Summary zur Abschlussdokumentation

Organisationsuntersuchung des Fachbereiches Planung & Bau des Landkreises Lörrach

Stand März 2020

Köln, März 2020

Inhalt

1 Auftrag und Vorgehensweise 3

2 Wesentliche Ergebnisse der IST-Analyse 6

2.1 Aufgaben 6

2.2 Prozesse 7

2.3 Strukturen 8

2.4 Ressourcen 9

3 Sollkonzept und Empfehlungen 11

3.1 Aufgaben 11

3.2 Prozesse 13

3.3 Aufbauorganisation 17

3.4 Stellenbedarfe 21

4 Ausblick 27

1 Auftrag und Vorgehensweise

Im April 2019 beauftragte der Landkreis Lörrach auf der Grundlage einer Leistungsbeschreibung und eines eingereichten Vorgehenskonzeptes die KGSt mit der Durchführung einer Organisationsuntersuchung des Fachbereich Planung & Bau. Im Vordergrund der Untersuchung stand dabei nicht der gesamte Fachbereich mit über 100 Beschäftigten, sondern sollte der **Kernbereich** ohne die Hausmeister und Reinigungskräfte (mehr als 80 Beschäftigte) in den Blick genommen werden.

Für die Untersuchung waren mehrere Anlässe ausschlaggebend: So wurde im Schulbereich in den letzten Jahren ein umfassendes Sanierungs- und Modernisierungsprogramm aufgelegt, welches neben Neubauten die baufachlichen Anforderungen und Belastungen an den Fachbereich haben deutlich wachsen lassen. Darüber hinaus waren die Aufgabenzuordnungen in den Arbeitsbereichen nicht immer eindeutig, so dass der Landkreis Doppelstrukturen in der Verwaltung vermutet hat. Vor dem Hintergrund der letzten Strukturanpassung 2016 mit der Integration der Hausmeister und Reinigungsdienste sollte nun eine Untersuchung mit dem **Ziel** durchgeführt werden, eine **wirksame, wirtschaftliche wie zukunftsfähige Organisations- und Prozessstruktur** für den Fachbereich Planung & Bau zu entwickeln.

Als Aufgabenstellungen, um dieses Untersuchungsziel zu erreichen, hatte die Leistungsbeschreibung folgende Inhalte des Projektes formuliert:

- Kritische Überprüfung des Aufgabenportfolios (auch Standards der Aufgabenerledigung)
- Optimierung wesentlicher Geschäftsprozesse (u. a. Digitalisierung)
- Überprüfung der Zweckmäßigkeit der heutigen Organisationsstruktur
- fortschreibungsfähige Stellenbedarfsermittlung.

Dabei ist als Anspruch formuliert worden, die Mitarbeitenden aktiv in das Projekt mit einzubeziehen, ohne aber in besonderer Form eine zusätzliche Belastung für die Wahrnehmung des Tagesgeschäftes zu bewirken.

Die Leistungsbeschreibung hatte eine Vorgehensweise definiert, die die KGSt in die vier Phasen der Projektdurchführung gebündelt hat und die dem Projekt zugrunde lag:

Projekt-initialisierung	Ist-Analyse	Sollkonzept	Dokumentation
LB 6.2	**LB 6.3, 6.4**	**LB 6.5, 6.6**	**LB 6.7, 6.8, z.T. 6.9**
• Startbesprechung • Planungsworkshop mit dem Steuerungsgremium • Feinplanung des Projektes • Information der betroffenen Mitarbeitenden • Initialisierung der Erhebung der vorhandenen Bestandsdaten	• **Bestandserhebung** und IST-Analyse zu… • Aufgaben/-verteilung/ Leistungstiefe/Zeitanteile pro Aufgabe • Wesentliche Abläufe/ Schnittstellen • Arbeitsorganisation/-Spezialisierungen/ Vertretung • Stellen/Qualifikation/ Personalstruktur • ggf. Arbeitsrückstände/ Ausfallzeiten/Vakanzen • Sachausstattung/IT → **Stärken / Schwächen, Handlungsbedarfe**	**Konzept-/ Optimierungsvorschläge** zu: • Aufgabenportfolio/ Leistungstiefe/Standards/ Verteilung • Zentrale Prozessabläufe/ Schnittstellen • Arbeitsorganisation/ Arbeitsstrukturen/ Vertretungsregelung • Digitalisierung/IT • Ermittlung Stellenbedarf • Zuschnitt der Stellen **Ableitung Empfehlungen + Umsetzungsvorschläge**	• Vorstellung des Konzeptes in den Projektgremien • Zusammenfassung in einem Abschlussbericht • Abstimmung des Berichtes • Information der Mitarbeitenden • Vorbereitung/ Planung der Umsetzung

Unmittelbar nach der Beauftragung der Organisationsuntersuchung wurde mit den Mitgliedern des Steuerungskreises (Leitung durch Hr. Willi als zuständigen Dezernenten, mit Führungskräften des Fachbereiches Planung & Bau, das FB Personal & Organisation, der Personalvertretung sowie der internen Projektkoordination) ein sog. Planungsworkshop durchgeführt, um das Projekt, seine Ziele und die Vorgehensweise abzustimmen und eine Feinplanung abzustimmen.

Die Mitarbeitenden des Fachbereiches wurden im Mai 2019 über das Projekt informiert, ehe sich über den Sommer die intensive Phase der Bestandsaufnahme und Ist-Analyse anschloss. Darin wurden nicht nur eine umfassende Dokumentenanalyse vorgenommen, sondern auch mit allen Mitarbeitenden der Kernverwaltung des Fachbereichs (ca. 20 Beschäftigte) Gruppen- oder Einzelgespräche geführt, um Einschätzungen und Erfahrungen der Beschäftigten mitzunehmen und die Arbeitsplätze und Aufgabenbereiche kennen zu lernen. Um die Gruppe der Hausmeister mit an das Projekt anzubinden, wurde neben einer sog. „Objekttour“ auch ein Gruppengespräch mit Hausmeistern geführt.

Ein Fachbereich Planung & Bau ist als zentrale Gebäudedienstleister in die gesamte Verwaltung hinein eingebunden und so sah die Projektplanung auch vor, mit wesentlichen Schnittstellenpartnern in der Verwaltung ergänzende Gespräche, um deren Erfahrungen mit dem Fachbereich aufzunehmen. Hier wurden insgesamt vier Gespräche durchgeführ. mit

- FB Personal & Organisation
- FB Bildung & Kultur
- Eigenbetrieb Heime sowie der
- Dezernatsleitung I

Besondere Aufmerksamkeit lag im Zuge der Bestandsaufnahme auch in der Erfassung der Stellenanteile für die wahrgenommen Aufgaben. Hierzu wurde mit dem Fachbereich eine sogenannte **„Aufgaben-Stellen-Matrix“** erhoben, in der die zum Stichtag im Fachbereich vorhandenen Aufgaben und Stellen gegenüber gestellt und die für die einzelnen Aufgaben jeweils aufgewendeten Stellenanteile erfasst wurden.

Ferner wurden im Sommer 2019 mit einer Reihe an Mitarbeitenden die durch den Steuerungskreis ausgesuchten **zentralen Geschäftsprozesse aufgenommen** und analysiert. Dabei standen u.a. ressourcen- oder schnittstellenintensive Prozesse wie die Abwicklung eines gemeldeten Schadens- und Störungsfalls genauso im Vordergrund wie die Abstimmung über Projektbedarfe, die durch Facheinheiten an den FB Planung & Bau herangetragen wurden. Auch Abläufe z.B. in Bezug auf die Raumplanung (mit Blick auf Schnittstellensituationen) waren Gegenstand der Erhebung mit den Mitarbeitenden des Fachbereiches.

Die Ableitung der Erkenntnisse der Bestandaufnahme wurden der Steuerungskreis im **August 2019** als Präsentation der *IST-Analyse* vorgestellt. Die darin aufgezeigten Handlungsbedarfe waren im Anschluss Gegenstand der Entwicklung von organisatorischen Optimierungsvorschlägen, die bezogen auf die Aufgabenstellung im Herbst 2019 entwickelt wurden. Damit verband sich zudem die Durchführung der Stellenbedarfsermittlung, die sich auf die zukünftige, optimierte Organisation bezieht.

Das **Sollkonzept** mit seinen Vorschlägen und dem **Entwurf der Stellenbedarfsermittlung** wurde **Ende Oktober 2019** der Steuerungskreis vorgestellt und dort diskutiert. Notwendige Justierungen und Vertiefungen kennzeichneten dann die Wochen im Nachgang, die in die **abschließende Dokumentation** des Projektes und der Zusammenfassung in diesem vorliegenden Summary Einzug gefunden haben.

Eine abschließende Abstimmung im Steuerungskreis sowie die Vorstellung der wesentlichen Ergebnisse in der Mitarbeitendenschaft sowie einem politischen Gremium das Landkreises Lörrach im ersten Quartal 2020 beschließen dann dieses Projekt wie geplant.

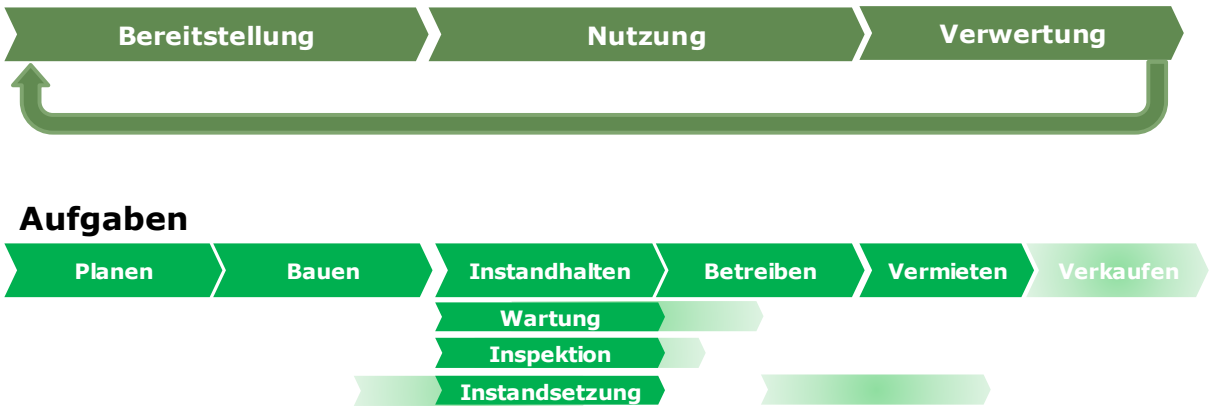
2 Wesentliche Ergebnisse der IST-Analyse

Die Organisationsuntersuchung konzentrierte sich im ersten Schritt auf die Erhebung der aktuellen Situation des Fachbereiches Planung & Bau.

Die Analyse richtet sich dabei inhaltlich an den Aufgabenstellungen des Projektes aus und sortiert sich an vier Analyse- und Gestaltungsfelder, die für diese Phase der Bewertung der Situation und für die Gestaltung des Sollkonzeptes den Orientierungsrahmen bilden:

2.1 Aufgaben

Es zeigt sich, dass der Fachbereich Planung & Bau heute grundsätzlich alle wesentlichen Aufgaben im Rahmen des Lebenszyklusmodells für Objekte (nach GEFMA) wahrnimmt, insofern er die technische Bereitstellung der Objekte bedient, die Nutzung in der Betriebsphase sicherstellt (technisch wie administrativ) und auch (in Teilen) die Verwertung der Objekte (die Vorbereitung der Entscheidung darüber) initiiert und wahrnimmt.



Allerdings zeigt sich, dass der Betrieb heute nicht alle Aufgabenbereiche in der jeweils notwendigen Tiefe und Intensität wahrnimmt. Folgende wesentliche „Auffälligkeiten“ kennzeichnen die heutige Situation und bieten Anlass für Optimierungen:

- Die **Eigenleistungsquote** im Bereich der **Planung** ist auf einem sehr niedrigen Level; die Aufgaben der Architekten liegt fast ausschließlich in der Projektsteuerung und der Bauherrenvertretung. Dies führt auf Dauer zu Kompetenzverlusten.

- Im Bereich Hochbau fehlt bei den „üblichen Gewerken“ Fachkompetenz im Bereich **Heizung / Lüftung / Sanitär**. Auch Fachplanungen im Bereich **Elektro** müssen trotz eines E-Technikers heute durchgängig zugekauft werden.
- Die Stelle „**Facility Management**“ ist eigentlich mit der Einführung des CAFM-Tools San-Reno zuständig, aber veränderte Prioritäten im Kapazitäteneinsatz (operative Raumplanung, Umzüge, etc.) verursachten für einen Stillstand in der Einführung.
- Die **Hochbautechniker** sind vom „Millionenprojekt“ bis zum „tropfenden Wasserhahn“ gesamthaft zuständig.
- Im **Wartungsmanagement** fehlt derzeit ein systematischer Überblick, wobei die Aufgabe zukünftig im Vertragsmanagement im kaufmännischen Bereich angesiedelt werden sollte.
- Die **Digitalisierung der Bestandsinformation** steht noch am Anfang, Pläne liegen nur durch externe Büros digitalisiert vor, Bauakten werden in Papier geführt.
- Das **Aufgabenprofil der Leitung des Sachgebiets Immobilien** ist immer noch sehr stark operativ geprägt, trotz einer deutlichen disziplinarischen Leitungsspanne mit den Hausmeistern / Reinigungskräften.
- Problematisch erscheint die häufige Verschiebung der **Jahres- / Ressourcenplanung** aufgrund nicht geplanter Projekte. Es liegt keine Puffer in der Kapazitätenplanung vor
- Die **Regularien**, dass die Bautechniker trotz der zugewiesenen Verantwortung lediglich bis zu einer Höhe von 6.250 € Aufträge (siehe Stellenbeschreibungen) vergeben dürfen, erzeugen Engpässe in den täglichen Arbeitsabläufen.
- Ein **Flächenmanagement** stand bislang noch nicht im Fokus des Aufgabenportfolios.

2.2 Prozesse

Es wurden durch den Steuerungskreis insgesamt fünf zentrale Geschäftsprozesse ausgewählt, die anschließend mit den Mitarbeitenden auf Schwachpunkte und mögliche Verbesserungen hin weiter betrachtet wurden. Folgendes Bild ergab sich aus der Auswertung der aufgenommenen Prozesse hinsichtlich der potenziellen Handlungsbedarfe:

Prozesse /Auswahlkriterien		Regelungs-stand	Aufgaben-erfüllung	Kapazitäts-bindung / Aufwand	Konflikt-potential	Finanzielle Bedeutung	Rechtliche Relevanz
P1	Projektleitung und Projektsteuerung	-	-	++	+	++	+
P2	Inspektion und Wartung (von Bauten und Anlagen)	-	-	o	+	o	++
P3	Instandsetzung (Koordination und Durchführung von Bau- und anderen Reparaturmaßnahmen)	-	o	++	+	++	+
P4	Service- & Beschwerdemanagement	--	--	++	++	o	o
P5	Raumbelegungsplanung & Umzüge	--	-	o	++	+	o

Gerade die stark rot eingefärbten Prozesse[1] wiesen aus verschiedenen Blickwinkeln klare Handlungsbedarfe auf.

Beispiel 1: Die **täglichen Störungs- und Schadensmeldungen** (P4, Beschwerdemanagement) laufen bei den Hochbautechnikern auf. Es gibt keine gesonderte Organisation, die dieses „Massengeschäft“ heute systematisch aufnimmt und bearbeitet. Dadurch ergibt sich ein großes Konfliktpotenzial sowohl mit den Nutzern, als auch innerhalb des FB.

Beispiel 2: Die Aufgabenabgrenzungen in der **Raumplanung** (P5) zwischen dem FB Planung & Bau und dem FB Personal & Organisation sind nicht eindeutig geklärt.

- Die Rollen zwischen personalwirtschaftlicher („Personalveränderungsliste“) und flächenbezogener Planung sind klarer zu definieren und zuzuordnen.
- Dies gilt ähnlich auch für die Abstimmung zwischen den für die Planung und für die Durchführung von Umzügen verantwortlichen Mitarbeiter im FB Planung & Bau.
- Allerdings ist die Dokumentation der Raumsituation heute lückenhaft bzw. greift auf Erfahrungswissen zurück.

Beispiel 3: Die interne Aufgaben- und Zuständigkeitsabgrenzung zwischen den Architekten und dem Objektmanagement ist im **Planungsprozess** (P1) nicht immer eindeutig.

- Die Bedarfsabstimmung in den frühen Planungsphase mit dem Nutzer zeigt Regelungsbedarf auf („**Phase 0**“).
- Die engen, den heutigen Baukostenverhältnissen nicht mehr entsprechenden, Wertgrenzen zur Einbindung des Kreistages ziehen erhöhten Aufwand nach sich.

Beispiel 4: Die Schnittstelle zur Übergabe abgeschlossener Baumaßnahmen in den Betrieb (z.B. Gewährleistungsverfolgung) ist nicht eindeutig geregelt. Ein systematisches **Wartungsmanagement** (P2) mit klaren Zuständigkeiten in der Schnittstelle zwischen Objektmanagement und dem administrativen Bereich liegt nicht durchgängig vor. Es fehlt IT-Unterstützung, um einen Überblick und eine geregelte Wiedervorlage für Wartungsverträge sicherzustellen.

2.3 Strukturen

Die Aufbauorganisation des Fachbereiches weist dahingehend eine Besonderheit auf, dass die Funktion der Architekten nicht integriert in der Linie dem Sachgebiet Hochbau, sondern diese direkt der Fachbereichsleitung zugeordnet worden sind. Dies erzeugt organisatorische Schnittstellen in der Abstimmung z.B. bei Projekten.

[1] Rot eingefärbte Prozesse weisen auf dringlichen Handlungsbedarf hin, wobei die doppelten Sternchen auf den höchsten / besonders dringlichen Handlungsbedarfe hinweisen; die Striche dagegen zeigen zwar einen Handlungsbedarf, aber nicht im akuten Stadium. Die gelbe Farbe zeigt den Bedarf an Organisationsentwicklung auf, ohne aber dringlich zu sein.

Die Aufgaben einer Fachkraft für **Arbeitssicherheit** sind dem Wesen nach keine Aufgaben, die außerhalb der Linienorganisation anzusiedeln sind („Stabsähnliche Funktion"), sondern werden in der Regel in der Linienstruktur organisiert, wobei diese Aufgabe auch nicht zwingend Bestandteil im Fachbereich Planung & Bau vorzusehen ist.

Die Zuordnung des Aufgabenbereiches **Energiemanagement** in den „kaufmännischen" Bereich ist eher ungewöhnlich. Aus Sicht der KGSt wird daher eine Verlagerung in den technischen Bereich vorgeschlagen.

Die **Hausmeister- und Reinigungsdienste** sind inklusive der **Facility-Management-Aufgaben** nicht nur personell stark besetzt, sondern bilden auch für den Gebäudebetrieb funktional zumeist eine eigene „betriebliche Säule" und werden eigenständig organisatorisch aufgestellt.

Aus dieser Struktur folgt auch, dass sich die (disziplinarische) **Leitungsspanne -** trotz einer bereits eingerichteten Teamleitung für die Hausmeister / Reinigungskräfte - für die **SGL Immobilien als** sehr ambitioniert darstellt, zumal die Sachgebietsleitung heute auch gleichzeitig mit einem hohen Anteil an Sachbearbeitung geprägt ist.

Darüber hinaus ist zu konstatieren, dass übergeordnete, strategisch geprägte Aufgaben wie das **Flächenmanagement** heute strukturell nicht verortet sind. Das Wissen ist auf mehrere Personen verteilt, ohne dass es organisatorisch an einer Stelle systematisch gebunden ist.

2.4 Ressourcen

Im Untersuchungsbereich der Ressourcen hat die KGSt den Blickwinkel neben den Kapazitäten im IST auch auf Themenbereiche wie Qualifikation, Verfügbarkeiten (d.h. Ausfallsituation im Fachbereich der letzten Jahre), aber auch die Sachausstattung und die IT-Unterstützung geworfen, um die Rahmen- und Arbeitsbedingungen der Aufgabenwahrnehmung einordnen zu können. Die wesentlichen Aspekte in diesem Zusammenhang sind:

Die **Raum-, Fahrzeug- und Geräteausstattung** ist grundsätzlich gut und weist keinen akuten Einschränkungen oder Handlungsbedarfe auf.

Bei **Hard- und Software** liegen dagegen Handlungsbedarfe vor. So erweist sich das Fehlen von mobilen Geräten für die Baustelle als umständlich, ebenso wie z.B. der fehlende Zugriff des technischen Personals auf CAD, um flexibel kleine Zeichnungen selbst ausführen zu können.

- Hinsichtlich der **Programmausstattung** ist festzustellen, dass ein neues Dokumentenmanagementsystem (**DMS**) verwaltungsweit in der Vorbereitung ist, der FB aber noch nicht über ein solches Tool verfügt. Dies gilt auch für ein **CAFM-Tool**: Hier ist das Produkt „San Reno“ ausgewählt, aber deren Einführung liegt derzeit brach.
- Für das Störungsmanagement als „Massengeschäft“ verfügt der Fachbereich bisher nicht über ein dafür zielführendes **Auftragsmanagement**, z.B. in Form eines Ticketsystem.

Hinsichtlich der **Altersstruktur** der 19 betrachteten Stellen im Kernbereich (Aufstellung zum 11.04.2019) ist ein Durchschnittsalter von rund 44 Jahren zu verzeichnen, was eine gute Aufstellung bedeutet.

- Betrachtet man die Hausmeister ergänzend dazu, zeigt sich hier ein deutlicher Veränderungsbedarf, da das **Durchschnittsalter** bei über **56 Jahre** liegt. Hier lässt sich bereits jetzt die große Herausforderung auch für die Personalentwicklung ablesen.

Die vorhandenen **Formalqualifikationen** zeigen sich für die einzelnen Arbeitsbereiche unauffällig und adäquat:

- Im **Technischen Bereich** liegen neben den Architekten im Hochbau gute Grundlagen im Bereich Ing.- und Technikerqualifikation vor.
- Im **handwerklichen Bereich** sind bis auf den Bereich Heizung / Lüftung / Sanitär alle gängigen Gewerke abgedeckt, auch die Bauzeichnung hat eine entsprechende Ausbildung.
- Im **kaufmännischen Bereich** sind immobilienwirtschaftliche wie Facility Management-Kompetenzen vorhanden, auch das Energiemanagement ist fachlich gut besetzt.

Von den betrachteten **19 Stellen** sind in **2018 sechs Personen** für einen Zeitraum von mind. von 4 Wochen ausgefallen; davon **drei Personen** länger **als einen Monat** (ca. 15% des Personalbestandes).

Eine solche **Ausfallsituation** sorgt für punktuelle Engpässe, ist aber in Relation zur Größe des Bereiches bzw. der betrachteten Stellen nicht ungewöhnlich. Hinsichtlich der **Überstunden** auf den Arbeitszeitkonten sind mit **Stand April 2019** über alle Stellen gesehen keine strukturellen Auffälligkeiten erkennbar. Ausnahmen gibt es bei den Technikern, die zum Teil zwischen 70 und 100 Überstunden aufweisen. Auch im kaufmännischen Bereich liegen auf einzelnen Stellen Überstundenkontingente von mehr als 50 Stunden vor.

3 Sollkonzept und Empfehlungen

Die KGSt hat in der an die Ist-Analyse anschließenden Projektphase die oben dargestellten „Auffälligkeiten“, Handlungsbedarfe und Herausforderungen für den Fachbereich Planung & Bau aufgegriffen und Optimierungsvorschläge entwickelt, die geeignet sind, um den Fachbereich als zukunftsfähigen, modernen Bau- und Dienstleistungsbereich zu gestalten.

Neben den organisatorischen Vorschlägen, die sich wie die IST-Analyse auf die vier Gestaltungsfelder Aufgaben, Abläufe, Strukturen und Ressourcen beziehen, vervollständigt die Bemessung des sachgerechten Stellenbedarfes das Sollkonzept und die Empfehlungen.

Diese Bemessung umfasst dabei die Aufgaben, die heute wie – gemäß den Empfehlungen – auch zukünftig das Portfolio des Fachbereiches bilden sollen und setzt sich insofern auf bestehende wie auch neue Aufgabenbereich zusammen. Darüber hinaus werden bei der Bemessung auch aufgelaufene Rückstände aufgegriffen sowie gestiegene Arbeitsmengen mitberücksichtigt.

Nachfolgend stellen wir Ihnen auf Basis der Erkenntnisse der Ist-Analyse und der zukünftigen Anforderungen die **wesentlichen Empfehlungen der KGSt** vor:

3.1 Aufgaben

Hinsichtlich des Aufgabenportfolios und auch der zukünftigen Leistungstiefe des Fachbereiches trifft die KGSt folgende Empfehlungen:

- Die **Eigenleistungsquote** für HOAI-Leistungen bei investiven Projekten ist mit derzeit ca. 5% sehr niedrig. Sie sollte zum Erhalt der eigenen Kompetenz und Autonomie erhöht werden.
- Die Sonderaufgabe **Arbeitssicherheit** ist keine originäre Aufgabe des FB Planung & Bau. Da sie sich auf das gesamte Landratsamt bezieht, ist eine Zuordnung zum FB Personal & Organisation zielführend.
- Der zunehmenden Bedeutung **neuer Anforderungen** an die **Energieeffizienz** (Klimaschutz) der Gebäude und der dazu erforderlichen **Gebäudetechnik** sowie der Digitalisierung der Gebäude (insb. der Schulen) erfordert entsprechende Fachlichkeiten, die entweder zugekauft oder durch Einstellung entsprechend qualifizierter Mitarbeiter abgedeckt werden müssen. Dies gilt insbesondere für die derzeit noch rückständige Dokumentation und **Digitalisierung** der Gebäude und der Arbeitsprozesse.
- Der stark gewachsene und tendenziell weiter zunehmende Gebäudebestand führt zu dem **neuen Aufgabenschwerpunkt „Facility Management**“. Benötigt wird dafür zum einen der Ausbau der professionellen IT-Ausstattung (CAFM-System), zum anderen aber auch eine klare Kompetenzstruktur und Kapazität im Bereich des Datenmanagements, da es nach der Einrichtung insbesondere auch auf die Pflege der Datensysteme ankommen wird.

- Als zwingende Voraussetzung für die Gewährung von Fördermitteln des Bundes und der Länder wird künftig **BIM (Building Information Modeling)** gefordert werden, d. h. bevor das Gebäude physisch errichtet wird, muss ein „digitaler Zwilling“ erstellt werden.
- Um **Arbeitsunterbrechungen** durch die täglichen Störungs- und Schadensmeldungen (zu vermeiden / zu reduzieren) empfiehlt sich die Einrichtung einer Zentralen Störungs- und Serviceannahme (siehe Punkt 3.2).
- Die **Rollen** und die Arbeitsteilung der Mitarbeiter im Projektmanagement, der im Objektmanagement und der Hausmeister sind zukünftig besser voneinander abzugrenzen.
- Im kaufmännischen Bereich sollte ein **Vertragsmanagement** etabliert werden, dass mit Zuarbeit durch Projekt- und Objektmanager auch **Gewährleistungsansprüche** verfolgt.
- Die **Überwachung der Wartungen** sollte im technischen Bereich zentralisiert werden.
- Wegen der weiterwachsenden Komplexität des Vergaberechtes sollte für die rechtssichere Abwicklung der Vergabeverfahren eine **zentrale Vergabestelle** eingerichtet werden. Diese könnte grundsätzlich auch für das gesamte Landratsamt gedacht werden.
- Die Führungskräfte sollten weiterhin in der fachlichen Arbeit verhaftet sein, es sollten jedoch in Abstimmung des FB Planung & Bau mit dem FB Personal & Organisation verbindliche **Führungsleitlinien** erarbeitet werden, die sich an den Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit im gesamten Haus orientieren und sich nicht isoliert nur auf einen Fachbereich beziehen sollten.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Aufgaben der zukünftigen Gebäudewirtschaft:

3.2 Prozesse

Die Analysen der fünf ausgesuchten Prozesse haben im IST eine Reihe von Optimierungsansätzen herausgefiltert, die im Rahmen der Sollkonzeptentwicklung mit entsprechenden Vorschlägen zur Optimierung und Neugestaltung von Prozessen aufgegriffen wurden.

Prozess Projektleitung

Mit dem Prozess „Projektleitung / -steuerung“ sind die internen Schnittstellen zwischen den Architekten sowie den Technikern ebenso angesprochen wie die Schnittstellen zu den bedarfsmeldenden Bereichen, die aus fachlichen Erwägungen heraus einen Bedarf an Räumen, Gebäuden oder Flächen formulieren.

Drei Ansatzpunkte sind aus Sicht der KGSt für den Sollprozess gegeben:

Handlungsbedarfe im IST	Ansatzpunkt im Sollprozess
▪ Aufgaben- und Zuständigkeitsabgrenzung zwischen Architekten und Objektmanagement unklar	▪ Eindeutige Zuständigkeit bei **investiven Projekten und großen Sanierungen** bei den **Architekten**, Abgrenzung zu Baumaßnahmen, die im Objektmanagement verortet werden
▪ Regelungsbedarf in der frühen Planungsphase mit dem Nutzer	▪ Einführung eines **verbindlichen Regelwerkes (analog DIN 18205)** für die sog. „**LP 0**“, d.h. frühe, eindeutige Bedarfsformulierung durch den Nutzer
▪ Wertgrenzen zur Einbindung von Ausschüssen und Kreistag vergleichsweise niedrig	▪ **Erhöhung der Wertgrenzen** bis zur Einbindung der Ausschüsse ab 500 T€, Kreistag 1 Mio. €

Die interne Abgrenzung bei den hier gegenständlichen investiven Projekten und großen Sanierungen zwischen den Architektenleistungen und den Aufgaben der Techniker im Objektmanagement sind klarer abzugrenzen. Es liegt eine eindeutige Zuständigkeit der Architekten für diese Projekte vor, mit Übergang des Projektes in den Bestand ab Leistungsphase 9 der HOAI ändert sich die Zuständigkeit.

Für die verbesserte Bedarfsabstimmung mit den bedarfsmeldenden Bereichen oder Nutzer in einer frühen Definitionsphase empfiehlt die KGSt, den Ablauf auf Basis der DIN 18205 auszurichten. Gerade die Verantwortlichkeit einer möglichst klaren und verbindlichen Bedarfsdefinition, die dann verlässlich beplant werden kann, ist Intention dieser sog. „Leistungsphase 0“, die die Bedarfsbereiche in dieser frühen Phase stärker in die Verantwortung nimmt und dabei auch den Fachbereich Planung & Bau von Aufwendungen für (diffuse) Planungen entlastet.

Mit Freigabe eines Bedarfes durch ein autorisiertes Entscheidungsgremium erhält der Fachbereich Planung & Bau einen Planungsauftrag und somit eine abgestimmte wie verlässliche Grundlage.

Die aktuellen Wertgrenzen z.B. zur Einbindung der Ausschüsse und des Kreistages für Bauprojekte sind vergleichsweise niedrig und erzeugen so deutliche Verfahrensverzögerungen, da auch für „kleine“ Projekte Beschlüsse des Fachausschusses eingeholt werden müssen, was zudem auch ergänzenden administrativen Aufwand bedeutet. Daher schlägt die KGSt, auch mit Blick auf die Erfahrungen vergleichbarer Landkreise, eine deutlich höhere Wertgrenze für die Beteiligung des Ausschusses und des Kreistages vor, so dass sich auch der Ausschuss auf die prägnanten Projekte konzentrieren kann und der Verfahrenslauf für viele kleinere Projekte beschleunigt wird.

Prozess Wartung und Inspektion

Handlungsbedarfe im IST	Ansatzpunkt im Sollprozess
▪ Die Schnittstelle in der Übergabe in den Betrieb (z.B. Gewährleistungsverfolgung) ist nicht eindeutig geregelt	▪ **Gewährleistungsverfolgung** erfolgt bis zum Ablauf der gesetzlichen Frist in der Zuständigkeit der **verantwortlichen Architekten** und geht dann erst in den Betrieb und das Objektmanagement über
▪ Ein **systematisches Wartungsmanagement** mit klarer Zuständigkeitsteilung zwischen Objektmanagement und dem administrativen Bereich liegt nicht durchgängig vor	▪ Das **Objektmanagement** ist zuständig für die **technische Feststellung von Bedarfen an Wartung**; auch für die Beseitigung festgestellter Mängel ▪ Die **kaufmännische Abteilung** schreibt auf Basis des LV (Technik!) die Leistungen aus, führend WV und bezahlen die Rechnungen
▪ Es fehlt an IT-Unterstützung, um einen Überblick und eine geregelte Wiedervorlage für Wartungsverträge sicherzustellen	▪ Der FB sollte ein CAFM-Tool einführen und das Wartungsmanagement über das Tool hinsichtlich Dokumentation und WV laufen lassen

Für den Sollprozess sind klar definierte Verantwortlichkeiten festzulegen. So ist die G**ewährleistungsverfolgung** solange in die Zuständigkeit des projektverantwortlichen Architekten zu legen, bis das Objekt in den Bestand und somit in die Zuständigkeit des jeweiligen Objektmanagements übergeht.

Hinsichtlich des **Wartungsmanagements** ist zukünftig eine klare Arbeitsteiligkeit zwischen dem technischen und kaufmännischen Bereich vorzusehen. Während der kaufmännische Bereich die entsprechende Wartungsleistung auf Basis eines durch die Technik erstellten Leistungsverzeichnisses ausschreibt, Wiedervorlagen führt und die finanzielle Abwicklung der durchgeführten Leistungen verantwortet, ist das Objektmanagement für die technische Behebung von festgestellten Mängel aus den Wartungsprotokollen zuständig – ggf. wieder durch die Beauftragung externer Firmen.

Auch aus dem Blickwinkel des Wartungsmanagements ist die Steuerung und Dokumentation über ein **CAFM-Tool** unerlässlich. Daher erfolgt auch an dieser Stelle nochmals die Empfehlung, hier den Fachbereich mit einem entsprechenden Programm auszustatten und dieses produktiv zu setzen.

Prozess Schaden- und Störungsmanagement

Der Prozess bildet das „Tagesgeschäft“ ab, wobei jährlich mehr als 1.000 Meldungen durch den Fachbereich bearbeitet werden müssen. Dabei werden vorhergehend schon eine Vielzahl von Schadensmeldungen bereits durch die Hausmeister vor Ort abgedeckt, ohne dass der Fachbereich hier aktiv involviert ist.

Die Meldungen, die den Fachbereich erreichen, laufen auf verschiedenen Stellen im technischen Bereich auf. Dabei haben die Mitarbeitenden eine Verantwortlichkeit vom „Millionenprojekt bis zum tropfenden Wasserhahn“, so dass nicht selten die Instandsetzung in der Priorisierung des Tagesgeschäftes nicht immer die notwendige Aufmerksamkeit erhält. Ansatzpunkt dafür ist aus Sicht der KGSt eine Bündelung dieser Meldungen an einer Stelle in einer Zentralen Schadens- und Störungsannahme (ZSA).

Handlungsbedarfe im IST	Ansatzpunkt im Sollprozess
▪ Schadensmeldungen laufen einzeln bei den Objektmanagern auf, die eine Bandbreite vom „tropfenden Wasserhahn“ bis zum „Millionen-projekt“ haben.	▪ Trennung der Zuständigkeit bei den Objektmanagern hinsichtlich der Schadensmeldungen – **Einrichtung einer zentralen Schadensannahme** (ZSA) im Technischen Service, die eigenverantwortlich handelt und Hausmeister oder Firmen einsetzt zur Behebung
▪ Die Dokumentation dieser Mängel, Störungen und Schäden ist häufig rudimentär und erfolgt nicht systematisiert.	▪ Die Schäden werden in einem **Ticketsystem** (Subsystem des CAFM) festgehalten. Ggf. schon per Ticket von den Nutzer gemeldet, ansonsten aber als Auftrag / Ticket erfasst. So liegt jederzeit ein Überblick vor.
▪ Die Rolle und die Einbindung der Hausmeister ist nicht durchgängig klar	▪ **Hausmeister** erhalten **zunächst** im Objekt **Meldung** und beheben **vorrangig** selbst. Was nicht zu beheben ist (Expertise, Größenordnung, Material), wird an die ZSS gemeldet

Mit der weiteren IT-Optimierung ist dann auch die Umstellung des Meldeprozesses auf ein Ticketsystem (Auftragsmanagement) verbunden, dass der systematischen Erfassung, Durchlauf und Auswertung dient und so eine professionelle Abwicklung der Schadensfälle zulässt. Das Ticket kann – je nach IT-Lösung – direkt durch den Nutzer ausgelöst werden oder aber durch die ZSA im Fachbereich Planung & Bau.

Erste Anlaufstelle für Schäden und Störungen sind und bleiben dabei die Hausmeister, die weiter vorrangig die Schäden selbst beheben und dies dokumentieren, sofern möglich. Was

vom Schaden, von der Art und Anzahl der Gewerke oder des notwendigen Materials über die Möglichkeiten der Hausmeister hinaus geht, ist an die Zentrale Stelle zu melden.

Prozess Raumbelegung und Umzüge

Dieser Prozess ist heute im Dreieck zwischen den meldenden Bereichen, dem Fachbereich Personal & Organisation (zuständig für die Personalveränderungsliste) sowie dem Fachbereich Planung & Bau (Raumplanung, Belegung und Umzüge) organisiert und leidet unter nicht immer optimal aufeinander abgestimmte Informationen.

Im Fachbereich Planung & Bau ist eine eingerichtete Stelle „Facility Management“ für diese Themenstellung verantwortlich.

Handlungsbedarfe im IST	Ansatzpunkt im Sollprozess
▪ Meldungen über Raumveränderungen, Umzüge oder neue Mitarbeitende erreichen den Fachbereich bzw. die zuständige FM-Stelle sehr spät	▪ **Frühzeitige Meldung** von P&O bereits **Anstellungszusage** an Bewerber; **frühzeitige Pflege** der Personalveränderungsliste und Bereitstellung für FB P & B; **regelmäßige Bestandsabstimmung**
▪ Rauminformation sind nicht durchgängig aktuell im System für Planungen vorhanden; Schnittstelle zu P&O zu verbessern in Sachen Datenfluss.	▪ Zentrale Datenhaltung im CAFM (RecoTec) einrichten, Abgleich mit Meldungen und Bedarfe darüber; Grundrisse als Info werden hinterlegt; keine Interventionen in den Regelablauf
▪ Erforderlich: klare Zugriffsmöglichkeit auf die Hausmeister oder Entscheidungskompetenz zur Beauftragung von Umzugsfirmen	▪ Klare Verantwortlichkeit für die operative Planung im Bereich FM und somit im kaufmännischen Bereich – wobei die HM in der Zuordnung des technischen Bereiches stehen

Die Optimierungspotenziale liegen u.a. im **Informationsfluss** zwischen den Fachbereichen. So empfiehlt die KGSt, dass bereits frühzeitig vom Bereich Personal & Organisation (z.B. bei Anstellungszusagen an Bewerber) eine Info an Planung & Bau geht. Dieses über die zeitnahe Pflege und Bereitstellung der sog. „Personalveränderungsliste“, die regelmäßig mit Planung & Bau abgeglichen wird. Insofern kommt der regelmäßigen und transparenten **Bestandsabstimmung** eine hohe Bedeutung zu.

Auch für das Raum- und Umzugsmanagement ist seitens Planung & Bau ein CAFM-Tool zu nutzen, in dem alle notwendigen Informationen hinterlegt und abrufbar sind.

Von hoher Bedeutung für einen reibungslosen Ablauf eines veränderten Raumbedarfes und Umzuges ist eine verlässliche Planung und die Disziplin, abgestimmte Vorgehensweisen auch von allen Seiten einzuhalten. Insofern sind Interventionen in den (in der Dokumentation) skizzierten Regelabläufen zu vermeiden.

Dabei obliegt die Steuerung dem Bereich Facility Management, der dem kaufmännischen Bereich angegliedert ist. Die Steuerungskompetenz umfasst auch den Zugriff auf die Ressourcen der Hausmeister, die dem technischen Bereich organisatorisch angegliedert werden sollten.

3.3 Aufbauorganisation

Hinsichtlich der zukünftigen Aufbauorganisation ist vorab die Aussage zu treffen, dass eine Einordnung des Fachbereiches Planung & Bau in das **Dezernat I** als **zielführend** eingestuft wird. Die enge Verbindung im Dezernat zu den Fachbereichen Finanzen, Personal & Organisation und auch Bildung & Kultur als größtes Einzelportfolio sorgt für minimierte Schnittstellen und eine einheitliche Steuerung innerhalb eines Dezernates.

Das Anforderungsprofil an eine optimierte Aufstellung sieht die KGSt in den nachfolgenden Leitlinien zur **systematische Organisationsgestaltung**

- Abdeckung aller Phasen des Gebäudelebenszyklus
- Bündelung und Abgrenzung von Aufgaben nach sachlichen Zusammenhängen
- weitgehender Kongruenz mit gesetzlichen und technischen Regelwerken
- Aufgabenverteilung mit Möglichkeiten für flexible Reaktionen auf veränderliche Anforderungen und Bedarfe
- Einrichtung wirksamer Vertretungen bei gleichzeitiger bestmöglicher fachlicher Spezialisierung
- Bestmögliche Bündelung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen („AKV-Prinzip“)
- Wenige Instanzen / Organisationseinheiten und Schnittstellen
- Leitungsrollen mit überwiegenden Führungsaufgaben und gleichzeitiger, enger Anbindung an das operative Geschäft
- Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiter
- Verbindlichkeit und Transparenz für Mitarbeiter und Außenstehende

Unter Berücksichtigung der im Rahmen der Ist-Analyse festgestellten Optimierungsbedarfe ergeben sich eine Reihe von Vorschlägen, die im Ergebnis zu einer veränderten Organisation und Binnenorganisation des Fachbereiches Planung & Bau führen. Folgende **Empfehlungen** zur Binnenorganisation ergeben sich aus Sicht der KGSt:

Organisatorische Trennung des Projekt- und Objektmanagements

- Der zunehmende Bedarf an Großprojekten erfordert Projektsteuerungsleistungen - die sind organisatorisch eindeutig zu trennen vom baulichen „Tagesgeschäft“ -, so dass sich die jeweiligen Bereiche wieder auf ihre Kernfunktionen konzentrieren können.

- Die kommunale Erfahrung zeigt eine höhere Effizienz im Handeln bei Realisierung dieser Arbeitsorganisation, so dass im technischen Bereich diese Funktionen zu differenzieren sind. Eine Differenzierung kann u.a. in Fragen der Komplexität der Projekte (Anzahl Gewerke) oder auch Wertgrenzen (z.B. größer 100.000 € Baukosten) erfolgen.

Gliederung des technischen Bereiches in zwei Sachgebiete

- Die Trennung des Projektgeschäftes vom Tagesgeschäft ist strukturell zu verankern und führt im Ergebnis zur Bildung von zwei Sachgebieten „Projektmanagement“ und „Objektmanagement“.
- Das Objektmanagement, dass außerhalb der Projekte für alle sonstigen baulichen Maßnahmen zuständig ist, integriert ein Team „Technischer Service“ (ZSS, HM, Werkstatt), das den technischen Betrieb und die Nutzerbedarfe abbildet.

Einrichtung Flächenmanagement und Zuordnung zur FBL

- Das (strategische) Flächenmanagement (grundsätzliche Beurteilung absehbarer und gemeldeter Flächenbedarfe) ist von wachsender Bedeutung und speist sich aus technischen wie kaufmännischen Funktionen und Informationen. Daher ist eine direkte Zuordnung dieser strategischen Funktion, die auch Controllingaufgaben beinhaltet, an die Fachbereichsleitung zu präferieren.
- Dazu sind die Querschnitts- und Assistenzfunktionen ebenso direkt der FBL zuzuordnen.

Einrichtung von Teamleitungen zur Führung der gewerblichen Kräfte

- Die ambitionierte Personalführung durch die kaufmännische Sachgebietsleitung stößt an Grenzen und sollte entlastet werden. Eine Teamleitung in Bezug auf Hausmeister / Werkstatt (im Bereich Technik) sowie infrastrukturelle Aufgaben (im kaufmännischen Bereich) entlastet die SGL von ihrer Führungsarbeit und sorgt für ein verbesserte Steuerung dieser personalstarken Bereiche.
- Dabei übernehmen die Teamleitungen im Auftrag der Sachgebietsleitungen auch Leitungsaufgaben im Verhältnis zu den ihnen zugeordneten, gewerblichen Mitarbeitenden, wie z. B. die unmittelbare fachliche Leitung und die Führung von Mitarbeitenden-Gesprächen. Zudem entstehen so Chancen für die Personalentwicklung im Fachbereich.

Zuordnung des Energiemanagements in den technischen Bereich

- Die Impulse aus dem Energie- und Klimaschutzmanagement sind technischer Art und notwendiger Teil der Planungen für Neubauten, Sanierungen und Gebäudemodernisierungen. Das Energiemanagement beinhaltet ebenfalls die Steuerung der Gebäudetechnik. Daher birgt eine Zuordnung zum Objektmanagement die größeren Synergien.
- Abzugrenzen sind kaufmännische Aufgaben im Rahmen des Energiemanagements wie z. B. das Management von Energielieferungsverträgen. Auch die Berichterstellung für das Energiemanagement kann deshalb auch im kaufmännischen Sachgebiet erfolgen.

Arbeitssicherheit ist keine Leistung des FB Planung & Bau

- Arbeitssicherheit ist als zentrale Querschnittsfunktion einzuordnen, die nicht in der fachlichen Linie von Planung & Bau zu verorten ist und dort nur geringe Synergien aufweist. Diese Aufgabe ist häufig einem Bereich Personal & Organisation zugeordnet, wobei hierfür die Ergebnisse eines parallelen Untersuchungsauftrages berücksichtigt werden müssen.

Deutliche stärkere Verortung des Datenmanagements

- Nicht allein aktuelle Erfordernisse für eine IT-Unterstützung der Arbeitsabläufe durch ein CAFM-System, sondern auch künftige Herausforderung wie das BIM zeigen den Bedarf nach Verankerung des Datenmanagements als eigene Funktion. Diese zeigt sich in der Gebäudedigitalisierung / BIM im technischen Bereich (für Projekte) ebenso wie im „klassischen“ Datenmanagement mit CAFM-Pflege im kaufmännischen Bereich. Allerdings ist dieser auch auf Zulieferungen z.B. aus dem technischen Bereich (z.B. Pläne) angewiesen.

Zentrales Management von Büromobiliar im FB Planung & Bau

- Die bisherige Zuordnung von Büromobiliar zu einzelnen Fachbereichen und Personen führt bei Umzügen zu hohem Organisations- und Transportaufwand. Durch Standardisierung und zentrales Management des Mobiliars kann dieser weitgehend vermieden werden.
- Verwaltungsarbeit ist durch zunehmende Kommunikationserfordernisse und Teilzeit-beschäftigungsverhältnisse geprägt. Die Realisierung der dafür erforderlichen Raum- und Einrichtungsprogramme wird durch ein zentrales Mobiliarmanagement deutlich erleichtert.

Etablierung eines Fördermittelmanagements im Fachbereich

- Der Bedarf ergibt sich aus einer Vielzahl an Fördertöpfen, für die ein Monitoring, aber insbesondere eine professionelle und spezialisierte Hilfestellung / Entlastung bei Antragstellung, Abruf und Nachweisführung erforderlich ist. Dabei ist eine enge Koppelung mit der Vergabe zielführend, da von den Verfahren her viele Parallelen erkennbar sind.

Im Ergebnis führen diese strukturellen Empfehlungen zum Vorschlag für ein neues Organigramm für den Fachbereich Planung & Bau:

Auch Sicht der KGSt ergeben sich deutliche Vorteile aus der Neuorganisation des Fachbereiches:

- **Klare Akzentuierung im technischen Bereich** durch die **Trennung der Projektarbeit vom „Tagesgeschäft“**, somit auch optimierte Servicestrukturen für die Nutzer und Entlastung der Objektmanager durch eine klare Aufgabenabgrenzung
- **Differenzierung von geplanten Baumaßnahmen vom „Schadens- und Störungs-geschäft im Betrieb**“ mit der Schaffung eines eigenen Teams für diesen Bereich (inklusive IT-Unterstützung!)
- **Entlastung der kaufmännischen Sachgebietsleitung** von den betrieblichen Aufgaben im infrastrukturellen Bereich, auch um eine adäquate fachliche Führung und eigene Sachbearbeitung besonders anspruchsvoller und wichtiger Aufgaben sicherstellen zu können.
- **Deutliche Stärkung** strategischer Themen wie dem **Flächenmanagement** in herausgehobener Funktion bei der Fachbereichsleitung.
- **Neue Funktionen** und Bedarfslagen im **IT-/Datenbereich** oder den **Fördermitteln** werden zukünftig klar in der Struktur verortet und verankert.

Dabei sind für die Besetzung der bisherigen wie auch neuen Führungspositionen folgende qualifikatorischen Anforderungen kennzeichnend:

- Für die zukünftige Besetzung der **Fachbereichsleitung Planung & Bau** die Qualifikation einer / eines **Architekten** vorzusehen. Der FB ist technisch geprägt, die Herausforderung sind auch zukünftig im hohen Maße technischer Natur – die Beurteilungskompetenz und die strategische Ausrichtung spricht für die technisch-universelle Sicht eines Architekten / einer Architektin.

- Das **Objektmanagement** ist dagegen von einem **Techniker oder auch Ingenieur** zu leiten.
- Die **Teamleitung Technischer Service** erfordert vergleichbare Qualifikationen.
- Die **kaufmännische Sachgebietsleitung** erfordert **betriebswirtschaftliche bzw. immobilienwirtschaftliche** Hintergründe.
- Die **Teamleitung IGM** wird idealerweise mit einer Kraft mit Expertise im Bereich **Facility Management** angeführt.

3.4 Stellenbedarfe

Die KGSt hatte unter Ausklammerung der gewerblichen Kräfte (Hausmeister / Reinigungsdienste) einen Stellenbestand von rund 19,9 VZÄ erhoben. Die Zuordnung der Ist-Kapazitäten orientiert sich nachfolgend nicht an den bisherigen Strukturen und Zuordnungen, sondern bereits an den strukturellen Empfehlungen (so wird das Energiemanagement bereits im technischen Bereich geführt)[2]. Es ergibt sich im IST so folgende Verteilung:

Aufgabenbereich	VZÄ-Ist
Investive Bauprojekte	4,95
Instandhaltung und Energiemanagement	4,50
Infrastrukturelles Gebäudemanagement	4,54
Kaufmännisches Gebäudemanagement	2,23
Sonderaufgaben / Beauftragungen	1,27
Assistenz / Sekretariat	0,58
Leitungsaufgaben	1,84
Summe	**19,90**

[2] Die Aufgabenerfassung im IST, orientiert an den bisherigen Strukturen, ist als Anlage der Dokumentation beigefügt, so dass die Zuordnungen nachvollzogen werden können.

Für die nachfolgende Bemessung sind folgende **methodische Hinweise** voranzustellen:

- Die Bemessung bezieht sich auf einen Zustand nach Umsetzung der zuvor formulierten organisatorischen Empfehlungen; also auf einen **optimierten Zustand**.
- Die KGSt verwendet **Referenzwerte**, die sich aus den umfassenden Projektarbeiten der KGSt, der eingesetzten Berater und aus den Vergleichsringen der KGSt zur Gebäudewirtschaft und somit aus einer Vielzahl von Kommunen und Landkreisen speisen und sich seit Jahren in der Praxis bewährt haben.
- Die Bemessung orientiert sich an den **Aufgaben** und an „**durchschnittlichen Leistungsfähigkeiten**“. Die aktuelle Organisation oder die Besetzung einer Stelle wird dabei vollständig ausgeblendet.
- Die aufgabenbezogenen Stellenbedarfe werden in Vollzeitstellen-Äquivalenten (VZÄ) berechnet. Ein VZÄ entspricht einer Stelle mit 39 Wochenstunden.
- Auch Beamtenstellen, die mehr als 39 Stunden reguläre Wochenarbeitszeit erbringen, werden mit 1,0 VZÄ angesetzt.
- Die **produktive, Netto-Arbeitszeit** einer VZÄ gemäß KGSt®-Bericht Nr. 9/2018 „Kosten eines Arbeitsplatzes (2018/2019)“beträgt
    - 1.590 Std. für den Bereich der Allgemeinen Verwaltung und 1.547 Std. für manuelle Tätigkeiten
    - bei 7,9 Arbeitsstunden je Tag entspricht dies 201 bzw. 196 Arbeitstagen.
- Die KGSt hat **aufgabenbezogen bemessen** und dabei einen **methodischen Mix** aus Vergleichskenn-zahlen, empirischen Werten, analytischen Bemessungen und Setzungen plausibler Kapazitäten gewählt.
- Bei der Bemessung des Personalbedarfs für investiv und konsumtiv finanzierte Baumaßnahmen wurde eine, in kommunalen Bauverwaltungen übliche Eigenleistungsquote von durchschnittlich ca. 20% – 30% zu Grunde gelegt.
- Die zugrunde gelegten **Arbeitsmengen** wurden durch den Fachbereich Planung & Bau in Abstimmung mit der internen Projektleitung zugeliefert.
- Bei Berechnungen mit geschätzten oder angenommenen Fallzahlen oder mittleren Bearbeitungszeiten wird vereinfachend mit 8 Stunden je Arbeitstag gerechnet.
- Die Anwendung von Referenzwerten führt im Rechenergebnis häufig zu „**Nachkommastellen**“, die eine hohe Genauigkeit der Ergebnisse suggeriert. Entscheidend für den weiteren Umgang der Ergebnisse und deren „Operationalisierung“ sind allerdings die praktikablen Größen in Form von Stellen und tatsächlich disponierbaren Stellenanteilen.

Für die aufgabenbezogene Bemessung spielten daher insbesondere auch die **Arbeitsmengen** eine wichtige Rolle. Hierbei wurde die Entwicklung über eine **Zeitreihe** der letzten Jahre

abgebildet und ein Mittelwert daraus verwendet, um nicht ein Extremwert aus einem Jahr zum Maßstab zu machen. Zudem sind auch **mittelfristige Planungen** z.B. im Projektbereich bereits in die Betrachtung einbezogen worden, um die absehbaren Entwicklungen auch in der Bemessung zu berücksichtigen.

Ansatz	2016	2017	2018	2019	2020
Bausummen investiv gesamt gesamt in Tausend Euro (Finanz-HH)	704.400,00 €	735.000,00 €	3.329.000,00 €	22.705.000,00 €	13.051.700,00 €
Bausummen konsumtiv gesamt in Tausend Euro (Ergebnis-HH)	2.555.000,00 €	2.798.500,00 €	5.173.100,00 €	7.425.000,00 €	9.078.100,00 €
Zahl der Maßnahmen / Schadensfälle in der Instandsetzung (Maßnahmen < 5.000 €)	100	100	100	100	100
Zahl der EU-weiten Ausschreibungen	5	1	10	15	34
Zahl öffentlicher Ausschreibungen unterhalb EU-Schwellenwert	10	25	5	6	22
Zahl beschränkter Ausschreibungen	150	150	140	160	160
Zahl freihändiger Vergaben	800	800	800	800	800
Art und Anzahl typischer Vorgänge oder: aufgewendete Stunden	1000	1000	1000	1000	1000
Zahl der jährlichen Begehungen	30	30	30	30	30
Strom, Wasser, Reinigung, Contracting, Abfall etc.	1.837.800,00 €	1.921.900,00 €	210.000,00 €	2.200.000,00 €	2.300.000,00 €
Kosten für Medien (Strom, Gas, Wasser) p.a.	921.700,00 €	910.050,00 €	820.000,00 €	840.000,00 €	863.000,00 €
Zahl und Art der zu betreuenden Objekte	45	45	45	45	45
Zahl der An- und Vermietungen		3	6	14	
Zahl der zu erstellenden Nebenkostenabrechnungen	18	18	17	17	19
Zahl der jährlich zu buchenden Geschäftsvorfälle	3500	3600	4000	4500	5000
Zahl der Verträge mit externen Reinigungsunternehmen	ca. 35	ca. 35	ca. 35	ca. 35	ca. 35
Wert der externen Reinigungsleistungen in € pro Jahr	309.000,00 €	318.000,00 €	392.000,00 €	413.000,00 €	415.000,00 €

Dabei ist u.a. zu berücksichtigen, dass die mittelfristige Planung im **investiven Bereich** sich in den kommenden Jahren auf ein geplantes Volumen zwischen 5-9 Mio. € einpendeln soll. Somit wird nach signifikanten Sprüngen in der Bautätigkeit in den kommenden Jahren eine gewisse Stetigkeit auf hohem Niveau zu erwarten sein.

Im Zuge neuer Bauvorhaben im investiven Bereich steigert sich mit den Jahren auch der Bedarf an konsumtiven Mitteln in der **baulichen Unterhaltung** der Gebäude. Hier sind in den letzten Jahren wachsende Bedarfe zu verzeichnen gewesen, die sich auch zukünftig auf hohem Niveau halten werden. Dies erfolgt im Kern in **Bestandsobjekten** und durch Umbauten, Erweiterungen, aber auch Kernsanierungen gekennzeichnet sind..

Wachsende Bautätigkeiten wirken sich nicht allein im technischen Bereich aus, sondern ziehen auch im kaufmännischen bzw. im betrieblichen Bereich Wirkungen nach sich. So haben sich die u.a. die Zahl der **Vergaben** sowie der zu **verbuchenden Geschäftsvorfälle** gesteigert, was die Folge erhöhter Anzahl an Baurechnungen bei hoher Bautätigkeit ist.

Vor diesem Hintergrund ist die nachfolgende Darstellung der Bemessungsergebnisse einzuordnen. Hierbei sind auch die relevanten Bemessungsparameter sowie die verwendeten Referenzwerte und Berechnungswege dargestellt, um die Nachvollziehbarkeit der Bemessung in den einzelnen Aufgabenbereichen zu verbessern:

Aufgaben	Teilaufgaben	VZÄ-Ist	Soll-VZÄ	Soll-Ist
Planung und Projektmanagement	Projektmanagement einschl. anteiliger, eigener HOAI-und Projektsteuerungsleistungen (Koordination externer Planer, Ing.büros und Projektsteuerer) und Bauherrenaufgaben i. R.d. kommunalen Selbstverwaltung	4,95	**5,78**	**0,83**

Zwischensumme investive Bauprojekte		**4,95**	**5,78**	**0,83**
Instandhaltung	Instandhaltung (=konsumtive Baumaßnahmen) einschl. anteiliger, eigener HOAI-und Projektsteuerungsleistungen (Koordination externer Planer, Ing.büros und Projektsteuerer) und Bauherrenaufgaben i. R.d. kommunalen Selbstverwaltung	3,49	**4,53**	**1,04**
Energie-management	gebäudeübergreifende und gebäudespezifische Konzepte, Überwachung, Beratung	1,01	**0,50**	**-0,51**
Zentrale Störungs- und Schadensannahme	Annahme, 1. Level Support, Eskalation und Verfolgung und Rückmeldung des Erledigungsstatus von Störungs- und Schadensmeldungen	0,00	**1,18**	**1,18**
Zwischensumme Instandhaltung und Energiemanagement		**4,50**	**6,21**	**1,72**
Raumbelegungs- und Umzugsmanagement	einschl. Schlüsselverwaltung	0,99	**0,66**	**-0,33**
Disposition Technischer Service	Koordination der Hausmeister- und Handwerkerdienste	0,96	**1,00**	**0,05**
Technischer Service	Hausmeisterdienste	0,00		**0,00**
	Mithilfe bei der Überwachung der Prüfung von ortsfesten und ortsveränderlichen Geräten	0,10	**0,10**	**0,00**
	Planen, Organisieren sowie Durchführen von Grünflächenpflege und Mäharbeiten	1,00	**1,00**	**0,00**
	Planen, Organisieren sowie Durchführen von Maler- und Lackierarbeiten incl. Tapezierarbeiten	1,00	**1,00**	**0,00**
Weiterentwicklung CAFM / Datenmanagement und-pflege	Setzung für Komplettierung der Datenbasis, Einführung erweiterter CAFM-Unterstützung und laufender Datenpflege	0,44	**1,00**	**0,56**
Koordination der Reinigungsdienste	Koordination der Reinigungsdienste	0,05	**1,00**	**0,95**
	Reinigungsdienste	0,00		**0,00**
Einkauf & Beschaffungen	Reinigungs- Hygiene- und sonstige Materialen sowie Ersatzbeschaffungen von Mobiliar	0,00	**0,25**	**0,25**
Zwischensumme IGM		**4,54**	**6,02**	**1,48**
Vertragsverwaltung und -pflege	Verhandlung und lfd. Abwicklung von Miet-, Pacht-, Nutzungs- und sonstigen gebäudebezogene Verträge	0,30	**1,25**	**0,95**
Kostenerfassung und -abrechnung,	Betriebskostenerfassung einschl. laufender Rechnungsbearbeitung, Buchungen	0,41	**1,00**	**0,59**

Fördermittel-management	Identifikation möglicher Förderungen, Anträge, Abrechnung	0,00	**0,43**	**0,43**
Controlling	Hauhaltsplanung und -bewirtschaftung, Berichte, Kosten- und Leistungsrechnung (i. V.m. Kostenerfassung- und abrechnung)	0,35	**1,00**	**0,65**
Vergabestelle (Vergaberechtliche Abwicklung, LV werden von fachlichen Sachbearbeitern erstellt)	VOB-Vergaben und sonst. Vergaben im Zusammenhang mit Baumaßnahmen, für das Landratsamt Lörrach im FB Planung und Bau	1,17	**1,25**	**0,07**
Zwischensumme KGM		**2,23**	**4,93**	**2,70**
Brandschutz	baulicher Brandschutz für gesamtes Landratsamt	0,44	**0,45**	**0,01**
Arbeitssicherheit	für gesamtes Landratsamt	0,83	**0,00**	**-0,83**
Zwischensumme Sonderaufgaben / Beauftragungen		**1,27**	**0,45**	**-0,82**
Summe der Fachaufgaben		**17,48**	**23,39**	**5,91**
Assistenz- und Querschnittsaufgaben	Sachgebietsübergreifende Assistenz- und Querschnittsaufgaben	0,58	**1,61**	**1,03**
Leitungsaufgaben	Allgemeine Leitungsaufgaben	1,84	**1,50**	**-0,34**
	Strategisches Flächenmanagement u. a. strategisch-fachliche Leitungsaufgaben		**0,80**	**0,80**
Summe der Assistenz-, Querschnitts- und Leitungsaufgaben		**2,42**	**3,91**	**1,49**
Summe der Fach-, Assistenz-, Querschnitts- und Leitungsaufgaben		**19,90**	**27,30**	**7,40**

Das Ergebnis weist gegenüber dem Status Quo einen, in der obenstehenden Systematik aufgegliederten, rechnerischen **Mehrbedarf von insgesamt 7,4 VZÄ** aus, der sich wie folgt in der differenzierten Betrachtung begründen lässt.

- Im investiven Bereich wird zum einen von einem weiterhin hohen Bedarf an Projektsteuerungsleistungen und der Wahrnehmung der Bauherrenfunktion ausgegangen; gleichzeitig ist aber ein höherer Eigenleistungsanteil in der Planung vorzusehen, um die eigene „Beurteilungskompetenz“ und Flexibilität zu sichern.
- Die Stellenbedarfe im technischen Bereich werden ebenso vom „**Tagesgeschäft**“ in der **Bauunterhaltung mit vielen kleineren Maßnahmen und Instandhaltung** geprägt. In dem Mehrbedarf enthalten ist allerdings auch die neue Stelle für die Zentrale Schadens- und Störungsannahme, die den Service für den Nutzer deutlich verbessern wird.
- Dagegen wird das technische **Energiemanagement** in der bisherigen Form nicht in der heutigen Größenordnung benötigt, die Medienkosten und -mengen rechtfertigen hier keine komplette Stelle.

- Eine deutlich höhere Aufmerksamkeit ist zukünftig im **infrastrukturellen Gebäudemanagement** mit der Weiterentwicklung des CAFM-Programms und einer eigenen Koordinationsfunktion im Bereich der Reinigungsdienste mit rund 1,5 VZÄ Mehrbedarf gegeben. Die erweiterten Bedarfe in Sachen CAFM koppeln sich mit einem reduzierten Ansatz im Bereich des Raummanagements und bedeuten faktisch die Umkehrung der ursprünglichen Schwerpunktsetzung der dafür eingerichteten Stelle.
- Die **Hausmeisterstellen** waren nicht Gegenstand der Untersuchung, daher sind hier im Ist und Soll keine Stellenanteile ausgewiesen.
- Einen **signifikanten Mehrbedarf** ergibt sich im **kaufmännischen Gebäudemanagement**. Dabei sind alle operativen Aufgabenbereiche gleichermaßen angesprochen, wo Arbeitsmengen (z.B. Mengenentwicklung in der Buchhaltung) und Bedeutung von Aufgaben (wie Controlling, Budgetsteuerung, etc.) nicht mehr mit der heutigen Ressourcenausstattung konform gingen. Dazu ist ergänzend das Thema Fördermittelmanagement dort anzusiedeln.
- Die heutigen Stellenbedarfe für **Sonderaufgabe bzw. Beauftragungen** bestätigt sich im Kern. Hier hatte während des Projektverlaufes der Fachbereich mit einer auf Vergabethemen spezialisierten Stelle bereits einen richtigen Weg eingeschlagen. Die Zuordnung des Themas Arbeitssicherheit zum Fachbereich ist erörtert worden; bei einer Verlagerung der Aufgabe ist eine Übertragung mit den oben ausgewiesenen Stellenanteilen vorzunehmen.
- Eine Verstärkung bedarf es auch der Unterstützung im **Assistenzbereich** für die Fachbereichsleitung, von der aber auch die Sachgebietsleitungen durchaus profitieren werden. So pragmatisch ist eine Ausweitung des Stellenbestandes in diesem Bereich zu verstehen, als Support für die gesamte Führungsebene.
- Für die **Leitungsaufgaben** selbst ist insbesondere die Fachbereichsleitung in ihrer **strategischen Rolle** deutlich zu stärken, was sich als Funktion nicht mit den Bemessungsansätzen der KGSt für die Leitungsaufgaben verbindet. Daher wird dies als gesonderte Aufgabe mit eigenem Stellenanteil herausgestellt. Gerade Themen wie das Flächen- und Portfoliomanagement sind unter diesem Ansatz zu verstehen und sollte sich nicht mit Leitungsaufgaben im „klassischen“ Sinne vermischen.

4 Ausblick

Der Fachbereich Planung & Bau wird mit der Realisierung des Organisationskonzeptes und der damit verbundenen Ressourcenausstattung in die Lage versetzt, den wachsenden Anforderungen der Bautätigkeit, aber auch der Bedarfe der Nutzer / Kunden zukünftig sicher und professionell begegnen zu können.

Es bietet somit die Chance, den heute nur unzureichend aufgestellten Fachbereich auf ein neues Fundament zu heben und zu einem modernen Bau- und Servicebetrieb für den Landkreis Lörrach weiter zu entwickeln, der die Facetten Planen, Bauen, Unterhalten, Betreiben und Verwalten für das Vermögen des Landkreises Lörrach adäquat abbildet – für die Verwaltungs-, Schul- und sonstigen Bauten gleichermaßen. Gerade das Thema „Digitalisierung“ des Fachbereiches ist eine Notwendigkeit, um die Zukunftsfähigkeit des Fachbereiches nachhaltig zu sichern.

Ein solcher Neustart ergibt sich nicht mit „Knopfdruck“, der Schalter lässt sich nicht unmittelbar umlegen. Grundlegende Entscheidungen z.B. zu neuen Strukturen, Arbeitsweisen und neuen Funktionen und Instrumenten sind zu treffen und deren Umsetzung anzugehen. Gegebenenfalls muss sich die Umsetzung mit Blick auf mögliche Rahmenbedingungen auch sukzessive an bestehenden Rahmenbedingungen (Haushalt, Personal, etc.) orientieren, denn die Ertüchtigung des Fachbereiches setzt auch die Bereitstellung von ausreichenden Mitteln und personellen Ressourcen voraus.

Meilensteine	2020				2021				2022			
	Q 1	Q2	Q3	Q4	Q 1	Q2	Q3	Q4	Q 1	Q2	Q3	Q4
Präsentation der Untersuchungsergebnisse bei Verwaltungsleitung und Gremien	■											
Beschlussfassung über Einrichtung zusätzlicher Stellen		■										
Inkraftsetzung der neuen Aufbaustruktur		■										
Ausschreibung und Besetzung neuer Stellen			■	■								
Beschaffung und Einführung eines umfassenden CAFM- Systems				■	■	■	■	■	■	■		
Optimierung und Dokumentation der zentralen Prozesse	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluation der Organisationsentwicklung												■

Die KGSt geht in der Umsetzung von einem Stufenplan aus, der zunächst die organisatorischen Strukturen in den Blick nimmt und die dringlichsten Stellenbedarfe (der insgesamt 7,94) für die Jahren 2020 / 2021 in den Vordergrund stellt. Weitere Optimierungen schließen sich ab dem Jahr 2022 und auch die vollständige Umsetzung der Stellenbedarfe sollte gestuft realisiert werden. Insgesamt ist von einem Organisationsentwicklungsprozess von mindestens drei Jahren auszugehen.

Natürlich ist die Ausweisung **neuer Stellen**, selbst wenn sie mehrjährig gestuft umgesetzt werden, eine Belastung für den Personalhaushalt und erzeugt vordergründig zusätzliche Kosten. Demgegenüber müssen aber auch die **Potenziale** gerechnet werden, die sich aus diesen Stel-

len ergeben werden. Beispiel: Durch eine höhere Eigenleistungsquote bei den Planungen **sinken** gleichzeitig bei gleichbleibender Bautätigkeit die **Kosten für den Einkauf von Planungsleistungen bei externen Büros**. Diese Einsparungen sind dem Personalmehrkosten gegenüberzustellen und relativeren die erhöhten Personalkosten.

Zudem sich die **Eigenleistungen der Architekten aktivierbar**, was bislang (nicht nur in Lörrach) faktisch kaum erfolgte. Die nun höhere Eigenleistung führt zu einer wirtschaftlichen Verbesserung des Fachbereiches, so dass auch hier die neuen Stellen zu positiveren Ergebnisdarstellung führen.

Der Transparenz halber muss allerdings auch berücksichtigt werden, dass die Umsetzung der Empfehlungen gerade auch im Bereich der IT (Hard- und Software) zusätzliches Geld (im sechsstelligen Bereich) kosten wird. Hinzu kommt der zusätzliche Raumbedarf für die neuen Mitarbeitenden.

Bei all diesen Aspekten der Umsetzung gilt es für die Verantwortlichen im Hause in den kommenden Jahren, mit Augenmerk, klaren Prioritäten, aber auch Geduld die (notwendige) Entwicklung des Fachbereiches Planung & Bau zu begleiten und zu unterstützen.

Köln den 28. Februar 2020

Gez. Thomas Janssen

Gez. Hubert Preis