



► **Nr. VO/2019/08287**  
**öffentlich**

**Lübeck, 24.10.2019**

## **Bericht** **-öffentlich-**

**Verantwortliche Bereiche:**  
**5.651 - Gebäudemanagement**

**Bearbeitung:** Rainer Hielscher (E-Mail: [rainer.hielscher@luebeck.de](mailto:rainer.hielscher@luebeck.de) Telefon: 122 - 7470)

## **Evaluierungsbericht Projekt "Zentralisierung der Hausmeisterdienste beim GMHL" inkl. CDU Antrag Nr. VO/2016/03422 und VO/2019/07237**

### **Beratungsfolge:**

<b>Datum</b>	<b>Gremium</b>	<b>Status</b>	<b>Zuständigkeit</b>
04.11.2019	Senat	Nichtöffentlich	zur Senatsberatung
18.11.2019	Bauausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
21.11.2019	Schul- und Sportausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
26.11.2019	Hauptausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
28.11.2019	Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck	Öffentlich	zur Kenntnisnahme

### **Anlass:**

**Projektelevaluierung/CDU Antrag Nr. VO/2016/03422 und VO/2019/07237**

### **Bericht:**

Evaluierungsbericht „Zentralisierung der Hausmeisterdienste beim GMHL“

Die Antworten auf die Fragen des **CDU Antrages Nr. VO/2019/07237** sind im Rahmen der vorliegenden Daten formuliert worden.

### **Anlagen:**

1 - Evaluierungsbericht „Zentralisierung der Hausmeisterdienste beim GMHL“

Senatorin Joanna Hagen



## **Evaluierungsbericht**

---

# Zentralisierung der Hausmeisterdienste beim GMHL

Autor des Dokuments	Rainer Hielscher	Erstellt am	05.09.2019
Dateiname	2019-11-04 Evaluierungsbericht Zentralisierung der Hausmeisterdienste.doc		
Seitenanzahl	13	© 2019 R. Hielscher	

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	2
1 Projektauftrag der Hansestadt Lübeck .....	3
1.1 Projekt „Zentralisierung der Hausmeisterdienste beim GMHL“ .....	3
1.2 Projektverlauf .....	3
1.3 Stellenbemessung .....	4
1.4 Soll – Konzeption .....	4
1.5 Flächendeckende Hausmeisterdienste GMHL .....	5
1.6 Organisationsentscheidung des Bürgermeisters .....	6
2 Evaluierung .....	6
2.1 Einleitung .....	6
2.2 Zielerreichung Projektziele .....	6
2.3 Veränderungen im Hausmeisterdienst durch organisatorische Aufgabenerweiterung und Prozessveränderungen .....	8
2.4 Personelle Auswirkungen .....	9
2.5 Finanzielle Auswirkungen .....	9
2.5.1 Wirtschaftlichkeit .....	9
2.6 Veränderung der Aufgabenstruktur untergliedert in den 3 Abteilungen des GMHL .....	10
2.7 Bewertung der Hausmeisterdienste durch Nutzer und Mitarbeiter .....	10
2.7.1 Bewertung der Hausmeisterdienste vom Nutzer (inkl. Schulen) .....	10
2.7.2 Bewertung der Hausmeisterdienste durch die Mitarbeiter .....	10
2.7.3 Auswertung der Bewertung der Hausmeisterdienste durch den Nutzer und die Mitarbeiter 11	
2.7.4 Planung zur Weiterentwicklung des Hausmeisterdienstes .....	12
2.8 Fazit .....	12

Um die Lesbarkeit des Evaluierungsberichtes zu vereinfachen, wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Wir möchten deshalb darauf hinweisen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

# 1 Projektauftrag der Hansestadt Lübeck

## 1.1 Projekt „Zentralisierung der Hausmeisterdienste beim GMHL“

### 1.2 Projektverlauf

Das Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck hat 2012 vom Bürgermeister den Projektauftrag erhalten, die Mitarbeiter mit gebäudebezogenen Arbeiten zu zentralisieren. Hierzu wurde das Projekt der Hansestadt Lübeck über die Zentralisierung der Hausmeisterdienste beim GMHL installiert.

Das Projekt wurde zusammen mit der KGSt als renommierter Partner für Kommunen im Zeitraum 2012 -2015 durchgeführt. Durch den Bericht 5/2010 „Organisation der Hausmeisterdienste“ und der jahrelangen Beratungserfahrung der KGSt auf diesem Gebiet ist die Projektarbeit methodisch und fachlich erweitert worden.

Ziel war es nicht die Übernahme bestehender Lösungen anzustreben, sondern unter den vorhandenen Ressourcen und Rahmenbedingungen den örtlichen Bedarf abzudecken und die Bedarfsentwicklungen und strategischem Ziele der Gebäudewirtschaft zu berücksichtigen.

Das Projekt wurde in 5 Meilensteine unterteilt:

#### 1. Projektinitialisierung

- Feinplanung, Einrichtung Projekt, Interviews, Prozessauswahl, Information MA und Bereiche

#### 2. Bestandserhebung

- Aufgaben und Aufwand, Prozessaufnahme, Aufbauorganisation, Sachmittelausstattung, Regelungen, Anweisungen, Gebäudedaten

#### 3. Ist – Analyse

- Auswertung Aufgaben / Aufwand, Prozessanalyse, Analyse Strukturen, Analyse Sachmittel, Analyse Regelungen, Analyse Gebäudedaten

#### 4. Soll – Konzeption

- Aufgabenportfolio Standards, Schnittstellen / Prozesse, Strukturen Hausmeisterdienst, Organisatorische Regelungen, Stellenbedarf, Sachmittelausstattung

#### 5. Umsetzungsvorbereitung

- Erstellung Abschlussbericht, Information der MA und Bereiche, Aufzeigen der Umsetzungsschritte, Vereinbarung der ersten Maßnahmen

Die Ist-Erhebung und die damit verbundene Analyse hatten verdeutlicht, dass der überwiegende Zeitanteil der Hausmeisterdienste für gebäudebezogene Tätigkeiten erbracht wird. Auch in den Schulen lag der Zeitanteil für die sogenannten „nutzerspezifischen“ Anteile bei deutlich unter 20%. Selbst wenn eine gewisse Unschärfe bei der Erhebung unterstellt werden konnte, so war ein Anteil von 20% (auch die KGSt geht in ihren Soll-Empfehlungen im Bericht 5/2010 von einem Anteil von 20% aus) für nutzerspezifische Belange ein angemessenes Maß, welches den Nutzern der Objekte zugebilligt werden kann. Bisherige, darüber hinaus getroffene Annahmen von über 20% waren daher zu revidieren, da sie bereits davor nicht den tatsächlichen Verhältnissen entsprachen.

Um eine Einheitlichkeit im Aufgabenverständnis und der –tiefe für die Hausmeisterstellen zu erzielen, wird als grundlegendes Aufgabenportfolio der bundesweit anerkannte sogenannte „Normalaufgabenkatalog“ der KGSt gesetzt. Darin sind alle notwendigen Aufgaben der Hausmeisterdienste beschrieben und mit orientierenden Zeitanteilen hinterlegt. Dieser wurde auch für die Hansestadt Lübeck zum Maßstab der Hausmeisterstellen verwendet.

Mit dem Projektauftrag verbunden war der Ansatz zukünftig eine „flächendeckende Versorgung der Objekte der Hansestadt Lübeck mit Hausmeisterdiensten“ sicherzustellen. So sollten insbesondere auch die Kitas, die bis dato nicht auf Hausmeisterdienste zugreifen konnten, zukünftig mit Hausmeisterdiensten versorgt werden. Es war nachvollziehbar, dass bei der Vielzahl der ca. 450 Objekte (=Standorte, nicht Einzelgebäude) der Hansestadt nicht in allen Objekten ein umfassender Hausmeisterdienst erfolgen kann. Das Projekt hat daher „Grundleistungen“ entwickelt, die neben der Verkehrssicherungspflicht u.a. die Sicherstellung der adäquaten fachlichen Bedienung der haustechnischen Anlagen oder auch die Kontrolle von Tätigkeiten von Fremdfirmen im Objekt beinhaltet.

Dabei kann und sollte wie zuvor im bewährten Maße auch auf die technische Kompetenz von anderen, technisch orientierten Verwaltungsbereichen zur Wahrnehmung der Aufgaben zurückgegriffen werden. Hier sind die Bauhöfe, Feuerwehren, Forsten, MuK, Theater und Museen zu nennen, die bereits heute einen Großteil der Hausmeisterleistungen i.d.R. selbst abdecken. Auf dieses wichtige Fachwissen sollte auch in Zukunft zurückgegriffen werden.

### **1.3 Stellenbemessung**

Als Grundlage der Stellenbemessung der Hausmeisterstellen wurde festgelegt, dass eine individualisierte Berechnungsgrundlage angewandt wird, da sie die örtlichen Bedarfe konkreter widerspiegelt. Dies führt dazu, dass eine Vollzeitstelle (39 Std/Wo) besetzt wird, wenn die zu betreuende Objektfläche 10.000 m<sup>2</sup> Innenfläche und 10.000 m<sup>2</sup> Außenfläche beträgt, ergänzt um örtliche Zuschläge für Gebäudezustand, Technisierungsgrad, Schülerzahl, Nutzungsintensität und Wegeaufwand zwischen den Objekten. Dieses Bemessungsmodell liefert den vor dem Hintergrund der individuellen Objektgegebenheiten benötigten zeitlichen Bedarf an Hausmeisterkapazität.

### **1.4 Soll – Konzeption**

Für die Soll-Konzeption wurde folgendes festgelegt:

1. Die Zentralisierung der Stellen mit gebäudebezogenen Aufgaben (Hausmeister, Schularbeiter, etc.) soll beim GMHL erfolgen.
2. Die Aufgaben der Hausmeister (inklusive Hauswarte, Schularbeiter, etc.) richten sich an dem „Normalaufgabenkatalog“ der KGSt aus. Dieser Katalog bildet das Leistungsspektrum der Hausmeister ab. Der Zeitanteil für sogenannte „nutzerspezifische“ Aufgaben wird im Bereich der Schulen auf einen Rahmen von 20% der Arbeitszeit begrenzt. Ein entsprechender Katalog an Tätigkeiten, die darunter zu fassen sind, wurde durch das Projekt auf Grundlage des KGSt-Normalaufgabenkataloges erstellt.
  - Nach Abstimmung zwischen den Bereichen 4.401 Schule und Sport, 5.651 Gebäudemanagement Hansestadt Lübeck, dem Schulrat und Vertretern der einzelnen Schularten sind Aufgaben festgelegt worden, die zu den 20% Schulanteil der Hausmeisterdienste gehören.
3. Für Stellen mit gebäudebezogenen Aufgaben in allen anderen Objekten sollen 100% der Zeitanteile für den Objektbezug vorgesehen werden (bspw. Kitas, Verwaltungsgebäude).
4. Für die angestrebte „flächendeckende Versorgung“ der Objekte der Hansestadt Lübeck mit Hausmeisterdiensten werden standardisierte Grundleistungen pro Objekt erbracht. Ein entsprechender Katalog wurde seitens des Projektes definiert und enthält im Wesentlichen folgende Grundleistungen:
  - a. Verkehrssicherung des Objektes
  - b. Bedienung der zentralen Hausanlagentechnik (z.B. Heizungsanlage)

5. Für die Hausmeisterdienste bzw. deren Aufgaben soll weiterhin das technische Know-how und Grundverständnis in anderen Verwaltungsbereichen (z.B. Bauhöfe, Feuerwehr, Forsten, Museen) genutzt werden.
6. Für Sonderobjekte wie MuK, Theater, Rathaus etc. wurden Sonderregelungen gemeinsam mit dem Nutzer vereinbart.

Die direkt betroffenen Hausmeister, die zuständigen Bereiche sowie die Schulleitungen sind in eigenen Veranstaltungen jeweils über die einzelnen erreichten Meilensteine informiert worden. Die Erfahrungswerte der Hausmeister sind zusätzlich zur Ist-Erfassung in regelmäßigen Arbeitsgruppen eingeflossen.

## **1.5 Flächendeckende Hausmeisterdienste GMHL**

Die flächendeckenden Hausmeisterdienste des GMHL werden durch 3 Säulen sichergestellt:

- 1)** An 162 Standorten mit Standard Hausmeisterdienst vom GMHL direkt betreut (BGF: 644.803m<sup>2</sup>)
  - Mit Wirkung vom 01.01.2016 wurden die Schulhausmeister, Schularbeiter und Hallenwarte des Bereiches 4.401 zum GMHL umgesetzt. Organisatorische Anpassungen zur Schaffung von Leistungstransparenz und Wirtschaftlichkeit wurden bereits durchgeführt.
- 2)** An 65 Standorten standardisierte Aufgabenwahrnehmung Hausmeisterdienst durch Mitarbeiter aus technisch versierten Bereichen unter Abstimmung mit dem GMHL (BGF:42.544m<sup>2</sup>)
  - Mit den Bereichen 5.660 Stadtgrün und Verkehr, 3.820 Forsten und 3.370 Feuerwehr wurde vereinbart, dass das vorhandene technische Know How der Bereiche weiterhin genutzt wird, um die Hausmeisterdienste sicherzustellen. In den Objekten, die von diesen Bereichen genutzt werden, wurden bereits jetzt gebäudebezogene Arbeiten eines Hausmeisterdienstes unter Absprache mit dem GMHL wahrgenommen. Diese Aufgabenwahrnehmung wurde standardisiert und wird gem. den geltenden Vorschriften dokumentiert (vgl. Normalaufgabenkatalog Hausmeisterdienste). Individuelle Leistungsgrenzen wurden vereinbart und werden durch den Hausmeisterdienst des GMHL ergänzt.
- 3)** An 41 Standorten (Sonderobjekte) standardisierte Aufgabenwahrnehmung Hausmeisterdienst durch Hausmeister des personalverantwortlichen Bereiches unter Abstimmung mit dem GMHL (BGF: 94.042m<sup>2</sup>)
  - Mit den Bereichen 2.502 SeniorInnen-Einrichtungen (7 Senioreneinrichtungen), 1.102 Logistik, Statistik und Wahlen (Rathaus, Fischstr. 1-3, Fischstr. 2-6, Fleischhauerstr. 20, Fischergrube 53), 4.041.7 Lübecker Museen, 4.401 Schule und Sport (für die Sportplätze), 4.403 VHS, 4.416 Stadtbibliothek und 4.513 Jugendarbeit wurde der Hausmeisterdienst in den Objekten, die von diesen Bereichen genutzt werden, wie folgt festgelegt: Die vorhandenen Hausmeisterkapazitäten verbleiben in den Bereichen, um die Hausmeisterdienste und die Besonderheiten der Nutzung sicherzustellen. In den Objekten, die von diesen Bereichen genutzt werden, werden bereits jetzt gebäudebezogene Arbeiten eines Hausmeisterdienstes unter Absprache mit dem GMHL wahrgenommen. Diese Aufgabenwahrnehmung wurde standardisiert und wird gem. den geltenden Vorschriften dokumentiert (vgl. Normalaufgabenkatalog Hausmeisterdienste).

## 1.6 Organisationsentscheidung des Bürgermeisters

Durch die Organisationsentscheidung des Bürgermeisters aufgrund seiner kommunalverfassungsmäßigen Rechte nach § 65 der Gemeindeordnung in der derzeit geltenden Fassung in Abstimmung und im Einvernehmen mit den Leitungen der Fachbereiche Planen und Bauen sowie Kultur und Bildung, dem Bereich Gebäudemanagement und dem Bereich Schule und Sport wurde folgende Regelung getroffen: Die Hausmeister, Schularbeiter und Hallenwarte vom Bereich 4.401 – Schule und Sport werden in den Bereich 5.651- Gebäudemanagement eingegliedert. Zusätzlich werden zwei Verwaltungsstellen vom Fachbereich 4 – Kultur und Bildung in den Bereich 5.651 verlagert. Die vorstehende Änderung der Fachbereichsgliederung tritt mit Wirkung vom 01.01.2016 in Kraft. Die Hausmeister, Schularbeiter und Hallenwarte sind mit dem Zeitpunkt des Inkrafttretens dieser Verfügung in die Dienststelle 5.651 Gebäudemanagement eingegliedert.

## 2 Evaluierung

### 2.1 Einleitung

Der durch das Projekt vorgesehene Evaluierungsbericht beinhaltet die Fragestellungen des CDU Antrages Nr. VO/2016/03422.

Nach einer umfassenden Projektphase des Projektes der Hansestadt Lübeck „Zentralisierung der Hausmeisterdienste beim GMHL“ (2012-2015) wurden im Jahr 2016 die betroffenen Mitarbeiter in das GMHL eingegliedert. Die bisherige Hausmeisterplanung des abgebenden Bereiches 4.401 Schule und Sport wurde im ersten Jahr übernommen. Ab 2017 wurde auf Grundlage des Projektabschlusses die Planung angepasst. Demnach liegen Erfahrungen aus ca. 2 ½ Jahren vor.

Während des Echtbetriebes im Hausmeisterdienst GMHL hat sich verdeutlicht, welchen entscheidenden Anteil der Hausmeisterdienst bei der Verkehrssicherheit der Gebäude und der Bauunterhaltung hat. Dies verdeutlicht sich durch die Einführung einer dokumentierten Schadensmeldung, die die Behebung von Schäden durch die direkte Anbindung des Hausmeisterdienstes an das technische Gebäudemanagement beschleunigt und sicherstellt. Zusätzlich führen die zwingend notwendigen regelmäßigen Verkehrssicherheitsbegehungen und die anschließende Dokumentation durch den Hausmeister dazu, dass die Verantwortung rechtsicherer und umfänglicher wahrgenommen wird.

Die Gebäude der Hansestadt Lübeck befinden sich in einer großen Anzahl in einem sanierungsbedürftigen Zustand. Dieser Zustand hat Auswirkung auf den Umfang der Verkehrssicherheitsbegehungen, die direkt durch das technische Gebäudemanagement angepasst und ausgewertet werden können. Die finanziellen Auswirkungen dieser Maßnahmen lassen sich durch Vermeidung und Reduzierung von Gebäudeschäden nicht belastend auswerten bzw. voraussagen. Eine direkte Anbindung des Hausmeisterdienstes an das GMHL ist aber hierfür opportun.

### 2.2 Zielerreichung Projektziele

Projektziele	Status
<b>2.2.1 Neuorganisation der Hausmeisterdienste beim GMHL aus den unterschiedlichen derzeit verwaltenden Bereichen (Personalhoheit)</b>	erreicht
<b>2.2.2 Verbesserung der objektbezogenen Leistungstransparenz der Hausmeisterdienste</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• LV Hausmeisterdienst wurde erstellt</li></ul>	erreicht
<b>2.2.3 eindeutige Zuordnung für die Betreuung aller Gebäude, ggf. in Form von regionalen (Bezirk) Gebäudegruppen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bildung von Standardobjekten, Sonderobjekten, Objekte von technisch-versierten Nutzern</li></ul>	erreicht
<b>2.2.4 Sicherstellung einer flächendeckenden Zuordnung von Hausmeisterdiensten in allen Objekten der Hansestadt Lübeck</b>	erreicht

<ul style="list-style-type: none"> <li>Flächendeckende Versorgung mit HMD wurde festgelegt</li> </ul>	
<p><b>2.2.5 Schaffung von Synergieeffekten durch organisatorische Bündelung und Steuerung (u.a. der Schulhausmeister, Hausmeister, Schularbeiter, Betriebshandwerker, Hallen- und Platzwarte)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Festlegung und Einsatzplanung nach Objektbedarf</li> </ul>	erreicht
<p><b>2.2.6 Verbesserung der Effektivität und der Effizienz der Hausmeisterleistungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Laufender Prozess sichergestellt durch Leistungstransparenz und klare Zuständigkeitsregelung</li> </ul>	erreicht
<p><b>2.2.7 Senkung der Kosten (insbesondere auch in Bezug auf Fremdvergabe für kleinere Reparaturen)</b></p> <p>Grundsätzlich werden alle kleinen Reparaturen gem. Leistungsverzeichnis Hausmeisterdienst GMHL mit eigenen Mitarbeitern bei entsprechender Qualifikation der Hausmeister durchgeführt.</p> <p>Folgende Arbeiten wurden häufig durchgeführt:</p> <p>Im Gewerk Gas – Wasser: Waschtische austauschen, größere Verstopfungen beseitigen, Geruchsverschlüsse austauschen, Heizkörperventile/Köpfe wechseln, Spülkästen reparieren / austauschen</p> <p>Im Gewerk Tischler: Türen, Möbel funktionsfähig machen, Fensterflügel reparieren, Türschlösser reparieren / austauschen (mit Drückergarnituren und Zylindern) Türschließer wechseln</p> <p>Im Gewerk Elektro: Zuleitungen erneuern, Anschlüsse / Verteilerleitungen auswechseln, stromlose Anlagen instand setzen, Steckdosen / Lichtschalter austauschen, Sicherungsautomaten wechseln</p> <p>Sonstige Gewerke: Graffiti-Entfernungen, Einfriedungen instand gesetzt,</p> <p>Die Einstellungen von 20 Gebäudewarten und Hausmeistern aufgrund eines geplanten Fluktuationsausgleiches haben gezeigt, dass vorausgesetzt die berufliche Qualifikation in einem Bauhaupt- oder Nebengewerbe (Elektro, Gas-Wasser, Schlosser) liegt vor, es zu erheblichen Einsparungen kommen wird. Zukünftige Einsparmöglichkeiten auf Grundlage der in 2017 verausgabten Mittel in dem betroffenen Auftragssegment belaufen sich auf ca. 210.000€/Jahr. Berücksichtigt wurden o.g. oder ähnliche Aufträge, die vom Hausmeisterdienst wahrgenommen wurden.</p>	laufender Prozess
<p><b>2.2.8 Der Hausmeisterdienst deckt ein bestimmtes Spektrum an Reparaturen selbst ab. Ergänzend kommen zum Hausmeisterdienst noch spezielle Leistungen von Handwerkern hinzu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Durch Festlegung eines Leistungsrahmens der HMD.</li> </ul>	erreicht
<p><b>2.2.9 Verbesserung der Objektüberwachung und der baulichen Zustände der Objekte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zum 01.01.2018 wurden die im Eigentum der Hansestadt Lübeck befindlichen Objekte, die in der Zuständigkeit des GMHL liegen, durch die Einrichtung eines flächendeckenden Notdienstes durch den Hausmeisterdienst und externe Wachunternehmen (bei Aufschaltung der Alarm- und Brandmeldeanlage) in eine Notdienstversorgung eingebunden. Hauptaufgabe der Mitarbeiter ist es, Sicherungsmaßnahmen bei einem Einsatz der Feuerwehr oder der Polizei zu ergreifen und ggf. Notdienstfirmen zu beauftragen.</li> <li>Eine Betreuung von Veranstaltungen durch den Hausmeisterdienst außerhalb der Dienstzeit ist für interne als auch externe Nutzer nach</li> </ul>	erreicht

vorheriger Buchung möglich. Die Abrechnung des Hausmeisteraufwandes in Schulen für Externe erfolgt nach der Gebührensatzung des Bereiches 4.401 Schule und Sport.	
<b>2.2.10 verbesserte Vertretungsregelungen im Hausmeisterdienst</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung einer klaren Vertretungsregelung (2er Teams, Koordinator pro Stadtteil)</li> </ul>	erreicht
<b>2.2.11 notwendige ergänzende berufliche Qualifikationen der Hausmeister definieren (auch als Grundlage für eine gezielte Personalentwicklung)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anforderungsprofil wurde erstellt. Schulungsmaßnahmen wurden ab 2017 entwickelt.</li> </ul>	erreicht
<b>2.2.12 Optimierung der Auftragserledigung in ihrer Abwicklung und Dokumentation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung durch Vordrucke für Schadensmeldungen, Checkliste Verkehrssicherheit</li> </ul>	erreicht

## 2.3 Veränderungen im Hausmeisterdienst durch organisatorische Aufgabenerweiterung und Prozessveränderungen

2.3.1.1 Einrichtung eines flächendeckenden Standards für den Hausmeisterdienst bei der Hansestadt Lübeck u.a. durch

- Leistungsverzeichnis Hausmeisterdienste
- Dokumentation Verkehrssicherheitsbegehungen (einheitlich und regelmäßig)
- Schadensmanagement

2.3.1.2 Versorgung aller städtischen Gebäude mit Hausmeisterdiensten (bspw. auch Kitas)

2.3.1.3 Verbesserte Erreichbarkeit des Hausmeisterdienstes durch zusätzliche Emailanbindung und Veröffentlichung der Kontaktdaten durch Objektaushänge

2.3.1.4 Konkrete Vertretungsregelung im Hausmeisterdienst zur Sicherstellung der grundsätzlichen Aufgaben auch im Vertretungsfall

2.3.1.5 Möglichkeit einer bedarfsgerechten Anforderung des Hausmeisterdienstes bei außerschulischen Veranstaltungen

2.3.1.6 Ausschließliche Stellenbesetzung im Hausmeisterdienst mit dem Anforderungsprofil Ausbildung in einem Bauhaupt- oder Nebengewerbe

2.3.1.7 Einrichtung von 9 mitarbeitenden Koordinatorenstellen, die zusammen mit den Hausmeistern in ihren Stadtteilen die Hausmeisterdienste sicherstellen

2.3.1.8 Fachliche Steuerung der Hausmeister durch die GMHL-Anbindung an das Team Objektservice im GMHL ermöglichen eine fachliche Anweisung und Aufgabenerledigung

2.3.1.9 Schulungsplanung der Mitarbeiter anhand der Bedarfe durch die technische Ausstattung und den Anforderungen durch die Nutzung

2.3.1.10 Optimierung der technischen Ausstattung z.B. durch den Einsatz von Großkehrmaschinen auf den Schulhöfen, Schaffung eines Leihgerätepools und Beschaffung von Arbeitsmaterialien zur Graffitientfernung

2.3.1.11 Festlegung der Zuständigkeiten und Schnittstellen zum Bereich Stadtgrün u. Verkehr – Hausmeisterdienst GMHL für die Unterhaltung der Außenbereiche

2.3.1.12 Sicherstellung von rechtssicheren und umfassenden Verkehrssicherheitsbegehungen und erforderlichen Dokumentationen

2.3.1.13 Sicherstellung der Unterstützung bei Großsportveranstaltungen durch den Hausmeisterdienst

2.3.1.14 Aufbau eines mobilen Hausmeisterdienstes durch die Betriebshandwerker des GMHL, der dringende Arbeiten kurzfristig erledigen kann, um den Betrieb sicherzustellen

2.3.1.15 Mittel für die Beauftragung von externen Hausmeistervertretungen wurden für 2019 eingeplant, um die Fehlzeiten zu vertreten

2.3.1.16 Beschaffung gesetzlich vorgeschriebener Arbeitsbekleidung und persönlicher Schutzausrüstung

## **2.4 Personelle Auswirkungen**

Die Anzahl der zum 01.01.2016 übergeleiteten Mitarbeiter des Bereiches 4.401 Schule und Sport (Schulhausmeister, Schularbeiter und Hallenwarte) hat sich nicht verändert. Angepasst wurden die Objektzuständigkeiten und die Aufgaben, da hier ein deutlicher Optimierungsbedarf (Auslastung, Aufgabenerweiterung und Wirtschaftlichkeit) festgestellt wurde.

Da die Mitarbeiterin, die die Sachbearbeitung der Hausmeister im abgebenden Bereich 4.401 Schule und Sport durchgeführt hat, nicht übergeleitet wurde, wurde die Stelle beim GMHL neu besetzt. Eine weitere Sachbearbeiterstelle musste gem. der Aufwandsermittlung der KGSt geschaffen werden, um die bisher nicht ausreichend durchgeführten Aufgaben der gebäudetechnischen Steuerung (Schadensbearbeitung, Dokumentation der Verkehrssicherheit etc.) sicherzustellen. Diese Stelle konnte aufgrund der Aufgabenpriorisierung des Bereiches 1.110 Personal- und Organisationservice erst zum 01.12.2017 besetzt werden. Beide unbesetzten Stellen wurden aus dem Fachbereich 4 übertragen.

Die Schaffung von 9 mitarbeitenden Koordinatoren für je einen Stadtteil ist nach dem Ausscheiden in den Ruhestand gegangener Hausmeister neu besetzt worden. Koordinatorenaufwände wurden somit durch Überhängen an vorhandenen Hausmeisterstellen kompensiert.

## **2.5 Finanzielle Auswirkungen**

Bezogen auf die Personalkosten hat es im Zeitraum 2016-2018 keine Kostenerhöhung zusätzlich zu den tariflichen Anpassungen im Vergleich zu dem des abgebenden Bereiches 4.401 Schule und Sport gegeben. Bisherige pauschale Arbeitszeitmodelle wie opting-out Modelle und die Beschäftigung von Hausmeisterehefrauen werden nach einer individuellen Überprüfung ggf. nicht mehr wiederbesetzt. Hausmeisterbedarfe oberhalb des Standards werden nach Bedarf und nicht mehr pauschal gedeckt. Die Kosten werden zum Teil bei außerstädtischer Nutzung durch Dritte getragen.

Auf der Grundlage der bisher vom abgebenden Bereich 4.401 Schule und Sport geplanten Mittel wird die technische Ausstattung geplant. Die persönliche und technische Ausstattung der Hausmeister wird sukzessiv optimiert. Die Mittel für 2019 mussten aufgrund von arbeitsschutztechnischen Vorgaben (Sonnenschutz) angepasst werden.

### **2.5.1 Wirtschaftlichkeit**

Die Wirtschaftlichkeit, also der Mitteleinsatz im Verhältnis zur Leistung, ist durch die Erreichung der Projektziele und die Veränderungen und Erweiterungen der Strukturen und Prozesse auch für die Zukunft gegeben. Im Fokus der Projektarbeit und der 2 ½ Jahre Echtbetrieb des Hausmeisterdienstes in der Zuständigkeit des GMHL lag die Optimierung von Strukturen und Prozessen. Unter Berücksichtigung der zum Teil sanierungsbedürftigen Bausubstanz der Objekte der Hansestadt Lübeck ist die Erfordernis der Anbindung der Hausmeisterdienste an das GMHL auch für die Zukunft zielführend. Nur in enger Zusammenarbeit mit der Bauunterhaltung kann die Verkehrssicherheit, eine der Hauptaufgaben des Hausmeisterdienstes, sichergestellt werden. Die fachkundigen und rechtzeitigen Verkehrssicherheitsbegehungen und das verlässliche Abarbeiten von Schadensmeldungen werden zur Verringerung der Schadensumfänge in den Objekten führen. Gleichbedeutend werden die Aufgaben des Hausmeisterdienstes für den Schulbetrieb verantwortlich wahrgenommen. Weiterhin erfolgt sukzessiv aufgrund der erforderlichen beruflichen Qualifikation der Hausmeister nach einer neuen Stellenbesetzung ein immer größerer Anteil eines Insourcing von

Kleinstreparaturen durch eigene Mitarbeiter. Zukünftige Einsparmöglichkeiten auf Grundlage der in 2017 verausgabten Mittel in dem betroffenen Auftragssegment belaufen sich auf ca. 210.000 €/Jahr. Berücksichtigt wurden Aufträge, die vom Hausmeisterdienst gem. LV Hausmeisterdienst wahrgenommen werden können, abzüglich des Materialaufwandes. Genaue Einsparungspotentiale können nicht detailliert angegeben werden, sind aber aufgrund der alten Bausubstanz und des allgemeinen Sanierungsrückstaus absehbar.

## 2.6 Veränderung der Aufgabenstruktur untergliedert in den 3 Abteilungen des GMHL

Ziel des Gebäudemanagements ist es, bei Planung, Bau, Betrieb/Nutzung, Sanierung und Abriss von Gebäuden, die Flächennutzung zu optimieren sowie die gebäudebezogenen Personal- und Sachressourcen gezielt einzusetzen und effizient zu steuern. Das Gebäudemanagement hat sich zum Ziel gesetzt, die traditionelle Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung mit zersplitterten Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereichen in ein zentrales Gebäudemanagement zusammen zu führen (ganzheitliche Betreuung) und das Bestands- und Bewirtschaftungsmanagement der kommunalen Immobilien zu optimieren. Das Gebäudemanagement versteht sich als ganzheitliches Management der Immobilien über den gesamten Lebenszyklus mit dem Ziel der Verbesserung der Produktivität des Kerngeschäfts. Durch die Einbindung der Hausmeisterdienste in das Gebäudemanagement ist eine Neustrukturierung der Abteilungen unabdingbar geworden, um die vorhandenen Kapazitäten an Personal und Budget zielführend einzusetzen. Somit baut sich das Gebäudemanagement ab 2016 klassisch aus den Bereichen technisches GM, kaufmännisches GM und infrastrukturelles GM auf.

## 2.7 Bewertung der Hausmeisterdienste durch Nutzer und Mitarbeiter

### 2.7.1 Bewertung der Hausmeisterdienste vom Nutzer (inkl. Schulen)

In 2018 wurden alle nutzenden Bereiche der Hansestadt Lübeck, darunter alle Schulen aufgefordert eine Bewertung der seit Anfang 2017 neu organisierten Hausmeisterdienste beim GMHL vorzunehmen.

Bewer- tung	Frage 1: Kontakt- daten und Dienstzeiten des Hausm. sind bekannt			Frage 2: Erreichbarkeit der Hausm. / Vertretung ist gegeben			Frage 3: Erreichbarkeit Büro des Hausmeister- dienstes			Frage 4: Aufgaben- erledigung gem. LV wird sichergestellt			Frage 5: Einrichtung eines Notdienstes erforderlich			Frage 6: Schulaufgaben- erledigung durch den Hausm. wird sichergestellt		
	ja	nein	k.A.	ja	nein	k.A.	ja	nein	k.A.	ja	nein	k.A.	ja	nein	k.A.	ja	nein	k.A.
Kita	66,67 %	33,33 %	0 %	95,24 %	0 %	1,41%	47,62 %	4,76 %	14,08 %	71,43 %	9,52 %	5,63 %	38,10 %	19,05 %	12,68 %			
Schule	71,11 %	28,89 %	0 %	91,11 %	8,89 %	0 %	40,00 %	37,78 %	22,22 %	91,11 %	4,44 %	4,44 %	48,89 %	28,89 %	22,22 %	82,22 %	17,78 %	0 %
Verwal- tung	50,00 %	50,00 %	0 %	70,00 %	30,00 %	0 %	60,00 %	20,00 %	20,00 %	50,00 %	0 %	50,00 %	50,00 %	0 %	50,00 %			

Alle Optimierungsvorschläge werden geprüft und individuell sukzessiv mit dem meldenden Nutzer erörtert.

### 2.7.2 Bewertung der Hausmeisterdienste durch die Mitarbeiter

Im 2018 wurden alle im Dienst befindlichen Mitarbeiter des Hausmeisterdienstes des GMHL aufgefordert eine Bewertung der seit Anfang 2017 neu organisierten Hausmeisterdienste beim GMHL vorzunehmen.

	Frage 1: Werden die Aufgaben gem. LV erledigt?	Frage 2: Ist eine handwerkliche Qualifikation für die Aufgaben erledigung erforderlich?	Frage 3: Steht eine angemessene technische Ausstattung zur Verfügung?	Frage 4: Ist eine mobile Kehrmaschine für das Kehren von großen Außenflächen erforderlich?	Frage 5: Werden die Aufgaben für die Schule gem. Vorgaben wahrgenommen?	Frage 6: Ist ein mitarbeitender Koordinator pro Stadtteil erforderlich?	Frage 7: Wird die erforderliche Mobilität der HSM angemessen unterstützt?	Frage 8: Checkliste für die Verkehrssicherheitsbegehung ist hilfreich?	Frage 9: Sind Schulungen für den HSM, die angeboten wurden sinnvoll?
Ja	90,00%	75,00%	71,67%	70,00%	70,00%	45,00%	43,33%	53,33%	58,33%
Nein	6,67%	20,00%	25,00%	18,33%	15,00%	48,33%	25,00%	36,67%	21,67%
Sonstiges	3,33%	5,00%	3,33%	11,67%	15,00%	6,67%	31,67%	10,00%	20,00%

Alle Optimierungsvorschläge werden geprüft und individuell sukzessiv mit den Mitarbeitern erörtert.

### 2.7.3 Auswertung der Bewertung der Hausmeisterdienste durch den Nutzer und die Mitarbeiter

Grundsätzlich sind die durch das Projekt angestrebten Ziele und Standardisierungen der Hausmeisterdienste im Umfang so implementiert worden, dass sowohl die Leistungserbringung vom Nutzer zufriedenstellend anerkannt wird als auch für die Mitarbeiter eine detaillierte Arbeitsgrundlage und Arbeitsbedingungen geschaffen wurden, die einen leistungsfähigen Hausmeisterdienst ermöglichen. Vereinbart wurde, dass bei Meldungen des Nutzers, die nicht dem vereinbarten Standard entsprechen, sich der für den Stadtteil zuständige Koordinator bzw. der Teamleiter beim jeweiligen Nutzer meldet, um zu einer gemeinsamen Einigung bzw. Verbesserung zu kommen. Die Bewertungen der Mitarbeiter werden in Einzel- bzw. Gruppenabstimmungen diskutiert und inhaltlich ggf. im Tagesbetrieb angepasst.

Im Zeitraum März 2017– März 2018 wurden 21 Qualitätsgespräche unter der Teilnahme des jeweiligen Schulleiters, der Bereichsleitung des GMHL Herrn Bunk und dem Projektleiter Herrn Hielscher durchgeführt. Thematisiert wurden die Auswirkungen des Projektes auf die Gebäudebetreuung und den Schulbetrieb. Weiterhin wurden die Aufgaben und die Zusammenarbeit des technischen GM und der Unterhaltsreinigung abgestimmt. Zum Thema Auswirkung des Projektes auf die Gebäudebetreuung und den Schulbetrieb ist von den Schulleitungen keine Stellungnahme abgegeben worden, die die Projektbeschlüsse in Frage stellen. Einige Schulleitungen haben eine Umstellung nicht bemerkt. Die vereinbarten Schulaufgaben werden durch den Hausmeisterdienst wahrgenommen. Über Anfangsschwierigkeiten wie die Erledigung arbeits- und zeitintensiver Aufgaben (Beseitigung Herbstlaub, Bestuhlung etc.) wurden Vereinbarungen getroffen, die eine zukünftige Erledigung sicherstellen. Vorgestellt wurden den Schulleitungen u.a. die Aufgabenerweiterung im Hausmeisterdienst: Notdienst, Koordinatoren als auch der zukünftige Einsatz einer effizienten Großkehrmaschine auf Schulhöfen. Die Änderungen fanden die Zustimmung aller Schulleitungen. Weiterhin wurde die Zuständigkeit des Hausmeisterdienstes in Zusammenarbeit mit dem Bereich 5.660 Stadtgrün und Verkehr diskutiert. Innerhalb des Projektes wurden klare Zuständigkeiten für die Unterhaltung des Außenbereiches getroffen. Hier sind noch weitere Abstimmungen zwischen den Bereichen 5.651 GMHL und 5.660 Stadtgrün und Verkehr zu treffen. Vereinbart wurde eine Überprüfung der Erreichbarkeit des Hausmeisterdienstes, um die Kommunikation zwischen den Schulen, dem zuständigen Hausmeister und dem Büro des Hausmeisterdienstes sicherzustellen. Dies

wird durch den Einsatz von leistungsfähigen Mobilfunkgeräten und der Einrichtung einer Emailanbindung eines jeden Mitarbeiters im Hausmeisterdienst unterstützt. Die Qualitätsgespräche werden auch zukünftig weitergeführt.

## **2.7.4 Planung zur Weiterentwicklung des Hausmeisterdienstes**

### **2.7.4.1 Technischer Notdienst**

Der bisherige Notdienst für die Feuerwehr und Polizei soll um einen technischen Notdienst erweitert werden. Hierzu werden die aktuellen Personalkapazitäten um das Aufgabengebiet erweitert. Nach einem Echtbetrieb von einem Jahr werden die Bedarfe und die eingesetzten Kapazitäten evaluiert. Benötigte Personalkapazitäten können evtl. zu Stellenmehrungen führen.

### **2.7.4.2 Graffitiabeseitigung**

Start des Projektes für umwelt- und fassadenschonende Graffitiabeseitigung an den Fassaden der Gebäude der Hansestadt Lübeck durch den Hausmeisterdienst. Das GMHL prüft in Abstimmung mit den Bereichen Umwelt und Denkmalpflege den Einsatz von Graffitiabeseitigungsmaschinen an Fassaden und ähnlichen Flächen für den Einsatz noch in 2019. Zusätzlich wurde der Hausmeisterdienst so vor Ort ausgestattet, dass kleinere Graffiti sofort entfernt werden können.

### **2.7.4.3 interner und externer Springerpool**

Durch den Einsatz von zusätzlichen Gebäudewartern in jedem Stadtteil und die Möglichkeit im Bedarfsfall externe Vertretungskräfte über Personaldienstleister zu beauftragen sind die Grundleistungen sichergestellt.

### **2.7.4.4 Helpdesk**

Einrichtung einer Helpdesk Funktion, die es den nutzenden Bereichen ermöglicht, Schadensmeldungen abzugeben, den zuständigen Hausmeister zu beauftragen und einen Bearbeitungsstatus einzusehen.

### **2.7.4.5 Digitalisierung der Objektdokumentation**

Aufgrund der Steigerung der Dokumentationspflichten im Hausmeisterdienst wird eine unterstützende Hardware ab 2020 erprobt und nach Implementierung eines Gebäudebewirtschaftungsprogramms beim GMHL eingeführt (Inbetriebnahme voraussichtlich in 2021).

### **2.7.4.6 Optimierung des Winterdienstes**

Das Gewerk „Winterdienst“ wurde für 129 städtische Objekte neu organisiert. Die Schnee- und Glätteabeseitigung auf öffentlichen Gehwegen und Grundstücken erfolgt gemäß Leistungsverzeichnis. Die Vergabe erfolgt in 20 Losen für die winterdienstlich zu behandelnden Standorte. Hierdurch ist die Hansestadt Lübeck in der kommenden Winterdienstsaison mit 8 Dienstleistern im Vergleich zu den vorherigen Jahren leistungsfähiger aufgestellt. Unter dem Gesichtspunkt, dass die Hausmeisterdienste des GMHL während der Dienstzeit die manuellen Flächen selbst betreuen, wurde die eigene technische Ausstattung optimiert.

## **2.8 Fazit**

Nach über zwei Jahren Echtbetrieb lässt sich ein positives Resümee nach der Zentralisierung der Hausmeisterdienste beim GMHL ziehen. Zum einen wurde ein flächendeckender HMD Standard unter Berücksichtigung der Anforderungen der nutzenden Bereiche eingeführt, zum anderen haben die eingeleiteten Maßnahmen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit geführt.

Ein Leistungsstandard wurde etabliert, der die Verkehrssicherheit in den Objekten sicherstellt und somit das GMHL in die Lage versetzt vorzeitig über Gebäudeschäden informiert zu werden. Dies

ermöglicht das Ergreifen von rechtzeitigen Maßnahmen, um Sanierungskosten zu minimieren und Störungen des Gebäudebetriebs zu vermeiden.

Hinsichtlich der Anfang 2018 durchgeführten Nutzer- und Mitarbeiterbefragung hat das Projekt gezeigt, dass die Umsetzung des Ziels „die Versorgung mit einem leistungsstarken Hausmeisterdienst“ auf dem richtigen Weg ist. Angesprochene Themen sind aufgenommen worden und werden hinsichtlich ihrer Umsetzungsmöglichkeiten geprüft.

Der in der Wintersaison 17/18 optimierungsbedürftige Winterdienst wurde ab der Wintersaison 18/19 neu aufgestellt (vgl. Pkt. 2.7.4.6). Favorisiert wird weiterhin eine gesamtstädtische Vereinbarung mit den Entsorgungsbetrieben und dem Bereich Stadtgrün und Verkehr. Der Hausmeisterdienst des GMHL wird mit optimierter technischer Ausstattung weiterhin für Teilflächen eingebunden.

**Es ist sichergestellt, dass jedes Objekt einen festen Hausmeister als Ansprechpartner hat.** Dies ist in den meisten Fällen der bisherige Hausmeister. Vertreten wird dieser durch einen Kollegen, der ebenfalls die entsprechenden Objektkenntnisse besitzt, um die Hausmeisteraufgaben zu erledigen. Die Vertretungsfallregelungen wurden verlässlich organisiert. Innerhalb der Dienstzeit ist der Hausmeister oder sein Vertreter telefonisch zu erreichen. Sofern an kleinen Standorten keine permanente Ortspräsenz des Hausmeisters gegeben ist, kann bei Bedarf dieser innerhalb kürzester Zeit vor Ort sein, da sich sein Zuständigkeitsgebiet nur innerhalb eines Stadtteiles befindet. Allen Hausmeistern, die in Schulen eingesetzt werden, stehen 20% des Hausmeisteraufwandes des Objektes für die Erledigung von Schulaufgaben zur Verfügung. Der Umfang der Schulaufgaben des Hausmeisterdienstes wurde durch Schulleitervertreter festgelegt. Trotz aller Festlegungen von Standards bietet der jetzige Hausmeisterdienst die erforderliche Flexibilität, um besondere Bedarfe z.B. in den Abendstunden zu bedienen.

Wirtschaftlich betrachtet sind die bisherigen Personal- und Sachkosten für die Hansestadt Lübeck zum jetzigen Zeitpunkt nur aufgrund von tariflicher bzw. rechtlicher Vorgaben, wie Arbeitsschutzrichtlinien erhöht worden. Dem gegenüber steht bei der jetzigen Planung ein Mehrwert, der die Grundlage legt, die Objekte verkehrssicherer und umfassender zu betreuen. Einsparungen auf dem Gebiet der Bauunterhaltung sind bereits jetzt zu verzeichnen. Ob eine Kostenreduzierung in den nächsten Jahren nach Umsetzung aller Optimierungsplanungen möglich ist, wird nach einer weiteren Evaluierung geprüft.

Ab 2019 wurden Mittel für eine befristete Beauftragung externer Hausmeisterdienste eingeplant, um vorhandene Fehlzeiten, die u.a. durch den Anstieg von chronischen Erkrankungen und einer grundsätzlichen Überalterung der Hausmeisterdienste zu verzeichnen sind, auszugleichen.

Mit dem Bereich Schule und Sport wurden Kritikpunkte besprochen und Regelungen darüber getroffen, die zu einer Verbesserung führen. Grundsätzliche Bedenken zur Organisation der Hausmeisterdienste beim GMHL bestehen nicht.

Aus Sicht des Projektes ist die Zentralisierung der Hausmeisterdienste beim GMHL und damit verbunden die Steuerung der Hausmeisterdienste durch den gebäudeverantwortlichen Bereich zielführend. Durch die Umorganisation wird das Leistungsspektrum eines kommunalen Hausmeisterdienstes, auch unter Berücksichtigung eines individuellen Hausmeisterbedarfes an Schulen abgedeckt. Zusätzlich sind die Sicherstellung der Verkehrssicherheit, die Einrichtung eines Notdienstes und das Insourcing von Kleinstreparaturen Maßnahmen, die zu Kosteneinsparungen auch in der Zukunft führen werden.

<b>Datum:</b>	
<b>Unterschrift Projektleiter:</b>	
<b>Unterschrift Bereichsleiter GMHL:</b>	
<b>Unterschrift Fachbereichsleitung FB5</b>	

