



► 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 immobilienpezifischer 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.

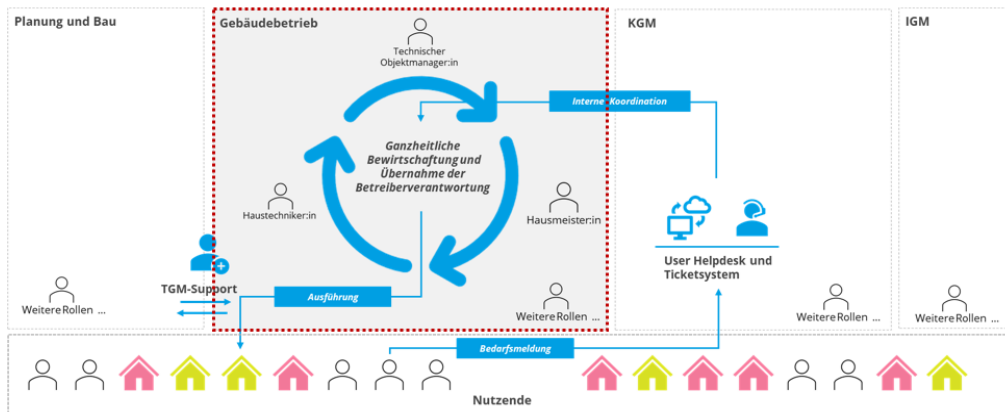


Abbildung 2: Zielbild Stärkung des Gebäudebetriebs

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

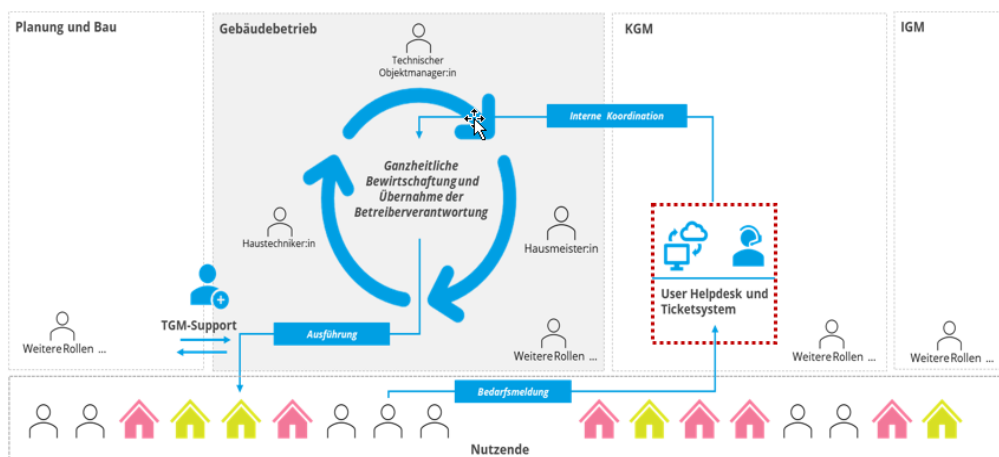


Abbildung 4: Zielbild Optimierung der Kommunikation mit den Nutzenden

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

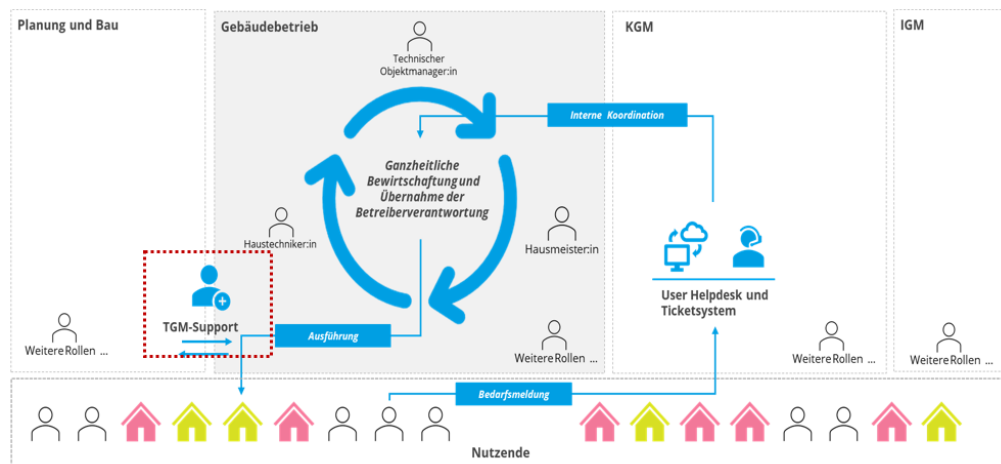


Abbildung 5: Zielbild Schaffung von Supportfunktionen

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:

- Fett: Neue Aufgabenschwerpunkte / Funktionen
- Normal: Bestehende Aufgabenschwerpunkte

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

Aufbau digitales Gebäudeportfolio

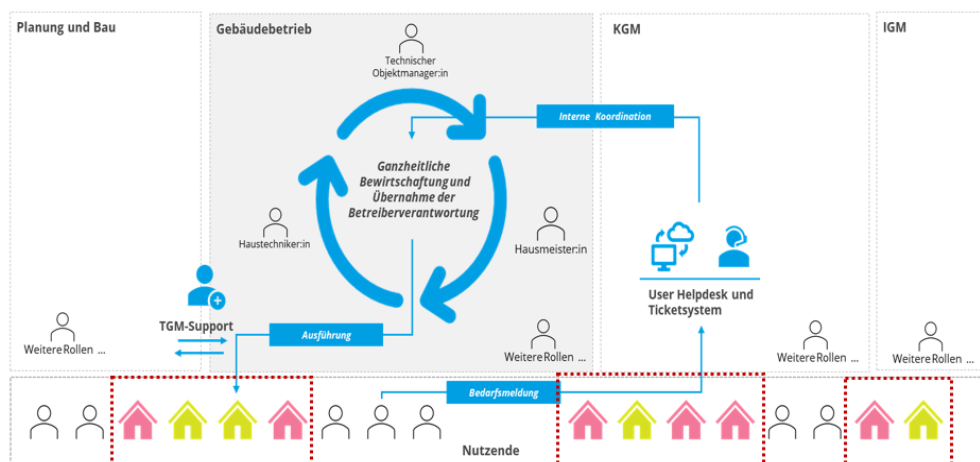


Abbildung 7: Zielbild Aufbau digitales Gebäudeportfolio

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

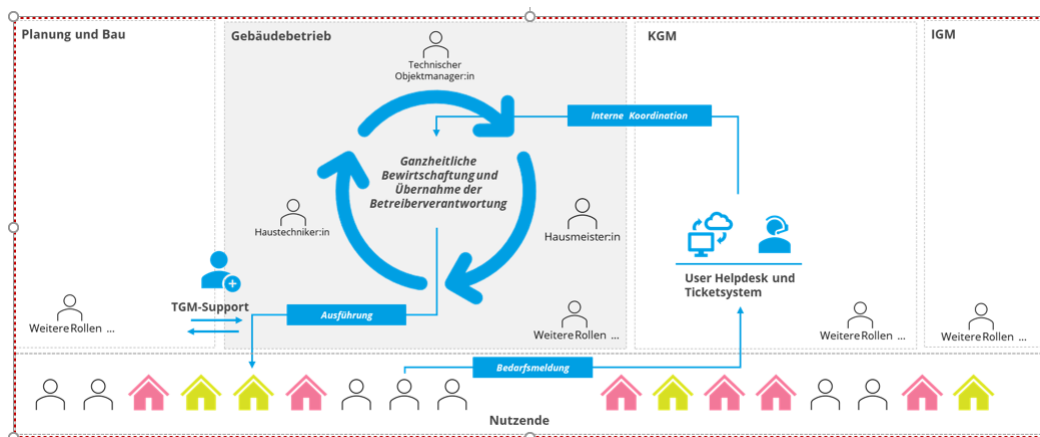


Abbildung 8: Zielbild Optimierung interner Prozesse

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:

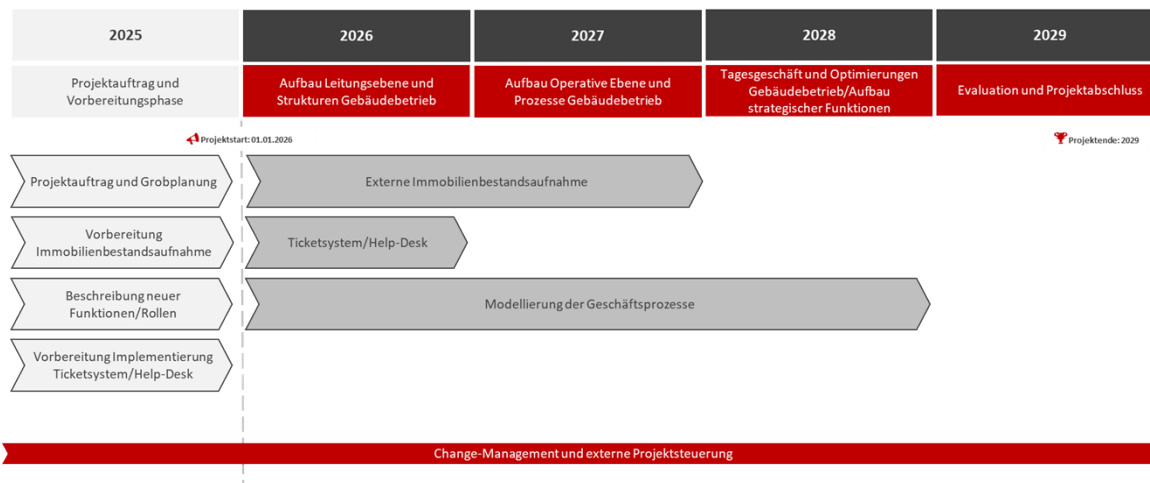


Abbildung 11: Umsetzungsstrategie (Grobplanung)

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 Komplettspernungen 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

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck



Drees & Sommer SE
Obere Waldplätze 13, 70569 Stuttgart
Telefon: +49 711 1317-0

Datum: 26.03.2025

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	5
2	Einführung.....	6
2.1	Ausgangssituation.....	6
2.1.1	Strukturen, Zahlen, Daten, Fakten	6
2.1.2	Herausforderungen und Hemmnisse	8
2.2	Bisherige Untersuchungen in der Vergangenheit.....	11
3	Vorgehensweise, Methodik und Terminschiene	12
4	Analyse Status quo und Bewertung aus Marktsicht	13
4.1	Transparenz, Steuerung und Standards	14
4.2	Prozesse und Strukturen	14
4.3	Tools, IT und Digitalisierung.....	15
4.4	Betreiberverantwortung.....	16
5	Externe Faktoren und Marktblick	17
6	Zwischenfazit	20
7	Mission und Anspruch GMHL	22
8	Handlungsoptionen.....	22
9	Zielbild der zukünftigen Organisation.....	25
9.1	Prozess- und Leistungsmodell	26
9.2	Rollenmodell	27
9.3	Organisationsmodell	28
9.4	Abteilung Planung und Bau.....	30
9.4.1	Sachgebiet TGM Support	31
9.4.2	Sachgebiete Projektmanagement.....	32
9.4.3	Sachgebiet TGA.....	33
9.4.4	Sachgebiet Nachhaltigkeit und Energiemanagement.....	33
9.5	Abteilung Gebäudebetrieb	34
9.5.1	Sachgebiet Bauunterhaltprojekte	35
9.5.2	Sachgebiete Gebäudeservices	35
9.5.3	Sachgebiet Strategische Gebäudeinstandhaltung	38
9.6	Abteilung Kaufmännisches Gebäudemanagement.....	39

**Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement
der Hansestadt Lübeck**

9.7	Abteilung Infrastrukturelles Gebäudemanagement	41
10	Abschätzung Ressourcendimensionierung	42
10.1	Datengrundlage	42
10.2	Abteilung Planung und Bau.....	43
10.3	Abteilung Gebäudebetrieb	44
10.4	Abteilung Kaufmännisches Gebäudemanagement	48
10.5	Abteilung Infrastrukturelles Gebäudemanagement	49
10.6	Zusammenfassung auf der Bereichsebene	49
10.7	Kritische Würdigung einer Outsourcingbetrachtung	50
11	Umsetzungsempfehlung	52
11.1	Fahrplan	52
11.2	Veränderungsbedarf und Maßnahmen	54
12	Fazit.....	57
13	Abkürzungsverzeichnis.....	58
14	Anlagen	59

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement
der Hansestadt Lübeck

Auftraggeber: Hansestadt Lübeck
Gebäudemanagement (GMHL)

Ansprechpartner: Arnd Babendererde
E-Mail: arnd.babendererde@luebeck.de

Auftrag: Organisationsuntersuchung der technischen
Abteilung des GMHL Lübeck

Auftragnehmer: Drees & Sommer SE
Obere Waldplätze 13
70569 Stuttgart

Vertreten durch das Büro Stuttgart:
Drees & Sommer SE
Obere Waldplätze 12, 70569 Stuttgart

Telefon: +49 711 687070-0
Telefax: +49 711 1317-101

Ansprechpartner: Christoph Zimmer
Eike Wenning
Dr. Chris Richter

1 Management Summary

Der vorliegende Abschlussbericht behandelt die Organisationsuntersuchung des Gebäudemanagements der Hansestadt Lübeck (GMHL), die seit Frühjahr 2024 von Drees & Sommer SE durchgeführt wurde. Ziel der Untersuchung war es, Optimierungspotentiale in der technischen Abteilung des GMHL zu identifizieren und Vorschläge zur Behebung aufzuzeigen.

Die **Abteilung Technisches Gebäudemanagement** steht vor erheblichen organisatorischen und prozessualen Herausforderungen. Es besteht strategischer Handlungsbedarf in Bezug auf Themen wie Digitalisierung und einer übergreifenden Portfoliostrategie. Die Untersuchung wurde in drei Phasen durchgeführt: Transparenzschaffung zum Status Quo, Konzeption der zukünftigen Ausrichtung und Operationalisierung der Umsetzungsthemen. Die Analyse ergab, dass fehlende Transparenz und Datentiefe über Gebäudezustände ein Kernproblem darstellen. Es fehlen adäquate Tools und Standards, was zu erheblichem Mehraufwand und ineffizienten Abläufen führt. Die Prozesse innerhalb des GMHL sind nur in Ansätzen schriftlich dokumentiert und müssen transparenter werden. Zudem gibt es ein erhebliches Kommunikationsdefizit zwischen GMHL und den Nutzenden. Die Handlungsempfehlungen liegen neben der organisatorischen Neuausrichtung, der Etablierung von klaren immobilienwirtschaftlichen Rollenbildern verbunden mit effizienten und durchgängigen Prozessabläufen insbesondere auf der Durchführung einer ganzheitlichen Immobilienbestandsaufnahme und der Einführung einer optimierten Nutzendenschnittstelle in Verbindung mit einem Ticketsystem. Die notwendige Stärkung des Objektbetriebes und die fehlenden, internen Unterstützungstätigkeiten für die Kernprozesse erfordern eine weitere Veränderung. Zudem ist festzustellen, dass die Handlungsfähigkeit des GMHL derzeit erheblich durch die Diskrepanz zwischen den bereitgestellten und den tatsächlich notwendigen Finanzmitteln eingeschränkt ist. Insgesamt weist die aktuelle Aufstellung des GMHL im Marktvergleich erhebliche operative und strategische Defizite auf, verbunden mit einem hohen Umsetzungsaufwand zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit und Schlagkräftigkeit der Organisation. Der Schwerpunkt der Organisationsuntersuchung lag auf der **Abteilung 1 des Technischen Gebäudemanagements**. Aufgrund der notwendigen Verzahnung der betrieblichen Abläufe innerhalb des GMHL wurden die empfohlenen Anpassungen auch unter Einbeziehung der **Abteilung 2 Kaufmännisches Gebäudemanagement** und Verwaltung sowie **Abteilung 3 Infrastrukturelles Gebäudemanagement** ausformuliert.

2 Einführung

Die Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck hat mit dem Haushaltsbegleitbeschluss Nr. 5.4 in der Sitzung am 29.09.2022 den politischen Auftrag ausgelöst, eine Organisationsuntersuchung des Gebäudemanagements durchführen zu lassen. Der Wortlaut des Auftrags lautet: „Der Bereich für Instandsetzung / Sanierung / Neubau ist in seiner Organisationsstruktur zu prüfen. Ziel ist es, Optimierungspotentiale zu identifizieren und anschließend zu beheben.“

Das Beratungsunternehmen Drees & Sommer SE hat im Frühjahr des Jahres 2024 den Auftrag für die Durchführung der Organisationsuntersuchung erhalten und als Ergebnis den vorliegenden Bericht erstellt.

2.1 Ausgangssituation

2.1.1 Strukturen, Zahlen, Daten, Fakten

Das GMHL ist Eigentümer und Betreiber der städtischen Immobilien und zugleich vielseitiger Dienstleister für technische, kaufmännische und infrastrukturelle Gebäudemanagement Services. In diesem Zusammenhang übernimmt das GMHL vielfältige Aufgaben im Bereich des Immobilienmanagements, darunter die Projektleitung und -steuerung für Bauprojekte, Instandhaltung und Instandsetzung, sowie die technische Betreiberverantwortung zur Gewährleistung der Verkehrssicherheit. Zudem umfasst das Leistungsportfolio das Energiemanagement, Schadstoffmanagement, Gebäudebewertung, Flächenmanagement, Anmietung und Vermietung, sowie die Bewirtschaftung der Stromerzeugung. Weitere Aufgaben sind die interne Leistungsabrechnung, Ausschreibung und Verwaltung von Lieferleistungen, Eigen- und Fremdreinigung, Hausmeister:innendienste und Winterdienste.

– Personalbestand:

Das GMHL ist in drei Abteilungen unterteilt: das **Technische Gebäudemanagement**, das **Kaufmännische Gebäudemanagement** und Verwaltung und das **Infrastrukturelle Gebäudemanagement** (s. Abbildung 1) mit insgesamt 447 Vollzeitäquivalenten (Stand Januar 2025).

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

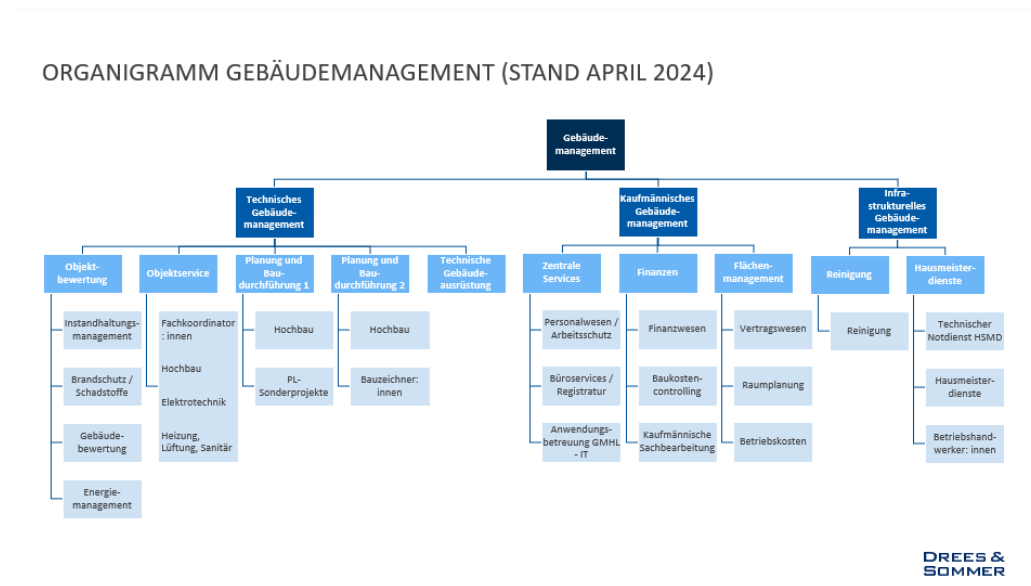


Abbildung 1: Organigramm Gebäudemanagement (Stand April 2024)

- **Gebäudebestand:**
Insgesamt hat das GMHL rund 900 Gebäude mit in Summe rund 800.000 m² Bruttogrundfläche in seinem Betreuungsumfang, die Wiederbeschaffungswerte liegen bei rund 3,5 Mrd. €
 - **Finanzielle Mittel:**
Das konsumtive Urbudget für das Jahr 2025 liegt bei rund 17,5 Mio. € (konsumtives Budget 2024 = 13,5 Mio. €) für den Bauunterhalt. Die Umsetzungsquote für konsumtive Maßnahmen und Bauunterhaltungsaufgaben lag im Jahr 2024 bei 157% (Auszahlungen 2024: 21,2 Mio. €); für die Regelinstandhaltung müssten, ein durchschnittlicher Gebäudezustand vorausgesetzt, für das bestehende Gebäudeportfolio der Hansestadt Lübeck (800.000 m² Bruttogrundfläche) nach dem Benchmark des KGSt ca. 42 Mio. € jährlich zur Verfügung stehen. Der Referenzwert der KGSt resultiert aus 1,2 % des Gebäudeneuwertes (3,5 Milliarden €) und zielt nur auf die Instandhaltung kommunaler Gebäude ohne Substanzverbesserung ab. Für die Abarbeitung des Sanierungs- und Instandhaltungsstaus sind darüber hinaus zusätzlich Mittel jährlich für die nächsten 15 Jahre erforderlich.
- Das investive Urbudget für das Jahr 2025 beträgt 17,2 Mio. € (investives Budget 2024 = 22,3 Mio. €, mit Haushaltsresten 27,8 Mio. €) verteilt auf insgesamt 58 Projekte. Die Umsetzungsquote für investive Projekte lag im Jahr 2024 bei ca. 120% (mit Haushaltsresten ca. 96%), die Auszahlungen investiv im Jahr 2024 betragen 26,6 Mio. €. 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.

2.1.2 Herausforderungen und Hemmnisse

In der **Abteilung 1 TGM** sind verschiedene Hemmnisse in der Leistungsfähigkeit der Organisation festzustellen.

Diese umfassen insbesondere die Einschränkung einer planbaren Aufgabenerledigung und die Zunahme häufiger Neusetzungen von Prioritäten. Dies ist oftmals bedingt durch „Akutmaßnahmen“ bei drohenden Standortschließungen, unterjährige Zusatzprojekte aus Haushaltsbegleitbeschlüssen sowie durch dringende Handlungszwänge, die sich aus Wünschen der Nutzenden, Veränderung der Bausubstanz oder der zu beachtenden Regelwerke ergeben. Hinzu kommen erforderliche Sofortmaßnahmen aufgrund höherer Gewalt sowie Planungs- und Bauzeitverschiebungen infolge unzureichender externer Kapazitäten bei Planern und Fachbetrieben. Zudem nimmt das Berichtswesen gegenüber politischen Ausschüssen, der Verwaltung und den Gebäudenutzenden stetig zu.

Zusätzlich werden innerhalb **der Abteilung 1 TGM** administrative Aufgaben bei den technischen Mitarbeitenden wahrgenommen, die nicht in die direkte Zuständigkeit fallen oder ohne notwendigen technischen Sachverstand bearbeitet werden könnten. Dies führt zu starken und dauerhaften zeitlichen Überlastungen bei den technischen Sachbearbeitungen und den Führungskräften. Zudem sind erhebliche und langfristig andauernde zeitliche Überlastungen und Langzeiterkrankungen mehrerer Mitarbeitender festzustellen, insbesondere in den Sachgebieten 11.2, 12.1 und 12.2.

Es fehlt teilweise an ausreichenden Festlegungen fester Prozessvorgaben für wiederkehrende Abläufe. Die Aufarbeitung von in der Vergangenheit ausgebliebenen, gesetzlich geforderten Sachverständigenprüfungen an sicherheitsrelevanten Anlagen der Gebäudetechnik hat einen Bedarf an dringend abzustellenden, verkehrssicherheitsrelevanten Mängeln aufgezeigt, was zu erheblichem Handlungsdruck im Zuge der Betreiberverantwortung und Verkehrssicherheitspflicht führt. Offene Mängel können derzeit nicht bearbeitet werden, was das Risiko weiterer Anlagenausfälle, Teil- und Ganzschließungen von Objekten erhöht. Aktuell sind dazu 731 sicherheitsrelevante Anlagen der Gebäudetechnik bekannt. Aufgrund fehlender Daten ist ein exakter Anlagenbestand aktuell nicht ausweisbar. Bezogen auf diese 731 Anlagen konnten aktuell 476 Anlagen geprüft werden, mit dem Ergebnis, dass 45% hiervon mangelbehaftet sind. Bei 255 Anlagen konnte bislang noch keine Prüfungen erfolgen. Zusätzlich ist mit einem weiteren Anstieg der Mängel zu rechnen, da durch das Erfassen weiterer Anlagen sowie deren Wartung und Prüfung zusätzliche sicherheitsrelevante Mängel erkannt werden, die abgearbeitet werden müssen. Ein genauerer Bearbeitungsstand kann aufgrund fehlender Ressourcen zurzeit nicht ermittelt werden. Insgesamt ist festzustellen, dass mit der aktuellen Personalausstattung und ohne Anpassung der Organisation die Mängelquote nicht abgebaut werden kann.

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

Zugespitzt wird die Situation durch einen Sanierungsstau und das Fehlen einer ganzheitlichen Immobilienstrategie (wie bspw. Schulbau- und Kitabastrategie). Bezogen auf Schulen weisen zum Beispiel von insgesamt 67 Schulgebäuden rund 80% einen Sanierungsbedarf auf. Nur bei 13 Schulen liegt kein Sanierungsbedarf vor (s. Abbildung 2). Absolut betrachtet liegt der Sanierungsbedarf bei Schulen bei ca. 1,5 Mrd. €.

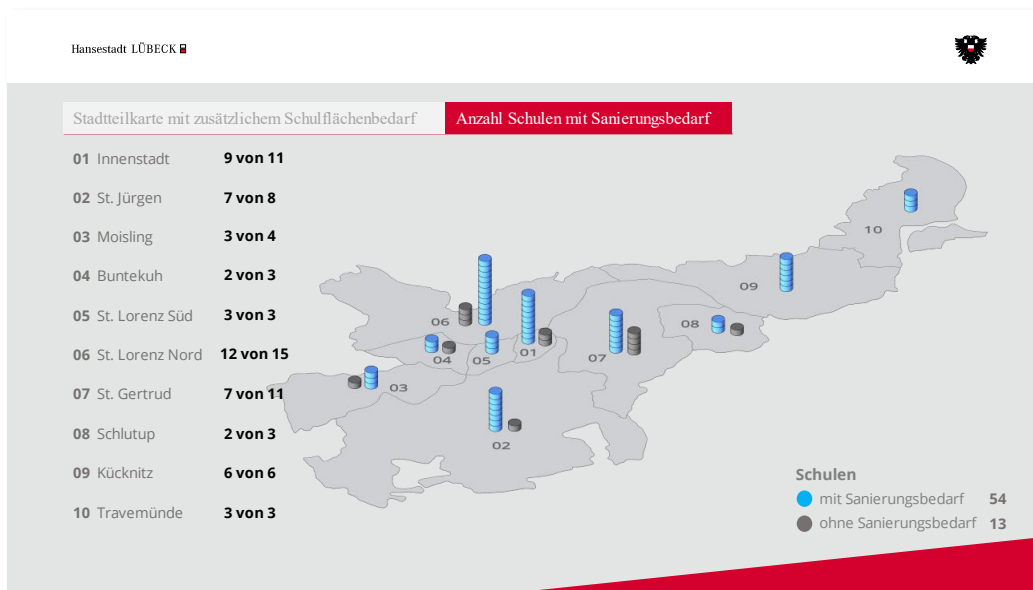


Abbildung 2: Anzahl Schulen mit Sanierungsbedarf

Die Folgen dieser Hemmnisse sind vielfältig. Es zeigt sich eine unzureichende Geschwindigkeit in der Abarbeitung ermittelter verkehrssicherheitsrelevanter Mängel. Dies führt teilweise zu Unzufriedenheit bei Nutzenden über die Arbeitsergebnisse und die Kommunikation. Zudem mangelt es an ausreichendem Marketing zur eigenen Leistungsfähigkeit und zu Arbeitsergebnissen gegenüber Nutzenden und der Öffentlichkeit.

Über die organisatorischen Aspekte hinaus steht das Technische Gebäudemanagement vor strategischen Herausforderungen wie zum Beispiel der Sicherung des Betriebs systemrelevanter Objekte (z. B. elementare Verwaltungsstandorte und Notfallzentren), Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie, Digitalisierung und einer übergreifenden Portfoliostrategie zur Sicherstellung zukünftiger Flächen- und Sanierungsbedarfe. Hier besteht zum Beispiel ein erheblicher Raumbedarf an Lübecks Schulen aufgrund von Bevölkerungswachstum und neuen Bebauungsplänen, dem Wechsel von G8 auf G9 und dem Ausbau des Ganztages. Die Stadt wächst und neue Wohnräume erfordern zusätzliche Bildungsinfrastruktur, beginnend mit Kitas und Grundschulen. Parallel besteht ab dem Schuljahr 2026/2027 ein gesetzlicher Anspruch auf Ganztagsbetreuung an Grundschulen und der Wechsel von G8 auf G9 verursacht an den Gymnasien einen

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

zusätzlichen Raumbedarf. Allein bezogen auf die Schulen beträgt der aktuelle, zusätzliche Flächenbedarf 16.387 m² (s. Abbildung 3).

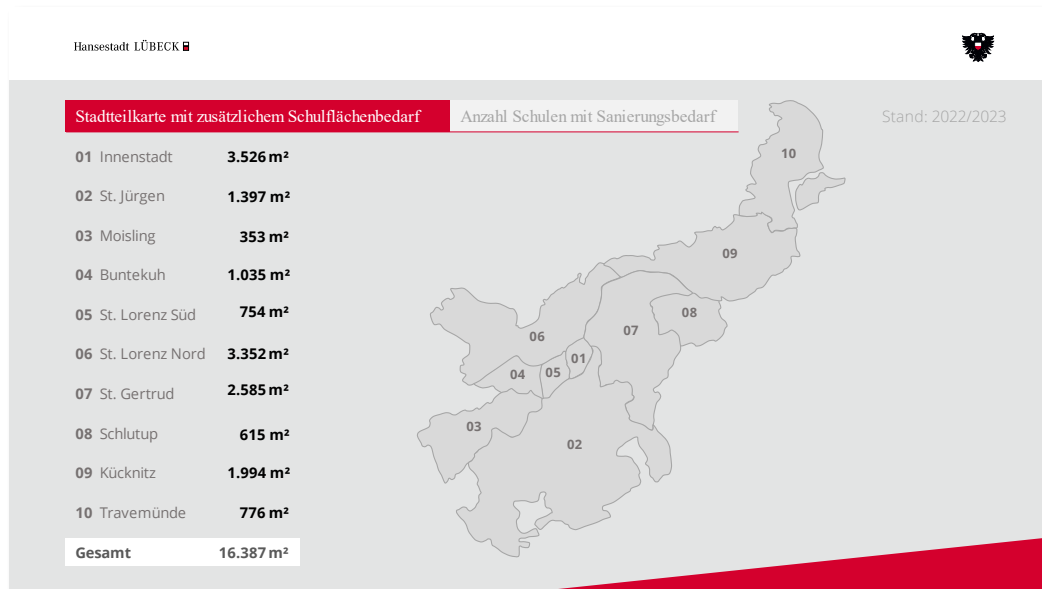


Abbildung 3: Stadteile mit zusätzlichem Schulflächenbedarf

Erschwerend wirken sich die aktuellen Hemmnisse und Herausforderungen im Kontext folgender, bestehender Rahmenbedingungen aus:

- Masterplan Schulimmobilien (VO/2023/12084-3 vom 28.09.2023) zur Beseitigung des Sanierungsstaus an den Schulen bis 2034 unter Beachtung der Klimaschutzziele (aktuell nach VO/2023/12644)
- “Lübeck klimaneutral bis 2035” (VO/2023/12644 vom 30.11.2023)
- Gesetzlicher Anspruch bis 2026 auf Ganztagesbetreuung in Schulen
- Erweiterung des Klassenraumbedarfs an den Lübecker Gymnasien zur Umsetzung G- 9 bis zum Schuljahr 2026/2027
- Dringend abzustellende, verkehrssicherheitsrelevante Mängel durch rechtliche Verpflichtungen in der Rolle der Hansestadt Lübeck als Betreiberin (aktuell sind 255 Mängel bezogen auf die geprüften Anlagenbestand bekannt)
- Fehlende Digitalisierung zur Gewährleistung eines zukunftsfesten Gebäudebetriebs (bspw. perspektivisch für Kommunen verpflichtende Einführung von BIM)
- Fachkräftemangel und langwierige Verfahren bei den Stellenbesetzungen
- Fehlendes aktives Portfoliomanagement zur Sicherstellung aktueller und zukünftiger Flächenbedarfe
- Fehlende Standards im Bereich des Klimaschutzes

2.2 Bisherige Untersuchungen in der Vergangenheit

Mit dem Bericht des GMHL als Betreiber von städtischen Immobilien zur aktuellen Bewirtschaftungssituation (Stand August 2015) und dem fortgeschriebenen Entwicklungskonzept GMHL (Stand April 2020) fanden bereits Voruntersuchungen statt, die die kritischen Herausforderungen des GMHL dargestellt haben.

Die Berichte beschreiben die bereits damals vorliegende Gefährdungssituation und Nutzungseinschränkungen der städtischen Immobilien in Lübeck. Es gab erhebliche Probleme bei der Bauunterhaltung und Instandsetzung der Gebäude, was zu eingeschränkten Nutzungen und Teilsperren führte. Besonders betroffen waren Schulgebäude, von denen ein Fünftel bereits Nutzungseinschränkungen aufwies. Es bestand bereits ein erheblicher Instandhaltungsrückstand, viele Gebäude waren in einem schlechten Zustand, und es kam vermehrt zu Betriebsausfällen aufgrund akuter Verkehrssicherheitsgefährdungen. Besonders die veraltete Anlagentechnik und die geschädigte Bausubstanz waren Hauptursachen für diese Probleme.

Die finanziellen Mittel für die Bauunterhaltung waren unzureichend, was zu einem erheblichen Instandhaltungsstau führte, der 2015 bereits auf 270 Mio. Euro geschätzt wurde. Dies hatte zur Folge, dass nur notdürftige Sicherungsmaßnahmen durchgeführt werden konnten, und viele Gebäude drohten geschlossen zu werden. Über die sicherheitsrelevanten Mängel war die Funktionalität so stark beeinträchtigt, dass z. B. Gebäude aufgrund unzureichender hygienischer oder technischer Zustände die Schließung drohte.

Ein weiteres Problem war die unzureichende personelle Ausstattung des GMHL, was die Wahrnehmung der Betreiberpflichten erschwerte. Die damalige Gefährdungssituation erforderte dringend zusätzliche finanzielle und personelle Ressourcen. Zusätzlich wies das GMHL einen hohen Krankenstand auf, der auf die permanente Dauerbelastung vieler Mitarbeiter:innen zurückzuführen war.

Neben dem Zustand der Gebäude, der mangelnden Ressourcenausstattung und finanziellen Mitteln bestanden zum damaligen Zeitpunkt auch schon übergreifende Herausforderungen, die bis zum heutigen Tage noch bestehen. Es gab keinen flächendeckenden Bestandskataster für die städtischen Gebäude, was die Instandhaltungsplanung erschwerte. Der Fachkräftemangel, insbesondere im technischen Bereich, stellte eine große Herausforderung dar. Die Einführung eines Key-Account-Managements wurde vorgeschlagen, um die Kommunikation und Abläufe zu optimieren. Ein Qualitätssicherungssystem im Gebäudemanagement war notwendig, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Die Einrichtung eines strategischen Immobilienmanagements und eines Instandhaltungsmanagements wurde als notwendige Maßnahmen aufgezeigt, um Zukunftsthemen zu besetzen und einen werterhaltenden Gebäudezustand sicherzustellen.

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

Grundsätzlich konnte schon damals deutlich gemacht werden, dass das GMHL regelmäßig unzureichend mit den für die Betriebssicherheit erforderlichen und für die Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Gebäude nötigen Mitteln und Ressourcen ausgestattet war. Das GMHL konnte damit der ihr vom Bürgermeister übertragenen rechtlichen Verpflichtung in der Rolle als Betreiber der Gebäude im Eigentum der Hansestadt Lübeck, mit der ausschlaggebenden wirtschaftlichen Verfügungsmacht über den technischen Betrieb der Anlage/Immobilie, nicht gerecht werden.

Resultierend aus den vorgenannten Berichten aus 2015 und 2020 wurde das GMHL in der Vergangenheit mit ersten zusätzlichen personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet. Dennoch ist festzustellen, dass die aktuellen Ressourcen nicht ausreichen, damit das GMHL seiner Aufgabe als fachkundiger Eigentümer und Betreiber der städtischen Gebäude in ausreichendem und ordnungsgemäßem Maße nachkommen kann.

3 Vorgehensweise, Methodik und Terminschiene

Um das Zielbild für das **Technische Gebäudemanagement** zu erarbeiten, wurde die Vorgehensweise in drei zeitlich aufeinanderfolgenden Phasen gegliedert. Die Konzeption des Immobilienmanagements erfolgte in 6 Modulen (s. Abbildung 4). Das Projektteam setzte sich aus Vertreter:innen seitens des GMHL und dem externen Berater Drees & Sommer zusammen. Begleitet wurde das Projekt von DOS und dem Personalrat. Die Projektlaufzeit betrug zehn Monate von April 2024 bis Januar 2025.

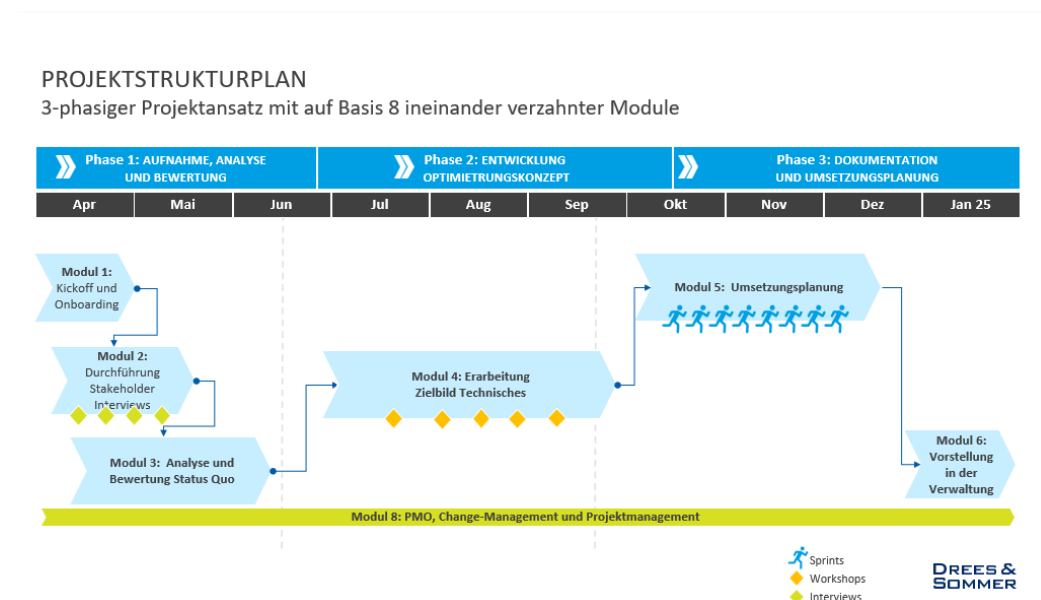


Abbildung 4: Projektstrukturplan

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

In der Phase 1 erfolgte Transparenzschaffung zum Status Quo mit einem besonderen Schwerpunkt auf die Aufnahme der Sichtweise der relevanten Stakeholder, sowohl intern als auch seitens der Nutzenden und Schnittstellenpartnern. Insgesamt wurden 15 Interviews mit 31 Teilnehmenden geführt. Ergänzend wurde eine Online-Umfrage mit den Mitarbeiter:innen des GMHL exkl. Raumpfleger:innen und Hausmeister:innen sowie Hospitationen durchgeführt.

Die Stakeholder-Interviews wurden durchgeführt, um wesentliche „Pain Points“, potenzielle Konfliktthemen, Störgefühle und Befindlichkeiten zu identifizieren. Zudem wurden unklare oder nicht ausreichend transparente Themen sowie nicht geregelte oder abgedeckte Themen untersucht sowie die Erwartungshaltungen der Stakeholder erfasst.

In der Phase 2 erfolgte die Konzeption der zukünftigen Ausrichtung des **Technischen Gebäudemanagements** in themenspezifischen Konzeptworkshops. Schwerpunkte waren dabei die Erarbeitung der Nutzendenanforderungen und Vision als Grundlage für die Entwicklung der organisatorischen Ausrichtung in Bezug auf Rollen, Verantwortlichkeiten, Prozesse und Strukturen inklusive der Dimensionierung der Organisation auf Basis von Benchmarking.

In der Phase 3 wurden in Rahmen von Themensprints die Umsetzungsthemen weiter operationalisiert und daraus die Maßnahmen für eine erfolgreiche Umsetzung abgeleitet. Die Maßnahmenbeschreibung beinhaltete neben einer inhaltlichen Beschreibung auch die Abschätzung der erforderlichen Umsetzungsressourcen.

Eine Information des Bürgermeisters und der Bausenatorin zu den Zwischenergebnissen der Organisationsuntersuchung fand im November 2024 statt. Darauf erfolgte die Finalisierung des hier vorliegenden Abschlussberichts mit einer Vorstellung der finalen Projektergebnisse in der Bürgerschaft.

4 Analyse Status quo und Bewertung aus Marktsicht

Die Analyse des Status quo basiert auf den Erkenntnissen der Unterlagensichtung, geführter Stakeholder-Interviews mit den verschiedenen Beteiligten sowie den Erkenntnissen einer Hospitation im **Sachgebiet Objektservice**.

Die Analyse hat hierbei die folgenden Schwerpunkte ergeben, die in den nächsten Unterkapiteln separat dargestellt werden.

4.1 **Transparenz, Steuerung und Standards**

Die fehlende Transparenz und Datentiefe über Gebäudezustände und Flächendaten stellt ein Kernproblem der Steuerungsfähigkeit dar. Das Raumbuch, das in Form einer Excel-Liste geführt wird und in dem jeder seine Änderungen einträgt stellt kein adäquates Tool für die notwendige Datentransparenz dar. Ein Datenblatt, welches die Gebäudestruktur und die Bewertung der einzelnen Gewerke für jedes Gebäude detailliert darstellt, wäre von großem Nutzen, existiert jedoch derzeit nicht. Auch die Aktualität der Daten ist unzureichend. Es fehlt an detaillierten und ganzheitlichen Kenntnissen zu den Gebäudezuständen. Erste Schritte in Bezug auf Transparenzschaffung wurden eingeleitet, es bedarf jedoch einer intensivierten Gebäudebestands- und Zustandsaufnahme.

Neben der fehlenden Transparenz führen teilweise fehlende Standards darüber hinaus zu erheblichem Mehraufwand und erhöhtem Fehlerpotential, da das GMHL vergleichbare Sachverhalte mit einer unterschiedlichen Herangehensweise bearbeitet. Die aktuellen Geschäfts- und Dienstanweisungen sind in Teilen veraltet und überholt, was den reibungslosen Ablauf erschwert. Welche internen Arbeitsanweisungen existieren, ist aus der Sicht einzelner GMHL-Mitarbeiter:innen nicht immer transparent. Ein weiterer kritischer Punkt ist, dass Mitarbeiter:innen bei der Einholung von Entscheidungen an umfangreiche formale Anforderungen und eine Vielzahl von notwendigen Unterschriften gebunden sind und nicht in eigener Verantwortung treffen können, was auf Nutzendenseite wiederum zu einer hohen Unzufriedenheit führt. Sowohl aus Nutzendensicht als auch aus GMHL interner Sicht sieht man bei vielen Themen konzeptionellen Optimierungsbedarf wie z. B. in den Handlungsfeldern allgemeine Kommunikation zu den Nutzenden, Vergabestelle, BIM, Standards, Rahmenverträge, Qualitätsmanagement.

Weiterer Handlungsbedarf besteht in der Steuerung von Investitions- und Instandhaltungsprojekten. Es gibt kein umfassendes, kaufmännisches Projektmanagement. Das Baukostencontrolling legt vorwiegend den Fokus auf die Steuerung des Mittelabflusses und stellt keinen ganzheitlichen Controlling-Ansatz dar. Die Anwendung von steuerungsrelevanten Kennzahlen in Bezug auf Kosten, Qualität und Zeit ist erforderlich, um Projekterfolge und Zufriedenheiten der Nutzenden messen und steuern zu können.

4.2 **Prozesse und Strukturen**

Viele GMHL-Prozesse sind nicht schriftlich dokumentiert beziehungsweise noch nicht formuliert. Die Prozesse innerhalb des GMHL müssen transparenter werden und ineinandergreifen. Interne Prozesse werden aus Sicht der Nutzenden als zu langwierig und die Befugnisse auf der operativen Entscheidungsebene als nicht ausreichend wahrgenommen. Lange Entscheidungsprozesse in Kombination mit komplexer Steuerung von Maßnahmen führen dazu, dass Anliegen und Bedarfe sich zeitlich verzögern oder in Vergessenheit geraten, mit der Folge einer hohen Unzufriedenheit seitens der Nutzenden also auch der Mitarbeiter:innen. In der Schnittstelle zum GMHL besteht seitens der

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

Nutzenden ein wahrgenommenes Kommunikationsproblem. GHML ist im Intranet nicht vertreten, Ansprechpartner:innen für die unterschiedlichen Aufgaben des GMHL sind nicht zusammengeführt und daher schwer aufzufinden. Aufgrund eines fehlenden Ticket-Systems und User Helpdesk ist das GMHL einer E-Mail-Flut der Nutzenden über viele verschiedene Kanäle ausgesetzt. Die Sachgebietsleiter:innen haben aufgrund von Notfallmaßnahmen im Rahmen der Sicherstellung der Betreiberverantwortung oftmals keine Zeit für ihre originären Aufgaben und sind zusätzlich getrieben von Reporting, Maßnahmenverschiebungen und wechselnden Projektleitungszuständigkeiten. Es gibt Bedarf an der Optimierung der Schnittstellen in der regulären Bewirtschaftung, wie Hausmeister:innen, Objektservice und Instandhaltungsmanagement. Ein wesentlicher Faktor für die Arbeitsbelastung der Hausmeister:innen wird darin gesehen, dass diese täglich mehrere Stunden mit der Erfüllung von Prüfganglisten verbringen müssen, die "Prüfgangliste" aber eine nicht abwendbare Pflichtaufgabe der unterwiesenen Personen in der Betreiberverantwortung darstellt. Dies führt dazu, dass für eigentliche Reparaturarbeiten kaum noch Zeit bleibt. Darüber hinaus sind die Aufgabentrennung und Verantwortlichkeiten für die Hausmeister:innen seitens der GMHL-Hausmeister:innen und der teilweise eigenen Hausmeister:innen einzelner Fachbereiche aus Nutzendensicht unklar beziehungsweise nicht transparent beschrieben.

Es wurde auch berichtet, dass es an Akzeptanz und Verständnis zwischen den GMHL-Sachgebieten fehlt, die Vernetzung der Sachgebiete findet noch nicht in ausreichendem Ausmaß statt, um Synergien zu erzielen und Effizienz und Effektivität in den Abläufen sicherzustellen. Entscheidungsprozesse sind nicht klar geregelt und kosten daher oft viel Zeit. Der hierarchische Aufbau des GHML und die vielen „Unterschriftenleisten“ erzeugen ein Flaschenhals bei Entscheidungen. Insbesondere Rechnungsprozesse sind langwierig und unnötig kompliziert. Verzögerung in der Bearbeitung und Freigabe von Rechnungen führen zu erheblichen Problemen in der finanziellen Abwicklung und Transparenz.

4.3 Tools, IT und Digitalisierung

Sowohl bei der Analyse der GMHL-internen Arbeitsweise als auch in der Schnittstelle zu den Nutzenden wurde das Fehlen einer IT-basierten Lösung zur Bedarfserfassung, Bearbeitung und Verfolgung als eines der maßgeblichen Probleme identifiziert. Seitens der Nutzenden wird ein Ticket-System verbunden mit einem User Helpdesk erwartet, dass die Bedarfe am Eingangskanal der Nutzenden erfasst, priorisiert, den verantwortlichen GMHL Sachgebieten zuweist und für die Nutzenden den Arbeitsfortschritt transparent macht. Wunsch ist eine deutlich höhere Reaktionsgeschwindigkeit sowie eine proaktive und transparente interne und externe Kommunikation.

Hinsichtlich des Datenmanagements müssen Mitarbeiter:innen häufig Daten manuell von einer Excel-Liste in eine andere übertragen, um den Reporting-Anforderungen gerecht zu werden. Dies weist auf einen dringenden Bedarf an verbesserter digitaler Unterstützung und effizienterem Datenmanagement hin. Auch wenn Daten vorhanden sind – was in vielen Fällen heute noch nicht sichergestellt ist – können Daten aktuell aufgrund

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

fehlender IT-Lösungen nicht effizient und optimal genutzt werden. Zusätzlich wird die Einführung eines Dokumenten Management System (DMS) als dringend erforderlich gesehen.

Obwohl eine Prozesssoftware (Picture Prozessmanagement) vorhanden ist, sind insbesondere wesentliche Kernprozesse nicht erfasst und werden in der Praxis unterschiedlich gehandhabt. Die digitale Unterstützung in den Prozessen, wie zum Beispiel beim Rechnungslauf oder bei Unterschriften, ist unzureichend, und es fehlen Schnittstellen zwischen den Systemen, wie LuGM (Axians Infoma) und MACH.

Die Erfassung der Anlagen und der technischen Gebäudeausstattung hinsichtlich der Verkehrssicherheit wurde zwar angestoßen, jedoch weist das vorhandene CAFM-System noch erhebliche Informationslücken auf bzw. werden eingetragene Daten als nicht valide eingestuft. Weitere IT-Unterstützung hinsichtlich einer Projektmanagement-Software und BIM-Software (Building Solutions Modelling) werden für die Zukunft als notwendige Voraussetzung für ein effizientes Arbeiten betrachtet. Ebenso fehlen digitale Lösungen wie z. B. Smartphone App, die die Hausmeister:innen bei der Erfassung der Informationen und Abarbeitung der festgestellten Mängel aus den Rundgängen unterstützen. Sinnvoll ist hier auch eine direkte Verknüpfung mit dem Auftragswesen, um Bedarfe schnell abzuwickeln.

4.4 Betreiberverantwortung

Die Stakeholder Interviews haben ergeben, dass die Betreiberverantwortung zwar im Grundsatz geregelt ist, jedoch erhebliche Herausforderungen in der praktischen Umsetzung bestehen. Ein zentrales Problem ist der akute Personalmangel, der es den Verantwortlichen nicht ermöglicht, die Aufgaben und Anforderungen regelkonform zu erfüllen. Ein besonders kritischer Punkt ist der fehlende Überblick über den Zustand der Immobilien und der damit einhergehende fehlende Nutzen des bestehenden CAFM-Systems LuGM. Mängel bleiben über Jahre hinweg unbemerkt oder werden nicht behoben, wodurch die Gefahr von sicherheitsrelevanten Vorfällen deutlich wächst. Der anhaltende Wartungs- und Instandsetzungsstau verschärft die Lage zusätzlich. In der Folge ist heute schon der Fall, dass Nutzungsuntersagungen oder Stilllegungen von Gebäuden zum Beispiel aufgrund von sicherheits- und Statik relevanten Mängeln notwendig werden. Aktuelle Fälle dazu sind zum Beispiel die Albert-Schweitzer-Schule, die Maria-Montessori-Schule und andere. Ein weiteres Risiko ergibt sich aus unzureichenden Informationen zu den technischen Anlagen. Der Personalmangel sowie fehlende Datenaufnahmen der Gebäude und deren technischer Anlagen, nicht vorhandene Dokumentationen und Transparenz führen dazu, dass notwendige Wartungen und Prüfungen nicht durchgeführt werden. Dies steigert nicht nur die Haftungsrisiken, sondern löst Gefährdungen insbesondere in Brandschutz, Anlagensicherheit und Standsicherheit aus. Besonders problematisch ist, dass dringend benötigte personelle Verstärkung in den vergangenen Stellenplänen nicht ausreichend berücksichtigt werden konnte, was die Situation weiter verschärft. Bereits jetzt dokumentieren Rückstandsanzeigen den wachsenden Handlungsdruck. Die

Wahrnehmung der Betreiberverantwortung kann aktuell nicht umfassend und regelkonform erfolgen. Es ist dringend erforderlich, diese Missstände zu beheben, um die Sicherheit der Nutzenden und die rechtskonforme Erfüllung der Betreiberpflichten der Hansestadt Lübeck sicherzustellen.

5 Externe Faktoren und Marktblick

Das Immobilienmanagement in Unternehmen und öffentlichen Institutionen hat sich in den letzten Jahrzehnten als feste Management-Disziplin etabliert. Die Schwerpunkte, die vor der COVID-19-Pandemie auf Kosten- und Flächenoptimierung lagen, haben sich verschoben. Das Immobilienmanagement steht aktuell vor strategischen Herausforderungen, getrieben von technologischem Fortschritt, Unternehmenswandel, Energiepolitik und veränderten Arbeitswelten. Bestehende Strukturen und Prozesse müssen an neue Anforderungen angepasst werden. Die folgenden Themenfelder stellen die aktuellen Trendthemen im Immobilienmanagement dar und wurden bei der Modellierung des Zielbilds als Leitlinien berücksichtigt.

Strategie und Governance

Das Immobilienmanagement hat sich im Laufe der Zeit professionalisiert. Große Unternehmen und öffentliche Organisationen haben sich über die Zeit jedoch oft sperrige Strukturen aufgebaut, die unter Druck geraten, wenn ein Unternehmenswandel stattfindet oder Kosten eingespart werden müssen. Agile Strukturen und Prozesse sind entscheidend, um das Immobilienmanagement widerstandsfähig zu machen. Das Immobilienmanagement steht vor der Herausforderung, flexibel auf die Bedürfnisse der internen Nutzenden zu reagieren, was aufgrund der langfristigen Natur von Immobilien oftmals eine besondere Schwierigkeit darstellt.

Eine wichtige Aufgabe des Immobilienmanagements besteht darin, seine Rolle zu überdenken und weiterzuentwickeln, indem Governance-Funktion für den Immobilienbestand und die Immobilienleistungen des Unternehmens übernommen wird. Effiziente, digitalisierte Prozesse sind entscheidend, um Immobilienvorhaben zu steuern und Kosten transparent zu machen. Die Steuerungssysteme für Immobilienprozesse müssen sich verändern, hin zu Leistungsindikatoren anstelle von reiner Budgetsteuerung und Kostenkontrolle. Die zentrale Verantwortung für das Budget und die strategische Steuerung des Immobilienbestands in der Funktion der Eigentümerrolle sind dabei vorteilhaft.

In der Praxis zeigt sich heute schon, dass dem Aufbau von zentralen, aber schlanken Governance-Strukturen mit Richtlinienkompetenz eine zentrale Bedeutung zukommt. Regionale und lokale Immobilieneinheiten werden in diesem Fall über ein geschäftsbereichsübergreifendes Steuerungs- und Zusammenarbeitsmodell effizient geführt. Dieses unterscheidet klar zwischen strategisch steuernden Aufgaben auf zentraler Ebene und operativ ausführenden Aufgaben auf regionaler und lokaler Ebene.

Digitalisierung und Transformation

Die digitale Transformation wird das Immobilienmanagement maßgeblich beeinflussen. Die Digitalisierung des Immobilienmanagements ermöglicht eine bessere Verknüpfung von Wissensarbeit und praktischer Umsetzung. Kopfarbeit produziert Wissen zur Entwicklung digitaler Prozesse, die die Effizienz der Körperarbeit steigern. Digitale Prozesse ermöglichen Echtzeit-Informationen, was die Transparenz im Immobilienmanagement verbessert. Die digitale Erfassung von Verträgen und Daten in Informationssystemen bietet Vorteile, wie die Anzeige steuerungsrelevanter Kennzahlen auf einem Dashboard zur proaktiven Steuerung. Effizienz und Transparenz im Immobilienmanagement erfordern ein gegenseitiges Verständnis zwischen Immobilienmanagement und dem Kerngeschäft. Das Immobilienmanagement muss erklären können, warum es Informationen und Daten benötigt und welche Vorteile dadurch entstehen. Die Herausforderung besteht darin, Immobilienprozesse in den Schnittstellen zum Kerngeschäft zu digitalisieren und Ressourcen sinnvoll zu harmonisieren. Durch eine geschickte Anpassung und Koordination der verschiedenen Managementebenen und Regionen im Immobilienmanagement können Prozesse verbessert werden, ohne bewährte Abläufe zu gefährden. Die Qualität der Daten bestimmt die Effizienz und den Erfolg in digitalgestützten Organisationen. Intelligente Schnittstellen und die Vernetzung von Anwendungen im Sinne eines Ökosystems ermöglichen Agilität und Flexibilität. Eine klare Datenstruktur und intelligente Datenhaltung sind entscheidend, um die Qualität, Vollständigkeit und Validität der Daten sicherzustellen.

New Work

Das veränderte Verhalten der Nutzenden mit dem Wunsch nach einem Mix aus Bürozeiten und mobilem Arbeiten, stellt das Immobilienmanagement vor die Herausforderung, flexible Flächenmanagement-Lösungen für die Mitarbeitenden bereitzustellen. Arbeiten von zu Hause ist längst kein Ausnahmmodell mehr. Umfragen zeigen deutlich, dass die Mehrheit der Mitarbeitenden sich einen Mix aus Bürozeiten und Home-Office wünscht, was in der Praxis auch bereits häufig umgesetzt ist.

Ein zukunftsgerichtetes Immobilienmanagement erfordert einen kreativen und flexiblen Umgang mit Büroflächen. Das Immobilienmanagement sollte die Qualität der Arbeitsumgebung an den Bedarfen der Nutzenden ausrichten, digitale Prozesse und intelligente Gebäudetechnik nutzen. Das bloße Reduzieren von Büroflächen zur Kosteneinsparung ist nicht ausreichend. Innovation erfordert Vernetzung in attraktiven Büroräumen, die Teamarbeit und zufällige Begegnungen ermöglichen. Die Zukunft sollte mehr Umbau und weniger Abbau bedeuten. Unternehmen müssen die Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen. Flexibilität Mitarbeiterzufriedenheit und Wohlbefinden müssen gefördert werden. Mit effizient genutzten Flächen und proaktiver Steuerung kann das Immobilienmanagement auf Unwägbarkeiten und sich ändernde Rahmenbedingungen schnell reagieren. Es geht nicht nur um die Bereitstellung von Flächen, sondern auch um die Gestaltung von Arbeitsumgebungen, die zur Unternehmenskultur beitragen. Mitarbeitenden schätzen die Freiheit, im Büro zu arbeiten, wenn sie es wünschen, und zeigen dafür Loyalität und Engagement. Die

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

Flexibilität der Arbeitsmodelle führt zu Herausforderungen im Immobilienmanagement, die innovationsorientierte Lösungen erfordern, wie beispielsweise die Buchung von Arbeitsplätzen per Smartphone-App und die Optimierung von Ressourcen basierend auf der Auslastung. Dies ermöglicht ein proaktives Flächenmanagement. Das Immobilienmanagement der Zukunft hat nicht nur die Aufgabe Flächen und Dienstleistungen für die Nutzenden bereitzustellen, sondern kann durch die intelligente Gestaltung von Arbeitswelten zur Unternehmenskultur beitragen. Trotz des zunehmenden Anteils an Telearbeit, Co-Working und Desk-Sharing-Flächen ist es sinnvoll, einen Identifikationsort für eine Organisationseinheit zu schaffen. Dies fördert die Zusammenarbeit und die informelle Kommunikation. Soweit Abteilungen und Sachgebiete räumlich getrennt arbeiten, ist es üblich Bereiche mit einer inhaltlichen Nähe unter einem „Dach“ zu vereinen und somit eine „Heimat“ zu schaffen.

ESG und Nachhaltigkeit

Die ESG-Diskussion (Environment, Social, Governance) hat sich in den Unternehmen und kommunalen Verwaltungen etabliert und beeinflusst auch auf die Entwicklung des Immobilienmanagements maßgeblich. ESG umfasst eine breite Palette von Kriterien und Regularien, die darauf abzielen, wirtschaftliches Handeln nachhaltiger zu gestalten. Dies führt zu einem komplexen Regelwerk, einschließlich EU-Taxonomie, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), European Sustainability Reporting Standards (ESRS) Lieferketten-Gesetze und mehr. Obwohl diese Richtlinien nicht direkt auf öffentliche Verwaltungen abzielen, wächst der gesellschaftliche und politische Druck, dass auch Städte und Kommunen ihre Nachhaltigkeitsstrategien und -erfolge transparenter machen. Nachhaltigkeit erstreckt sich über ökologische, wirtschaftliche und soziale Dimensionen. Das Immobilienmanagement muss analysieren, wie seine Aktivitäten mögliche Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Unternehmensentwicklung haben und spielt dabei eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele. Eine umfassende Analyse der Ausgangssituation auf Portfolioebene ist der Ausgangspunkt für die Einführung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Das Immobilienmanagement muss erkennen können, welchen Beitrag es zur Nachhaltigkeit leisten kann und dabei die Interessen der Stakeholder berücksichtigen. Die ökologische Dimension erfordert die Berücksichtigung von Umweltfaktoren wie Materialität, Wasserverbrauch und Biodiversität neben dem CO₂-Fußabdruck. Die soziale Dimension betrifft die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden und erfordert eine enge Zusammenarbeit mit dem Personalbereich. Governance bezieht sich innerhalb von ESG im Immobilienmanagement auf die organisatorischen Strukturen und Prozesse zur Erfüllung von Offenlegungs- und Berichtspflichten. Die Nutzung von Daten ist entscheidend für die Transformation hin zur Nachhaltigkeit. Dem Immobilienmanagement stehen zahlreiche Datenquellen zur Verfügung, die in das Nachhaltigkeits-Reporting integriert werden können. Eine integrierte IT-Struktur und konsistente Datenstrukturen sind notwendig, um den Fortschritt in Richtung Nachhaltigkeit zu messen. Eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategie erfordert eine Operationalisierung, klare Ziele, messbare Zwischenschritte und eine gute Vernetzung mit verschiedenen Unternehmensbereichen.

Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel stellt auch in Zukunft eine erhebliche Herausforderung für das Betreiben und die Instandhaltung von Immobilien dar. Insbesondere in den Bereichen Facility Management und Technische Gebäudeausrüstung fehlen qualifizierte Arbeitskräfte. Ein zentraler Effekt ist die Verzögerung von Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten. Aufgrund fehlender externer Fachkräfte können Reparaturen und regelmäßige Inspektionen nicht zeitgerecht durchgeführt werden, was zu einer Verschlechterung des Zustands und Nutzungseinschränkungen der Immobilien führen kann. Langfristig kann der Fachkräftemangel dazu führen, dass die Lebensdauer von Gebäuden verkürzt wird und deren Attraktivität für die Nutzenden sinkt. Gleichzeitig kann der Mangel an Personal dazu führen, dass innovative Technologien wie Smart-Building-Systeme langsamer implementiert werden, da es an Spezialisten fehlt, die solche Systeme planen, installieren und warten können. Zudem steigen die Kosten für Dienstleistungen, da die wenigen verfügbaren Fachkräfte stark nachgefragt sind und die Löhne beziehungsweise die Gehälter für diese Ressourcen weiter steigen. Dies stellt insbesondere Organisationen, die an Tarifverträge für den öffentlichen Dienst gebunden sind, vor enorme Herausforderung bei dem Recruiting von qualifiziertem Personal. Aufgrund der stetig steigenden Kosten, Abhängigkeiten und Steuerungsaufwendungen von externen Nachunternehmern in der Instandhaltung rücken wieder verstärkt Eigenleistungen/In-Sourcing Ansätze in den Vordergrund.

6 Zwischenfazit

Aus Marktsicht steht die Organisation des GMHL vor erheblichen Herausforderungen, insbesondere in den Bereichen Transparenz, Steuerung und interne Prozesse. Es fehlt an detaillierten und aktuellen Daten, was die Steuerungsfähigkeit beeinträchtigt. Zudem gibt es Defizite in der Kostensteuerung, Finanzmittelbereitstellung und im strategischen Projektmanagement. Die internen Prozesse sind oft überholt und nicht ausreichend dokumentiert, was zu langen Entscheidungsprozessen und hoher Unzufriedenheit bei den Nutzenden führt. Auch die Kommunikation und digitale Unterstützung sind unzureichend. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind umfassende Modernisierungen und die Einführung agiler Strukturen notwendig. Die Digitalisierung spielt dabei eine zentrale Rolle, um Effizienz und Transparenz zu verbessern und die Qualität der Daten sicherzustellen. Insgesamt muss die Organisation erhebliche Anstrengungen unternehmen, um ihre Prozesse zu modernisieren und an die aktuellen Marktanforderungen anzupassen.

Eine zusammenfassende Empfehlung und kritische Würdigung der Organisation des GMHL aus Sicht Drees & Sommer setzt sich aus den folgenden Handlungsthemen zusammen:

- **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

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement
der Hansestadt Lübeck

- **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 strategischen Projektmanagement optimieren:** derzeit gibt es erhebliche Defizite in der Kostensteuerung und im strategischen Projektmanagement aufgrund eines fehlenden ganzheitlichen Controlling-Ansatzes; die Einführung eines integrierten 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

7 Mission und Anspruch GMHL

Die in der „Ist-Analyse“ ermittelten, strukturellen und operativen Herausforderungen des GMHL zeigen deutlich, dass fehlende Transparenz, unzureichende Ressourcen und ein erheblicher Sanierungsstau verbunden mit zunehmenden Betreiberrisiken die größten Hauptprobleme der technischen Abteilung darstellen. Verstärkt durch langwierige und intransparent empfundene Leistungsprozesse entsteht dadurch eine mitunter hohe Unzufriedenheit der Nutzenden.

Diese Erkenntnisse führen im Rahmen der Organisationsuntersuchung zu der Notwendigkeit, eine „Mission und Vision“ des GMHL als Umsetzungsstrategie und Zielbild für eine zukünftige Ausrichtung zu schaffen, um die identifizierten Herausforderungen gezielt anzugehen.

Das GMHL sieht seine Mission darin, durch effizientes Immobilienmanagement verkehrssichere, optimal auf Nutzerbedarfe angepasste sowie wirtschaftlich und ressourcenschonend zu betreibende Gebäude zu gewährleisten. Der Anspruch liegt dabei in einer transparenten, effizienten und rechtsicheren Arbeitsweise, um ein sauberes, sicheres und nachhaltiges Umfeld für die Nutzenden zu schaffen. Die Vision ist, als verlässlicher Partner für den Gebäudebetrieb und die -nutzung wahrgenommen zu werden, wobei die Zufriedenheit der Nutzenden einen besonderen Stellenwert einnimmt.

8 Handlungsoptionen

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurden verschiedene Gestaltungsalternativen für die zukünftige Neuausrichtung des GMHL im Abgleich mit marktüblichen Ansätzen und den konkreten Aufgabenstellungen des GMHL beleuchtet und diskutiert. Aus diesem Prozess ergab sich ein favorisiertes Organisationsmodell, welches in den Kapiteln 9 bis 10 im Detail behandelt wird und im Folgenden als dritte Handlungsoption dargestellt ist.

Alternativ zu der Umsetzung der empfohlenen Lösung (nachfolgend Option 3) bestehen grundlegend zwei alternative Handlungsoptionen. Jede Option wird nachfolgend kurz beschrieben, mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen analysiert und in Bezug auf die potenziellen Folgen bewertet.

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

- 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

Nachteile

- 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 Instandsetzungstau 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 und somit nicht weiter detailliert.

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

- Entlastung der Mitarbeitenden durch zusätzliche Kapazitäten
- Schnelle Implementierung, da keine umfassenden organisatorischen Anpassungen notwendig sind
- Verbesserung der Leistungsfähigkeit in besonders überlasteten Bereichen

Nachteile

- 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

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

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 Organisationsalternative: 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

- 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 Gebäudezustände
- Erhöhung der Transparenz, Kommunikation und Reduzierung der Betreiberrisiken
- Verbesserung von IT-Systemen und Erhöhung Digitalisierungsgrad
- Verbesserung der Zufriedenheit der Nutzenden
- Besetzung von strategischen Themen
- Stärkung der Motivation der Mitarbeitenden

Nachteile

- 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.

Zusammenfassend bieten die drei dargestellten Optionen unterschiedliche Lösungsansätze mit jeweils spezifischen Vor- und Nachteilen. Während die Option 1 den zukünftigen Handlungsdruck und die Risiken weiterhin verschärft und die Option 2 lediglich eine symptomatische Problembehandlung darstellt, kommt die Organisationsuntersuchung zu dem Ergebnis, dass nur die **Option 3 eine geeignete Grundlage für eine langfristige und zukunftsorientierte Verbesserung der Organisation**

darstellt. Das Organisationsmodell, dass bei der Handlungsoption zur Umsetzung ansteht, wird im folgenden Kapitel im Detail ausgeführt.

9 Zielbild der zukünftigen Organisation

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 (s. Abbildung 5). Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass der Gebäudebetrieb zukünftig einer ganzheitlichen Gebäudebewirtschaftung mit Übernahme der Betreiberverantwortung aus einer Hand folgt, um einen rechtsicheren Gebäudebetrieb durchgängig sicherzustellen. Zukünftig werden Technische Objektmanager:innen die Gesamtverantwortung für die zuvor genannten Bewirtschaftungsflächen (wie z. B. Schulen) haben, zentrale Ansprechpartner:innen sein, und mit Haustechniker:innen und Hausmeister:innen unter einem Dach die Leistungserbringung sicherstellen. Diese Organisationsausrichtung, ergänzt um eine neu aufgestellte und IT-gestützte Nutzendenschnittstelle, ein Ticket-System und ein User Help Desk, ermöglicht es einen durchgehenden Prozess im Sinne eines geschlossenen Kreislaufs von der Bedarfsmeldung über die Auftragskoordination bis hin zur Ausführung der Leistungen zu gewährleisten.

Die Einzelheiten zu den organisatorischen Eckpunkten des GMHL in den jeweiligen Abteilungen und Sachgebieten sowie das übergreifenden Prozess-, Rollen- und Organisationsmodell sind in den folgenden Kapiteln dargestellt.

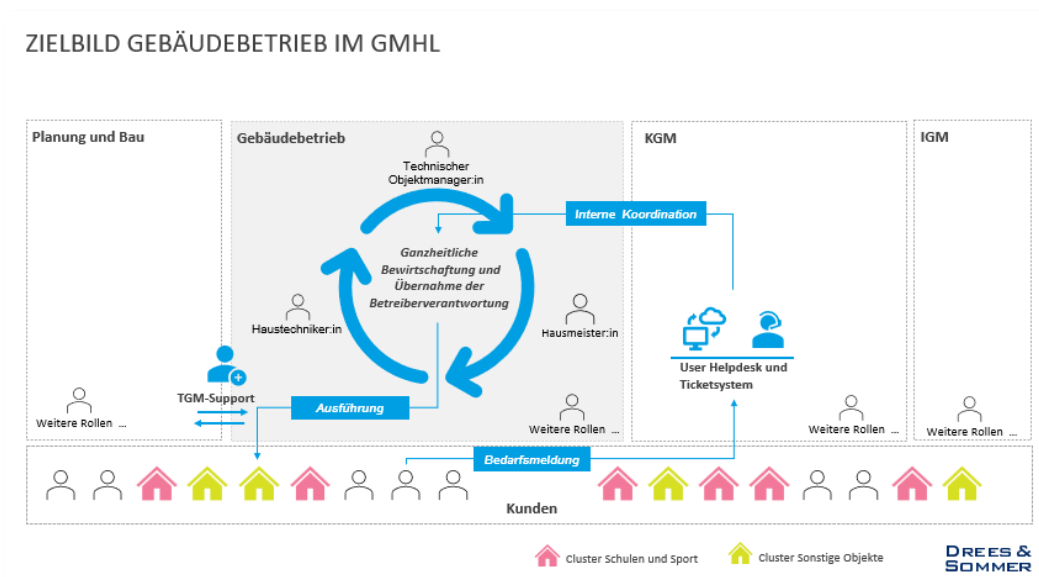


Abbildung 5: Zielbild Gebäudebetrieb im GMHL

9.1 Prozess- und Leistungsmodell

Die Grundlage für die zukünftige Immobilienorganisation bildet ein immobilien-spezifisches Prozess- und Leistungsmodell. Die Inhalte dieses Modells basieren sowohl auf Berufsbildern der Praxis (z. B. Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e. V.) als auch auf marktüblichen Prozessmodellen. Grundlage für das zukünftige Prozess- und Leistungsmodell bildet eine übergreifende Prozesslandkarte, deren Prozesse im Rahmen der Umsetzung weiter detailliert und als Abläufe modelliert werden.

Die Prozesslandkarte unterscheidet zwischen den Managementprozessen, die auf strategisch steuernde Tätigkeiten ausgerichtet sind, und den Serviceprozessen, die sich auf operativ ausführende Aufgaben konzentrieren.

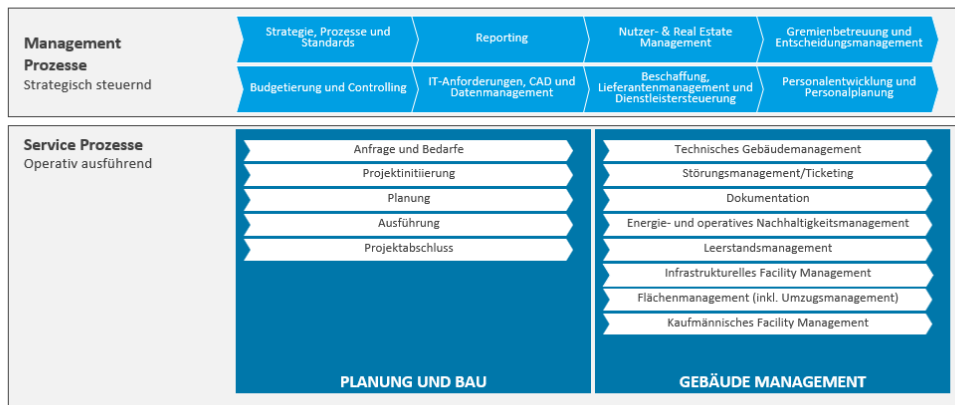
Die operativen Serviceprozesse gliedern sich weiter in die Prozesse für den Bereich Planung und Bau auf der einen Seite und den Bereich Gebäudemanagement auf der anderen Seite. Das Gebäudemanagement umfasst dabei **das Technische, Infrastrukturelle und Kaufmännische Gebäudemanagement**.

Insgesamt folgt die Prozesslandkarte dem Lebenszyklusansatz des Immobilienmanagements, der die Phasen Planen, Bauen und Betreiben von Immobilien umfasst (s. Abbildung 6).

Durch die ergänzenden Managementprozesse wird sichergestellt, dass auch strategische Funktionen wie zum Beispiel das Portfolio Management zu einem festen Bestandteil der zukünftigen Wertschöpfungsprozesse des GMHL werden. Gleichzeitig werden übergeordnete administrative Prozesse wie Budgetierung und Controlling, Reporting sowie die Gremienbetreuung und das Entscheidungsmanagement als eigenständige Prozesse fest in der Organisation als Unterstützungsfunktion für das operative Tagesgeschäft verankert. Die Aufbaustruktur des GMHL wird diesem Prozess- und Leistungsmodell inhaltlich folgen. Zusätzlich werden die einzelnen Prozesse und Organisationseinheiten mit immobilien-spezifischen Rollen hinterlegt.

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

ZIELBILD PROZESSLANDKARTE



DREES & SOMMER

Abbildung 6: Prozesslandkarte GMHL

9.2 Rollenmodell

Die Abbildung der Leistungserbringung in den einzelnen Kernprozessen erfolgt über immobilienpezifische Rollenbilder (s. Abbildung 7). Diese Rollenbilder ermöglichen eine trennscharfe Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten über die einzelnen immobilienwirtschaftlichen Leistungsbereiche mit klar definierten Leistungsschnittstellen. Zusätzlich wird in diesem Modell ermöglicht die Personalentwicklung rollenspezifisch auszurichten und aus Sicht des Recruitings die Attraktivität des GMHL als Arbeitgeberin zu steigern.

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck



Abbildung 7: Rollenbilder GMHL

9.3 Organisationsmodell

Das Organisationsmodell des GMHL baut auf dem Prozess- und Leistungsmodell sowie Rollenmodell auf und folgt damit auch einem marktüblichen Ansatz. Bei der Entwicklung standen die folgenden Gestaltungsrichtlinien im Vordergrund:

- Organisatorische Stärkung des Gebäudebetriebs durch Zusammenführung von Instandhaltungsmanagement, Objektservice und Hausmeister:innendienst
- Ausrichtung der Zielorganisation an den Strukturen, Bedarfen und Anforderungen der Nutzenden
- Aufbau der Zielorganisation entlang immobilienpezifischen Rollen und Prozessen
- Anpassung der Organisation an funktionsfähige Führungsspannen
- Optimierung der Zusammenarbeit und der bestehenden Schnittstellen der heutigen Sachgebiete Objektbewertung (651.11.1) und Objektservice (651.11.2)
- Trennung von regelmäßig wiederkehrenden Tätigkeiten und Tätigkeiten mit Projektcharakter im Gebäudebetrieb
- Schaffung von Möglichkeiten zur flexiblen und agilen Ressourcenplanung
- Bündelung von übergeordneten administrativen Aufgaben an einer zentralen Stelle
- Berücksichtigung von strategisch übergreifenden Immobilienaufgaben in der Organisation
- Eindeutige Verortung und Delegation von Betreiberpflichten

Auf der übergeordneten Ebene stehen zwei verschiedene Modelle für die organisatorische Ausrichtung des GMHL zur Verfügung (s. Abbildung 8). Zum einen gibt es das 3-Säulen-Modell, welches der heutigen Aufteilung der Immobilienaufgaben in drei

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

Abteilungen folgt. Dabei sind in der **Abteilung 1 TGM Planung und Bau** sowie Betrieb unter einer Abteilungsleitung zusammengefasst.

Alternativ gibt es das 4-Säulen-Modell. Der wesentliche Unterschied zum 3-Säulen-Modell besteht darin, dass Planung und Bau sowie der Gebäudebetrieb in zwei separate Abteilungen strukturiert sind und der Bereich GMHL in diesem Fall zukünftig über vier Abteilungen geführt werden würde.

Aus Marktsicht ist das 4-Säulen-Modell mit der Trennung von Planung und Bau sowie Betrieb in zwei getrennte Abteilungen gängig, während das 3-Säulen-Modell einen Sonderfall darstellt. Aus externer Sicht ist daher das 4-Säulen-Modell als Zielmodell anzustreben.

Die Vor- und Nachteile der beiden Modelle sind in der folgenden Abbildung „Gegenüberstellung der übergeordneten Organisationsmodelle“ zusammengefasst (s. Abbildung 8).

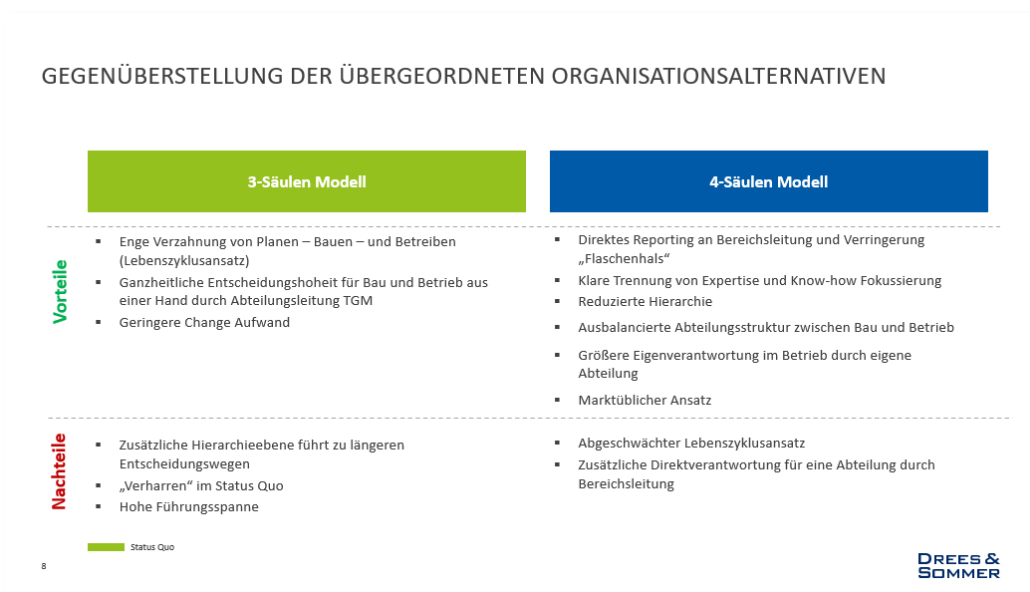


Abbildung 8: Gegenüberstellung 3-Säulenmodell und 4-Säulenmodell

Im Vergleich zur heutigen Organisation gliedert sich das zukünftige Organisationsmodell für das Gebäudemanagement, dem 4-Säulenmodell, in vier Abteilungen. Die Aufteilung der **Abteilung des Technischen Gebäudemanagement** auf zwei **Abteilungen Planung und Bau** sowie **Gebäudebetrieb** soll insbesondere der Fokussierung der Mitarbeitenden sowie der Führungskräfte und der Optimierung der Führungsspanne angesichts der stetig wachsenden Anforderungen dienen. Gleichzeitig folgt diese Aufteilung den erprobten Strukturen vergleichbarer Gebäudemanagement Einheiten anderer Städte.

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

Die **Abteilung des Kaufmännischen Gebäudemanagement** soll keine umfangreichen Veränderungen erfahren und vielmehr punktuell gestärkt werden, um neue zentrale Services (insb. User Helpdesk) aufzunehmen und für die Dauer der deutlich erhöhten Maßnahmenabwicklung ausreichend Ressourcen in den Finanzbereichen (z. B. Buchhaltung) vorzuhalten. Die detaillierte Ausgestaltung der Abteilung inklusive der Sachgebietsstruktur erfolgt nach der neuen Besetzung der aktuell nicht besetzten Stelle der Abteilungsleitung.

Die **Abteilung des Infrastrukturellen Gebäudemanagement** wird aufgrund der Überführung der Hausmeister:innen in die neue **Abteilung des Gebäudebetriebs** deutlich verschlankt. Wie die verschlankte **Abteilung des Infrastrukturellen Gebäudemanagement** zukünftig idealerweise organisiert wird, ist Bestandteil einer zeitlich versetzt laufenden Untersuchung mit Abschluss im Sommer 2025.

Die Ausgestaltung der Sachgebiete in den **Abteilungen Planung und Bau** sowie **Gebäudebetrieb** wird in den folgenden Kapiteln näher erläutert und orientiert sich an der Struktur der folgenden Abbildung (s. Abbildung 9).

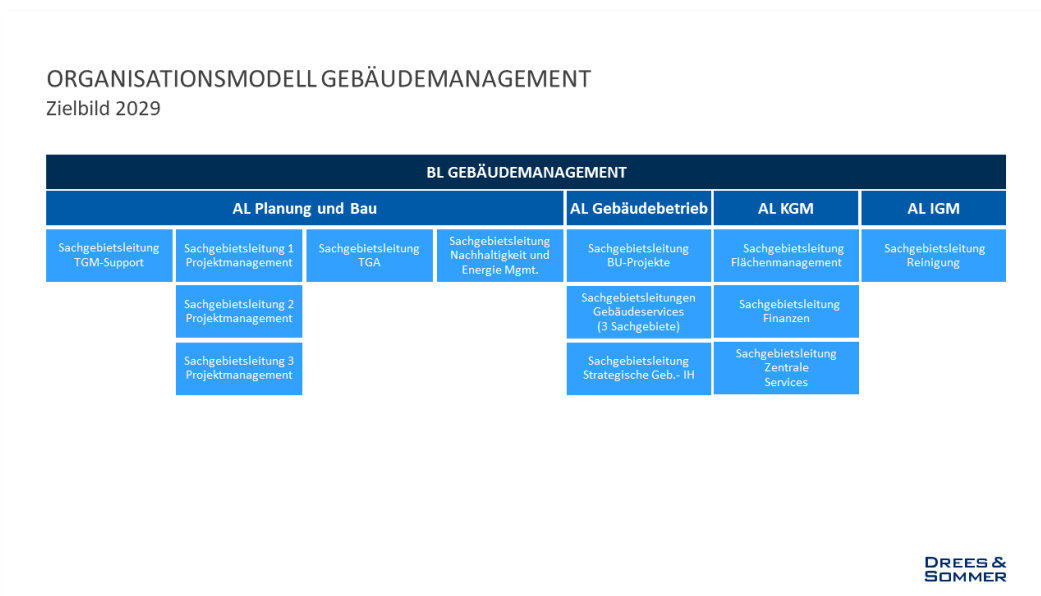


Abbildung 9: Zukünftiges Organisationsmodell GMHL

9.4 Abteilung Planung und Bau

Die **Abteilung Planung und Bau** erfährt im Vergleich zur ehemaligen **Abteilung des Technischen Gebäudemanagement** keine grundlegende Neustrukturierung. Einzig die Schaffung eines **Sachgebiets TGM-Support** als unterstützende und strategische Querschnittsfunktion für sämtliche operativen technischen Sachgebiete wird neugeschaffen und das bisherige Sachgebiet „Objektservice“ stellt die Basis für die neue

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

Abteilung Gebäudebetrieb dar. Die bestehenden Sachgebiete für Projektmanagement und TGA sowie das Sachgebiet für Nachhaltigkeit und Energiemanagement bleiben bestehen. Zukünftig gliedert sich die Abteilung in die folgenden sechs Sachgebiete (s. Abbildung 10):

- Sachgebiet TGM-Support
- Sachgebiet Projektmanagement (3 Sachgebiete, in der Grafik zusammengefasst dargestellt)
- Sachgebiet TGA
- Sachgebiet Energiemanagement und Nachhaltigkeit

AUFGABESCHWERPUNKTE PLANUNG UND BAUEN

BL GEBÄUDEMANAGEMENT			
AL Planung und Bau			
Sachgebietsleitung TGM-Support	Sachgebietsleitungen Projektmanagement (3 Sachgebiete)	Sachgebietsleitung TGA	Sachgebietsleitung Nachhaltigkeit und Energie Mgmt.
<ul style="list-style-type: none"> • Projektcontrolling und Berichtswesen Bau und Betrieb • Portfolio Management (inkl. Strategie, langfristige Flächenbedarfe, Masterpläne) • Projektentwicklung • Verwendungs-nachweisprüfung • Schadstoff- / Brandschutz • 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 Energie Management • Nachhaltigkeit

DREES & SOMMER

Abbildung 10: Aufgabenschwerpunkte Planung und Bau

9.4.1 Sachgebiet TGM Support

Das Sachgebiet **TGM-Support** ist eine neu gebildete Funktion, die innerhalb des TGM übergreifend unterstützende, strategische Aufgaben übernimmt und darüber hinaus den operativen Sachgebieten als Supportfunktion dient. Damit wird gewährleistet, dass zukünftig die in der Vergangenheit nicht ausreichend besetzten Zukunftsthemen eine stärkere Bedeutung in der Ausrichtung des GMHL bekommen, die Führungskräfte in die Lage zur Wahrnehmung strategischer Aufgaben versetzt werden und dass auf der ausführenden Ebene die Projektleitungsfunktion von administrativen Aufgaben entlastet werden kann.

Im Einzelnen umfassen die Aufgaben des Sachgebiets das Projektcontrolling und Berichtswesen für den Bau und Betrieb auf der Ebene der Bau- und Betriebsprojekte, mit dem Ziel die Überwachung und Dokumentation des Projektfortschritts in Bezug auf Zeit, Kosten und Qualität sicherzustellen. In Bezug auf Kosten und Mittelabfluss erfolgt eine

enge Zusammenarbeit mit dem etablierten Baukostencontrolling aus dem Sachgebiet Finanzen.

Das Portfolio Management beinhaltet strategische Planungen, die langfristige Bedarfsanalyse von Flächen sowie die Erstellung von Masterplänen. Dazu gehört die strategische Planung und Steuerung des Immobilienbestands, um technische und Anforderungen der Nutzenden optimal zu unterstützen sowie langfristige Standort- und Masterplananforderungen zu erfüllen. Dies umfasst insbesondere die Optimierung von Flächennutzung, die Optimierung der Funktionalität und Kosten, sowie die Sicherstellung der Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit der Immobilien.

Das Portfolio Management und damit das **strategische Immobilienmanagement** verantwortet die Portfolioanalyse und Überwachung des Immobilienbestandes sowie die Erstellung und Weiterentwicklung von Masterplänen und Mehrjahresplanungen in Bezug auf Flächenbedarfe und Kostenentwicklungen. Dabei wird die Portfoliostrategie auf Objektebene heruntergebrochen, um spezifische Maßnahmen zu definieren. Die Durchführung von Machbarkeitsstudien und Marktanalysen liefern wichtige Entscheidungsgrundlagen, während die Koordination von Due Diligence sicherstellt, dass alle relevanten Aspekte gründlich geprüft werden. Aufgaben des Portfolio Management sind damit die strategische Planung und Steuerung des Immobilienbestands, um langfristige Standortentwicklungen und Bedarfe der Nutzenden zu erfüllen. Dies umfasst insbesondere die Optimierung von Flächennutzung, die Optimierung der Funktionalität und Kosten sowie die Sicherstellung der Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit der Immobilien.

Im Bereich Planung, Bau und Betrieb ist das Sachgebiet für Zukunftsthemen im Bau- und Innovationsmanagement verantwortlich, wie z. B. Building Information Modelling (BIM). Diese Themen werden behandelt, um neue Technologien und Methoden in den Bauprozess zu integrieren. Zusätzlich übernimmt das Sachgebiet die Verantwortung für Schadstoff- und Brandschutzmaßnahmen.

Aus finanzieller und kaufmännischer Sicht übernimmt das Sachgebiet die Verwendungsnachweisprüfung für Dritte, um sicherzustellen, dass Mittel zweckgemäß eingesetzt werden und das Fördermittelscouting mit dem Ziel finanzielle Unterstützungen für die Projekte zu identifizieren und zu beantragen.

9.4.2 Sachgebiete Projektmanagement

Die drei zukünftigen **Sachgebiete Projektmanagement** folgen in ihrer fachlichen Zusammensetzung im Wesentlichen den Aufgaben der beiden heute bestehenden Sachgebiete „Planung und Baudurchführung“. Die Zuteilung der Projekte zu den einzelnen Sachgebieten erfolgt nach verfügbaren Kapazitäten. Für sogenannte Sonderprojekte mit erhöhter Planungs- und Umsetzungscomplexität wird es kein eigenes Sachgebiet geben. Diese werden je nach Anforderungen und Ressourcenverfügbarkeit über die einzelnen Sachgebiete abgewickelt. In diesem Zusammenhang ist darauf

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

hinzuweisen, dass der Fokus der Sachgebiete auf der Projektleitung von Neubau- und Umbau-Projekten sowie umfänglichen Modernisierungsmaßnahmen liegt. Instandhaltungsprojekte und kleinere Umbaumaßnahmen sollen zukünftig in der **Abteilung Gebäudebetrieb** und dort durch das Sachgebiet Bauunterhaltsprojekte (kurz BU-Projekte) durchgeführt werden. Eine mögliche Systematik für die Zuteilung der Verantwortlichkeiten für die einzelnen Projekte ist in der folgenden Abbildung dargestellt (s. Abbildung 11)

VERANTWORTLICHKEITEN PROJEKTE BAU VERSUS BETRIEB

BAU	<p>Projekte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Neubau von Immobilien der HL - Umbau von Immobilien der HL - BU-Projekte - Notfallprojekte - Hohe technische Komplexität, mehrere Planungs- und Ausführbeteiligte <p>Leistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baugenehmigung erforderlich - HOAI-Leistungen und Ausschreibung erforderlich - Projektsteuerung erforderlich (AHO) - Objektspezifische Konzepte erforderlich (Energiekonzept, Brandschutzkonzept,...) - Externe Gutachten erforderlich - Nutzermanagement 	BETRIEB	<p>Maßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Technische Instandhaltungsmaßnahmen - Kleinere Umbaumaßnahmen - Reparaturschäden, Bauschäden - Geringe technische Komplexität - Keine Planungsleistung, keine Baugenehmigung erforderlich <p>Leistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Management der Maßnahme: Beschreibung, Budgetierung, Terminierung, Vergabe, Abnahme - Vergabe der Leistung über Rahmenvertrag oder Vergleichsangebote - Koordination der Umsetzung an der Schnittstelle zum Nutzer
-----	--	---------	---

Abbildung 11: Verantwortlichkeiten der Abteilungen **Planung und Bau** versus **Gebäudebetrieb**

9.4.3 Sachgebiet TGA

Das **Sachgebiet TGA** steuert die TGA-Expertise in die Bauprojekte ein. Dies umfasst die Planung und Konzeption sowie die Überwachung und Qualitätskontrolle der TGA-Leistungen, um sicherzustellen, dass alle Projekte effizient und erfolgreich abgeschlossen werden. Die Einbindung dieses Sachgebiets erfolgt bedarfsweise für alle Bauprojekte. Zusätzlich steht das Sachgebiet TGA-Planung auch dem Gebäudebetrieb mit seiner Expertise und gegebenenfalls ergänzenden Ressourcen zur Verfügung. Zudem übernimmt das Sachgebiet TGA die Projektleitung und -steuerung für TGA-Projekte, beziehungsweise Projekte mit Schwerpunkt auf Anlagentechnik. Im Sachgebiet TGA sowie in der Positionierung des Sachgebiets im GMHL ist keine Veränderung zur Aufgabenwahrnehmung und Organisation vorgesehen.

9.4.4 Sachgebiet Nachhaltigkeit und Energiemanagement

Das **Sachgebiet Nachhaltigkeit und Energiemanagement** übernimmt sowohl operative Aufgaben als auch strategisch konzeptionelle Aufgaben. In Bezug auf die operativen Aufgaben liegt es in der Verantwortung des Energiemanagements den Energieverbrauch

zu reduzieren und die Umweltbelastungen der Gebäude im Portfoliobestand zu minimieren. Eine wesentliche Aufgabe besteht darin, den Energiebedarf der Gebäude durch regelmäßige Erfassung und Auswertung von Verbrauchsdaten für Strom, Heizung und Wasser zu überwachen und zu analysieren. Auf Grundlage dieser Daten obliegt es dem Energiemanagement Optimierungspotenziale zu ermitteln, um den Energieverbrauch zu senken und die Betriebskosten zu reduzieren. Auf der Ebene der **strategischen Aufgaben** entwickelt das Energiemanagement langfristige Energieeffizienzstrategien, die mit den ESG-Kriterien (Environmental, Social, Governance) übereinstimmen. Durch den Einsatz erneuerbarer Energien und energieeffizienter Technologien sorgt das Energiemanagement für die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards und gesetzlichen Vorgaben. Zudem unterstützt es bei der Erreichung der von der Hansestadt Lübeck gesetzten CO₂-Reduktionsziele. Das Sachgebiet wurde in den letzten Jahren neu aufgebaut und es sind im vorliegenden Bericht keine Veränderungen vorgesehen.

9.5 Abteilung Gebäudebetrieb

Die **Abteilung Gebäudebetrieb** stellt eine wesentliche Neuausrichtung des GMHL dar. In der neuen Abteilung werden sämtliche Aufgaben für die reguläre Immobilienbewirtschaftung inklusive kleiner Instandhaltungsmaßnahmen und -projekte gebündelt und somit die Betreiberpflichten eindeutig delegiert. Wie in Kapitel 10.3 detailliert beschrieben, ist im Vergleich zur heutigen Situation eine deutliche Aufstockung der Kapazitäten und insbesondere der Kompetenzen notwendig. Gleichzeitig soll durch die Integration der Hausmeister:innen ein besserer Bezug zum Objekt sowie die Nähe zu den Nutzenden gestärkt werden. Die **Abteilung Gebäudebetrieb** gliedert sich in folgende Sachgebiete (s. Abbildung 12):

- Sachgebiet Bauunterhaltsprojekte
- Sachgebiete Gebäudeservices (3 Sachgebiete)
- Sachgebiet strategische Gebäudeinstandhaltung

Mit dieser Aufteilung wird innerhalb des Gebäudebetriebes eine klare Trennung des laufenden Gebäudebetriebs, der Projekte im Bauunterhalt und der strategisch konzeptionellen Themen sichergestellt. Innerhalb der Sachgebiete Gebäudeservices erfolgt die Gebäudebewirtschaftung entlang von Nutzendenclustern federführend über den/die Objektmanager:in, um eine deutlich stärkere Orientierung an den Nutzenden zu gewährleisten. Damit entfällt die bislang vorhandene Ausrichtung nach Gewerke orientierten Sachgebieten (z. B. Hochbau, Elektrotechnik sowie Heizung, Lüftung, Sanitär), was in der Vergangenheit häufig dazu führte, dass die Nutzenden einerseits nicht genau wussten an wen sie sich mit ihrem Bedarf wenden sollten und zum anderen die Servicemitarbeitenden aus dem Gebäudebetrieb teilweise parallel und untereinander unkoordiniert in einem Gebäude für denselben/dieselben Nutzenden in tätig waren.

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

AUFGABENSCHWERPUNKTE GEBÄUDEBETRIEB

BL GEBÄUDEMANAGEMENT		
AL Gebäudebetrieb		
Sachgebietsleitung BU-Projekte	Sachgebietsleitungen Gebäudeservices (3 Sachgebiete)	Sachgebietsleitung Strategische Gebäude IH
<ul style="list-style-type: none"> • Projekte Bauunterhalt • Taskforce Notfallprogramm 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliche Objektbetreuung • Sicherstellung der Einhaltung delegierter Betreiberpflichten • Gruppen bestehen aus <ul style="list-style-type: none"> - Objektmanager: in - Haustechniker: in - Hausmeister: in - Gebäudewarten 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkehrssicherheits-begehung • 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

DREES & SOMMER

Abbildung 12: Aufgabenschwerpunkte Gebäudebetrieb

9.5.1 Sachgebiet Bauunterhaltprojekte

Das **Sachgebiet Bauunterhaltprojekte** ist verantwortlich für die Durchführung und Überwachung von Projekten im Bereich Bauunterhalt, um sicherzustellen, dass alle baulichen Anlagen in einem optimalen Zustand bleiben. Ein weiterer wichtiger Aufgabenbereich ist die Leitung der aktuell erforderlichen Taskforce Notfallprogramm, die darauf abzielt, schnelle und effektive Maßnahmen zur Sicherstellung bzw. Wiederherstellung der Verkehrssicherheit im Falle des aktuellen Instandhaltungsstaus zu gewährleisten.

9.5.2 Sachgebiete Gebäudeservices

Die **Sachgebiete Gebäudeservices** (s. Abbildung 13) stellen das zentrale Element der neuen **Abteilung Gebäudebetrieb** dar. Das Aufgabengebiet der Sachgebiete umfasst insbesondere die Wahrnehmung der Betreiberverantwortung für die Immobilien sowie die Planung, Koordination und Überwachung von Instandhaltungsmaßnahmen, um die Betriebsbereitschaft, Sicherheit und den Werterhalt zu gewährleisten. Dies beinhaltet die regelmäßige Inspektion und Wartung technischer Anlagen sowie die Durchführung von Reparaturen. Das Hauptziel ist es, sicherzustellen, dass die Baukonstruktion sowie die gebäudetechnischen Anlagen und Systeme ordnungsgemäß funktionieren, um den Komfort und die Sicherheit der Gebäudenutzenden zu gewährleisten und den Wert des Gebäudes zu erhalten. Schließlich liegt die Verantwortung für die Dokumentation und Berichterstattung über durchgeführte Maßnahmen und deren Ergebnisse essenziell bei

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

den Sachgebietsleitungen, welche wie im Folgenden beschrieben durch ihre Sachgebiete unterstützt werden.

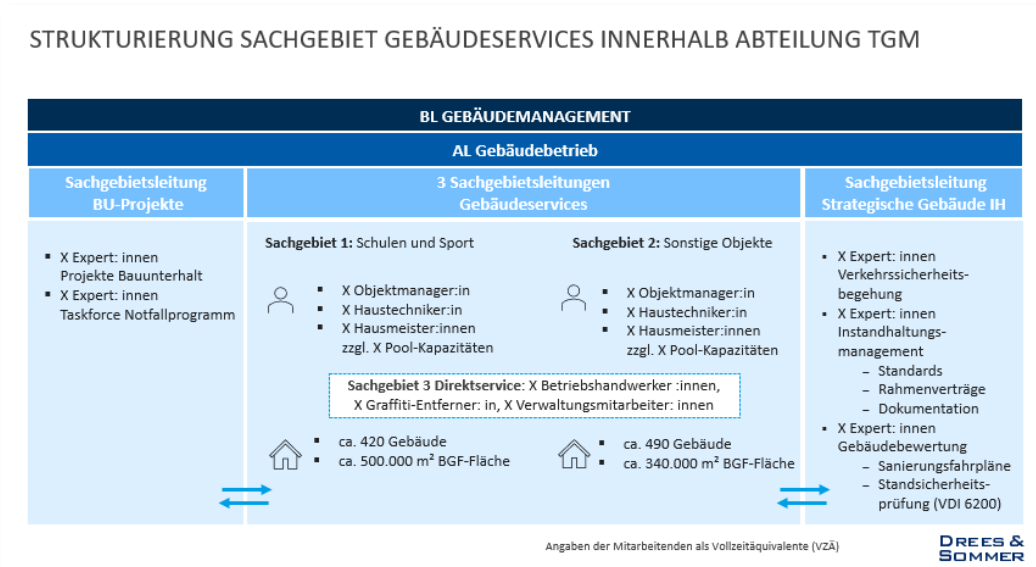


Abbildung 13: Strukturierung Sachgebiete Gebäudeservices innerhalb Abteilung **Gebäudebetrieb**

Die Verantwortung der Sachgebiete des Gebäudeservices umfasst weiterhin die Übernahme von Bauprojekten in den Betrieb sowie Begleitung der Inbetriebnahmen. Schließlich gehört auch die Unterstützung des Gewährleistungsmanagements zu den Kernaufgaben, bei dem die Einhaltung und Umsetzung vertraglicher Gewährleistungsansprüche überwacht wird, um Mängel zeitnah und nachhaltig zu beheben.

Insgesamt sind die **Sachgebiete des Gebäudeservices** dafür verantwortlich die Betreiberverantwortung einzuhalten beziehungsweise eine rechtskonforme und lückenlose Delegation der Betreiberpflichten sicherzustellen, um gesetzliche und vertragliche Anforderungen zu erfüllen und damit die Sicherstellung von Sicherheit und Verfügbarkeit der Anlagen für einen störungsfreien Betrieb zu gewährleisten.

Organisatorisch richtet sich der Gebäudeservice zukünftig deutlich stärker an der Struktur und den Bedarfen der Nutzenden mit folgender Ausprägung aus. Dabei nehmen die technischen Objektmanager:innen eine zentrale Rolle ein, in der Form, dass sie als erste:r Ansprechpartner:in für die Nutzenden zur Verfügung stehen (Single Point of Contact) und bilden damit die persönliche Schnittstelle zu den Nutzenden über das Ticketsystems hinaus ab. In dieser Funktion sind die Objektmanager:innen auch zuständig für die Ermittlung und Formulierung der Nutzendenbedarfe. Dies beinhaltet sämtliche Koordination von Nutzendenbedarfsanforderungen und das Management der Zufriedenheit der Nutzenden. Des Weiteren werden die relevanten Betreiberpflichten des GMHL für die jeweiligen Liegenschaften an die Objektmanager:innen delegiert, so dass diese federführend für den rechtssicheren Betrieb der Immobilien verantwortlich

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

sind und innerhalb ihres Sachgebiets eine Führungsaufgabe übernehmen. Organisatorisch werden die technischen Objektmanager:innen festen Nutzendenclustern zugeordnet, so dass ein:e Objektmanager:in immer für ein Bündel von Gebäuden z. B. Schulen und Sport verantwortlich ist und den Nutzenden damit als kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung steht.

Damit die Objektmanager:innen den Pflichten in den betreuten Objekten nachkommen können, sind den Objektmanager:innen jeweils eine in Abhängigkeit des zu betreuenden Gebäudeportfolios bestimmte Anzahl von Haustechniker:innen und Hausmeister:innen disziplinarisch zugeordnet.

Die Haustechniker:innen unterstützen die Objektmanager:innen im Tagesgeschäft und übernehmen Gewerke spezifische Aufgaben, die eine besondere Qualifikation in Bezug auf Hochbau, Elektrotechnik, Heizung, Lüftung und Sanitär erfordern. Zu ihren Hauptaufgaben gehört das eigenständige Bedienen und Überwachen der Technischen Gebäudeausrüstung (TGA), um einen reibungslosen Betrieb sicherzustellen. Sie führen regelmäßige Inspektionen durch und übernehmen kleinere Instandhaltungsaufgaben, um die Funktionalität und Sicherheit der Anlagen zu gewährleisten. Ein weiterer Schwerpunkt der Haustechniker:innen-Aufgaben liegt in der sorgfältigen Dokumentation von Gewährleistungsansprüchen sowie in der aktiven Nachverfolgung dieser Ansprüche. Darüber hinaus verantworten sie die Planung und Durchführung von Instandhaltungsprojekten in Abstimmung mit den Objektmanager:innen. Die Sicherstellung der Verkehrssicherheit auf dem Gelände gehört ebenso zu ihren Aufgaben wie die Unterstützung bei Verkehrssicherheitsbegehungen, um mögliche Gefährdungen frühzeitig zu erkennen und zu beheben. Ergänzend dazu übernehmen sie ggf. im Rahmen der Rufbereitschaft eine verantwortungsvolle Rolle, um bei unvorhergesehenen Ereignissen schnell und zuverlässig reagieren zu können.

Weitere Unterstützung erhalten die Objektmanager:innen und Haustechniker:innen durch die Hausmeister:innen. Analog zu den Haustechniker:innen werden den Objektmanager:innen eine bestimmte Anzahl von Hausmeister:innen disziplinarisch zugeordnet, abhängig von der jeweiligen Größe des zu betreuenden Gebäudeportfolios. Die enge Zusammenarbeit von Objektmanager:innen und Hausmeister:innen in einer Organisationseinheit ermöglicht zukünftig eine direkte Führung und eine effizientere Kommunikation (innerhalb des GMHL sowie zum Nutzenden) und Koordination. Dies führt zu schnelleren Entscheidungsprozessen und einer besseren Abstimmung der Aufgaben. Durch die organisatorische Verzahnung können technische Probleme schneller identifiziert und gelöst werden, was die Betriebssicherheit und den reibungslosen Ablauf im Gebäude gewährleistet. Zudem fördert die gemeinsame Verortung der Objektmanager:innen, Haustechniker:innen und Hausmeister:innen in einer Organisationseinheit ein besseres Verständnis der jeweiligen Aufgaben und Verantwortlichkeiten, was zu einer höheren Effizienz in den Abläufen und damit zu einer Erhöhung der Zufriedenheit der Nutzenden beiträgt.

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

Aufgrund der Größe des zu betreuenden Immobilienportfolios sowie der damit einhergehenden notwendigen personellen Ausstattung (siehe Kapitel 10.2) der Einheit, sind drei Sachgebiete für die Gebäudeservices vorgesehen. Zwei Sachgebiete, jeweils ausgestattet mit Objektmanager:innen, Haustechniker:innen und Hausmeister:innen, sollen für die reguläre Betreuung der Immobilien verantwortlich sein. Hierbei ist aktuell eine Trennung der zwei Sachgebiete nach den Nutzendenclustern **Schulen und Sport** und **öffentliche Gebäude** vorgesehen. Jedes Sachgebiete würde somit rund 450 Gebäude bzw. durchschnittlich rund 400.000 m² BGF betreuen. Unterstützt werden diese zwei Sachgebiete durch ein drittes Sachgebiet, welches bedarfsgerecht im Tagesgeschäft unterstützt. In diesem Sachgebiet werden die Betriebshandwerker:innen, die Fachkräfte für die Graffiti-Entfernung sowie verwaltende Funktionen für den Gebäudeservice vorgesehen. Das dritte Sachgebiet bietet des Weiteren in der Zukunft die Möglichkeit, bei weiter zunehmenden Engpässen bei Handwerker:innen weitere Betriebshandwerker:innen oder andere operativ tätige Stellen aufzubauen.

9.5.3 Sachgebiet Strategische Gebäudeinstandhaltung

Kernaufgabe dieses Sachgebiets liegt in der Gebäudebewertung, bei der bestehende Objekte hinsichtlich ihres Zustands und ihrer Eigenschaften analysiert und bewertet werden. Basierend auf den Ergebnissen dieser Bewertung sind Sanierungsfahrpläne zu erstellen, konkrete Maßnahmen zur Instandsetzung, Modernisierung oder energetischen Optimierung der Gebäude zu definieren mit dem Ziel, die Effizienz und Nachhaltigkeit der Gebäudetechnik zu steigern. Regelmäßige Verkehrssicherheitsbegehungen werden durch die Strategische Gebäudeinstandhaltung durchgeführt, um die Sicherheit auf dem Gelände zu gewährleisten. Das Instandhaltungsmanagement umfasst die Planung und Standardisierung von Wartungs- und Reparaturarbeiten, um die Funktionsfähigkeit der Anlagen zu gewährleisten.

Ergänzend dazu umfasst der Aufgabenbereich die Standsicherheitsüberprüfungen gemäß VDI 6200, bei der die statischen und konstruktiven Gegebenheiten der Gebäude auf ihre Sicherheit und Stabilität hin geprüft werden.

Aus strategischer Sicht erarbeitet dieses Sachgebiet die Instandhaltungsstrategien für das zu betreuende Gebäudeportfolio in Abstimmungen mit den technischen Objektmanager:innen und legt damit die Grundlagen für einen zukunftsfesten Gebäudebestand. Weiterhin unterstützt das Sachgebiet bei der Identifikation und Anwendung moderner Technologien, wie z. B. der Nutzung und Überführung der Daten aus den Bauprojekten in den Betrieb (BIMtoFM) oder Sensorik-Technologien, um Daten für bessere Entscheidungen zu nutzen. Die strategische Gebäudeinstandhaltung trägt somit entscheidend zur Steigerung der Transparenz, dem Werterhalt der Gebäude und der Einhaltung der Betriebssicherheit bei. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Optimierung der Instandhaltungsprozesse durch den Einsatz digitaler Technologien und die Implementierung von Effizienzmaßnahmen.

Zusätzlich zählt die Erstellung von Ausschreibungen sowie die Verwaltung und Bearbeitung von Rahmenverträgen, einschließlich der Sicherstellung einer umfassenden und ordnungsgemäßen Dokumentation aller relevanten Vorgänge und Ergebnisse sowie die Standardisierung von Rahmenverträgen zum Aufgabengebiet der Gebäudeservices.

9.6 Abteilung Kaufmännisches Gebäudemanagement

*Anmerkung: die **Abteilung Kaufmännisches Gebäudemanagement** war nicht direkter Bestandteil der Untersuchung und wurde nur in der Schnittstelle **zum Technischen Gebäudemanagement** betrachtet. Eine vertiefende Betrachtung erfolgt in einem separaten Schritt durch das GMHL.*

Das **Kaufmännische Gebäudemanagement** ist für das operative Flächenmanagement, die Verwaltung der finanziellen und administrativen Aspekte des Gebäudes sowie für die allgemeinen Büroservices verantwortlich. Das Hauptziel des **Kaufmännischen Gebäudemanagements** besteht darin, die Flächenbereitstellung und die finanzielle Effizienz sicherzustellen und zu gewährleisten, dass alle vertraglichen Verpflichtungen eingehalten werden. Die operative Kostenkontrolle von Bauprojekten auf Einzelprojektebene erfolgt im Bauprojektmanagement und ist kein Bestandteil des **Kaufmännischen Gebäudemanagements**. Die Sachgebiete folgen aktuell noch der heutigen Sachgebietsstruktur und stellen mögliche Optimierungen für weitere Abstimmungen im GMHL dar.

Sachgebiet Flächenmanagement

Das **Sachgebiet Flächenmanagement** übernimmt im Schwerpunkt das **operative Flächenmanagement** und ist hier zuständig für das Belegungsmanagement und die Raumplanung, die Zuweisung von Flächen, das Umzugsmanagement sowie die Bereitstellung von Arbeitsplätzen und Ausstattung. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Analyse und Optimierung des Flächenbedarfs. In dieser Funktion arbeitet das Flächenmanagement in enger Abstimmung mit dem Sachgebiet Portfoliomanagement aus dem Sachgebiet TGM-Support zusammen und ist verantwortlich für die Umsetzung der strategischen Vorgaben.

Darüber hinaus werden durch das operative Flächenmanagement Arbeitsplatz-Raumkonzepte entwickelt und Ansätze für Home-Office und mobiles Arbeiten erarbeitet. Das **Sachgebiet Flächenmanagement** arbeitet dabei sehr eng mit den technischen Objektmanager:innen aus dem Gebäudebetrieb zusammen, die im Tagesgeschäft die Schnittstelle zu den Nutzenden bilden und Bedarfe der Nutzenden aufnehmen und weiterleiten können. Zusätzliche Flächenbedarfe bzw. deren Änderungen sollten zentral beim Flächenmanagement eingehen, der/die Objektmanager:in ist dann frühzeitig einzubeziehen. Zusätzlich ist das Sachgebiet für die interne Leistungsabrechnung, die Anmietung und Vermietung von Immobilien sowie das Mietvertragswesen zuständig. Schließlich kümmert sich das **Sachgebiet Flächenmanagement** um die Betreuung der Mietenden, um deren Zufriedenheit und eine gute Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

Ergänzend zu den Flächenmanager:innen sind die Bauzeichner:innen zukünftig in diesem Sachgebiet verortet und sind zuständig für die Aktualisierung und Pflege und die Erstellung der Flucht- und Rettungspläne. Kleinere Änderungen erfolgen dabei in Eigenleistung, größere Anpassungen erfolgen in Zusammenarbeit mit externen Rahmenvertragspartnern.

Neben diesen Aufgaben übernimmt das **Sachgebiet Flächenmanagement** eine **zentrale Verantwortung für das Ticket-System, die damit verbundene Pflege der Stammdaten der Objekte und die User Help Desk Funktion**. Das Flächenmanagement ist hier verantwortlich für die Bereitstellung und Führung des neu aufzubauenden User Help Desks und des damit verbundenen Ticket-Systems und es trägt die Verantwortung für sämtliche Instandhaltungsdokumentationen. Die Einführung eines User Help Desks zusammen mit einem Ticket-System ist aus mehreren Gründen von Vorteil bzw. für eine effiziente Bearbeitung von Bedarfen zwingend notwendig und marktübliche Praxis:

- **Effiziente Problemlösung:** der Help Desk ermöglicht es den Nutzenden Probleme oder Anfragen zentral zu melden, die über das Ticket-System erfasst und priorisiert werden; dies sorgt für eine strukturierte Bearbeitung und schnellere Bearbeitung von Bedarfen
- **Transparenz und Nachverfolgbarkeit:** über das Ticket-System können alle Anfragen nachverfolgt werden, von der Meldung bis zur Lösung; dies bietet eine klare Übersicht über den Status aller Meldungen, was die Transparenz fördert und den Nutzenden die Möglichkeit gibt den Status ihrer Bedarfsmeldung transparent nachzuverfolgen; gleichzeitig werden durch das Ticket-System und den User Helpdesk klare Verantwortlichkeiten in der Zuweisung und Bearbeitung von Tickets geschaffen
- **Einhaltung und Nachverfolgung von Service Level Agreements (SLAs):** das Ticket-System bietet die Möglichkeit, Reaktions- und Lösungszeiten zu überwachen und zu steuern; dadurch wird die Qualität der Dienstleistungen und die Zufriedenheit der Nutzenden erhöht
- **Ressourcenoptimierung:** durch die Analyse der eingehenden Tickets können Engpässe identifiziert werden und die Ressourcenplanung optimiert werden, was zu einer höheren Effizienz in der Abarbeitung der Tickets führt

Sachgebiet Finanzen

Zu den Hauptaufgaben des Sachgebiet Finanzen gehören das Beschaffen und Steuern von finanziellen investiven und konsumtiven Mitteln, das Reporting sowie die Sicherstellung der Schnittstelle zwischen ERP und LuGM. Ein weiterer wichtiger Bereich ist das Baukosten-Controlling, das die Zusammenführung der Daten aus dem operativen Baucontrolling der einzelnen Projektleiter:innen aus den Sachgebieten übernimmt und zusammenführt. Die kaufmännische Sachbearbeitung spielt ebenfalls eine zentrale Rolle, ebenso wie die Rechnungsprüfung und -bearbeitung.

Sachgebiet Zentrale Services

Die wesentlichen Aufgabenschwerpunkte des **Sachgebiets Zentrale Services** liegen in der Sicherstellung von Unterstützungsprozessen-Services, damit sich die restlichen Mitarbeitenden auf das Kerngeschäft konzentrieren können sowie in der Anwendungsbetreuung GMHL-IT-Nutzenden sowie das Prozess- und Projektmanagement. Ein weiterer wichtiger Bereich ist der Arbeitsschutz und das Personalwesen. Das Sachgebiet ist zudem für das übergeordnete Qualitätsmanagement, dessen Ausbau und Anpassung sowie für die Rechnungsbearbeitung zuständig. Weitere Aufgaben umfassen die Poststelle, das Archiv, die Festlegung und Unterstützung von Vergabeverfahren sowie das Vertragsmanagement. Zukünftig soll das Know-how für Vergaben von Planungs- und Bauleistungen in einer Einheit zentralisiert werden. Durch die Verankerung dieser Funktion sollen die technischen Mitarbeiter:innen entlastet werden. Zudem kann die Verfahrensbegleitung durch externe Dienstleister im überschweligen Bereich (VgV-Verfahren) erheblich reduziert werden. Das Vertragsmanagement soll zukünftig kaufmännische Standards für technische Instandhaltungsverträge, wie z. B. Einkaufsbedingungen, Preisverhandlungen und deren Anpassungen erarbeiten und durchführen. Weiterhin können über die Stelle auch die Bestellungen und Zahlungen erfolgen, wenn der Wareneingang durch den technischen Betrieb bestätigt wurde. Die Präqualifikation von Lieferanten und die Büroservices, einschließlich der Registratur und der Verwaltung von Verbrauchsmaterialien, fallen ebenfalls in den Aufgabenbereich des **Sachgebiets Zentrale Services**.

9.7 Abteilung Infrastrukturelles Gebäudemanagement

***Anmerkung:** Die **Abteilung Infrastrukturellen Gebäudemanagement** war nicht direkter Bestandteil der Untersuchung und wurde nur in der Schnittstelle zum **Technischen Gebäudemanagement** betrachtet. Eine vertiefende Betrachtung erfolgt in einem separaten Schritt durch das GMHL bzw. im aktuell parallellaufenden Projekt. Darüber hinaus orientiert sich das Betriebsmodell zukünftig am Entwicklungskonzept für Reinigungsdienste in der Fassung vom 24. April 2024.*

Die wesentliche Änderung im **Infrastrukturellen Gebäudemanagement** aus der Organisationsuntersuchung ergibt, dass die Hausmeister:innendienstleistungen inkl. der Betriebshandwerker:innen und Gebäudewart:innen zukünftig im **Technischen Gebäudemanagement** verortet werden.

10 Abschätzung Ressourcendimensionierung

Resultierend aus den Anpassungen der zuvor beschriebenen Zielorganisation ergeben sich neue Ressourcendimensionierungen für das GMHL in Summe bzw. die verschiedenen Abteilungen sowie Sachgebiete. Die im Folgenden beschriebene Abschätzung der erforderlichen Ressourcen berücksichtigt sowohl die Verschiebung von Aufgaben im GMHL als auch die erforderlichen neuen Rollen.

Eine tarifrechtliche Detailbewertung der jeweiligen Stellen findet im Rahmen der weiteren Umsetzung/Stellenbewertungen statt. Die folgenden Dimensionierungen dienen als Richtwerte für die Entscheidung zur Umsetzung des Zielbildes im Allgemeinen.

Ergänzende Informationen zur vorgenommenen Ressourcendimensionierung sind **Anlage 2** zu diesem Bericht zu entnehmen.

10.1 Datengrundlage

Für die Ressourcendimensionierung werden unterschiedliche Benchmarks zugrunde gelegt und an den entsprechenden Stellen explizit benannt. Maßgebliche Grundlagen stammen hierbei aus den folgenden Quellen:

- Leitfaden „Personalbedarfsermittlung für den hochbaulichen und gebäudetechnischen Bereich im kommunalen Gebäudemanagement“ des Verbands kommunaler Immobilien- und Gebäudewirtschaftsunternehmen e.V., Stand Juli 2017 (kurz „VKIG“)
- Benchmarking-Bericht „Kommunales Gebäudemanagement 2023“ der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (kurz „KGSt“)
- Richtlinie 270-1 „Ressourcenbemessung im FM“ der German Facility Management Association (kurz GEFMA), Stand Februar 2021.

Als ergänzende Plausibilisierung wurden Erfahrungen von Drees & Sommer aus Beratungsmandaten für vergleichbaren Immobilienorganisationen herangezogen.

Da viele Benchmarks das zu betreuende Immobilienportfolio als Grundlage heranziehen, wurden die folgenden Flächen (qm Brutto-Geschossfläche, kurz qm BGF) für die unterschiedlichen Nutzungsarten ermittelt:

- | | |
|---|-------------------|
| – Schule: | 393.416,47 qm BGF |
| – Verwaltung: | 109.594,21 qm BGF |
| – Bibliotheken, Museen und Kultureinrichtungen: | 86.173,37 qm BGF |
| – Sport: | 75.314,73 qm BGF |
| – Kindertagesstätten: | 24.793,77 qm BGF |
| – Wohnen: | 24.141,45 qm BGF |
| – Lager: | 21.451,46 qm BGF |
| – Feuerwehr: | 19.431,95 qm BGF |

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

– Sozialeinrichtungen:	12.230,82 qm BGF
– Friedhof:	7.306,56 qm BGF
– Sonstige:	60.629,03 qm BGF

Es ist somit festzustellen, dass das GMHL in Summe rund 830.000 qm BGF betreut, wobei der Umfang der Betreuung in einzelnen Bereichen (z. B. MuK) zum Teil vom Standard abweicht. Solche Abweichungen wurden soweit erforderlich in Form von Zu- und Abschlägen bei der Ressourcendimensionierung berücksichtigt.

Als Grundlage für Vergleiche der aktuellen Ressourcen mit Ressourcenbedarfen des Zielbildes dient der in 2024 für 2025 verabschiedete Stellenplan.

10.2 Abteilung Planung und Bau

Die **Abteilung Planung und Bau** besteht gemäß **Kapitel 9.4** aus sechs Sachgebieten. Im Vergleich zur aktuellen Organisation sollen dabei die folgenden Anpassungen vorgenommen werden.

Für Bauprojekte gibt es aktuell zwei Sachgebiete, mit zwei Sachgebietsleiter:innen und in Summe 28 Mitarbeitenden. Da die Sachgebiete personell verstärkt wurden und die Anzahl sowie Komplexität der Bauprojekte gestiegen ist, soll hier die sehr große Führungsspanne von 14 Mitarbeitenden reduziert werden und eine dritte Sachgebietsleitung im Zielbild implementiert werden. Dem folgend würde die Führungsspanne zukünftig 9 bzw. 10 Mitarbeitende pro Sachgebietsleitung betragen.

Um der gestiegenen Bedeutung und Anzahl an Mitarbeitenden im Nachhaltigkeits- und Energiemanagement gerecht zu werden, wird derzeit dieses Feld mit einem eigenen Sachgebiet aufgewertet. Nachdem die Ressourcen in dem Bereich in den letzten Jahren deutlich gestärkt wurden, sind vorerst keine Veränderung der vorhandenen Ressourcen vorgesehen.

In der Vergangenheit im GMHL und in diversen anderen Kommunen hat sich die Bündelung von Querschnittsaufgaben für technische Aufgaben in einer zentralen Organisation bewährt. Dem folgend werden die vorhandenen Kapazitäten für das Schadstoff- und Brandschutzmanagement sowie die Nachweisführung für Verwendungszwecke in diesem Sachgebiet gebündelt. Um zukünftig die Transparenz in der Abwicklung von Projekten (innerhalb der HL und ggf. auch gegenüber externen Beteiligten) zentral zu steuern und berichtsfähig zusammenzufassen, wird für das Jahr 2026 die Schaffung einer neuen Stelle für das Projektcontrolling vorgesehen. Ergänzend sollen weitere Mitarbeitende für die Themenfelder Portfolio Management, immobiliespezifisches Fördermittelscouting, Zukunft-Bau und Innovationsmanagement sowie Building Information Modelling (BIM) eingestellt.

Abgerundet wird die Abteilung **Planung und Bau** mit dem Sachgebiet der TGA-Expert:innen, in dem zurzeit keine Ressourcenveränderungen vorgesehen sind.

10.3 Abteilung Gebäudebetrieb

Wie in Kapitel 9.5 beschrieben, stellt die Bündelung technischer Aufgaben der Immobilienbewirtschaftung in der neuen **Abteilung Gebäudebetrieb** sowie die personelle Stärkung dieser Abteilung einen zentralen Erfolgsfaktor für das zukünftige Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck dar. Hierbei folgt man nicht nur den Bedarfen der eigenen Organisation, sondern auch den etablierten Standards in kommunaler Gebäudemanagement-Organisationen in Deutschland. Im Folgenden erfolgt die Ressourcendimensionierung getrennt nach den 3 Themenbereichen Bauunterhaltung, Gebäudeservice und strategische Instandhaltung.

Der Unterhalt von Immobilien erfordert neben der laufenden Betreuung im Betrieb und großen Neubau- sowie Sanierungsmaßnahmen fortlaufend Bauunterhaltsmaßnahmen. Da die Umsetzung dieser kleineren Maßnahmen weder den Regelbetrieb stören soll und vom Umfang sowie der Komplexität zu klein für die Projektmanager:innen in der **Abteilung Planung und Bau** sind, soll ein **Sachgebiet für Bauunterhaltungsprojekte** implementiert werden. Dieses Vorgehen bildet nicht nur die operativen Erfordernisse am besten ab, es folgt auch den bewährten Praktiken der meisten anderen Kommunen. In der ersten Ausbaustufe im Jahr 2026 soll die Einheit 3 Expert:innen für die laufenden Projekte des regulären Bauunterhalt sowie 3 Expert:innen, für das aktuelle Notfallprogramm infolge des Instandsetzungsstaus umfassen (vgl. dazu Kapitel 9.5.1.). In der mittelfristigen Zielorganisation für das Jahr 2029 sollten die Mitarbeitenden infolge des bis dahin reduzierten Instandsetzungsstaus planbarer aktiv sein und es können Synergien zur **Abteilung Planung und Bau** analysiert werden.

Wie im vorherigen Kapitel erläutert, besteht insbesondere in der Wahrnehmung der Verkehrs- und Betreiberpflichten ein großer Nachholbedarf im GMHL. Zu diesem Zweck werden die für das Tagesgeschäft essenziellen Rollen der technischen Objektmanager:innen, Haustechniker:innen und Hausmeister:innen in den **Sachgebieten Gebäudeservice** gebündelt und wie folgt bei der Ressourcendimensionierung bewertet. Eine direkte Anwendung der Benchmarks des KGSt und des VKIG wird hierbei nicht als geeignet angesehen, da Besonderheiten in den Zuständigkeiten und Nutzungsarten in diesen Benchmarks nicht abgebildet sind.

Abhängig von der Betreuungsintensität der Gebäude wird für die Objektmanager:innen eine Leistungsfähigkeit von 45.000 bis 90.000 qm BGF pro Vollzeitäquivalent (VZÄ) angesetzt. Extreme sind hierbei technisch komplexe Immobilien wie Museen mit 45.000 qm BGF sowie Lager mit 90.000 qm BGF pro VZÄ. Unterstützt werden die Objektmanager:innen von Haustechniker:innen, welche erfahrungsgemäß auch wiederum abhängig von der Nutzungsart zwischen 20.000 und 60.000 qm pro VZÄ betreuen können. Eine intensive Betreuung aufgrund erforderlicher technischer Inspektionen und Betreuungen von Anlagen erfordern insbesondere Schulen, Verwaltungsgebäude sowie Museen. Anhand der zuvor genannten Benchmarks ist der Ressourcenbedarf mit 15 Objektmanager:innen und 37 Haustechniker:innen zu bewerten (vgl. Anlage 2). Diese 52 VZÄ stimmen ebenfalls mit Ansätzen des KGSt (50,57 VZÄ, bei

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

834.483,82 qm BGF und 16.502 qm BGF pro VZÄ) und dem VKIG (rd. 53 VZÄ bei dem Bauunterhaltsbudget des Jahres 2024) überein. Eine zusammenfassende Darstellung der Ressourcendimensionierung ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

Stammdaten	Summe von BGF	Benchmarks (qm/VKÄ)		Vollzeitäquivalente	
		Objektmanager	Haustechniker	Objektmanager	Haustechniker
Schule	393.416,47	60.000,00	20.000,00	6,56	19,67
Verwaltung	109.594,21	45.000,00	20.000,00	2,44	5,48
Bibliotheken, Museen und Kultur	86.173,37	45.000,00	20.000,00	1,91	4,31
Sport	75.314,73	60.000,00	20.000,00	1,26	3,77
Sonstige	60.629,03	60.000,00	60.000,00	1,01	1,01
Kindertagesstätten	24.793,77	60.000,00	40.000,00	0,41	0,62
Wohnen	24.141,45	90.000,00	40.000,00	0,27	0,60
Lager	21.451,46	90.000,00	40.000,00	0,24	0,54
Feuerwehr	19.431,95	60.000,00	40.000,00	0,32	0,49
Sozialeinrichtungen	12.230,82	60.000,00	40.000,00	0,20	0,31
Friedhof	7.306,56	60.000,00	40.000,00	0,12	0,18
Gesamtergebnis	834.483,82			14,74	36,97
<i>Durchschnitt</i>				56.604,47	22.572,33
Vergleich zum Benchmarking-Bereich "Kommunales Gebäudemanagement 2023" des KGSt					
Technisches GM (exkl. Bau)	834.483,82	16502,00		50,57	

Tabelle 1: Ressourcendimensionierung Objektmanager:innen und Haustechniker:innen

Im Gebäudeservice unterstützt werden die Objektmanager:innen und Haustechniker:innen auch zukünftig durch Hausmeister:innen. Da einzelne Tätigkeiten mit besonderen Anforderungen an technische Qualifikationen der Hausmeister:innen zukünftig durch die Haustechniker:innen erbracht werden, besteht die Möglichkeit für einige Hausmeister:innen diese neue Rolle der Haustechniker:in zu bekleiden. Diese Verschiebung spiegelt sich auch in der langfristigen Ressourcendimensionierung der zukünftigen Hausmeister:innen wieder, welche im Durchschnitt den Benchmark von 10.000 qm BGF pro VZÄ des KGSt widerspiegelt (siehe Tabelle 2).

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement
der Hansestadt Lübeck

Stammdaten		Benchmarks (qm/VKÄ)	Vollzeit- äquivalente
	Summe von BGF	Hausmeister	Hausmeister
Schule	393.416,47	7.500,00	52,46
Verwaltung	109.594,21	20.000,00	5,48
Bibliotheken, Museen und Kultur	86.173,37	-	-
Sport	75.314,73	15.000,00	5,02
Sonstige	60.629,03	30.000,00	2,02
Kindertagesstätten	24.793,77	10.000,00	2,48
Wohnen	24.141,45	20.000,00	1,21
Lager	21.451,46	20.000,00	1,07
Feuerwehr	19.431,95	-	-
Sozialeinrichtungen	12.230,82	20.000,00	0,61
Friedhof	7.306,56	20.000,00	0,37
Gesamtergebnis	834.483,82		70,71
<i>Durchschnitt</i>			<i>10.307,55</i>

Tabelle 2: Ressourcendimensionierung Hausmeister:innen für das Zielbild

Hinweis: Bei der Bewertung der Hausmeister:innenstellen (s. Abbildung 14) wird nicht das gesamte Immobilienportfolio zugrunde gelegt, sondern nur die Immobilien, für die das GMHL aktuell Hausmeister:innendienste erbringt. Eine Optimierung dieser Schnittstelle kann zukünftig verfolgt werden, ist jedoch nicht Bestandteil der aktuellen Untersuchung.

Die aktuelle Organisation der Hausmeister:innen weicht aufgrund des deutlich erweiterten Aufgabenpaketes der Hausmeister:innen zu fast 30% von Benchmarks des KGSt ab. Da die Zielorganisation im Aufbau und den geplanten Effizienzmaßnahmen den Marktstandards folgt, wird auch eine stufenweise Angleichung der Hausmeister:innen Ressourcen an Marktbenchmarks erfolgen können. Wie die folgende Darstellung indikativ veranschaulicht, wird für das Zielbild 2029 die Erreichung des Benchmarks des KGSt von 10.000 qm BGF pro VZÄ, dies entspricht 70 VZÄ für klassische Hausmeisterleistungen als realisierbar erachtet. Diese Reduzierung soll durch keinen Nettostellenabbau stattfinden, sondern vielmehr durch eine Aufwertung von Hausmeister:innenstellen zu Haustechniker:innenstellen, um so den Qualifikationsanforderungen an die Tätigkeiten sowie den vorhandenen Qualifikationen einiger Mitarbeitenden gerecht zu werden. Parallel soll eine Aufgabenkritik bei den zum Teil historisch gewachsenen Aufgaben der Hausmeister:innen erfolgen.

Da aktuell davon ausgegangen wird, dass auch weiterhin einige Sonderaufgaben (z. B. die enge Betreuung von Veranstaltungen, wie den Lübecker Handballtagen) bei den Hausmeister:innen verblieben werden, wird die Vorhaltung eines Hausmeisterpools, welche nicht direkt Objekten zugeordnet ist vorgesehen. Dieser Pool soll mit rd. 10 % der geplanten Kapazitäten für Hausmeister:innen ausgestattet sein (8 VZÄ für 2026, 6 VZÄ im Zielbild 2029) und in der disziplinarischen Führung auf die **Sachgebiete des Gebäudeservice** verteilt werden (siehe Abbildung 15).

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

Die folgende Abbildung 14 stellt die avisierte Ressourcenveränderung im Hausmeisterdienst dar, welche in den ersten Jahren insbesondere aus Aufgabenverschiebungen und Effizienzsteigerungen resultiert. Der Zwischenstand 2026 stellt einen indikativen Wert dar, welcher stark vom Entwicklungspotential der Hausmeister:innen zu Haustechniker:innen bzw. der Haustechniker:innen zu Objektmanager:innen abhängt.

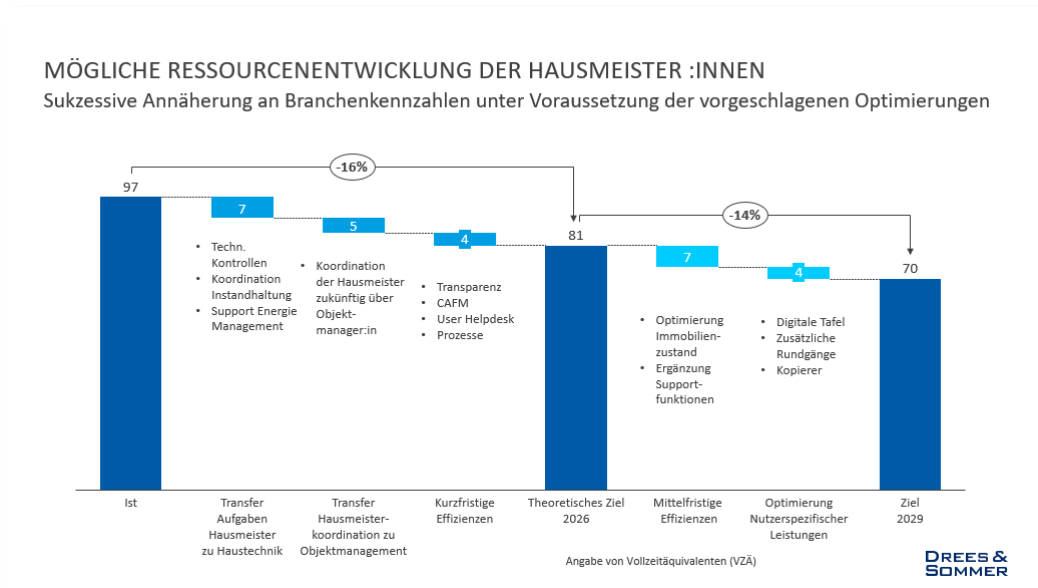


Abbildung 14: Mögliche Ressourcenentwicklung der Hausmeister:innen

Abgerundet wird der Gebäudebetrieb durch das 3. Sachgebiet, welches bedarfsgerecht im Tagesgeschäft (s. Kapitel 9.5.2) und bis auf weiteres mit den bestehenden Kapazitäten (3 Betriebshandwerker:innen, 1 Fassadenreiniger:in, 4 Verwaltungsmitarbeiter:innen) ausgestattet ist.

Vervollständigt wird die neue **Abteilung Gebäudebetrieb** durch das **Sachgebiet Strategische Instandhaltung**, welches mit geringfügigen inhaltlichen und personellen Anpassungen, aber der gleichen Ressourcendimensionierung dem aktuellen **Sachgebiet Objektbewertung** entspricht.

Entsprechend ergibt sich für die neue **Abteilung des Gebäudebetriebs** für das Jahr 2026 in der folgenden Abbildung dargestellte personelle Ausstattung (s. Abbildung 15).

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

ZIELBILD DER SACHGEBIETE DER ABTEILUNG GEBÄUDEBETRIEB

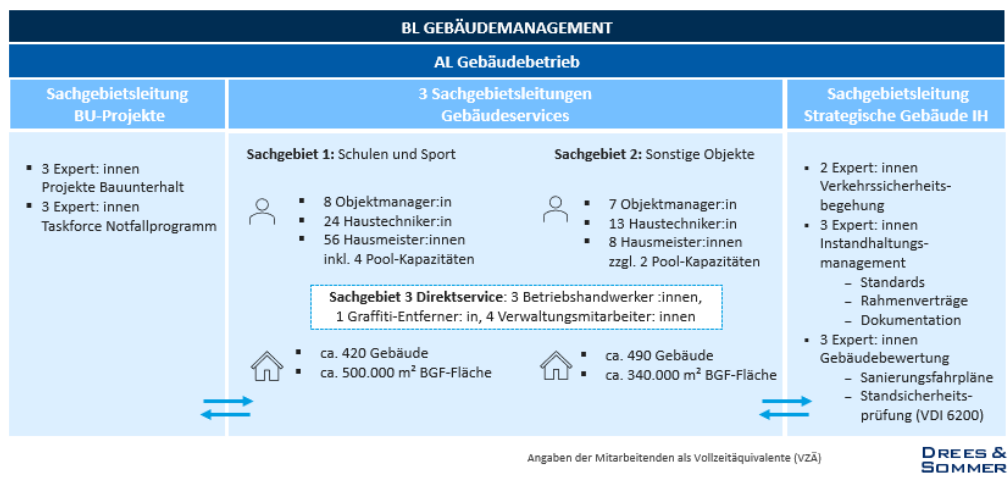


Abbildung 15: Zielbild der Sachgebiete in der Abteilung Gebäudebetriebs

10.4 Abteilung Kaufmännisches Gebäudemanagement

Das **Kaufmännische Gebäudemanagement** war nicht direkter Bestandteil der Untersuchung und wurde nur in der Schnittstelle zum **Technischen Gebäudemanagement** betrachtet. Eine vertiefende Betrachtung der anderen Aufgaben erfolgt in einem separaten Schritt durch das GMHL. Die in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Veränderungen führen in der **Abteilung des Kaufmännischen Gebäudemanagement** zu den folgenden Anpassungsbedarfen.

Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Steigerung der Zufriedenheit der Nutzenden, der Effizienz im GMHL und der Rechtssicherheit in der Dokumentation ist die fortlaufende Pflege der Immobilienstammdaten in der CAFM-Software (aktuell LuGM) sowie die Entgegennahme von Nutzendenbedarfen sowie Störungen durch einen zentrales Help Desk. Da diese Tätigkeiten eng zusammenhängen und je nach individuellem Aufkommen im Alltag eine gute Ergänzung zur Vermeidung von Leerläufen bzw. Überlastungen sein können, werden diese Tätigkeiten im Zielmodell gepoolt und durch 3 Mitarbeitende, möglicherweise mit versetzten Arbeitszeiten, erbracht.

Der aktuelle Handlungsbedarf, bedingt durch die geplante Stärkung des Gebäudebetriebs und resultierend aus dem Notfallprogramm, erfordert kurzfristig zusätzlichen Ressourcenbedarf bei den Expert:innen für Finanzen sowie der kaufmännischen Sachbearbeitung und dem Büroservice. Für diese drei Bereiche werden im Jahr 2026 daher jeweils zwei zusätzliche VZÄ als erforderlich erachtet. Mittelfristig bzw. für das Zielbild nach 2029 wird wiederum ein Abschmelzen dieser neuen Stellen erwartet, da eine Abnahme der Maßnahmen aus dem Notfallprogramm sowie Fortschritte im Bereich der Digitalisierung ihre Wirkung zeigen werden.

Als letzte Veränderung im **Kaufmännischen Gebäudemanagement** wird die Schaffung einer Stelle für ein Qualitätsmanagement im GMHL vorgesehen und als zentraler Erfolgsfaktor für die Umsetzung der neuen Organisation bewertet.

10.5 Abteilung Infrastrukturelles Gebäudemanagement

Anmerkung: wie in Kapitel 9.7 beschrieben, war die **Abteilung Infrastrukturelles Gebäudemanagement** kein direkter Bestandteil der Untersuchung. Abgesehen von der Verschiebung der Hausmeister:innenkapazitäten in die neue **Abteilung Gebäudebetrieb** wurden entsprechend keine Veränderungsbedarfe in der Organisationsuntersuchung betrachtet.

10.6 Zusammenfassung auf der Bereichsebene

Aktuell umfasst der Stellenplan des GMHL 447 Vollzeitäquivalente. Wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben ist eine organisatorische Veränderung des GMHL in zwei Stufen geplant, welche in der detaillierten Umsetzungsplanung auf weitere Meilensteine heruntergebrochen werden.

Wie im folgenden Diagramm dargestellt, ist für die gesamte Organisation des GMHL eine Stärkung um 44 Vollzeitäquivalenten geplant, wobei in Teilbereichen Optimierungen durch die Verschiebung von Stellen (z. B. Hausmeister:innen zu Haustechniker:innen) erwartet werden und einzelne Stellen des Sachgebiets in der **Abteilung Planung und Bau** möglicherweise zeitlich versetzt besetzt werden können. Aufgrund von Optimierungspotenzialen wird im langfristigen Zielbild eine sukzessive und sozialverträgliche Verschlinkung der Organisation (Stand 2026 zu Stand 2029) um rund 19 Stellen erwartet. Die Stellenreduzierung soll insbesondere durch die Effizienzsteigerungen infolge der erfolgreichen Steigerung der Transparenz und der Digitalisierung sowie der Abnahme des Instandsetzungsstaus / der Maßnahmen des Notfallprogramms ermöglicht werden. Die Umsetzbarkeit dieser Veränderung wird durch erwartete altersbedingte Austritte im GMHL ermöglicht werden und zusätzlich soll bei Austritten die Neubesetzung von Stellen kritisch geprüft sowie mit dem Zielbild 2029 abgeglichen werden.

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

Die folgende Darstellung (s. Abbildung 16) fasst die Veränderungen der Planstellen in den drei Phasen „Ist“, „Übergang 2026“ und „Ziel 2029“ für die jeweiligen Sachgebiete dar.

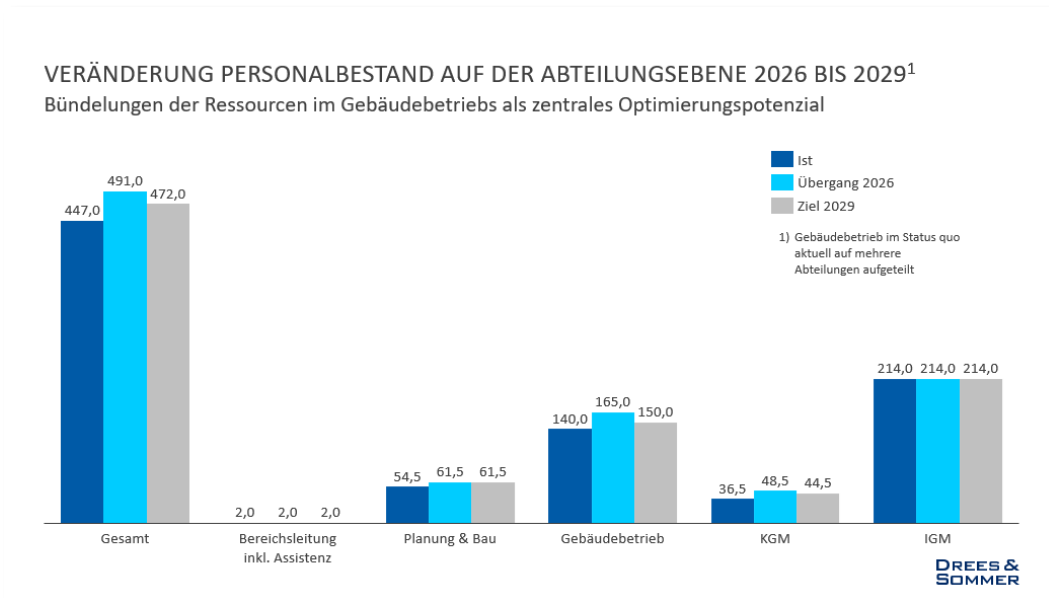


Abbildung 16: Veränderung Personalbestand 2026 bis 2029

Ergänzend zu der notwendigen Veränderung der absoluten Stellen führen die erforderlichen Anpassungen in einzelnen Bereichen zu einer Erhöhung der tariflichen Eingruppierungen 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.

10.7 Kritische Würdigung einer Outsourcingbetrachtung

Anstelle der zuvor beschriebenen Stärkung der internen Organisation, könnte auch eine Umsetzung des Organisationskonzepts mit einer verringerten Eigenleistungstiefe und der vermehrten Vergabe von Leistungen an externe Partner in Betracht gezogen werden. Die Organisationsuntersuchung hat diese Option kritisch betrachtet und basierend auf aktuellen Marktentwicklung festgestellt, dass die externe Vergabe von Dienstleistungen in bestimmten Fällen sinnvoll erscheinen könnte. Jedoch bestehen gerade bei Leistungsprozessen mit einer hohen Schnittstelle zu den Nutzenden erhebliche Risiken und Herausforderungen, die gegen ein Outsourcing sprechen. Die nachfolgenden Argumente untermauern, warum diese Lösung in der vorliegenden Situation als nicht geeignet eingestuft wurde.

Wahrnehmung der Betreiberpflichten

Ein zentrales Problem ist, dass die Delegation von Betreiberpflichten an externe Dienstleister mit organisatorischen und prozessualen Herausforderungen verbunden ist.

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

Es würden zusätzliche intern Schnittstellen sowie Schnittstellen zu den bereits bestehenden externen Dienstleistern notwendig werden und die internen Strukturen müssten in diesem Fall um weitere Kontrollprozesse ergänzt werden. Die Überwachung externer Dienstleister würde zusätzliche Ressourcen binden.

Qualitätsrisiken und Know-how-Verlust

Durch externe Dienstleister kann nicht immer sichergestellt werden, dass das benötigte Fachwissen langfristig erhalten bleibt beziehungsweise gleichmäßig zur Verfügung gestellt werden kann. Eine hohe Fluktuation bei Dienstleistern verbunden mit einem Fachkräftemangel könnte zu unzureichender Qualifikation der eingesetzten Mitarbeiter führen. Dieser Know-how-Verlust könnte sich unmittelbar negativ auf die Qualität der Leistungen und die Zufriedenheit der Nutzenden auswirken. Die Qualitätssicherung wäre durch die Notwendigkeit ständiger Nachschulungen des Dienstleisterpersonals oder Reklamationen stark erschwert.

Erhöhter Koordinationsaufwand

Das Management externer Dienstleister ist mit erheblichem Koordinationsaufwand verbunden, insbesondere, wenn es zu Unstimmigkeiten, Qualitätsmängeln oder Vertragsverletzungen kommt. Diese zusätzliche Komplexität würde bestehende Ressourcen intern stark belasten und könnte zu Effizienzverlusten führen.

Kundenzufriedenheit und Imageverlust

Eine Verschlechterung der Dienstleistungsqualität hätte direkte Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Kunden. Dies könnte das Image des GMHL nachhaltig schädigen und eine Neuausrichtung der Organisation erschweren.

Fehlende Flexibilität und Abhängigkeiten von Dienstleistern

Aktuelle Entwicklungen am Markt zeigen, dass Dienstleister nur ein geringes Interesse haben, mit öffentlichen Auftraggebern langfristige Rahmenverträge abzuschließen, insbesondere, wenn die ausgeschriebenen Dienstleistungen nicht die Profitabilitätsersparungen der Dienstleister erfüllen. Verstärkt wird dieser Effekt durch den Fachkräftemangel in diesem Bereich. Ein verstärktes Outsourcing könnte zu einer Abhängigkeit von häufig wechselnden Dienstleistern oder unwirtschaftlichen Angeboten führen, wodurch die Stabilität der Leistungserbringung eingeschränkt werden. Darüber hinaus sind einmal ausgelagerte Aufgaben schwer wieder zu reintegrieren, da Know-how und Kapazitäten intern abgebaut werden. Eine Abhängigkeit von externen Anbietern kann das GMHL in seiner Handlungsfähigkeit langfristig einschränken.

Kostenrisiken

Während externe Vergaben oft als kostensparend angesehen werden, entstehen in der Praxis häufig versteckte Kosten, etwa durch Nachbesserungen, Nachträge und erhöhte Kontrollanforderungen. Diese Kosten sind schwer kalkulierbar und vermeintliche Einsparungen könnten schwieriger erreicht werden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass ein außerordentlich hohes Maß an externen Vergaben von Dienstleistungen erhebliche Risiken birgt und langfristig negative Auswirkungen auf Qualität, Effizienz und Kundenzufriedenheit haben könnte. Die geplante Steigerung der internen Kapazitäten ermöglicht es hingegen, das notwendige Know-how zu bewahren bzw. zu stärken, die Qualitätssicherung direkt zu steuern und flexibel auf zukünftige Herausforderungen zu reagieren. In diesem Sinne erscheint es für das GMHL strategisch und wirtschaftlich sinnvoller, die geplante organisatorische Neuausrichtung eigenem Personal abzudecken und gezielt interne Strukturen weiterzuentwickeln.

11 Umsetzungsempfehlung

11.1 Fahrplan

Für die Umsetzung der organisatorischen Neuausrichtung des **Technischen Gebäudemanagement** wurde im Rahmen des Projektes einen Fahrplan mit den folgenden Clustern entwickelt:

- Cluster 0: Übergreifend
- Cluster 1: Digitalisierung und Datentransparenz
- Cluster 2: Stärkung Organisation Gebäudebetrieb
- Cluster 3: Support TGM
- Cluster 4: Anpassung KGM
- Cluster 5: Optimierung Planung und Bau
- Cluster 6: Kommunikation und Change-Management
- Cluster 7: Zukunftsthemen

 Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement
 der Hansestadt Lübeck

Insgesamt wurden für den Umsetzungsfahrplan über alle Cluster rund 60 Maßnahmen definiert, die sich über einen Zeitraum von 2025 bis 2029 erstrecken. Die wichtigsten Maßnahmen inkl. einer Aufwandsabschätzung für die externe Begleitung, beziehen sich dabei auf die folgenden Themen:

- | | | | | |
|---|------|-----|-------|------|
| – Durchführung der Immobilienbestandsaufnahme | 2025 | bis | Ende | 2026 |
| rund 1.000.000 € | | | | |
| – Implementierung eines Ticketsystems | 2025 | bis | Ende | 2026 |
| rund 150.000 € | | | | |
| – Modellierung der Geschäftsprozesse | 2025 | bis | Mitte | 2026 |
| rund 150.000 € | | | | |
| – Implementierung Change-Management | 2025 | bis | Ende | 2027 |
| rund 100.000 € | | | | |
| – Projektsteuerung für die Umsetzungsbegleitung | 2025 | bis | Ende | 2027 |
| rund 200.000 € | | | | |

Basierend auf einer ersten Prognose kommt die Organisationsuntersuchung zu dem Ergebnis, dass der externe Aufwand für diese essenziellen Themenfelder bei rund 1,6 Mio. € liegt. Aktuell wird davon ausgegangen, dass im Rahmen der Optimierung bestehende Softwarelösungen genutzt bzw. angepasst werden können, daher sind die Kosten für die Einführung neuer Softwaresysteme, bis auf das Ticketsystem nicht inkludiert.

Ergänzend zu diesen Kernthemen wurden in der Maßnahmenliste (s. Anlage 1) eine Vielzahl kleinerer und mittelgroßer Maßnahmen für die sukzessive Anpassung der Organisation aufgenommen. Hierzu gehören zum Beispiel auch Themen, die ohne zusätzliche Ressourcenbedarfe umgesetzt werden können. Zu diesen Maßnahmen zählt zum Beispiel die Finalisierung der Stellenprofile und die Ergänzung erforderlicher Angaben für die Stellenbewertungen nach TVÖD oder die Schaffung von Regeln und Kriterien für eine optimierte Auftrags- und Personaleinsatzplanung. Auf Basis von Erfahrungswerten und vergleichbaren Projekten werden für die Umsetzung der weiteren im Maßnahmenplan gelisteten Themen in der Regel neben internen Ressourcen das GMHL rund 500.000 € für weitere externe Unterstützung über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren notwendig.

Für die Umsetzung ist ein separater Projektauftrag mit entsprechender Mittelbereitstellung notwendig, da die Umsetzungsmaßnahmen nicht vollständig zusätzlich zum Tagesgeschäft vom eigenen GMHL-Mitarbeiter:innen bewältigt werden können. Zusätzlich ist angedacht, dass der Bereich DOS bei der Modellierung der Prozesse beratend eingebunden wird.

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

Insgesamt ist damit die Umsetzung der organisatorischen Neuausrichtung des GMHL über die nächsten drei bis vier Jahre mit einem sehr hohen, aber temporären Umsetzungsaufwand verbunden. Zusätzlich erfordert die Umsetzung auch die Steigerung des Anteils höher eingestufte Stellen.

Wie in den Handlungsoptionen (s. Kapitel 8) beschrieben stellt lediglich die Option mit der konsequenten Umsetzung entwickelten Organisationsuntersuchung eine geeignete Grundlage für eine langfristige und zukunftsorientierte Verbesserung der Organisation dar.

11.2 Veränderungsbedarf und Maßnahmen

In Bezug auf die oben dargestellten Cluster der Roadmap sind im Folgenden die einzelnen Maßnahmen inhaltlich zusammengefasst beschrieben. Eine Übersicht mit allen Maßnahmen mit ergänzenden Informationen zu Verantwortlichkeiten, Priorisierung und Umsetzungshorizont ist der Anlage 1 zu entnehmen.

Cluster 0: Übergreifend

Um die Effizienz und Effektivität der internen Prozesse zu steigern, sollten die Prozesse als Flussdiagramme modelliert und Prozesssteckbriefe sowie eine RACIS-Matrix erstellt werden. Dies beinhaltet auch die Überarbeitung, Aktualisierung und gegebenenfalls Reduzierung der internen Arbeitsanweisungen. Die Prozessmodellierung sollte in das GMHL-Prozessstool übertragen und dokumentiert werden. Es ist wichtig, die internen Entscheidungswege und Entscheidungskompetenzen zu überprüfen und anzupassen, einschließlich der Anpassung von Wertgrenzen und der Erhöhung der Entscheidungskompetenzen von Sachgebietsleitungen und Projektleitungen. Zudem sollten Regeln und Kriterien für eine optimierte Auftrags- und Personaleinsatzplanung entwickelt werden, um Auslastungsspitzen, Lücken und Priorisierungen besser zu managen. Schließlich sollte ein Konzept für eine Fachkarriere für Ingenieur:innen, Techniker:innen, Meister:innen und Haustechniker:innen erstellt werden.

Cluster 1: Digitalisierung und Transparenz

Die geplanten Maßnahmen umfassen mehrere Schritte, um die Systemlandschaft und die Instandhaltungsaufgaben zu verbessern. Zunächst sollte die zukünftige Systemlandschaft erarbeitet und die Zukunftsfähigkeit von LuGM kritisch geprüft werden. Bei Beibehaltung des bestehenden Systems ist LuGM systemseitig für die Instandhaltungsaufgaben zu ertüchtigen, einschließlich des Zugriffs von mobilen Endgeräten und der Integration der Hausmeister:innentätigkeiten. Die Entwicklung eines Datenmodells inklusive der Prüfung vorhandener Daten stellt eine wesentliche Maßnahme für die Pilotierung und Ausschreibung einer ganzheitlichen Immobilienbestandsaufnahme dar. Die Instandhaltungsplanung ist über LuGM beziehungsweise über eine neue Anwendung aufzusetzen, wobei Wartungs- und Prüfzyklen definiert, letzte Wartungen hinterlegt und Zuständigkeiten festgelegt werden. Die Implementierung eines Ticketsystems ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, um die Interaktion zwischen Nutzenden und dem GMHL und die zeitnahe Abarbeitung von Meldungen sicherzustellen. Eine telefonische Servicezentrale

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

ist innerhalb des GMHL zu besetzen, welche Bedarfe erfasst, die nicht im Ticketsystem gemeldet werden und Zuständigkeiten für sämtliche Tickets definiert. Ein Dokumentenmanagementsystem, auch bekannt als Gebäude-E-Akte, ist eine weitere Maßnahme zur Unterstützung der Digitalisierung der Abläufe. Für das kaufmännische und technische Bauprojektcontrolling sowie die Bauprojektsteuerung ist die Auswahl und Implementierung notwendig. Schließlich sollte ein Berichtswesen für das GMHL insgesamt sowie für die einzelnen Aufgabenschwerpunkte entwickelt werden, idealerweise einschließlich von Key Performances Indikatoren (KPI), um die Informationsbedarfe des GMHL und deren Nutzenden transparent bereitzustellen und die Steuerungsfähigkeit des GMHL zu verbessern.

Cluster 2: Stärkung Organisation Gebäudebetrieb

Die Umsetzung der neuen Organisation umfasst mehrere wichtige Maßnahmen. In einem ersten Schritt sollten die Stellenprofile für die neuen Rollenbilder finalisiert und die erforderlichen Angaben für die Stellenbewertungen nach TVöD ergänzt werden, einschließlich eines Vergleichs zu Marktdaten. Ergänzend sollte die Feinabstimmung der Ressourcenplanung für die Betriebsfunktionen erfolgen, insbesondere für Technische Objektmanager:in, Haustechniker:in und Hausmeister:in sowie Funktionen des Instandhaltungsmanagements. Dabei sind auch die Zuständigkeitsbereiche auf Sachgebiets- bzw. Gebäudeebene zu planen. Ein weiterer Schritt wird die Durchführung der Stellenbesetzung und die Integration der Hausmeister:innen in die Sachgebiete des Gebäudeservices sein, wobei hier die Voraussetzung vorliegen muss, dass die Stellen in der Haushaltsplanung 2025 genehmigt sind. Zudem werden Prozesse und das Zusammenarbeitsmodell mit allen anderen Sachgebieten für den Gebäudebetrieb erarbeitet und implementiert werden, darunter Störungsmanagement, Projekte im Bauunterhalt, Beschaffungen, Betreuung der Nutzenden und Betreiberpflichten. Ein Sachgebiet für Projekte im Bauunterhalt wird aufgebaut werden, welches das aktuelle Notfallprogramm vorantreiben und langfristig den planbaren Bauunterhalt betreiben wird. Ein Entwicklungsfahrplan für Mitarbeitende, die neue Aufgaben übernehmen, wird erarbeitet werden. Darüber hinaus ist geplant eine Beschaffungsstrategie mit Rahmenverträgen und etablierten Partnern für geplante sowie ungeplante Bedarfe zu entwickeln und umzusetzen. Die Eigenleistungstiefe wird durch den gezielten operativen Einsatz eigener Betriebshandwerker:innen und Haustechniker:innen optimiert werden. Perspektivisch könnten die Hausmeister:innenleistungen für sämtliche Gebäude der Hansestadt Lübeck übernommen werden, um die Schnittstellen zwischen Hausmeister:innen und dem **Technischen Gebäudemanagement** zu optimieren.

Cluster 3: Support Technisches Gebäudemanagement

Die Schaffung einer zentralen Organisationseinheit Support TGM ist erforderlich um, dieses Handlungsfeld umzusetzen. Eine eigene Funktion für das Projektcontrolling ist auszuformulieren und zu besetzen, um Projekte terminlich sowie finanziell übergeordnet darzustellen und einen Soll-Ist-Abgleich durchzuführen. Die Stelle des Portfolio-Managements ist aufzubauen, um Bedarfsveränderungen mit dem Immobilienbestand in Einklang zu bringen und eine Portfoliostrategie zu entwickeln sowie deren Umsetzung zu verfolgen. Ergänzend ist die Funktion eines BIM-Verantwortlichen einzurichten, um eine

BIM-Strategie zu entwickeln. Darüber hinaus sind Ansätze und Lösungen zu erarbeiten für ein ausreichendes Fördermittelscouting. Schließlich ist die Funktion für „Zukunftsthemen Bau und Innovations-Management“ aufzubauen.

Cluster 4: Anpassung Kaufmännisches Gebäudemanagement

Zunächst wird ein verbindlicher Budgetierungsprozess definiert werden, der die Ermittlung von Bedarfen, die Festlegung von Annahmen, die Beteiligten, Verantwortlichkeiten, Termine und den Freigabeprozess umfasst. Die IT-Schnittstelle zwischen CAFM und Mittelbewirtschaftungssystem ist zu harmonisieren und realisieren. Der Rechnungslaufprozess sollte überarbeitet und die internen Schnittstellen zwischen den Beteiligten seitens TGM und KGM optimiert werden. Ein Qualitätsmanagement-System ist aufzubauen und weiterzuentwickeln, einschließlich der Prozesse und der Bündelung von Verfahrensanweisungen. Eine Supportfunktion für Vergaben innerhalb des GMHL ist einzurichten. Darüber hinaus ist der Flächenanforderungs- und Flächenallokationsprozess auszugestalten, um ein proaktives Flächenmanagement zu gewährleisten. Steuerungs- und Transparenzkennzahlen inkl. Zielvorgaben sind zu definieren. Eine weitere Maßnahme beinhaltet die Ausformulierung der Aufgaben und Inhalte des Vertragsmanagements.

Cluster 5: Optimierung Planung und Bau

Die Entwicklung einer Systematik zur Initiierung und Priorisierung von Projekten, einschließlich der Schaffung von Regeln und Kriterien für eine optimierte Auftrags- und Personaleinsatzplanung ist aufzubauen. Für die Standardisierung der Projektabwicklung sowie die Optimierung des Projektmanagements ist geplant ein „Playbook Planung und Bau“ zu entwickeln. Der Gesamtprozess zwischen Bau und Betrieb wird optimiert werden, insbesondere die Schnittstelle zwischen Projekten im Bauunterhalt und Bauprojekten, die Dokumentenanforderungen, die Einbindung des Betriebs in die Bauphase und Inbetriebnahme sowie die Verzahnung der Projektleistung von Bau und Betrieb. Schließlich ist die Einführung eines professionelles Gewährleistungsmanagement Bestandteil dieses Handlungsfeld.

Cluster 6: Kommunikation und Change-Management

Die Schaffung von Anreizen zur Erhöhung der Mitarbeitendenzufriedenheit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ein Konzept hierfür ist zu entwickeln. Von besonderer Bedeutung ist die Sicherstellung eines begleitenden Change-Managements während der Umsetzungsphase, um ein gemeinsames Wertesystem zu schaffen. Ebenso ist ein übergeordnetes Projektmanagement und Maßnahmen-Monitoring für die Umsetzungsphase zu etablieren. Das Marketingkonzept und der Intranet-Auftritt auf Basis der bereits definierten Maßnahmen ist im Hinblick auf eine verbesserte Kommunikation zu den Nutzenden zeitnah zu implementieren. Weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation sind die Einführung von Strategie- und Feedbackgespräche mit Nutzenden sowie die Anpassung und die Harmonisierung der internen Regelkommunikation, sowohl abteilungsintern als auch abteilungsübergreifend.

Cluster 7: Zukunftsthemen

Zu diesem Handlungsfeld gehören im Wesentlichen die Entwicklung und Umsetzung von drei strategischen Initiativen. Zum einen sollte eine Digitalisierungsstrategie für die verschiedenen Kernprozesse des GMHL erarbeitet und digitale Werkzeuge bereitgestellt werden. Zum anderen ist eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln, die der Klimaneutralität und dem Klimanotstand Rechnung trägt. Darüber hinaus ist die Erarbeitung einer BIM-Strategie und Einführung von BIM-Standards geplant.

12 Fazit

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.

Zusammenfassend hat die Organisationsuntersuchung die folgenden Erkenntnisse und Handlungsbedarfe aufgezeigt:

- Die bestehenden Strukturen und Prozesse weisen hohe Ineffizienzen auf, Prozesse sind oft veraltet und nicht ausreichend dokumentiert
- Häufige Prioritätsänderungen und erhebliche zeitliche Überlastungen beeinträchtigen den reibungslosen Ablauf der Prozesse im Tagesgeschäft
- Es besteht eine hohe Intransparenz in Bezug auf die GMHL-Zuständigkeiten, was zu Unzufriedenheit bei den Nutzenden innen führt
- Die Situation im Bereich der Betreiberverantwortung ist aufgrund einer stark unterdimensionierten Personalausstattung im Gebäudebetrieb und baulich kritischer Infrastruktur sehr bedenklich
- Unzureichende Transparenz und Datentiefe über Gebäudezustände und Flächendaten schränken die Steuerungsfähigkeit stark ein
- Es bestehen erhebliche Defizite in der Kostensteuerung und im Projektmanagement aufgrund eines fehlenden ganzheitlichen Controlling-Ansatzes

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck

- Es besteht erheblicher Handlungsbedarf in der Digitalisierung und IT-Unterstützung, um die Effizienz und Transparenz im Gebäudemanagement zu verbessern. Eine Digitalisierung und Transformation des Immobilienmanagements sind entscheidend für die zukünftige Effizienz und Flexibilität
- Die Einführung eines Portfoliomanagements und eines Qualitätssicherungssystems ist notwendig, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden
- Die Organisation muss von einer deutlich höheren Ausrichtung an den Nutzenden geprägt sein
- Strategische Herausforderungen umfassen die Notwendigkeit einer übergreifenden Portfoliostrategie, die Digitalisierung von Prozessen und die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Immobilienmanagement
- Das GMHL benötigt dringend zusätzliche finanzielle und personelle Ressourcen, um den bestehenden Instandhaltungsstau zu bewältigen und die Betreiberverantwortung umfassend wahrzunehmen
- Die personelle Stärkung des Betriebs ist als besondere Notwendigkeit hervorzuheben
- Der zusätzliche Stellenbedarf für das Zielbild 2029 beträgt 25 Kapazitäten, dies entspricht einem Personalzuwachs von 5,6 %
- Eine Digitalisierung und Transformation des Immobilienmanagements sind entscheidend für die zukünftige Effizienz und Flexibilität

13 Abkürzungsverzeichnis

- BGF Brutto-Grundfläche
- BIM Building Information Modelling
- BU Bauunterhalt
- CAFM Computer Aided Facility Management
- CSR Corporate Social Responsibility
- ESG Environmental, Social and Governance
- ESRS European Sustainability Reporting Standard
- GEFMA German Facility Management Association
- GMHL Gebäudemanagement Hansestadt Lübeck
- IGM Infrastrukturelles Gebäudemanagement
- KGM Kaufmännisches Gebäudemanagement
- KGSt Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
- KPI Key Performance Indicator
- MuK Museen und Kultureinrichtungen
- TGM Technisches Gebäudemanagement
- TGA Technische Gebäudeausrüstung
- VZÄ Vollzeit Äquivalent

14 Anlagen

Anlage 1: Maßnahmenliste

Anlage 2: Ressourcendimensionierung

**DREES &
SOMMER**

**MAßNAHMENLISTE
ORGANISATIONSUNTERSUCHUNG
GEBÄUDEMANAGEMENT DER
HANSESTADT LÜBECK**

26. MÄRZ 2025

MAßNAHMENLISTE | CLUSTER 0: ÜBERGEORDNET (1/2)

Nr.	Maßnahmenbeschreibung	Verantwortlich (bedarfsweise Einbindung Personalrat)	Prio	Härtegrad	Empfohlener Zeitraum	Kommentar
0.1	Durchführung von internen und externen Stellenausschreibungen für die neuen Stellen	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM, IGM – FB 1 Personal – DOS 	A	1 Idee	2026	<ul style="list-style-type: none"> – Abhängig von Stellengenehmigungen – Voraussetzung Stellengenehmigung in HH-Planung 2025 – Extern: Marktpreise
0.2	Inhaltliche Überleitung aktueller Stellenbeschreibungen auf neue Rollenbilder und Zuordnung der Rollen auf die Mitarbeiter: innen und vertiefende Ausarbeitung der Rollenbilder und Ableitung der Funktionsprofile bzw. Stellenbeschreibungen	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM, IGM 	A	1 Idee	2025	<ul style="list-style-type: none"> – Abhängig von Anzahl Rollen und Stellen (Annahme ca. 20)
0.3	Klärung und Festlegung eindeutiger Stellvertreter Regelungen	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM, IGM – FB 1 Personal – DOS 	B	1 Idee	2025	
0.4	Verschlinkung von Gremienabläufen (Anfrage, Klärung, Freigabe)	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM, IGM – FB 1 Haushalt und Steuerung 	B	1 Idee	2025	<ul style="list-style-type: none"> – Abhängig von Anzahl Gremien

MAßNAHMENLISTE | CLUSTER 0: ÜBERGEORDNET (2/2)

Nr.	Maßnahmenbeschreibung	Verantwortlich (bedarfswise Einbindung Personalrat)	Prio	Härtegrad	Empfohlener Zeitraum	Kommentar
0.5	Prozessmodellierung als Flussdiagramme inkl. Erstellung Prozesssteckbriefe und RACIS Matrix inkl. Überarbeitung, Aktualisierung und ggfs. Reduzierung der internen Arbeitsanweisungen	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM, IGM – DOS – Vertreter Fachbereiche 	A	1 Idee	2025	<ul style="list-style-type: none"> – Erarbeitung im Abgleich mit Portfoliostrategie – Klärung Anzahl relevanter Arbeitsanweisungen
0.6	Übertragung und Dokumentation Prozessmodellierung in GMHL-Prozesstool	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM, IGM – DOS 	A	1 Idee	2025	
0.7	Review interne Entscheidungswege und Entscheidungskompetenzen (Anpassung Wertgrenzen, Erhöhung Entscheidungskompetenzen von Sachgebietsleiter:innen und Projektleiter: innen)	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM, IGM 	A	1 Idee	2025	
0.8	Schaffung von Regeln und Kriterien für eine optimierte Auftrags- und Personaleinsatzplanung (Auslastungsspitzen, Lücken, Priorisierung)	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM 	C	1 Idee	2025 – 2026	<ul style="list-style-type: none"> – Start über Informationsveranstaltung
0.9	Konzept einer Fachkarriere für Ingenieure, Techniker, Meister, Haustechniker	<ul style="list-style-type: none"> – TGM – KGM – FB 1 Personal 	B	1 Idee	2025	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklungskonzept liegt bereits vor

MAßNAHMENLISTE | CLUSTER 1: DIGITALISIERUNG UND TRANSPARENZ (1/2)

Nr.	Maßnahmenbeschreibung	Verantwortlich (bedarfswise Einbindung Personalrat)	Prio	Härtegrad	Empfohlener Zeitraum	Kommentar
1.1	Erarbeitung der zukünftigen Systemlandschaft und kritische Prüfung der Zukunft von LuGM beim GMHL	<ul style="list-style-type: none"> – TGM Gebäudebetrieb – KGM Zentrale Service 	A	1 Idee	2025	
1.2	Systemseitige Ertüchtigung von LuGM für die Instandhaltungsaufgaben (inkl. Zugriff von mobilen Endgeräten und der Integration der Hausmeistertätigkeiten)	<ul style="list-style-type: none"> – TGM Gebäudebetrieb – KGM Zentrale Service 	A	1 Idee	2025	– Je nach Anpassungsbedarf sind Kosten des Softwareanbieters zu erwarten
1.3	Entwicklung eines Datenmodells (inkl. Prüfung vorhandener Daten) für eine Immobilienbestandsaufnahme inklusive einer Pilotierung	<ul style="list-style-type: none"> – TGM Gebäudebetrieb – KGM Zentrale Service 	A	1 Idee	2025	
1.4	Ausschreibung und Durchführung der Immobilienbestandsaufnahme	<ul style="list-style-type: none"> – TGM Gebäudebetrieb – TGM Support – KGM Zentrale Service 	A	1 Idee	2025 – 2026	

MAßNAHMENLISTE | CLUSTER 1: DIGITALISIERUNG UND TRANSPARENZ (1/2)

Nr.	Maßnahmenbeschreibung	Verantwortlich (bedarfswise Einbindung Personalrat)	Prio	Härtegrad	Empfohlener Zeitraum	Kommentar
1.5	Aufsetzen der Instandhaltungsplanung in LuGM (Definition von Wartungs- & Prüfzyklen, Hinterlegung letzter Wartungen, Definition von Zuständigkeiten etc.)	<ul style="list-style-type: none"> – TGM Gebäudebetrieb – KGM Zentrale Service 	A	1 Idee	2025 – 2026	
1.6	Implementierung eines Ticketsystems für die Interaktion zwischen Nutzern und dem GMHL	<ul style="list-style-type: none"> – TGM Gebäudebetrieb – KGM Zentrale Service – DOS? 	A	1 Idee	2025 – 2026	
1.7	Besetzung einer telefonischen Servicezentrale des GMHL, welche Bedarfe, die nicht im Ticketsystem gemeldet werden erfasst und für sämtliche Tickets Zuständigkeiten definiert	<ul style="list-style-type: none"> – TGM Support – KGM Nutzer- und Flächenmanagement 	A	1 Idee	2026	

MAßNAHMENLISTE | CLUSTER 1: DIGITALISIERUNG UND TRANSPARENZ (2/2)

Nr.	Maßnahmenbeschreibung	Verantwortlich (bedarfsweise Einbindung Personalrat)	Prio	Härtegrad	Empfohlener Zeitraum	Kommentar
1.8	Einführung eines Dokumentenmanagementsystems (Stichwort Gebäude-E-Akte)	<ul style="list-style-type: none"> – TGM Support – KGM Zentrale Service – DOS 	A	1 Idee	2026 – 2027	
1.9	Einführung Projektsoftware für das kaufmännische und technische Bauprojektcontrolling sowie die Bauprojektsteuerung	<ul style="list-style-type: none"> – TGM Projektcontrolling – TGM Bauprojektmanagement – TGM TGA – KGM Zentrale Service – DOS 	A	1 Idee	2026 – 2027	– Einmalige sowie laufende Kosten des Softwareanbieters zu berücksichtigen
1.10	Entwicklung eines Berichtswesens für das GMHL als Gesamtorganisation sowie für die einzelnen Aufgabenschwerpunkte (idealerweise inkl. KPIs)	<ul style="list-style-type: none"> – Bereichsleitung – Abteilungsleitungen – Sachgebietsleitungen 	A	1 Idee	2026	

MAßNAHMENLISTE | CLUSTER 2: STÄRKUNG ORGANISATION GEBÄUDEBETRIEB (1/2)

Nr.	Maßnahmenbeschreibung	Verantwortlich (bedarfsweise Einbindung Personalrat)	Prio	Härtegrad	Empfohlener Zeitraum	Kommentar
2.1	Finalisierung der Stellenprofile und Ergänzung erforderlicher Angaben für die Stellenbewertungen nach TVöD (inklusive Vergleich zu Marktdaten)	<ul style="list-style-type: none"> – Leitung TGM – KGM Personalwesen – Personalrat? 	A	1 Idee	2025	
2.2	Feinabstimmung der Ressourcenplanung für die Betriebsfunktionen (insb. Technische Objektmanager:in, Haustechniker:in und Hausmeister:in sowie Funktionen des Instandhaltungsmanagement) und Planung der Zuständigkeitsbereiche auf der Gruppen- bzw. Gebäudeebene	<ul style="list-style-type: none"> – TGM Gebäudebetrieb 	A	1 Idee	2025	
2.3	Durchführung der Stellenbesetzung und Integration der Hausmeister in die drei Gruppen des Gebäudebetriebs	<ul style="list-style-type: none"> – Leitung TGM – Leitung Gebäudebetrieb – KGM Personalwesen 	A	1 Idee	2026	

MAßNAHMENLISTE | CLUSTER 2: STÄRKUNG ORGANISATION GEBÄUDEBETRIEB (1/2)

Nr.	Maßnahmenbeschreibung	Verantwortlich (bedarfsweise Einbindung Personalrat)	Prio	Härtegrad	Empfohlener Zeitraum	Kommentar
2.4	Erarbeitung und Implementierung von Prozessen für den Gebäudebetrieb (Störungsmanagement, Projekte im Bauunterhalt, Beschaffungen, Nutzerbetreuung, Betreiberpflichten) und die Zusammenarbeit mit anderen Sachgebieten	<ul style="list-style-type: none"> – Leitung TGM – Leitung Gebäudebetrieb – DOS? 	A	1 Idee	2025	
2.5	Aufbau eines Sachgebiets für Projekte im Bauunterhalt, welches das aktuelle Notfallprogramm vorantreibt und langfristig den planbaren Bauunterhalt betreibt	<ul style="list-style-type: none"> – Leitung TGM – Leitung Gebäudebetrieb 	A	1 Idee	2025	
2.6	Nachschärfung der Ressourcenbewertung inkl. Grobindikation der neuen Personalkosten in Anlehnung an TVöD	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM, IGM – FB 1 Personal 	A	1 Idee	2025	– Abgleich mit Benchmarks

MAßNAHMENLISTE | CLUSTER 2: STÄRKUNG ORGANISATION GEBÄUDEBETRIEB (2/2)

Nr.	Maßnahmenbeschreibung	Verantwortlich (bedarfsweise Einbindung Personalrat)	Prio	Härtegrad	Empfohlener Zeitraum	Kommentar
2.7	Erarbeitung eines Entwicklungsfahrplans für Mitarbeitende die neuen Aufgaben übernehmen (Bedarfsabhängig)	– Leitung TGM	B	1 Idee	2026	
2.8	Entwicklung und Umsetzung einer Beschaffungsstrategie mit Rahmenverträgen und etablierten Partnern für geplante sowie ungeplante Bedarfe	– KGM Beschaffungsmanagement – TGM TGA – KGM Beschaffung	B	1 Idee	2025 – 2026	
2.9	Optimierung der Eigenleistungstiefe durch den gezielten operativen Einsatz eigener Betriebshandwerker und Haustechniker	– TGM Projektcontrolling – KGM Zentrale Service	C	1 Idee	2026	– Wichtig, jedoch aufgrund der anderen Themen vorerst hintenangestellt.
2.10	Übernahme von Hausmeisterleistungen für sämtliche Gebäude der HL, um auch dort die Schnittstellen zwischen Hausmeistern und dem technischen Gebäudemanagement zu optimieren	– TGM Gebäudebetrieb – Nutzer	C	1 Idee	2026	– Sinnvoll, jedoch aufgrund der anderen Themen vorerst hintenangestellt.

MAßNAHMENLISTE | CLUSTER 3: SUPPORT TGM (1/2)

Nr.	Maßnahmenbeschreibung	Verantwortlich (bedarfsweise Einbindung Personalrat)	Prio	Härtegrad	Empfohlener Zeitraum	Kommentar
3.1	Ausformulierung und Besetzung der Stelle des Projektcontrollings, welche Projekte terminliche sowie finanziell übergeordnet Darstellung und einen Soll-Ist-Abgleich durchführt	– Leitung TGM	C	1 Idee	2026	– Inkl. Aufbau Berichtswesen und Definition von Key Performance Indikatoren (KPI)
3.2	Gestaltung und Besetzung der Stelle des Portfolio Management, welche Bedarfsveränderungen mit dem Immobilienbestand übereinbringt und eine Portfoliostrategie entwickelt sowie deren Umsetzung verfolgt	– Bereichsleitung – Leitung TGM	C	1 Idee	2026	
3.3	Besetzung der Stelle des BIM-Verantwortlichen im GMHL zur Entwicklung und Verfolgung der geforderten BIM-Strategie	– Leitung TGM – TGM Bauprojektmanagement – TGM TGA	C	1 Idee	2027	

MAßNAHMENLISTE | CLUSTER 3: SUPPORT TGM (2/2)

Nr.	Maßnahmenbeschreibung	Verantwortlich (bedarfsweise Einbindung Personalrat)	Prio	Härtegrad	Empfohlener Zeitraum	Kommentar
3.4	Findung einer Lösung für ein ausreichendes Fördermittelscouting im GMHL	<ul style="list-style-type: none"> – Bereichsleitung – Leitung TGM 	C	1 Idee	2026	
3.5	Gestaltung der Stelle für „Zukunftsthemen Bau und Innovations-Management“ und Besetzung der Stelle		D	1 Idee	2028	
3.6	Erarbeitung übergeordnete Portfolio- und Immobilien-Strategie	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM – Vertreter Fachbereiche 	B	1 Idee	2025	– Start über Informationsveranstaltung

MAßNAHMENLISTE | CLUSTER 4: ANPASSUNG KGM (1/2)

Nr.	Maßnahmenbeschreibung	Verantwortlich (bedarfsweise Einbindung Personalrat)	Prio	Härtegrad	Empfohlener Zeitraum	Kommentar
4.1	Definition eines verbindlichen Budgetierungsprozess in Bezug auf: Ermittlung Bedarfe, Festlegung von Annahmen (statt Fortschreibung), Beteiligte, Verantwortlichkeiten, Termine, Freigabeprozess	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM, IGM – FB 1 Haushalt und Steuerung – Fachbereichscontrolling – FB 1- 5 – DOS 	A	1 Idee	2025	<ul style="list-style-type: none"> – Bearbeitung über Sprints und Workshops – Abgleich mit Notfallprogramm
4.2	Harmonisierung und Realisierung der IT-Schnittstelle LuGM und ERP-System	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM – FB 1 Haushalt und Steuerung – DOS 	C	1 Idee	2025	<ul style="list-style-type: none"> – Klärung ERP-System – Klärung Weiterführung LuGM – Bearbeitung über Sprints und Workshops
4.3	Überarbeitung des Rechnungslaufprozesses und Optimierung der internen Schnittstellen zwischen den Beteiligten seitens TGM und KGM	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM – FB 1 Haushalt und Steuerung – DOS 	B	1 Idee	2025	<ul style="list-style-type: none"> – Berücksichtigung „Einführung E-Rechnung“ – Prozess in Ansätzen schon optimiert

MAßNAHMENLISTE | CLUSTER 4: ANPASSUNG KGM (2/2)

Nr.	Maßnahmenbeschreibung	Verantwortlich (bedarfsweise Einbindung Personalrat)	Prio	Härtegrad	Empfohlener Zeitraum	Kommentar
4.4	Aufbau / Weiterentwicklung Qualitätsmanagement-System inkl. Prozesse und Bündelung Verfahrensanweisungen	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM, IGM – DOS – FB 5 	C	1 Idee	2025	<ul style="list-style-type: none"> – Bearbeitung aktuell durch Abteilung 1 – Aufbau der QMS-Grundstruktur – Entwicklung der QM-Dokumentation – Klärung Zertifizierung
4.5	Einrichtung einer Supportfunktion für Vergaben innerhalb GMHL	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM, IGM – DOS – Submissionsstelle 	B	1 Idee	2026	<ul style="list-style-type: none"> – Bearbeitung über Sprints und Workshops
4.6	Review und Optimierung Flächenanforderungs- und Flächenallokationsprozess (proaktives Flächenmanagement)	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM – DOS 	B	1 Idee	2025	<ul style="list-style-type: none"> – Bearbeitung über Sprints und Workshops
4.7	Einführung von Steuerungs- und Transparenz Kennzahlen und Definition von Zielvorgaben (Definition Datenbasis, Datenmodell)	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM, IGM – FB 1 Haushalt und Steuerung – FB 5 Fachbereichscontrolling 	B	1 Idee	2025	<ul style="list-style-type: none"> – Bearbeitung über Sprints und Workshops
4.8	Ausformulierung Inhalte und Aufgaben Vertragsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM 	B	1 Idee	2025	<ul style="list-style-type: none"> – Beauftragung – Preisanpassungen – Gleitklauseln – Preiskatalog

MAßNAHMENLISTE | CLUSTER 5: OPTIMIERUNG PLANUNG UND BAU (1/2)

Nr.	Maßnahmenbeschreibung	Verantwortlich (bedarfsweise Einbindung Personalrat)	Prio	Härtegrad	Empfohlener Zeitraum	Kommentar
5.1	Erarbeitung einer Systematik zur Initiierung und Priorisierung von Projekten inkl. Schaffung von Regeln und Kriterien für eine optimierte Auftrags- und Personaleinsatzplanung	<ul style="list-style-type: none"> – TGM Planung und Bau – TGM Gebäudebetrieb – KGM 	B	1 Idee	2025	
5.2	Standardisierung in der Projektabwicklung und Optimierung Projektmanagement (Playbook „Planung und Bau“)	<ul style="list-style-type: none"> – TGM Planung und Bau – TGM Gebäudebetrieb – KGM – DOS 	B	1 Idee	2025	
5.3	Optimierung des Gesamtprozesses zwischen Bau und Betrieb (Schnittstelle Projekte-Bauunterhalt zu Bauprojekten, Dokumentenanforderungen, Einbindung Betrieb in Bauphase und Inbetriebnahme, Verzahnung Teilprojektleistungen Bau und Betrieb)	<ul style="list-style-type: none"> – TGM Planung und Bau – TGM Gebäudebetrieb – KGM – DOS 	C	1 Idee	2025	<ul style="list-style-type: none"> – In Bearbeitung – Evtl. nachschärfen
5.4	Einführung eines professionellen Gewährleistungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> – TGM Planung und Bau – TGM Gebäudebetrieb 	B	1 Idee	2025	<ul style="list-style-type: none"> – Berücksichtigung bestehende Unterlagen GMHL

MAßNAHMENLISTE | CLUSTER 6: KOMMUNIKATION UND CHANGE-MANAGEMENT (1/1)

Nr.	Maßnahmenbeschreibung	Verantwortlich (bedarfsweise Einbindung Personalrat)	Prio	Härtegrad	Empfohlener Zeitraum	Kommentar
6.1	Schaffung von Anreizen zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM, IGM – FB 1 Personal – DOS 	A	1 Idee	2025	
6.2	Begleitendes Change-Management für die Umsetzungsphase und Schaffung gemeinsames Wertesystem	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM, IGM – FB 1 Personal – DOS 	A	1 Idee	2025	
6.3	Übergeordnetes Projektmanagement und Maßnahmen Monitoring für die Umsetzungsphase	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM – DOS 	A	1 Idee	2025	
6.4	Marketingkonzept und Intranet Auftritt für die Kundenkommunikation	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM, IGM – Unternehmenskommunikation / Marketing 	B	1 Idee	2025	<ul style="list-style-type: none"> – ohne IT-Leistungen – Inhalte wurden bereits erarbeitet
6.5	Strategie- und Feedbackgespräche mit Kunden aufsetzen	<ul style="list-style-type: none"> – TGM – Vertreter Fachbereiche 	B	1 Idee	2025	<ul style="list-style-type: none"> – Start über Informationsveranstaltung
6.6	Aufbau, Anpassung, Harmonisierung interne Regelkommunikation (Abteilungsintern und Abteilungsübergreifend)	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM, IGM – Vertreter Fachbereiche 	B	1 Idee	2025	

MAßNAHMENLISTE | CLUSTER 7: ZUKUNFTSTHEMEN (1/1)

Nr.	Maßnahmenbeschreibung	Verantwortlich (bedarfsweise Einbindung Personalrat)	Prio	Härtegrad	Empfohlener Zeitraum	Kommentar
7.1	Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie für die verschiedenen Kernprozesse des GMHL und Bereitstellung digitale "Werkzeuge"	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM, IGM – DOS 	A	1 Idee	2025	
7.2	Erarbeitung Nachhaltigkeitsstrategie (Klimaneutralität / Klimanotstand)	<ul style="list-style-type: none"> – TGM, KGM, IGM – FB Vertreter Nachhaltigkeit (klimaleitstelle) 	A	1 Idee	2025	
7.3	Erarbeitung BIM Strategie und Einführung BIM Standards	<ul style="list-style-type: none"> – TGM – FB 5 	B	1 Idee	2025	– ohne IT-Leistungen

Abschlussbericht Organisationsuntersuchung Gebäudemanagement Hansestadt Lübeck

Anlage 2: Ressourcen

Rolle	Stellenplan 2025	Zielorganisation 2026	Zielorganisation 2029	Anmerkung
Sachgebietsleitung TGM-Support	-	1,00	1,00	
Projektcontrolling	-	1,00	1,00	
Portfolio Manager:in	-	1,00	1,00	
Fördermittelscouting	-	1,00	1,00	
Zukunft-Bau und Innovationsmanagement	-	1,00	1,00	
BIM Strategie und Management	-	1,00	1,00	
Sachgebietsleitung Projektmanagement	2,00	3,00	3,00	
Abteilungsleitung Gebäudebetrieb	-	1,00	1,00	
Projekte Bauunterhalt	2,00	3,00	6,00	
Taskforce Notfallprogramm	-	3,00	-	<i>Annahme: Auflösung Taskforce in 2029 und Überführung der Mitarbeiter:innen in Projekte Bauunterhalt</i>
Technische:r Objektmanager:in	-	15,00	15,00	
Haustechniker:in	20,00	37,00	37,00	
Hausmeister:in	97,00	77,00	64,00	
Hausmeister:in-Pool	-	8,00	6,00	
Helpdesk / Stammdaten	-	3,00	3,00	
Finanzen/Baukostencontrolling	3,00	5,00	3,00	
Kaufm. Sachbearbeitung	7,50	9,50	7,50	
Beschaffung	-	2,00	2,00	
Qualitätsmanagement	-	1,00	1,00	
Büroservice	4,00	6,00	6,00	
Summe	447,00	491,00	472,00	
Veränderung zum Status quo		44,00	25,00	

Hinweis:

- 1.) Eine detaillierte Erläuterung der Personalentwicklung ist dem Abschlussbericht und insbesondere Kapitel 10 zu entnehmen.
- 2.) Sämtliche Angaben in der Tabelle sind als Vollzeitäquival (VZÄ).
- 2.) Darstellungen im IGM und KGM beruhen auf den aktuellen Strukturen und Teambezeichnungen (Stand 01/2025), Veränderungen des Ressourcenbedarfs im IGM werden in einem zeitversetzt laufenden Projekt "Entwicklungsbericht Reinigung" erarbeitet.
- 3.) Die Optimierung im Bereich der Hausmeister stellen eine Prognose da, die sukzessive entsprechend der inhaltlichen Aufgabenveränderungen sowie altersbedingerten Austritten an die Werte des KGSt angeglichen werden.

Anlage 2 Fahrplan sukzessive Stellenplanveränderungen

Auf Grundlage der Anlage 2 Ressourcendimensionierung des Abschlussberichtes wurde der nachfolgende Fahrplan für eine sukzessive Stellenplanveränderung entsprechend der Umsetzungsstrategie des Bereichs GMHL entwickelt.

Jahr	VZÄ
2026	21
Abteilungsleitung Gebäudebetrieb	1
Haustechniker:in	7
Ingenieur:in Projekte Bauunterhalt	1
Ingenieur:in Taskforce Notfallprogramme	3
Sachgebietsleitung Projektmanagement	1
SB Helpdesk/Stammdatenpflege	3
technische Objektmanager:in	5
2027	16
Hausmeister:in-Pool	8
Haustechniker:in	10
käufmännische SB	2
Sachgebietsleitung TGM-Support	1
SB Büroservice	2
SB Finanzen/ Baukostencontrolling	2
SB Projektcontrolling	1
technische Objektmanager:in	10
Stellenabbau Hausmeister:innen ¹	- 20
2028	7
BIM Strategie und Management	1
Fördermittelscouting	1
Portfolio Manager:in	1
Qualitätsmanagement	1
SB Beschaffung	2
Zukunft-Bau und Innovationsmanagement	1
2029	- 19
Stellenabbau durch Effizienzsteigerung ²	- 19
Gesamtergebnis	25

¹ Die Ressourcendimensionierung (Anlage 2 Abschlussbericht) sieht eine Entwicklung von 20 Hausmeister:innen zu Haustechniker:innen in 2026 vor. Voraussichtlich sind in 2026 die Personalentwicklungen durchzuführen und eine Umsetzung in 2027 realisierbar. Die 20 VZÄ sind im Stellenplan somit künftig wegfallend.

² Durch Effizienzsteigerungen erfolgt eine sozialverträgliche Verschlankung um 19 VZÄ im Zielbild 2029. Dies wird durch 16 geplante Austritte bis 2029 auf Grund von Erreichen der Altersgrenze sowie einer durchschnittlichen Personalfuktuation gewährleistet. Die Planstellen sind mit einem kw-Vermerk zu versehen.

A photograph of the Hanseatic Town of Lübeck, showing a row of historic brick buildings with gabled roofs and arched windows under a blue sky. The image is partially obscured by a semi-transparent white banner.

Organisationsuntersuchung 5.651.1 Technisches Gebäudemanagement

Abschlussbericht





1. Projektauftrag und -verlauf
2. Ergebnis
3. Ressourcen
4. Umsetzungsempfehlung
5. Fragen und Feedback
6. FAQ

AGENDA



Gebäudemanagement der HL

Zahlen, Daten, Fakten



- 900 Gebäude
- 830.000 m²
Bruttogrundfläche
- Wiederbeschaffungswert von 3,5 Mrd. €



- 447 Vollzeitäquivalente



2025

- 17,5 Mio. €
- konsumtives Urbudget
- 17,2 Mio. €
- investives Urbudget mit deutlicher Aufstockung gem. VO/2024/13494-12



Projektauftrag und -verlauf



Projektauftrag

VO/2022/11299-03 Haushaltsbegleitbeschluss

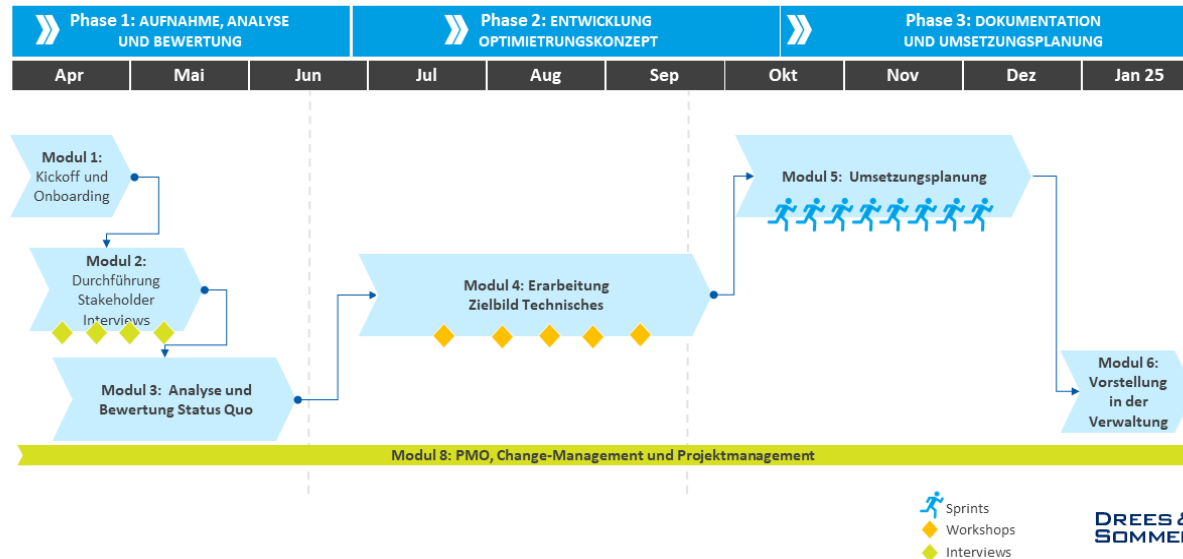
*„Der Bereich für Instandsetzung / Sanierung / Neubau ist in seiner Organisationsstruktur zu prüfen.
Ziel ist es, Optimierungspotentiale zu identifizieren und anschließend zu beheben.“*

Beauftragung des externen Beratungsunternehmens Drees & Sommer SE im April 2024 (VO/2024/13072).

Projektstrukturplan

PROJEKTSTRUKTURPLAN

3-phasiger Projektansatz mit auf Basis 8 ineinander verzahnter Module



Beteiligte

- 1.103 DOS
- Personalrat FB 5
- Fachbereichsdienste/-controlling
- Mitarbeiter:innen des GMHL
- Nutzer:innen

Formate

- Workshops
- Informationsveranstaltungen
- Interviews
- Hospitationen
- Online-Umfrage
- Besprechungen



Ergebnis



Ausgangslage

Status-quo

- Über die letzten Jahre weiterhin **stark zunehmender Instandhaltungstau** mit der Notwendigkeit für Notfallplan
- Zunahme von **Außerbetriebnahmen und (Teil-)Sperrungen** mit der Folge von Nutzungseinschränkungen
- **Prekäre finanzielle Verhältnisse** aufgrund unzureichend bereitgestellter Mittel
- **Keine ausreichenden Kompetenzen und Ressourcen** zur Wahrnehmung der übertragenen Betreiberpflichten
- **Mangelnde Transparenz** über Objektdaten und Gebäudezustände und fehlende digitale Objektdokumentation
- **Fehlende digitale Systeme** bei der Annahme und Abarbeitung von Nutzerbedarfen sowie Immobilienaufgaben
- **Fehlende Anpassung des Personalbedarfs** an die erforderlichen Aufgaben und Anforderungen
- Sehr **hoher Anteil von nutzerspezifische Hausmeistertätigkeiten** (liegt aktuell über den vereinbarten 20%)
- Starke **Unzufriedenheit** seitens der **Nutzenden mit Kommunikation, Transparenz und Umsetzungsgeschwindigkeit**
- Hohe **Krankenstände und Demotivation** der Mitarbeiter:innen
- Hoher **administrativer Arbeitsaufwand** insbesondere bei den **Führungskräften**
- Kein **einheitliches Prozessverständnis** mit unklaren Schnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten



Handlungsoptionen

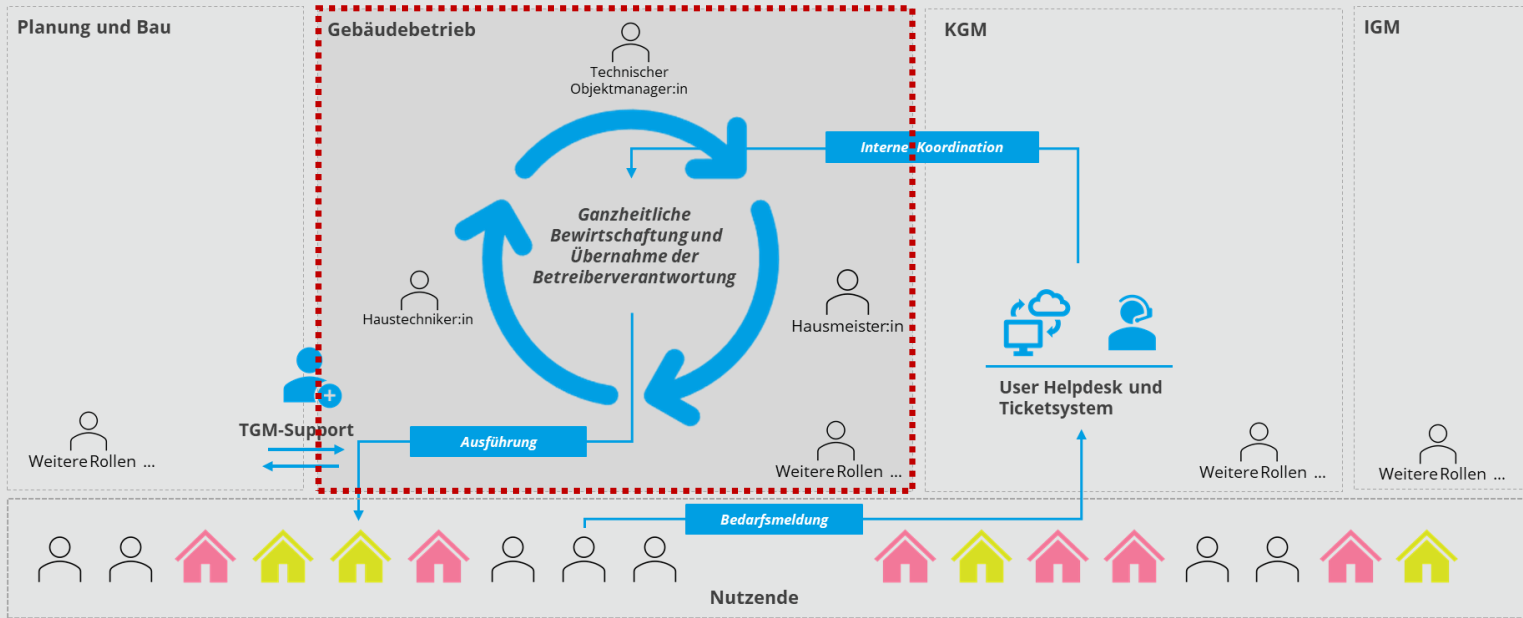
Favorisierte Option

„Weiter wie bisher bisher“ – Status quo beibehalten	„Mehr Personal in aktuellen Strukturen“ – Problembehandlung nur durch zusätzliche Ressourcen	„Neu aufgestellt“ – Stärkung Gebäudebetrieb und Nutzendenschnittstelle
<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>Das GMHL passt die Prozesse und Strukturen entsprechend der Analyseergebnisse an. Dies erfordert eine initiale Mittel- und Ressourcenbereitstellung sowie eine konsequente Umsetzungsstrategie.</p>



Stärkung des Gebäudebetriebs

Zielbild





Stärkung des Gebäudebetriebs

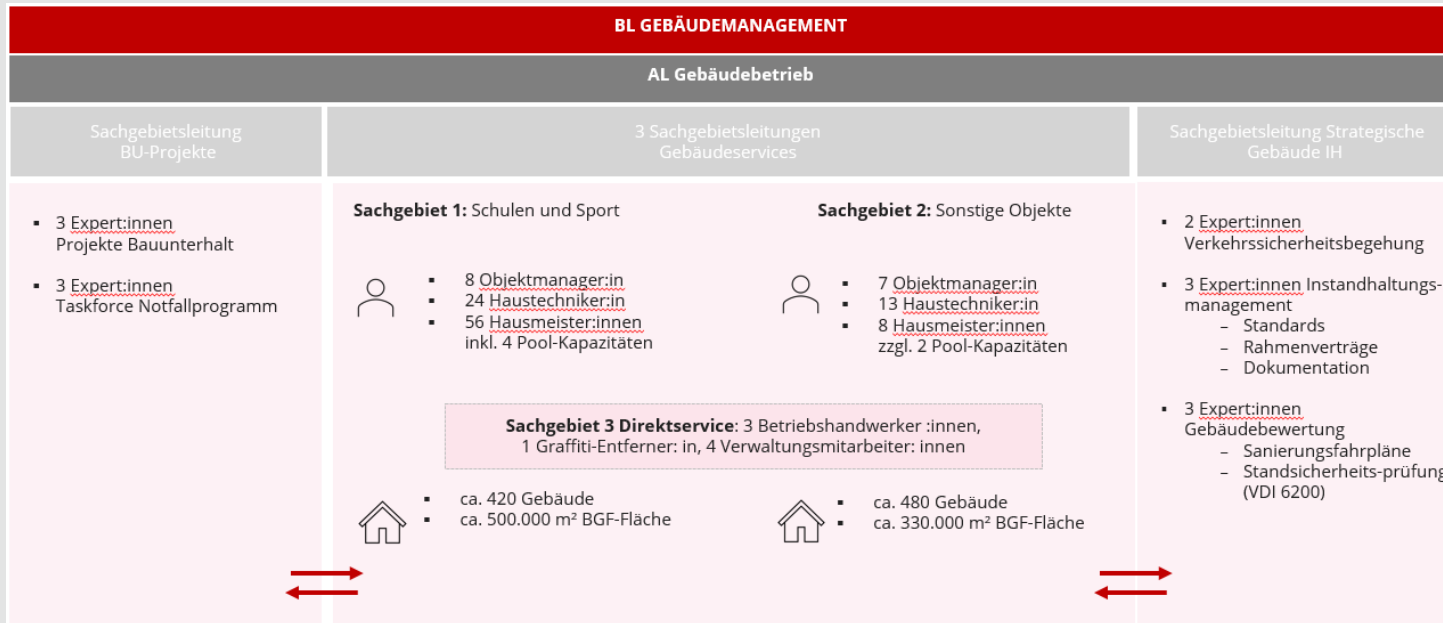
Kernaspekte

- Aufbau der Abteilung Gebäudebetrieb zur Wahrnehmung sämtlicher Aufgaben für die reguläre Gebäudebewirtschaftung inklusive kleinerer Instandhaltungsmaßnahmen und -projekte
- Schaffen von neuen Funktionen (z.B. Technische Objektmanager:in) sowie Integration der Hausmeisterdienste zur lückenlosen Wahrnehmung der Betreiberverantwortung und Erhöhung der Eigenleistungstiefe
- Ausrichtung der Gebäudebewirtschaftung entlang der Struktur und Bedarfe der Nutzenden in Form von Nutzendenclustern
- Etablierung der Taskforce Notfallprogramm zur Abarbeitung des Instandhaltungsstaus



Stärkung des Gebäudebetriebs

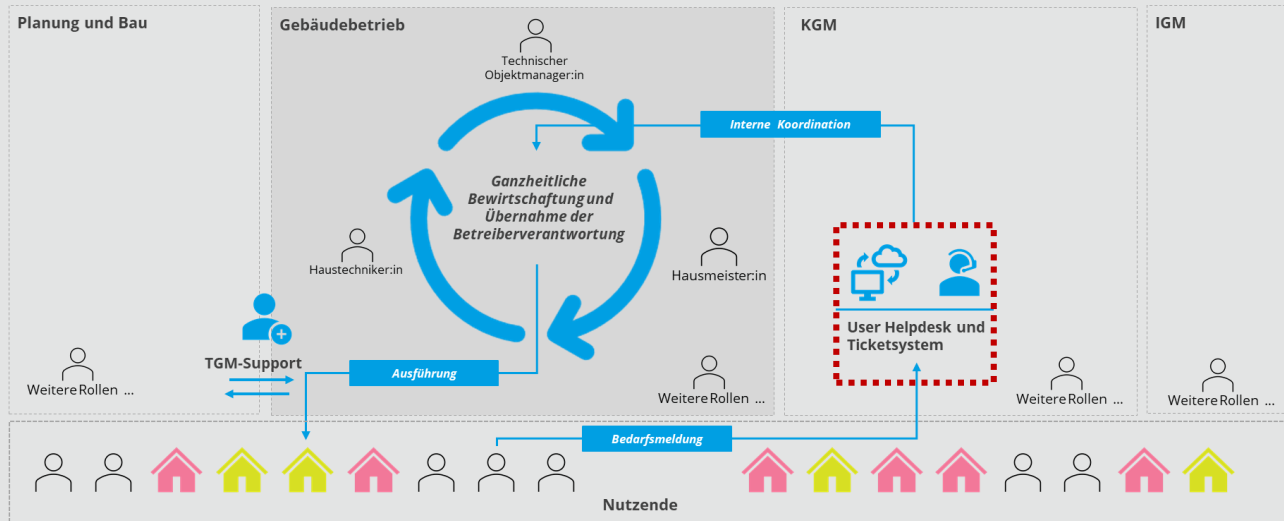
Organisation





Optimierung der Kommunikation mit Nutzenden

Zielbild





Optimierung der Kommunikation mit Nutzenden

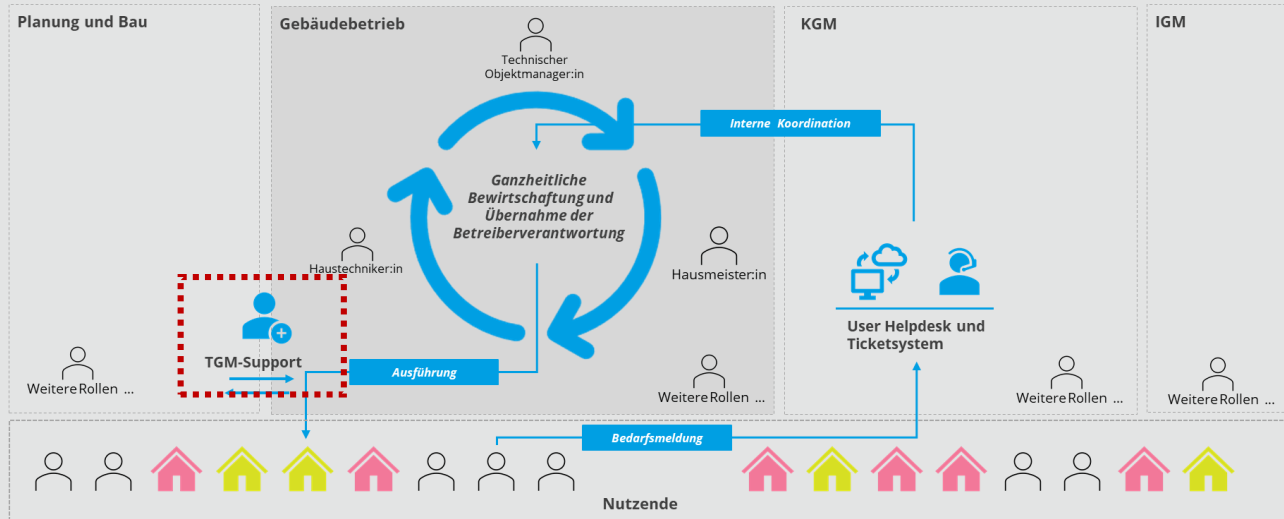
Kernaspekte

- Aufbau eines Single-Point-of-Contact durch die Funktion der Technischen Objektmanager:innen
- Strukturierte und effiziente Bearbeitung von Anfragen durch Aufbau eines User-Helpdesk
- Transparente Nachverfolgung von Anfragen und Meldungen durch Implementierung eines Ticketsystems
- Ressourcenplanung durch Analyse der eingehenden Tickets
- Etablierung von regelmäßigen Feedbackgesprächen



Schaffung von Supportfunktionen

Zielbild





Schaffung von Supportfunktionen

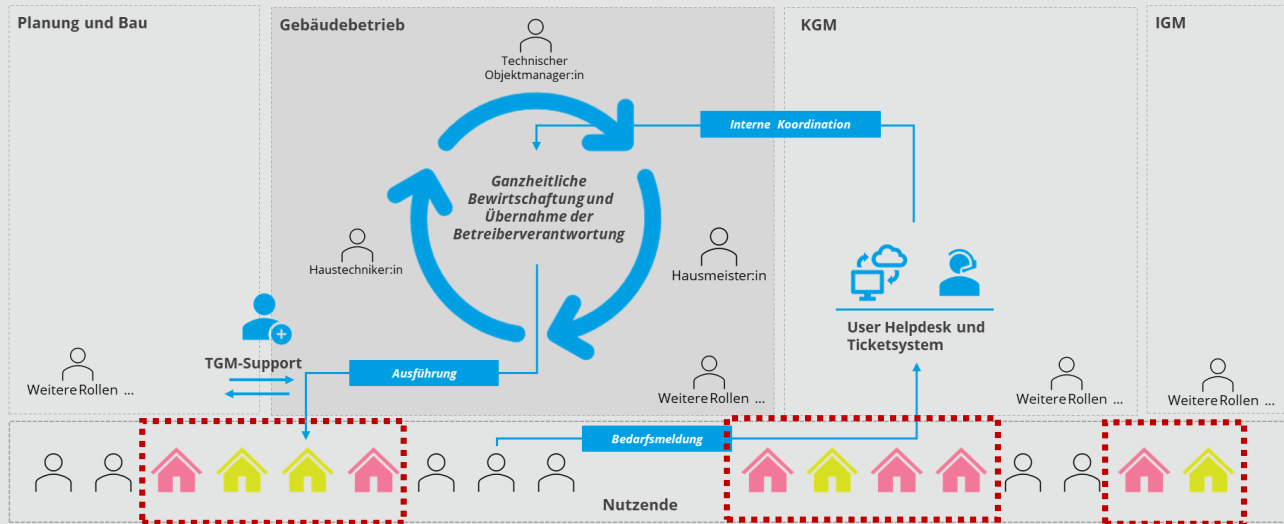
Kernaspekte

- Aufbau des Sachgebiets TGM-Support (TGM=Technisches Gebäudemanagement) in der Abteilung Planung und Bau
- Schaffung von neuen Funktionen zur Übernahme übergreifender, unterstützender Aufgaben (z.B. Projektcontrolling, Portfolio-Management, Fördermittelscouting)
- Entlastung der operativen Ebene durch Übernahme administrativer Aufgaben
- Unterstützung der Führungskräfte in der strategischen Aufgabenwahrnehmung



Aufbau digitales Gebäudeportfolio

Zielbild





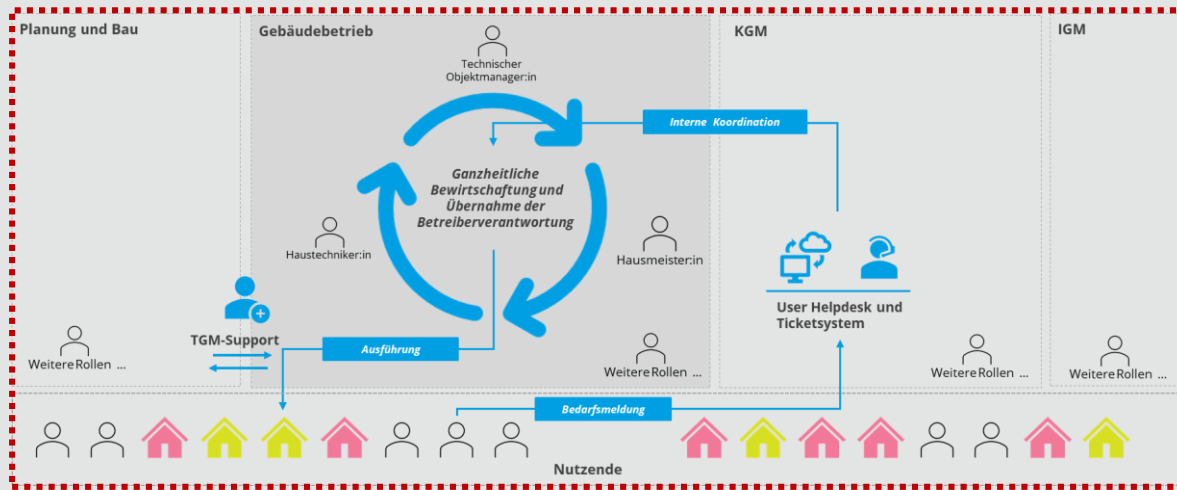
Aufbau digitales Gebäudeportfolio

Kernaspekte

- Durchführung einer ganzheitlichen Immobilienbestandsaufnahme
- Schaffen von Funktionen zur fortlaufenden Pflege der Gebäude-Stammdaten im CAFM-System (CAFM=Computer-Aided-Facility-Management)
- Weiterentwicklung des CAFM-Systems

Optimierung interner Prozesse

Zielbild





Optimierung interner Prozesse

Kernaspekte

- Orientierung des Prozessmodells am Lebenszyklusansatz eines Gebäudes (**Planen**, **Bauen** und **Betreiben**)
- Analyse der Schnittstellen und Synergieeffekte der Abteilungen
- Überprüfung der Entscheidungswege und -kompetenzen



Ressourcen



Ressourcendimensionierung

Personal

2026

Funktion	VZÄ
Abteilungsleitung Gebäudebetrieb	1
Haustechniker:in	7
Ingenieur:in Projekte Bauunterhalt	1
Ingenieur:in Taskforce Notfallprogramme	3
Sachgebietsleitung Projektmanagement	1
SB Helpdesk/Stammdatenpflege	3
Technische Objektmanager:in	5
	<hr/> 21

2027

Funktion	VZÄ
Hausmeister:in-Pool	8
Haustechniker:in	10
käufmännische SB	2
Sachgebietsleitung TGM-Support	1
SB Büroservice	2
SB Finanzen/ Baukostencontrolling	2
SB Projektcontrolling	1
Technische Objektmanager:in	10
Stellenabbau Hausmeister:innen durch Personalentwicklung	- 20
	<hr/> 16



Ressourcendimensionierung

Personal

2028

Funktion	VZÄ
BIM Strategie und Management	1
Fördermittelscouting	1
Portfolio Manager:in	1
Qualitätsmanagement	1
SB Beschaffung	2
Zukunft-Bau und Innovationsmanagement	1
	7

2029

Funktion	VZÄ
Stellenabbau durch Effizienzsteigerung	- 19

In Summe wird eine Stellenmehrung von 25 VZÄ prognostiziert.



Ressourcendimensionierung

Kernmaßnahmen

Maßnahme	Zeitraum	Aufwand
Durchführung der Immobilienbestandsaufnahme	2026 – 2027	1.000.000 €
Implementierung eines Ticketsystems	2026	150.000 €
Modellierung der Geschäftsprozesse	2026 – 2028	150.000 €
Change-Management für die Umsetzungsbegleitung	2026 – 2029	100.000 €
Projektsteuerung für die Umsetzungsbegleitung	2026 – 2029	200.00 €

Ressourcendimensionierung

Kernmaßnahmen



2026

Maßnahme	€
Durchführung der Immobilienbestandsaufnahme	500.000
Implementierung Ticketsystem inkl. Software	150.000
Externe Unterstützung bei der Modellierung von Geschäftsprozessen	50.000
Implementierung Change-Management	25.000
Projektsteuerung für die Umsetzungsbegleitung	50.000
Summe	775.000

2027

Maßnahme	€
Durchführung der Immobilienbestandsaufnahme	500.000
Externe Unterstützung bei der Modellierung von Geschäftsprozessen	50.000
Implementierung Change-Management	25.000
Projektsteuerung für die Umsetzungsbegleitung	50.000
Summe	625.000



Ressourcendimensionierung

Kernmaßnahmen



2028

Maßnahme	€
Externe Unterstützung bei der Modellierung von Geschäftsprozessen	50.000
Implementierung Change-Management	25.000
Projektsteuerung für die Umsetzungsbegleitung	50.000
Summe	125.000

2029

Maßnahme	€
Implementierung Change-Management	25.000
Projektsteuerung für die Umsetzungsbegleitung	50.000
Summe	75.000



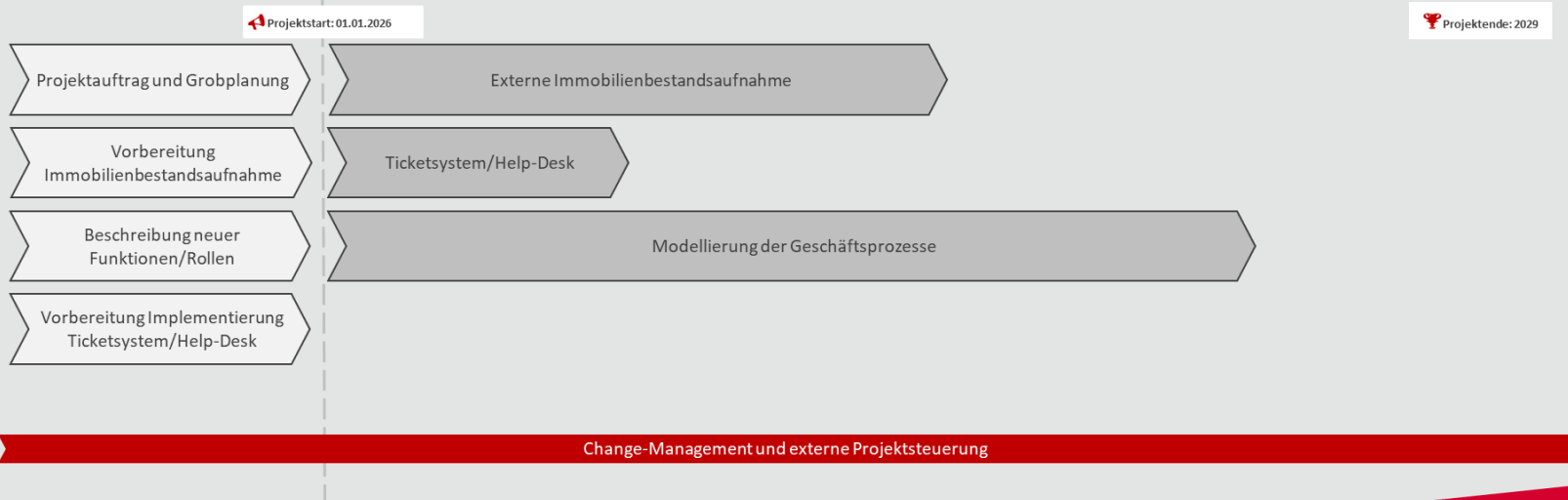
Umsetzungsempfehlung



Umsetzungsfahrplan

Grobplanung Kernmaßnahmen

2025	2026	2027	2028	2029
Projektauftrag und Vorbereitungsphase	Aufbau Leitungsebene und Strukturen Gebäudebetrieb	Aufbau Operative Ebene und Prozesse Gebäudebetrieb	Tagesgeschäft und Optimierungen Gebäudebetrieb/Aufbau strategischer Funktionen	Evaluation und Projektabschluss





Maßnahmen

Umsetzung der Maßnahmen nach Cluster

- **Cluster 0:** Übergreifend
- **Cluster 1:** Digitalisierung und Datentransparenz
- **Cluster 2:** Stärkung Organisation Gebäudebetrieb
- **Cluster 3:** Support Technisches Gebäudemanagement
- **Cluster 4:** Anpassung Kaufmännisches Gebäudemanagement
- **Cluster 5:** Optimierung Planung und Bau
- **Cluster 6:** Kommunikation und Change-Management
- **Cluster 7:** Zukunftsthemen



Cluster 0: Übergreifend

0

ÜBERGREIFEND

- Prozessaufnahmen inkl. Erstellung von Prozessteckbriefen sowie Prozessmodellierung in PICTURE
- Überprüfung der aktuellen Stellenbeschreibung und inhaltliche Überleitung auf neue Funktionen
- Kritische Überprüfung bereichsinterner Abläufe und Optimierung (u.a. Stellvertretungsregelungen, Gremienabläufe)
- Review interner Entscheidungswege und Entscheidungskompetenzen
- Schaffung von Regeln und Kriterien für eine optimierte Auftrags- und Personaleinsatzplanung
- Entwicklung Konzept einer Fachkarriere im GMHL für technische Berufe



Cluster 1: Digitalisierung und Transparenz

1

DIGITALISIERUNG UND TRANSPARENZ

- Aufbau eines Help-Desk inkl. Ticketsystem
- Immobilienbestandaufnahme inkl. Entwicklung eines Datenmodells
- Erarbeitung Big Picture Systemlandschaft GMHL
- Systemseitige Ertüchtigung der CAFM-Software (LuGM) für Instandhaltungsaufgaben und -planungen
- Realisierung einer Schnittstelle zwischen CAFM-Software und ERP-System
- Aufbau Dokumentenmanagementsystem (Gebäude e-Akte)
- Einführung Projektsoftware für TGM und KGM
- Entwicklung eines Berichtswesens für die Gesamtorganisation sowie für die einzelnen Aufgabenschwerpunkte



Cluster 2: Stärkung Organisation Gebäudebetrieb

2

STÄRKUNG ORGANISATION GEBÄUDEBETRIEB

- Strategischer Aufbau der Abteilung Gebäudebetrieb (u.a. Ziele Berichtswesen, Ressourcenbewertung und -planung)
- Inhaltlicher Aufbau der Abteilung Gebäudebetrieb (u.a. Zuständigkeitsbereiche, Prozessbeschreibungen, Regeln der Zusammenarbeit)
- Organisatorischer Aufbau der Abteilung Gebäudebetrieb (u.a. Überführung der Planstellen, Stellenbeschreibungen, Stellenbewertungen)
- Personeller Aufbau der Abteilung Gebäudebetrieb (u.a. Fahrplan Mitarbeiter:innen-Entwicklung, Schulungen/Fortbildungen, Stellenbesetzungen)
- Aufbau Taskforce Notfallprogramme
- Prüfung der Übernahme von Hausmeisterleistungen für sämtliche Gebäude der HL
- Erhöhung der Eigenleistungstiefe



Cluster 3: Support Technisches Gebäudemanagement (TGM)

3

SUPPORT TGM

- Erarbeitung einer übergeordneten Portfolio- und Immobilienstrategie
- Optimierung des Fördermittelscoutings
- Inhaltliche Ausgestaltung und personelle Besetzung der Strategischen Funktionen:
 - Bauprojektcontrolling
 - Portfolio Manager:in
 - BIM Strategie und Management
 - Fördermittelscouting
 - Zukunft-Bau und Innovationsmanagement



Cluster 4: Anpassungen Kaufmännisches Gebäudemanagement (KGM)

4

ANPASSUNGEN KGM

- Definition eines verbindlichen, bereichsinternen Budgetierungsprozesses (u.a. Bedarfsermittlung, Festlegung von Annahmen, Beteiligte, Verantwortlichkeiten, Freigabeprozesse)
- Überarbeitung des Rechnungslaufprozesses und Optimierung der internen Schnittstellen
- Aufbau Qualitätsmanagement-System
- Einrichtung einer Supportfunktion für Vergaben
- Einführung proaktives Flächenmanagement
- Definition von Zielvorgaben und Einführung von Steuerung- und Transparenzkennzahlen
- Einführung Vertragsmanagement



Cluster 5: Optimierung Planung und Bau

5

OPTIMIERUNG PLANUNG
UND BAU

- Standardisierung in der Projektabwicklung (Playbook „Planung und Bau“)
- Erarbeitung einer Systematik zur Initiierung und Priorisierung von Projekten
- Optimierung Gesamtprozess zwischen Bau und Betrieb
- Einführung eines professionellen Gewährleistungsmanagements



Cluster 6: Kommunikation und Change-Management

6

KOMMUNIKATION UND
CHANGE-MANAGEMENT

- Schaffung eines gemeinsamen Wertesystems im GMHL
- Entwicklung eines Marketingkonzepts
- Optimierung Intranet-Auftritt
- Etablierung regelmäßiger Strategie- und Feedbackgespräche mit Nutzenden
- Aufbau, Anpassung, Harmonisierung der internen Regelkommunikation im Bereich
- Begleitendes Change-Management und übergeordnete Projektsteuerung



Cluster 7: Zukunftsthemen

7

ZUKUNFTSTHEMEN

- Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie inkl. Bereitstellung digitaler Werkzeuge
- Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie
- Erarbeitung einer BIM Strategie und Einführung BIM Standards

A photograph of the Hanseatic Town of Lübeck, showing a row of historic brick buildings with gabled roofs and arched windows. The buildings are set against a clear blue sky. A semi-transparent white banner is overlaid across the middle of the image, containing the text.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !





FAQ

wird fortlaufend erweitert



Allgemein

Welchen Einfluss hat die Organisationsveränderung auf die anderen Abteilung des GMHL?

Auf Grund der diversen Schnittstellen zum Technischen Gebäudemanagement wurden auch die anderen Abteilungen im Bereich betrachtet.

Die Integration der Hausmeisterdienste in die neue Abteilung Gebäudebetrieb stellt die größte Änderung auf Organisationsebene dar. Die zukünftige Ausrichtung der Abteilung Infrastrukturelles Gebäudemanagement, insbesondere die Aufgaben der Gebäudereinigung, sind im weiteren Projektverlauf kritisch zu prüfen.

→ Siehe Kapitel 9.6 und 9.7



Allgemein

Welche Datengrundlage wurde verwendet?

Als Grundlagen wurden immobilienpezifische Benchmarks und Berichte verwendet, die überwiegend einen Bezug zum öffentlichen Sektor haben:

- Leitfaden „Personalbedarfsermittlung für den hochbaulichen und gebäudetechnischen Bereich im kommunalen Gebäudemanagement“ des Verbands kommunaler Immobilien- und Gebäudewirtschaftsunternehmen e.V., Stand Juli 2017 (kurz „VKIG“)
- Benchmarking-Bericht „Kommunales Gebäudemanagement 2023“ der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (kurz „KGSt“)
- Richtlinie 270-1 „Ressourcenbemessung im FM“ der German Facility Management Association (kurz GEFMA), Stand Februar 2021

Zudem wurden Erfahrungen des Beratungsunternehmens aus Beratungsmandaten für vergleichbare Immobilienorganisationen herangezogen.

→ Siehe Kapitel 10.1

TGM Support

Was wird unter dem ganzheitlichen Controlling-Ansatz verstanden?



Strategisches Controlling hinsichtlich Zeit, Qualität und Kosten der Bauprojekte durch die beiden Funktionen Bauprojektcontrolling (Zeit und Qualität) und Baukostencontrolling (Kosten) mit dem Ziel eine valide Datengrundlage zur Steuerung, Qualitätsüberprüfung und Prozessoptimierung zu schaffen.



Zusammen dem Bereich Haushalt und Steuerung ist das vorhandene Berichtswesen weiterzuentwickeln. Zudem sind neue Kennzahlen zu definieren.

→ Siehe u.a. Kapitel 6



Planung und Bau

Welche Aufgaben übernimmt das Bauprojektcontrolling in Abgrenzung zu den Projektleitungen?

Projektleitung	Bauprojektcontrolling
Verantwortung für die Erreichung der Projekt- und Auftragsziele	Überwachung und neutrale Bewertung des Projektfortschritts
<ul style="list-style-type: none"> – Projektsteuerung und –kontrolle in den zuständigen Bauprojekten – Entscheidungs-, Weisungs- und Durchsetzungsbefugnis als Bauherrenvertretung 	<ul style="list-style-type: none"> – Laufendes Monitoring aller Bauprojekte nach Kennzahlen (i.d.R. Qualität, Zeit) – Berichtswesen intern/extern
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  operativ </div>	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  strategisch </div>

→ Siehe u.a. Kapitel 9.4



Ressourcendimensionierung

Wie soll eine sozialverträgliche Verschlinkung der Hausmeisterstellen in 2029 erfolgen?

Dies wird durch 16 geplante Austritte bis 2029 auf Grund von Erreichen der Altersgrenze sowie einer durchschnittlichen Personalfuktuation gewährleistet. Die Planstellen sind mit einem kw-Vermerk zu versehen.

→ Siehe Kapitel 10.6