



► Nr. VO/2025/14168
öffentlich

Lübeck, 01.04.2025

Bericht -öffentlich-

Verantwortliche Bereiche:
5.651 - Gebäudemanagement

Bearbeitung: Arnd Babendererde (E-Mail: arnd.babendererde@luebeck.de Telefon: 122-6510)

Ergebnis der Organisationsuntersuchung Technisches Gebäude- management

Beratungsfolge:

Datum	Gremium	Status	Zuständigkeit
30.06.2025	Senat	Nichtöffentlich	zur Senatsberatung
21.07.2025	Bauausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
22.07.2025	Hauptausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
24.07.2025	Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck	Öffentlich	zur Kenntnisnahme

Anlass:

Auf Grundlage des Haushaltsbegleitbeschlusses (VO/2022/11299-03) vom 29.09.2022 wurde das Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck (GMHL) ermächtigt, eine externe Organisationsuntersuchung der Abteilung 5.651.1 Technisches Gebäudemanagement zu beauftragen. Ziel der Organisationsuntersuchung ist es, die technische Abteilung des GMHL so zu entwickeln, dass sie effektiv und effizient in der Lage ist, die heutigen und zukünftigen Aufgaben der HL als fachkundige Bauherrenverwaltung umzusetzen. Kerninhalte sind dabei die Identifizierung und Bewertung der Aufbauorganisation und der bestehenden Prozesse sowie die Ausarbeitung von Konzepten zu Inhalten und zur Umsetzung empfohlener Anpassungen. Nach Durchführung des Vergabeverfahrens wurde im Frühjahr 2024 das Beratungsunternehmen Drees & Sommer SE mit der Durchführung der Organisationsuntersuchung betraut (VO/2024/13072).

Im diesem Zuge wurden in 2024/25 auch die Schnittstellen zum Hausmeisterdienst und deren Optimierungspotenziale untersucht. Aktuell ist vorgesehen, den Objektbetrieb durch eine effizientere Zusammenarbeit mit den technischen Teams des GMHL durch Organisationsanpassungen, Prozessoptimierungen und das Heben von Synergien, zu erreichen. Hiervon wird auch der Hausmeisterdienst im Sinne einer Optimierung der Aufgabenwahrnehmungen betroffen sein, sodass mit den nachfolgenden Ausführungen auch zu VO/2016/03422 berichtet wird.

Bericht:

Drees & Sommer SE führte unter Beteiligung der Mitarbeitenden des GMHL, der Fachbereiche 1 – 5, des Personalrates FB5 sowie des Bereichs Digitalisierung, Organisation und Strategie im Zeitraum April 2024 bis Januar 2025 die Organisationsuntersuchung, mit dem Ziel Optimierungspotenziale in der technischen Abteilung des GMHL zu identifizieren und Vorschläge zur Behebung aufzuzeigen, durch.

Auf Grundlage eines 3-phasigen Projektaufbaus wurden die vorliegenden Ergebnisse und Empfehlungen entwickelt (Anlage 1). Diese werden im Folgenden zusammengefasst dargestellt:

A. Analyse des Status quo und Bewertung aus Marktsicht

Der Bereich GMHL ist Eigentümer und Betreiber der städtischen Immobilien und zugleich vielseitiger Dienstleister für technische, kaufmännische und infrastrukturelle Gebäudemanagement Services. In der aktuellen Aufbauorganisation ist der Bereich in drei Abteilungen (Technisches Gebäudemanagement, Kaufmännisches Gebäudemanagement und Infrastrukturelles Gebäudemanagement) aufgebaut. Insgesamt stehen dem Bereich 447 Vollzeitäquivalente (VZÄ) zur Verfügung. Das Gebäudeportfolio umfasst ca. 900 Gebäude mit in Summe rund 830.000 m² Bruttogrundfläche. Das konsumtive Urbudget für das Jahr 2025 liegt bei rund 17,5 Mio. EUR für den Bauunterhalt. Nach dem Benchmark der KGSt müssten für die Regelinstandhaltung des Gebäudeportfolios der HL ohne Substanzverbesserung – ein durchschnittlicher Gebäudezustand vorausgesetzt – jährlich 42 Mio. EUR zur Verfügung stehen. Der Referenzwert der KGSt resultiert aus 1,2 % des Gebäudeneuwertes (3,5 Milliarden EUR). Das investive Urbudget für das Jahr 2025 beträgt 17,2 Mio. EUR verteilt auf 58 Projekte. Basierend auf der hohen Umsetzungsquote in 2024 (2024: ca.100 %) ist eine deutliche Verstärkung des Investivbudgets in 2025 gemäß VO/2024/13494-12 beschlossen worden.

Mit dem Bericht des GMHL als Betreiber von städtischen Immobilien zur aktuellen Bewirtschaftungssituation (Stand August 2015; VO/2015/02936) und dem fortgeschriebenen, fachbereichsinternen Entwicklungskonzept GMHL (Stand April 2020) fanden bereits Voruntersuchungen statt, die die kritischen Herausforderungen des GMHL dargestellt haben. Basierend auf der Analyse des Status quo sowie der Bewertung aus Marktsicht ergeben sich folgende Handlungsthemen:

- **Interne Prozesse modernisieren:** die internen Prozesse sind nicht ausreichend dokumentiert und oft überholt, was zu ineffizienten Abläufen führt; eine umfassende Prozessdokumentation und -optimierung ist – inkl. der Erfassung und Modellierung im PICTURE Prozessmanagement Tool – notwendig
- **Betreiberverantwortung und Personalausstattung:** die Situation im Bereich der Betreiberverantwortung ist aufgrund baulich kritischer Infrastruktur sehr bedenklich; die Bündelung des Gebäudebetriebs in einer Organisationseinheit zur Effizienzsteigerung ist notwendig; zudem ist vorhandenes Personal fachlich weiterzuentwickeln
- **Transparenz und Steuerung verbessern:** es fehlen detaillierte und aktuelle Daten über Gebäudezustände und Flächendaten (Portfoliomanagement), was die Planbarkeit und Steuerungsfähigkeit erheblich beeinträchtigt; ein umfassendes Datenmanagementsystem sollte implementiert werden, um diese Lücken zu schließen
- **Kostensteuerung und strategisches Projektmanagement optimieren:** derzeit gibt es erhebliche Defizite in der Kostensteuerung und im strategischen Projektmanagement aufgrund eines fehlenden ganzheitlichen Controlling-Ansatzes; die Einführung eines integrierten, IT-gestützten Controlling-Systems ist dringend erforderlich
- **Digitale Unterstützung ausbauen:** die digitale Unterstützung ist unzureichend; es sollten moderne IT-Lösungen und ein Ticket-System implementiert werden, um die Effizienz und Transparenz zu verbessern
- **Kommunikation und Nutzendenschnittstelle verbessern:** es besteht ein erhebliches Kommunikationsproblem in der Nutzendenschnittstelle mit unklaren Zuständigkeiten; die Prozesse und Strukturen müssen sich zukünftig stärker an den Erfordernissen der Nutzenden ausrichten

- **Anpassung der Organisation an Aufgabenentwicklung:** die Organisation konnte sich bisher aufgrund diverser Hemmnisse und Herausforderungen nicht der Aufgabenentwicklung anpassen, was zu einer erhöhten Belastung der Mitarbeitenden mit administrativen Aufgaben führt und die Leistung bei den Kernprozessen einschränkt
- **Nachhaltige Entwicklung immobilienbezogener Strategien:** es fehlen Arbeitsmittel, Ressourcen und organisatorische Funktionen zur nachhaltigen Entwicklung immobilienbezogener Strategien
- **Mittelausstattung:** es werden dringend zusätzliche finanzielle und personelle Ressourcen benötigt, um den bestehenden Instandhaltungsstau zu bewältigen und die Betreiberverantwortung umfassend wahrzunehmen

B. Handlungsoptionen

Zur Begegnung der analysierten Handlungsthemen wurden im Rahmen der Organisationsuntersuchung verschiedene Gestaltungsalternativen für die zukünftige Neuausrichtung des GMHL im Abgleich mit marktüblichen Ansätzen und den konkreten Aufgabenstellungen des GMHL beleuchtet und diskutiert.

Option 1: „Weiter wie bisher“ – Status quo beibehalten

Das GMHL setzt die bestehende Organisation unverändert fort. Es werden keine grundlegenden strukturellen oder personellen Änderungen vorgenommen und die Prozesse sowie Strukturen bleiben wie bisher bestehen

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Keine unmittelbaren Kosten oder Investitionen notwendig • Vertraute Abläufe und Strukturen bleiben erhalten; keine Anpassungserfordernisse für die Mitarbeitenden • Kein Change-Aufwand, da keine bzw. nur marginale Maßnahmen umgesetzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Verkehrssicherheit für die Immobilien der Hansestadt Lübeck kann nicht sichergestellt werden und die Zahl der Objektschließungen sowie die Gefahr von Personenschäden steigt weiter an • Bestehende Probleme und Ineffizienzen bleiben bestehen • Gebäudezustände werden sich weiter verschlechtern und der Instandsetzungsstau wächst kontinuierlich an • Potenzieller Motivationsverlust der Mitarbeitenden durch fehlende Optimierung • Keine Verbesserung der digitalen Unterstützung • Intransparenz und mangelhafte Kommunikation zum Nutzenden bleibt bestehen • Risiken durch Überlastung der Ressourcen werden erhöht

Fazit: Aufgrund der zunehmenden Verkehrssicherheitsrisiken und nachteiligen Prozesse in der Aufgabenwahrnehmung wird Handlungsoption 1 nicht empfohlen.

Option 2: „Mehr Personal in aktuellen Strukturen“ – Problembehandlung nur durch zusätzliche Ressourcen

Das GMHL erhöht die personellen Ressourcen in den bestehenden Organisationsstrukturen, um bestehende Engpässe zu beheben und die Arbeitssituation zu entlasten. Diese Maßnahme erfolgt ohne grundlegende Änderung der bestehenden Organisation.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Entlastung der Mitarbeitenden durch zusätzliche Kapazitäten• Schnelle Implementierung, da keine umfassenden organisatorischen Anpassungen notwendig sind• Verbesserung der Leistungsfähigkeit in besonders überlasteten Bereichen	<ul style="list-style-type: none">• Keine langfristige Lösung, da strukturelle Probleme und Ineffizienzen nicht behoben werden• Höhere laufende Kosten durch hohen Personalaufwand• Risiko eines wachsenden Personalbestands ohne entsprechende Steigerung der Produktivität• Ineffizienzen in den Prozessabläufen bleiben bestehen• Keine Verbesserung der digitalen Unterstützung• Intransparenz und mangelhafte Kommunikation zum Nutzenden bleibt bestehen

Fazit: Gefahr von „Symptombekämpfung“, ohne die zugrundeliegenden Ursachen anzugehen. Verbesserung der kurzfristigen Leistungsfähigkeit, jedoch keine nachhaltige Nutzung der bekannten Optimierungspotenziale in Bezug auf die Effizienz mit dem Risiko eines stetig weiterwachsenden Personalbedarfs.

Option 3: „Neu aufgestellt“ – Umsetzung der favorisierten Organisationsalternativen

Das GMHL setzt die favorisierte Organisationsalternative um. Hierbei werden die Prozesse und Strukturen entsprechend den Analyseergebnissen angepasst. Dies erfordert eine initiale Mittel- und Ressourcenbereitstellung sowie eine konsequente Umsetzungsstrategie. Der Umfang der Steigerung des Personalbedarfs wird hierbei deutlich geringer eingeschätzt als in Variante 2, da Ineffizienzen beseitigt und eine Digitalisierung vorangetrieben werden.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Nachhaltige Lösung der identifizierten Probleme durch strukturelle und prozessuale Verbesserungen• Steigerung der Effizienz und Produktivität• Bessere Ressourcennutzung durch klare Prozesse und Zuständigkeiten• Anpassung an marktübliche Strukturen• Sukzessive Verbesserung der Gebäudestände• Erhöhung der Transparenz, Kommunikation und Reduzierung der Betriebsrisiken• Verbesserung von IT-Systemen und Erhöhung Digitalisierungsgrad• Verbesserung der Zufriedenheit der Nutzenden• Besetzung von strategischen Themen• Stärkung der Motivation der Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none">• Höhere Anfangsinvestitionen für Umsetzungsprojekt erforderlich• Hoher Change-Management-Aufwand• Möglicher Widerstand gegen Veränderungen und temporäre Leistungsbeeinträchtigung während der Umstellungsphase• Höherer Planungsaufwand für die Umsetzung

Fazit: Das GMHL entwickelt sich zu einer modernen und zukunftsfesten Immobilienorganisation. Risiken werden reduziert bei gleichzeitiger Verbesserung der Gebäudezustände, Zufriedenheit der Nutzenden und besserer Nutzung der bestehenden Ressourcen durch effizientere Prozesse mit langfristigen Kostenersparnissen.

Neben den Handlungsoptionen wurde auch die Verringerung der Eigenleistungstiefe durch externe Vergabe von Dienstleistungen (Outsourcing) bewertet. Im Ergebnis wurde diese Option als risikobehaftet eingestuft, da langfristig negative Auswirkungen auf Qualität, Effizienz und Kundenzufriedenheit gesehen werden.

C. Zielbild der zukünftigen Organisation des GMHL

Die Organisation des GMHL wird auch zukünftig dem Lebenszyklusansatz Planen-Bauen-Betreiben folgen mit einer deutlich stärker an den Nutzenden ausgerichteten Organisation und einer Bündelung der Funktionen des technischen Gebäudebetriebs in einer neu strukturierten Abteilung Gebäudebetrieb. Zudem erfolgt der Aufbau der neuen Organisationsstruktur entlang immobiliespezifischer Rollen und Prozessen sowie einer funktionsfähigen Führungsspanne. Übergeordnete administrative Aufgaben sowie strategische Immobilienaufgaben werden in der neuen Organisation an zentralen Stelle gebündelt.

Der Schwerpunkt der Untersuchung lag auf der Abteilung Technisches Gebäudemanagement. Die Abteilungen Kaufmännisches Gebäudemanagement und Infrastrukturelles Gebäudemanagement wurden nur in der Schnittstelle betrachtet. Das neue Zielbild führt im Wesentlichen zu folgenden Änderungsbedarfen in der Aufbauorganisation sowie Aufgabenwahrnehmung:

BL GEBÄUDEMANAGEMENT			
AL Planung und Bau	AL Gebäudebetrieb	AL KGM	AL IGM
TGM-Support	Bauunterhaltsprojekte	Zentrale Services	Reinigung
Projektmanagement (3 Sachgebiete)	Gebäudeservices (3 Sachgebiete)	Finanzen	
TGA	Strategische Gebäudeinstandhaltung	Flächenmanagement	
Nachhaltigkeit und Energiemanagement			

Abbildung 1: Zielbild Organisation Gebäudemanagement

Nachfolgend werden die wesentlichen Kernaspekte der Neuausrichtung des Gebäudemanagements vorgestellt:

Stärkung des Gebäudebetriebs

Durch den Aufbau der Abteilung Gebäudebetrieb erfolgt eine ganzheitliche Bewirtschaftung der Gebäude sowie Übernahme der Betreiberverantwortung aus einer Organisationseinheit.

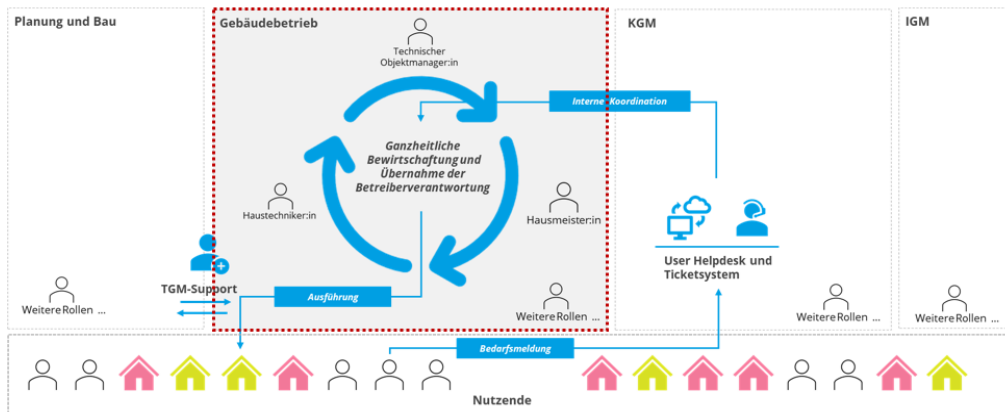


Abbildung 2: Zielbild Stärkung des Gebäudebetriebs

Neben Aufgaben der regulären Gebäudebewirtschaftung werden auch kleinere Instandhaltungsmaßnahmen und –projekte umgesetzt. Die Taskforce Notfallprogramme wird zunächst zur Abarbeitung des Instandhaltungsstaus eingesetzt und später in die bestehenden Strukturen der Abteilung integriert. Durch die neue Funktion der Technischen Objektmanager:innen sowie der Integration der Hausmeisterdienste erfolgt eine lückenlose Wahrnehmung der Betreiberverantwortung bei gleichzeitiger Erhöhung der Eigenleistungstiefe. Die Ausrichtung der Gebäudebewirtschaftung erfolgt entlang der Strukturen und Bedarfe der Nutzenden in Form von Nutzendenclustern.

BL GEBÄUDEMANAGEMENT		
AL Gebäudebetrieb		
Sachgebiet Bauunterhaltsprojekte	Sachgebiete Gebäudeservices 1-3	Sachgebiet Strategische Gebäudeinstandhaltung
<ul style="list-style-type: none"> • Projekte Bauunterhalt • Taskforce Notfallprogramm 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliche Objektbetreuung • Sicherstellung der Einhaltung delegierter Betreiberpflichten • Teams bestehen aus: <ul style="list-style-type: none"> – Objektmanager:in – Haustechniker:in – Hausmeister:in – Gebäudewarte – Betriebshandwerker:in – Sachbearbeiter:in 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkehrssicherheitsbegehung • Instandhaltungsmanagement <ul style="list-style-type: none"> – Standards – Rahmenverträge – Dokumentation • Gebäudebewertung <ul style="list-style-type: none"> – Sanierungsfahrpläne – Standsicherheitsprüfung (VDI 6200)
Legende: • Fett: Neue Aufgabenschwerpunkte / Funktionen • Normal: Bestehende Aufgabenschwerpunkte		

Abbildung 3: Zielbild Aufgabenschwerpunkte und Funktionen Abteilung Gebäudebetrieb

Optimierung der Kommunikation mit den Nutzenden

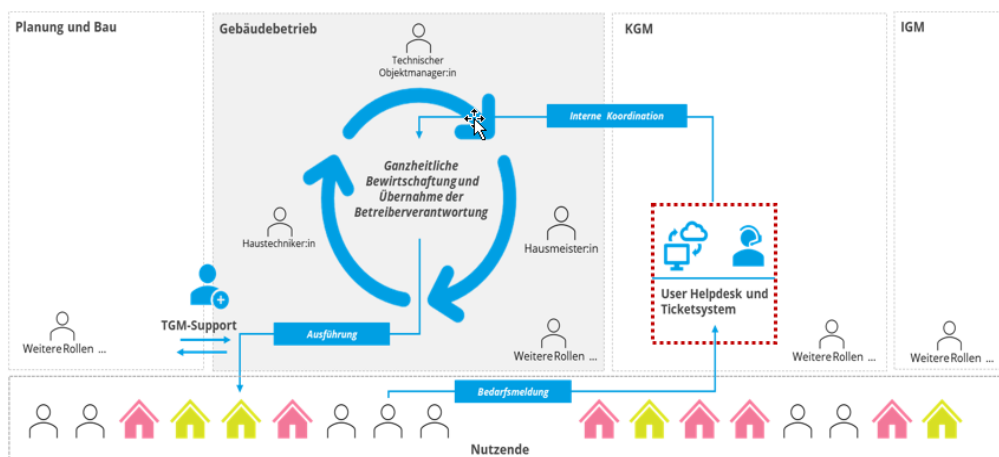


Abbildung 4: Zielbild Optimierung der Kommunikation mit den Nutzenden

Die Nutzenden melden zukünftig ihre Anfragen (u. a. Bedarfe, Störungen, Mängel) per E-Mail, Telefon oder über das Ticketsystem dem User-Helpdesk. Die interne Koordination der Meldungen erfolgt über die Technischen Objektmanager:innen in Form eines Single-Point-of-Contact. Dies ermöglicht nicht nur eine strukturierte und effiziente Bearbeitung der Anfragen im GMHL, sondern auch eine transparente Nachverfolgung der Meldungen für den Nutzenden. Die Analyse der eingehenden Tickets dient zukünftig der Ressourcenplanung.

Schaffung von Supportfunktionen

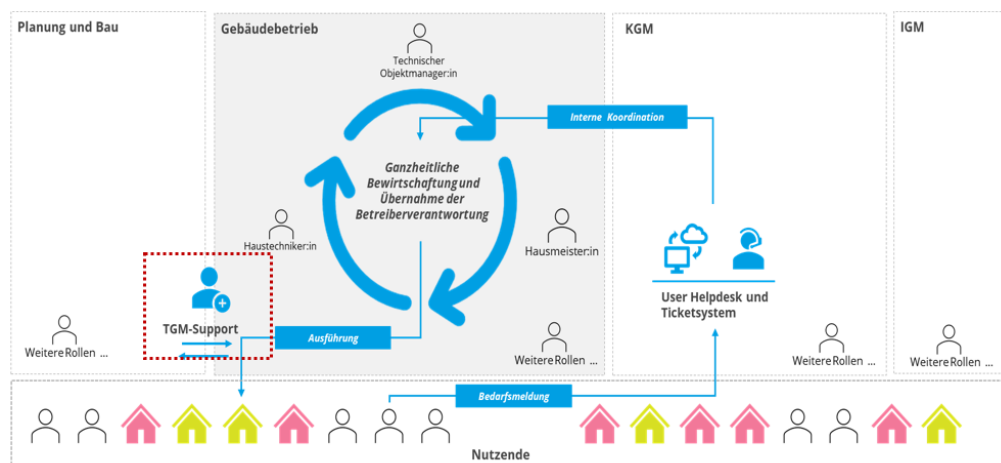


Abbildung 5: Zielbild Schaffung von Supportfunktionen

In der Abteilung Planung und Bau werden durch den Aufbau des Sachgebiets TGM-Support übergreifende und unterstützende Funktionen gebündelt (TGM=Technisches Gebäudemanagement). Durch die Übernahme strategischer Aufgaben wie dem Portfolio-Management, dem Fördermittelscouting sowie dem BIM-Management erfolgt eine Entlastung der operativen Ebene sowie Unterstützung der Führungskräfte in der strategischen Steuerung.

Durch die Funktion des Bauprojektcontrollings erfolgt eine übergeordnete, zentrale Planung, Steuerung und Überwachung der investiven Bauprojekte. Das Bauprojektcontrolling hat zum Ziel, die Projektleitungen und Sachgebietsleitungen hinsichtlich Kosten, Termine und Qualitäten der Bauprojekte zu unterstützen und an der Erreichung der Projektziele mitzuwirken. Das Bauprojektcontrolling stellt den Sachgebietsleitungen relevante Informationen zur Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben in ihrem Sachgebiet zur Verfügung. Zudem liefert es Zahlen, Daten und Fakten zur strategischen Ausrichtung und Steuerung der Sachgebiete bzw. der Abteilung. Die zur Verfügung stehenden investiven Mittel der kommenden Jahre werden weiterhin nicht auskömmlich für die Anzahl der zu realisierenden Bauprojekte sein. Dadurch werden Führungskräfte und Projektleitungen zunehmend strategische Entscheidungen über den Fortschritt der einzelnen Bauprojekte treffen müssen. Das Bauprojektcontrolling erarbeitet dafür nicht nur die relevanten Entscheidungsinformationen, sondern kann durch geeignete Analysen Aussagen über die Folgen der Entscheidungen treffen und damit Handlungsoptionen erarbeiten und bewerten.

Die Projektleitungen sind für die Planung, Steuerung und Überwachung ihrer konkreten Bauprojekte verantwortlich. Sie haben die Projekte so zu leiten, dass das Projektziel durch eine qualitäts-, termin- und kostengerechte Projektabwicklung bedarfsgerecht und unter den Vorgaben von „Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit“ erzielt wird. Das Erreichen der Projektziele liegt in der Verantwortung der Projektleitungen. Dafür bedarf es neben fachlichen Kompetenzen auch weiterer Schlüsselkompetenzen hinsichtlich Konflikt- und Risikomanagement.

Für diese operative Ebene übernimmt das Bauprojektcontrolling eine beratende Funktion: Daten für die Planungsaufgaben der Projektleitungen werden zur Verfügung gestellt (u. a. Leistungskennzahlen, Benchmarks), sich stetig verändernde gesetzliche und interne Rah-

menbedingungen werden analysiert und aufbereitet und Abweichungen im Projektverlauf werden durch regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche frühzeitig erkannt.

Dem bereits bestehenden Baukostencontrolling obliegt dagegen die Steuerung und Überwachung der unterjährigen, insbesondere investiven Haushaltsbewirtschaftung sowie die Sicherstellung der Verfügbarkeit investiver Mittel im notwendigen Umfang. Die beiden Controllingfunktionen unterstützen die jeweiligen Führungskräfte sowie die operative Ebene in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben und Verantwortung. Im Sinne dieses ganzheitlichen und integrierten Controllingansatzes ist das bestehende Berichtswesen mit dem Bereich Haushalt und Steuerung weiterzuentwickeln.

BL GEBÄUDEMANAGEMENT			
AL Planung und Bau			
Sachgebiet TGM-Support	Sachgebiete Projektmanagement 1-3	Sachgebiet TGA	Sachgebiet Nachhaltigkeit und Energiemanagement
<ul style="list-style-type: none"> • Projektcontrolling und Berichtswesen Bau und Betrieb • Portfolio Management (inkl. Strategie, langfristige Flächenbedarfe, Masterpläne), • Projektentwicklung • Verwendungsnachweisprüfung • Schadstoff- / Brandschutzmanagement • Fördermittelscouting • BIM Strategie und Management • Zukunftsthemen Bau und Innovations-Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektleitung und -steuerung • Zuteilung der Projekte nach Kapazitäten • Keine separate Fachgruppe für Sonderprojekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektleitung und -steuerung TGA-Projekte • Unterstützung großer Neubau- und Sanierungsprojekte • Planung und Konzeption • Überwachung und Qualitätskontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Operatives und strategisches Energiemanagement • Nachhaltigkeit
			Legende: <ul style="list-style-type: none"> • Fett: Neue Aufgabenschwerpunkte / Funktionen • Normal: Bestehende Aufgabenschwerpunkte

Abbildung 6: Zielbild Abteilung Planung und Bau (TGM = Technisches Gebäudemanagement; TGA = Technische Gebäudeausrüstung)

Aufbau digitales Gebäudeportfolio

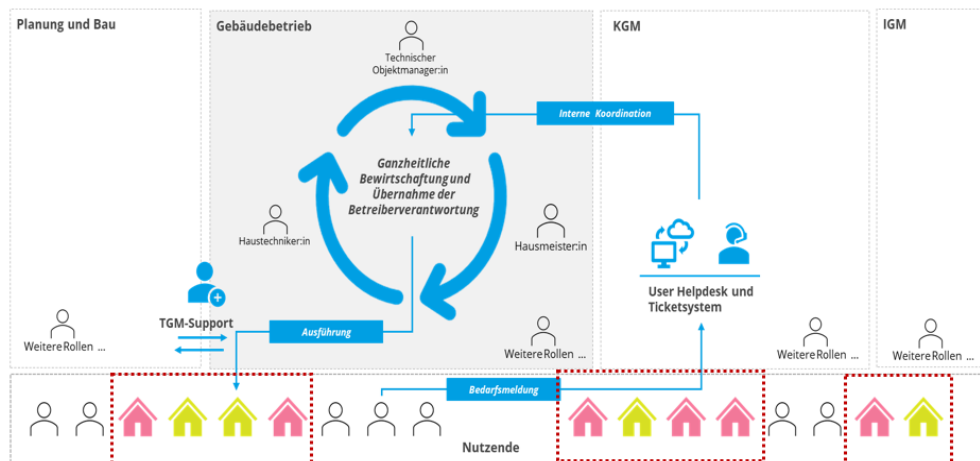


Abbildung 7: Zielbild Aufbau digitales Gebäudeportfolio

Durch die Durchführung einer ganzheitlichen Immobilienbestandsaufnahme wird ein digitales Gebäudeportfolio aufgebaut. Die Daten sind in das CAFM-System zu integrieren (CAFM=Computer-Aided-Facility-Management). Durch die Einführung neuer Funktionen zur Stammdatenpflege wird das Gebäudeportfolio fortlaufend auf aktuellem Stand gehalten.

Optimierung interner Prozesse

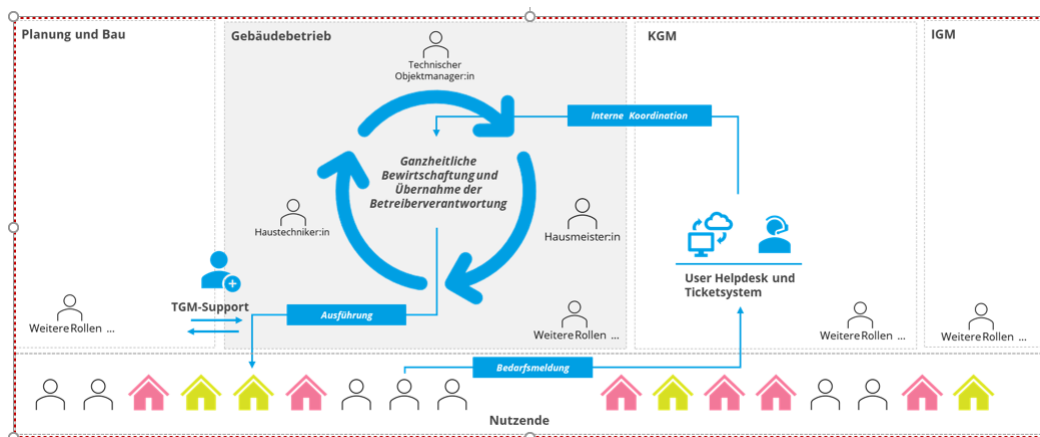


Abbildung 8: Zielbild Optimierung interner Prozesse

Das zukünftige Prozessmodell des GMHL orientiert sich am Lebenszyklusansatz eines Gebäudes (Planen, Bauen und Betreiben). Die neue Aufbauorganisation des Bereichs bedingt eine Analyse der Schnittstellen und Synergieeffekte der Abteilungen, zudem sind Entscheidungswege und –kompetenzen zu überprüfen.

Abteilung Kaufmännisches Gebäudemanagement

BL GEBÄUDEMANAGEMENT		
AL Kaufmännisches Gebäudemanagement		
Sachgebiet Zentrale Services	Sachgebiet Finanzen	Sachgebiet Flächenmanagement
<ul style="list-style-type: none"> • Querschnitt- und Supportaufgaben (Büroservices, Registratur) • Übergeordnete Aufgaben (Arbeitsschutz, Personalwesen, IT/Digitalisierung) • Qualitätsmanager:in 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaufmännische Sachbearbeitung • Finanzwesen • Baukostencontrolling (enge Verzahnung zum Projektcontrolling und Berichtswesen Bau und Betrieb) • Betriebskosten • Zentrales Beschaffung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertragswesen • Raumplanung/ Flächenmanager:in • Betreuung User-Help-Desk und Ticketsystem • Stammdatenpflege CAFM-System (LuGM)

Legende:
 • Fett: Neue Aufgabenschwerpunkte / Funktionen
 • Normal: Bestehende Aufgabenschwerpunkte

Abbildung 9: Zielbild Aufgabenschwerpunkte und Funktionen Abteilung Kaufmännisches Gebäudemanagement

Das Kaufmännische Gebäudemanagement stellt interne Serviceleistungen für den Bereich zur Verfügung. Aus diesem Grund wird die Betreuung des User-Help-Desk und der Stammdatenpflege im Flächenmanagement des Bereichs verortet. Zudem sollen langfristig Funktionen für das Zentrale Beschaffungswesen und das Qualitätsmanagement des Bereichs zur Entlastung der Fachabteilungen führen.

Abteilung Infrastrukturelles Gebäudemanagement



Abbildung 10: Zielbild Aufgabenschwerpunkte und Funktionen Abteilung Infrastrukturelles Gebäudemanagement

Auf Grund der Integration der Hausmeisterdienste in die Abteilung Gebäudebetrieb, bedarf es einer separaten Überprüfung der vorhandenen Aufbauorganisation dieser Abteilung.

D. Umsetzungsfahrplan

Für die Umsetzung der organisatorischen Neuausrichtung des Technischen Gebäudemanagement wurde von dem Beratungsunternehmen ein Fahrplan inkl. Maßnahmenliste basierend auf dem Zielbild 2026 - 2029 entwickelt (Anlage 1 Abschlussbericht). Dieser umfasst neben kleineren und mittelgroßen Maßnahmen – die teilweise ohne zusätzliche Ressourcenbedarfe umgesetzt werden können – folgende Kernmaßnahmen und externe Begleitungen:

- Durchführung der Immobilienbestandsaufnahme
- Implementierung eines Ticketsystems
- Modellierung der Geschäftsprozesse
- Implementierung Change-Management
- Projektsteuerung für die Umsetzungsbegleitung

Die Umsetzung der Maßnahmenliste ist nicht vollständig zusätzlich zum Tagesgeschäft der Mitarbeitenden im GMHL zu bewältigen. Aus diesem Grund bedarf es für die Umsetzung der organisatorischen Neuausrichtung einen separaten Projektauftrag mit entsprechender Mittelbereitstellung. Die Maßnahmenliste und der Projektzeitplan sind in diesem Rahmen mit den beteiligten Bereichen anzupassen. Der Bereich GMHL strebt einen Projektstart zum 01.01.2026 mit folgender Umsetzungsstrategie (Grobplanung) an:

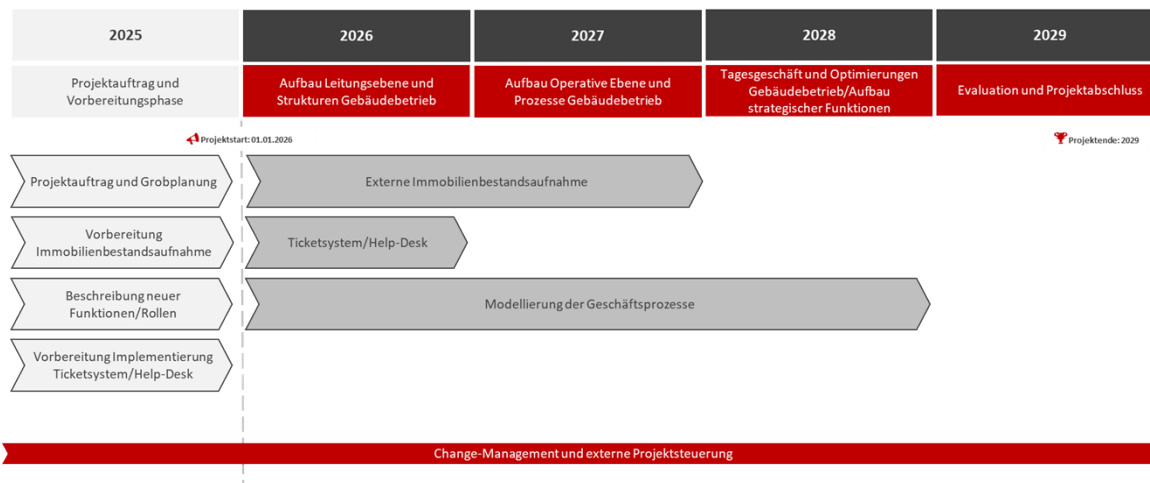


Abbildung 11: Umsetzungsstrategie (Grobplanung)

Aktuell arbeitet der Bereich GMHL bereits an ersten kleineren Maßnahmen, wie zum Beispiel Nr. 0.7 Review interner Entscheidungswege und –kompetenzen oder 0.9 Konzept einer Fachkarriere. Zudem werden erste Abstimmungsgespräche mit beteiligten Bereichen zum weiteren Vorgehen geführt.

E. Abschätzung der Ressourcendimensionierung

Personalbemessung

Für die Ressourcendimensionierung (Anlage 2 Abschlussbericht) wurde das zu betreuende Immobilienportfolio, unter Berücksichtigung objektbezogener Besonderheiten, als Grundlage herangezogen.

Zur Umsetzung der organisatorischen Neuausrichtung des Bereichs GMHL, wird in Summe eine Erhöhung des aktuellen Personalbestands um 25 VZÄ erwartet. Auch wenn es zunächst einer sukzessiven Erhöhung der Kapazitäten um 44 VZÄ bedarf, erfolgt bis zum Zielbild 2029 eine sozialverträgliche Verschlankung um rund 19 VZÄ. Dies wird durch Effizienzsteigerungen infolge der erfolgreichen Steigerung der Transparenz und der Digitalisierung sowie der Abnahme des Instandsetzungsstaus/der Maßnahmen des Notfallprogramms erwartet. Die künftig wegfallenden Funktionen sollen möglichst im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen in die neuen Funktionen überführt werden (überwiegend Hausmeister:innen zu Haustechniker:innen; Haustechniker:innen zu technischen Objektmanager:innen). Die Stellenreduzierung soll durch geplante altersbedingte Austritte im GMHL sowie kritischer Prüfung von Neubesetzungen erreicht werden.

Zudem führen die erforderlichen Anpassungen in einzelnen Sachgebieten zu einer Erhöhung der tarifrechtlichen Eingruppierung nach TVöD. Dies resultiert zum Beispiel aus der Einführung der neuen Rolle Objektmanager:in, welche Verantwortlichkeiten für den technischen Immobilienbetrieb bündelt sowie der Aufwertung einzelner Aufgaben der aktuellen Hausmeister:innen. Dies soll im Rahmen der Stellenbewertungsverfahren überprüft werden.

Die Stellenplanveränderungen sollen sukzessiv entsprechend der Umsetzungsstrategie der organisatorischen Neuausrichtung erfolgen (Anlage 2).

Umsetzung der wesentlichen Maßnahmen

Für die Umsetzung der wesentlichen Maßnahmen und die externe Begleitung kalkuliert das Beratungsunternehmen folgenden Aufwand:

Maßnahme	Aufwand	Jahr
Durchführung der Immobilienbestandsaufnahme	rund 1.000.000 EUR	2026 – 2027
Implementierung eines Ticketsystems	rund 150.000 EUR	2026
Modellierung der Geschäftsprozesse	rund 150.000 EUR	2026 – 2028
Implementierung Change-Management	rund 100.000 EUR	2026 – 2029
Projektsteuerung für die Umsetzungsbegleitung	rund 200.000 EUR	2026 – 2029

F. Fazit

Beratungsunternehmen Drees & Sommer SE

Die Organisationsuntersuchung hat verschiedene strukturelle und organisatorische Defizite identifiziert, die die Leistungsfähigkeit der Abteilung des Technischen Gebäudemanagement und des GMHL insgesamt erheblich beeinträchtigen. Die bestehenden Strukturen und Prozesse im Gebäudemanagement sind oft veraltet und nicht ausreichend dokumentiert, was zu Ineffizienzen und Verzögerungen führt. Aufgrund der hohen Instandhaltungsrückstände und der intransparenten Gebäudeinformationen, verbunden mit zu knapp bemessenen Personalressourcen und Finanzmitteln besteht ein hohes Risiko bei der Wahrnehmung der Betreiberverantwortung. Neben zunehmenden Haftungsrisiken werden sich dadurch die Gebäudezustände weiterhin verschlechtern, mit der Folge von Ausfällen technischer Anlagen und drohenden Schließungen. Es besteht ein erheblicher Handlungsbedarf in der Digitalisierung und IT-Unterstützung, um die Effizienz und Transparenz zu verbessern. Zudem sind zusätzliche finanzielle und personelle Ressourcen notwendig, um den Instandhaltungsstau zu bewältigen und die Betreiberverantwortung umfassend wahrzunehmen.

Das Beratungsunternehmen empfiehlt die organisatorische Neuausrichtung des GMHL, um der aktuellen Notsituation des Bereichs zu begegnen und das GMHL als zukunftsfähigen und verlässlichen städtischen Immobiliendienstleister aufzustellen.

Verwaltung

Das Gebäudemanagement der HL befindet sich in einer Notlage. Die Bausubstanz der städtischen Gebäude ist überwiegend mangelhaft und die Anzahl der verkehrssicherheitsrelevanten Mängel nimmt täglich zu. Aufgrund fehlender Immobiliendaten ist das Ausmaß an insbesondere solchen Mängeln, welche konkrete Gefahren darstellen, nicht bekannt. Das Gebäudemanagement verfügt nicht über die für eine anforderungsgemäße Wahrnehmung der Betreiberverantwortung erforderlichen Gebäudeinformationen. Das Abarbeiten von Prioritätenlisten zur Aufrechterhaltung der Verkehrssicherheit gehört zum Arbeitsalltag der Mitarbeitenden im Bereich. Bisher konnten Sach- und Personenschäden abgewendet werden. Dafür mussten in der Vergangenheit jedoch sofortige Teil- und Komplettsperren von Gebäuden der kommunalen Daseinsvorsorge vorgenommen werden, um insbesondere Personenschäden infolge attestierter, konkreter Gefahren abzuwenden.

Ein aktueller Fall: In der Sporthalle der Ahorn-Schule, Förderzentrum Geistige Entwicklung der Hansestadt Lübeck (ehem. Maria-Montessori-Förderschule), wurden in 2024 durch das Nachholen von eigentlich wiederkehrend erforderlichen Pflichtaufgaben der Tragwerksbeurteilung nach aktuellen Vorschriften (hier: VDI 6.200: „Bauwerksprüfungen“, eingeführt in 2010) sehr spät solche Schäden an weit gespannten Hallenbindern festgestellt, welche eine konkrete, bestehende Gefahr des jederzeit möglichen Spontanversagens der gesamten Hallendachkonstruktion aufwiesen.

Das GMHL nimmt die bestehende Verantwortung ernst – gegenüber den Mitarbeitenden der Stadtverwaltung sowie den Bürgerinnen und Bürgern der Hansestadt. Es besteht akuter Handlungsbedarf, um die Verkehrssicherheit der städtischen Gebäude sicherzustellen und den Gebäudebestand der HL zukunftsstark aufzustellen. Gegenwärtig kann das GMHL, der ihr vom Bürgermeister übertragenen rechtlichen Verpflichtung in der Rolle als Betreiber der ihr zugeordneten Gebäude im Eigentum der Hansestadt Lübeck nicht ordnungsgemäß gerecht werden. Unser Ziel ist es, das Gebäudemanagement so zu entwickeln, dass die aktuelle Notlage bewältigt und der Bereich als verlässlicher und moderner Partner für den Gebäudebetrieb und die –nutzung der städtischen Gebäude nachhaltig wahrgenommen wird.

Dafür braucht es eine organisatorische Neuausrichtung des GMHL. Denn die Vergangenheit zeigt, dass trotz Aufstockung der personellen sowie finanziellen Ressourcen Handlungsmöglichkeiten auf Organisationsebene nicht ausreichend verbessert werden konnten. Die Mitarbeitenden im Bereich stehen unter enormen Druck, diese Notlage zu bewältigen. Die Ausfallzeiten wegen Krankheit nehmen zu und auch Kündigungen der Beschäftigten, aus Angst der Verantwortung nicht mehr gerecht zu werden, sind Realität.

In Anbetracht der Notlage und der Unzufriedenheit der Nutzenden kann ein weiterer, zeitlicher Aufschub nicht verantwortet werden, und macht es unausweichlich, den Gebäudebetrieb umgehend zu stärken und in eine eigenständige Organisationseinheit zu überführen. Diese Neuausrichtung führt zwangsläufig zur Überprüfung und Anpassung der Prozesse im Bereich, da neue Funktionen und Zuständigkeiten etabliert werden. Aus Sicht der Nutzenden ist die Einführung eines User-Helpdesks mit Ticketsystem längst überfällig. Die Verwaltung ist gewillt die Umsetzung der organisatorischen Neuausrichtung des GMHL entsprechend des vorliegenden Berichtes ab 2026 umzusetzen.

Wie geht es weiter?

Die Maßnahmen (Teilprojekte) der Maßnahmenliste (Anlage 1 des Abschlussberichtes) sind mit den zu beteiligten Bereichen abzustimmen. Für jedes Teilprojekt ist eine Soll-/Ist-Analyse durchzuführen, um zu entscheiden, ob diese Maßnahme im Gesamtprojektverlauf verfolgt werden soll. Ein entsprechender Meilensteinplan ist zu entwickeln. Die unter Buchstabe D. beschriebenen Kernmaßnahmen sind entsprechend der Grobplanung in Abbildung 11 zu planen und umzusetzen. Die dafür notwendigen Mittel sind in den Haushaltsplanungen 2026 eingeplant.

Die Veränderung der Aufbauorganisation erfolgt sukzessive. Entsprechende Stellenplananträge sind für 2026 gestellt (siehe Anlage 2). Im Jahr 2026 ist die operative Struktur und Leitungsebene der neuen Abteilung Gebäudebetrieb aufzubauen. Ab dem Jahr 2027 erfolgt die Integration der operativen Ebene in die neue Abteilung. Zudem sind die Prozesse anzupassen. Um die organisatorische Neuausrichtung des GMHL im Zielbild 2029 zu erreichen, ist externe Unterstützung – insbesondere im Changemanagement sowie der Projektsteuerung für die Umsetzungsbegleitung – erforderlich.

Der Veränderungswille und die -bereitschaft der Mitarbeiter:innen im GMHL ist groß. Erste kleinere Maßnahmen wie die Anpassung von Entscheidungswegen, Aufbau einer Prozessmanagementstruktur sowie Schaffung von internen Informationsstrukturen befinden sich bereits in Bearbeitung. Zudem wird die Umsetzung der Kernmaßnahmen vorbereitet. So steht das GMHL bereits im Austausch mit dem Bereich IT zur Implementierung eines Ticketsystems. Erste Use-Cases werden modelliert und die Bedarfe der Nutzer:innen identifiziert. Das Thema Fachkarriere und Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Bestandspersonals in die neuen Funktionen wird mit dem Bereich Personal bearbeitet.

Anlagen:

- Anlage 1 Abschlussbericht
- Anlage 1 Maßnahmenliste
- Anlage 2 Ressourcendimensionierung
- Anlage 2 Fahrplan sukzessive Stellenplanveränderungen
- Anlage 3 PowerPoint-Präsentation

Senatorin Joanna Hagen