für Objektverwaltung ausarbeiten
 - Ziele, Strategie und Arbeitsplanung für OV erstellen
 - Budget 2014 hochrechnen aus IHD und zuweisen
- **Anpassung „Bauherrenaufgaben und Flächenmanagement“ vornehmen**
 - Aufgaben und Kompetenzen konkretisieren (Stellenbeschreibungen, Prozesse etc.)
 - Personal auswählen, umsetzen und einführen (Interessenbekundung etc.)
 - Ziele, Strategie und Arbeitsplanung erstellen
- **Zentralisierung „Interne Dienste“ vornehmen**
 - Aufgaben und Kompetenzen konkretisieren (Stellenbeschreibungen, Prozesse etc.)

- Personal auswählen, umsetzen und einführen (Interessenbekundung etc.)
- **Handbuch und Internet-Auftritt anpassen**
 - Prozesse aktualisieren und neu ausgestalten, Standards weiterbearbeiten
 - Stellenbeschreibungen erstellen etc.
 - Darstellung im Internet
- **Team Betriebskosten umgliedern**
 - Prozesse und Schnittstellen aktualisieren und neu ausgestalten
 - Aufgaben u. Kompetenzen konkretisieren (Stellenbeschreibung, Prozesse)
 - Personal umsetzen und einführen
- **Arbeitsmittel SAP nachdrücklich vorantreiben und einsetzen**
 - Nachdrückliche Bearbeitung Anforderungen (z.B. Service- u. BK-Bereich)
 - Schulungen beschleunigt vorantreiben (Schulungsplan)
- **Kundeninformation über Umstrukturierung, neue Zuständigkeiten und Verfahrensweisen**

Empfehlungen weiteres Vorgehen – Zeitschiene

Die Empfehlungen für das weitere Vorgehen bzgl. der Optimierung des zentralen Immobilienmanagements in der Landeshauptstadt Stuttgart umfassen

- umgehende Umsetzung der beschriebenen Konzeption und Maßnahmen
- in Form eines Umsetzungsprojektes, das entsprechend der Zielorganisation aufgebaut ist und
- eine geplante Umsetzung bis zur Sommerpause 2014.

Die Begleitung durch externen fachlichen Sachverstand und eine Prozessbegleitung ist notwendig.

5. Zusammenfassung

Im Zeitraum von Anfang Mai bis Ende Oktober 2013 wurde eine Evaluation der Arbeitsweise und Organisation der Abteilung 23-3 zentrales Immobilienmanagement des Amtes für Liegenschaften und Wohnen (Amt 23) durch MCEP Management Consulting im Auftrag des Haupt- und Personalamtes in enger Zusammenarbeit mit dem zu untersuchenden Amt 23 durchgeführt. Eine umfassende Untersuchung der Prozesse, der Aufbauorganisation, der Schnittstellen (intern, extern), der Informationsflüsse, der Serviceorientierung und Kundenzufriedenheit der IT-Unterstützung sowie der Personalausstattung erfolgte. Das Projekt wurde unter intensiver Beteiligung der Beschäftigten und des Personalrates bearbeitet.

Die Feststellungen und Anforderungen der Evaluation lassen sich in nachfolgenden Punkten zusammenfassen:

- Zentrales Immobilienmanagement beibehalten
- Verbesserung Service- und Kundenorientierung (Zuständigkeit, Kommunikation, Abstimmung, Schnelligkeit, Erreichbarkeit, Kundenwissen)
- Optimierung Arbeitsweise und Verfahren (Konzentration, Qualifikation, Wahrung Kontinuität Objektzuteilung)
- Entlastung Beschäftigte und Schaffung ausreichender Personalkapazitäten
- Wirtschaftlichkeit und Sicherheit verfolgen, Planungen intensivieren.

Zur Erfüllung dieser Anforderungen wurden die nachfolgenden Lösungen erarbeitet:

- Zentrales Kunden-Service-Center, kompetente Objektverwalter, eindeutige Kundenmanager
- Spezialisierung und Zentralisierung in der Aufgabenerledigung
- Klärung und Ausgleich Aufgaben- und Kompetenzzuordnung (nutzungsbezogene Objektzuordnung, durchgängige Prozesse)
- Aufbau Vor-Ort-Service-Team
- Qualifizierung von Führung und Beschäftigten
- Bündelung von Kosten- und Leistungsverantwortung
- Einführung strategisches Flächenmanagement

Zur Umsetzung dieser Lösungen wurden verschiedene Organisationsmodelle entwickelt und mit Vor- und Nachteilen diskutiert. Das optimierte Organisationsmodell stellt eine Umstrukturierung hin zu konsequenter Kunden- und Mitarbeiterorientierung und gebündelter Objekt- und Kundenverantwortung dar. Die Ausgestaltung ist in der Umsetzung zu konkretisieren.

Für das vorgeschlagene Organisationsmodell wurde die Personalausstattung qualifiziert eingeschätzt. Zur Verbesserung der Arbeitsweise und Leistungsqualität, zur Bewältigung hinzukommender Aufgaben (z.B. Kita-Bau) und zur Entlastung der Beschäftigten ist ein zusätzlicher Personalbedarf erforderlich. Durch die Einführung der optimierten Organisation kann der zusätzliche Personalbedarf auf den geschätzten Bedarf begrenzt werden. Für eine erfolgreiche Einführung des Konzepts wird eine umgehende Umsetzung empfohlen.