

**ORGANISATIONS-
UNTERSUCHUNG
5.651.1 TECHNISCHES
GEBÄUDEMANAGEMENT**

**VORSTELLUNG ABSCHLUSSBERICHT
15.09.2025**

01 Einführung

02 Vorgehensweise, Methodik und Terminalschiene

03 Analyse Status quo und Handlungsoptionen

04 Zielbild der zukünftigen Organisation

05 Ressourcendimensionierung

06 Umsetzungsplanung

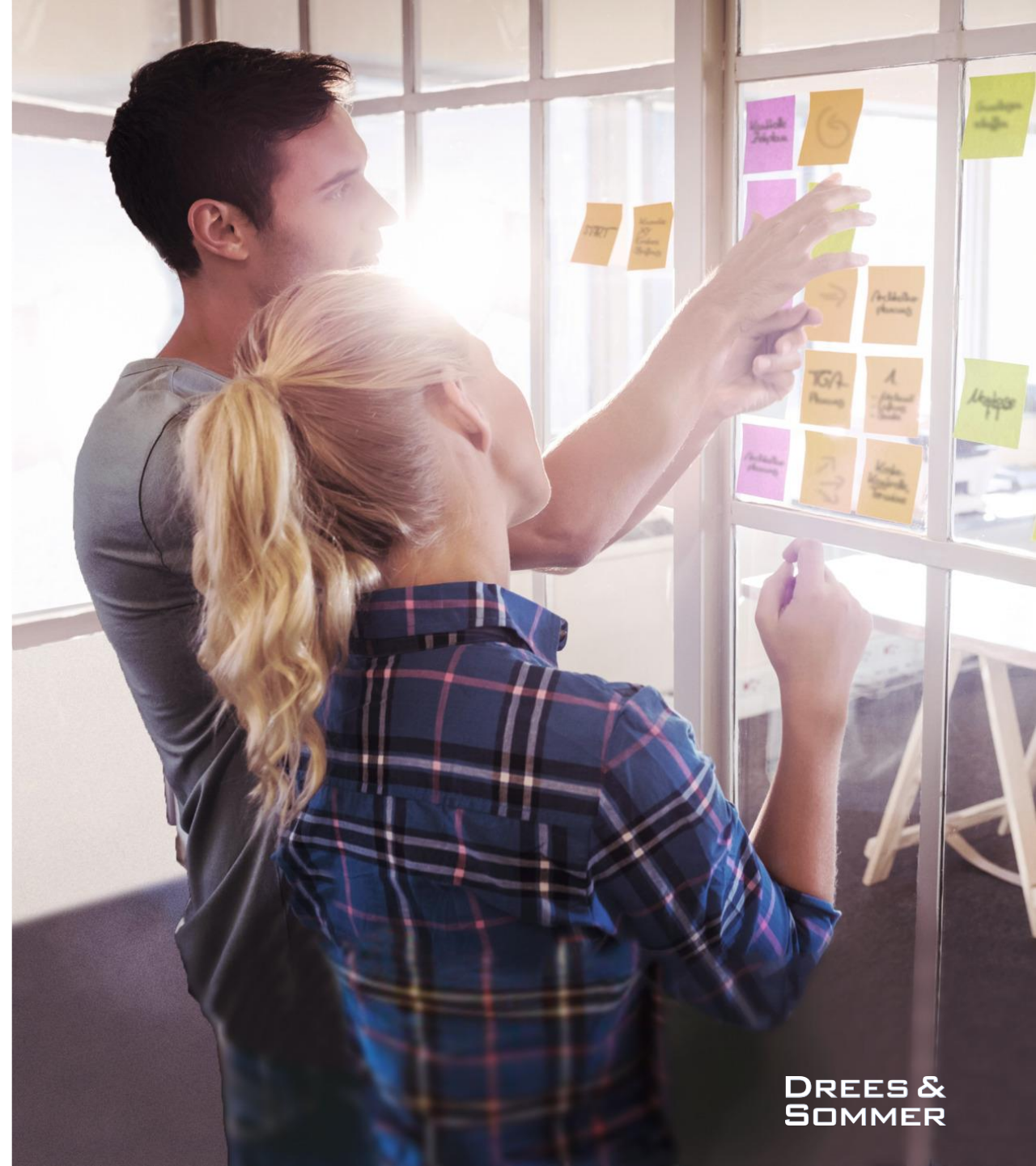
07 Fragen und Feedback



AGENDA

EINFÜHRUNG

- Das Gebäudemanagement der Hansestadt Lübeck (kurz GMHL) ist Eigentümer und Betreiber der städtischen Immobilien und vielseitiger Dienstleister.
- Zahlen-Daten-Fakten zum betreuten Immobilienportfolio:
 - rund 900 Gebäude
 - Bruttogrundfläche von rund 830.000 m²
 - Wiederbeschaffungswert von 3,5 Mrd. €
- Die finanzielle Mittel für das Jahr 2025 verteilen sich auf:
 - 17,25 Mio. € für Bauunterhalt
 - 17,4 Mio. € Urbudget für investive Projekte inkl. Haushaltsrest sowie Zu- und Abgänge: ca. 31,0 Mio. €
- Die Drees & Sommer SE hat eine Organisationsuntersuchung des technischen Gebäudemanagements durchgeführt, wie Sie mit dem Haushaltsbegleitbeschluss Nr. 5.4 in der Sitzung am 29.09.2022 ausgelöst wurde.



01 Einführung

02 Vorgehensweise, Methodik und Terminalschiene

03 Analyse Status quo und Handlungsoptionen

04 Zielbild der zukünftigen Organisation

05 Ressourcendimensionierung

06 Umsetzungsplanung

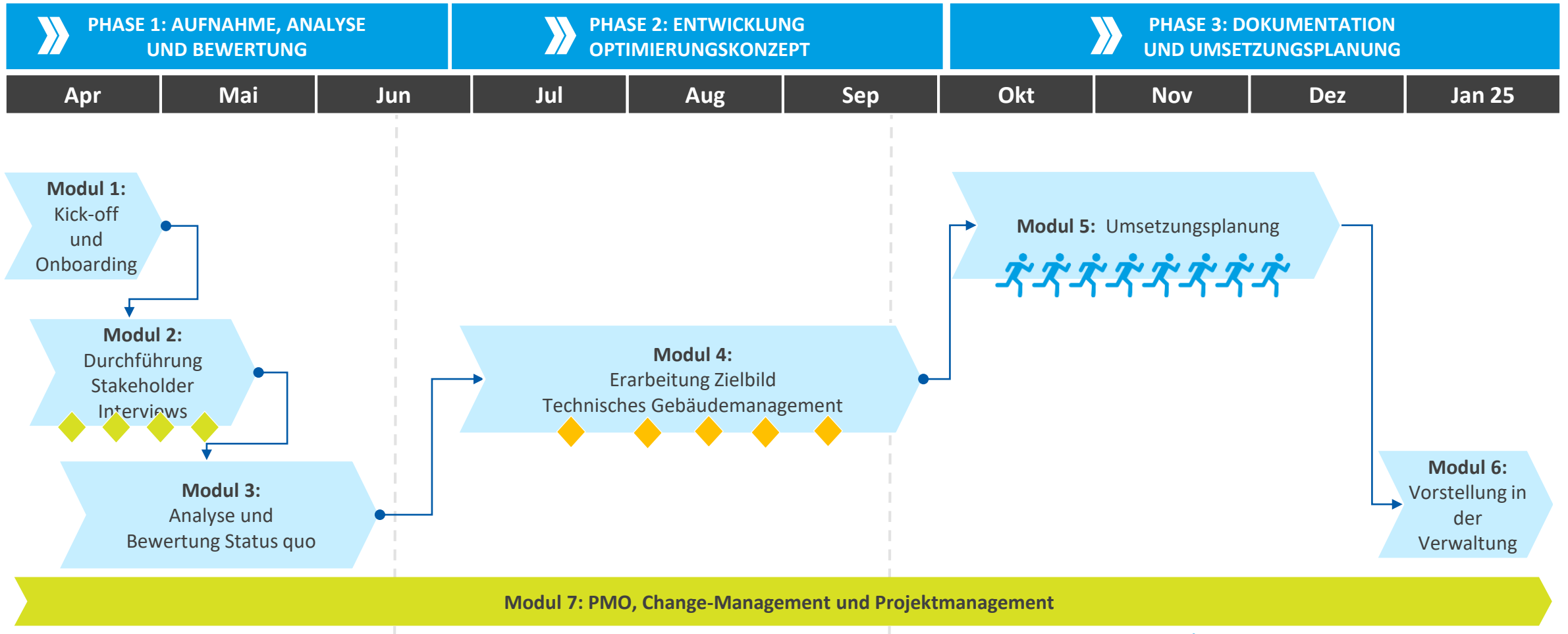
07 Fragen und Feedback



AGENDA

PROJEKTSTRUKTURPLAN

3-phasiger Projektansatz mit 7 ineinander verzahnten Modulen



01 Einführung

02 Vorgehensweise, Methodik und Terminalschiene

03 Analyse Status quo und Handlungsoptionen

04 Zielbild der zukünftigen Organisation

05 Ressourcendimensionierung

06 Umsetzungsplanung

07 Fragen und Feedback



AGENDA

ZUSAMMENFASSUNG DES STATUS QUO

Erkenntnisse aus den Stakeholder Interviews sowie aus der Unterlagensichtung und -analyse

- 1 über die letzten Jahre weiterhin **stark zunehmender Instandhaltungstau** mit der Notwendigkeit für Notfallplan
- 2 Zunahme von **Außerbetriebnahmen und (Teil-)Sperrungen** mit der Folge von Nutzungseinschränkungen
- 3 **prekäre finanzielle Verhältnisse** aufgrund unzureichend bereitgestellter Mittel
- 4 **keine ausreichenden Kompetenzen und Ressourcen** zur Wahrnehmung **der übertragenen Betreiberpflichten**
- 5 **mangelnde Transparenz** über Objektdaten und Gebäudezustände und **fehlende digitale Objektdokumentation**
- 6 **fehlende digitale Systeme** bei der Annahme und Abarbeitung von Nutzerbedarfen sowie Immobilienaufgaben
- 7 **fehlende Anpassung des Personalbedarfs** an die erforderlichen Aufgaben und Anforderungen
- 8 sehr **hoher Anteil von nutzerspezifischen Hausmeistertätigkeiten** (liegt aktuell über den vereinbarten 20 %)
- 9 starke **Unzufriedenheit** seitens der **Nutzer mit Kommunikation, Transparenz und Umsetzungsgeschwindigkeit**
- 10 hohe **Krankenstände und Demotivation** der Mitarbeiter:innen
- 11 hoher **administrativer Arbeitsaufwand**, insbesondere bei den **Führungskräften**
- 12 kein **einheitliches Prozessverständnis** mit unklaren Schnittstellen, Rollen und Verantwortlichkeiten

GRUNDSÄTZLICHE HANDLUNGSOPTIONEN

Auszugsweise Darstellung, im vollen Umfang im Bericht enthalten

	Option 1 „Weiter wie bisher“	Option 2 „Mehr Personal in aktuellen Strukturen“	Option 3 „Neu aufstellen“
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> bestehende Organisation bleibt unverändert keine grundlegenden strukturellen, prozessualen oder personellen Änderungen 	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der personellen Ressourcen in den bestehenden Organisationsstrukturen keine grundlegenden strukturellen oder prozessualen Änderungen 	<ul style="list-style-type: none"> Prozesse und Strukturen werden entsprechend den Analyseergebnissen und Erfahrungen anderer Kommunen angepasst initiale Mittel- und Ressourcenbereitstellung zur mittelfristigen Beseitigung von Ineffizienzen und Nutzung der Chancen einer Digitalisierung
Pro	<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"> 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"> nachhaltige Lösung durch strukturelle und prozessuale Verbesserungen Ressourcenerhöhung im notwendigen Maße Anpassung an marktübliche Strukturen sukzessive Verbesserung der Gebäudezustände Verbesserung der Zufriedenheit der Nutzenden
Kontra	<ul style="list-style-type: none"> keine Sicherstellung der Verkehrssicherung und ein steigendes Risiko für Personenschäden keine Vermeidung weiterer Objektschließungen Probleme und Ineffizienzen bleiben bestehen Instandsetzungstau wächst kontinuierlich 	<ul style="list-style-type: none"> keine langfristige Lösung, da strukturelle Probleme und Ineffizienzen nicht behoben werden höhere Kosten durch hohen Personalaufwand Ineffizienzen den Prozessabläufen bleiben keine Verbesserung der digitalen Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> höhere Anfangsinvestitionen hoher Change-Management-Aufwand möglicher Widerstand gegen Veränderungen

BEWERTUNG DER HANDLUNGSOPTIONEN

Auszugsweise Darstellung, im vollen Umfang im Bericht enthalten

	Option 1 „Weiter wie bisher“	Option 2 „Mehr Personal in aktuellen Strukturen“	Option 3 „Neu aufstellen“
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none">▪ bestehende Organisation bleibt unverändert▪ keine grundlegenden strukturellen, prozessualen oder personellen Änderungen	<ul style="list-style-type: none">▪ Steigerung der personellen Ressourcen in den bestehenden Organisationsstrukturen▪ keine grundlegenden strukturellen oder prozessualen Änderungen	<ul style="list-style-type: none">▪ Prozesse und Strukturen werden entsprechend den Analyseergebnissen und Erfahrungen anderer Kommunen angepasst▪ initiale Mittel- und Ressourcenbereitstellung zur mittelfristigen Beseitigung von Ineffizienzen und Nutzung der Chancen einer Digitalisierung
Erkenntnisse für die Entwicklung eines Zielbildes			
	<ul style="list-style-type: none">▪ Verkehrssicherheitsrisiken bleiben▪ Gefahr von Personenschäden und weitere Schließungen▪ nachteilige Prozesse in der Aufgabenwahrnehmung	<ul style="list-style-type: none">▪ Gefahr von „Symptombekämpfung“▪ lediglich kurzfristige Leistungssteigerung▪ höchste Ressourcenbedarfe	<ul style="list-style-type: none">▪ Entwicklung zu einer modernen und zukunftsfesten Immobilienorganisation▪ Risiken werden reduziert und die Zufriedenheit der Nutzenden gesteigert▪ effiziente Ressourcennutzung
	Handlungsoption 1 wird nicht empfohlen und somit nicht weiter detailliert.	Handlungsoption 2 wird aufgrund der großen Personalbedarfe nicht empfohlen und detailliert.	Handlungsoption 3 als Grundlage für die langfristige und zukunftsorientierte Verbesserung

01 Einführung

02 Vorgehensweise, Methodik und Terminalschiene

03 Analyse Status quo und Handlungsoptionen

04 Zielbild der zukünftigen Organisation

05 Ressourcendimensionierung

06 Umsetzungsplanung

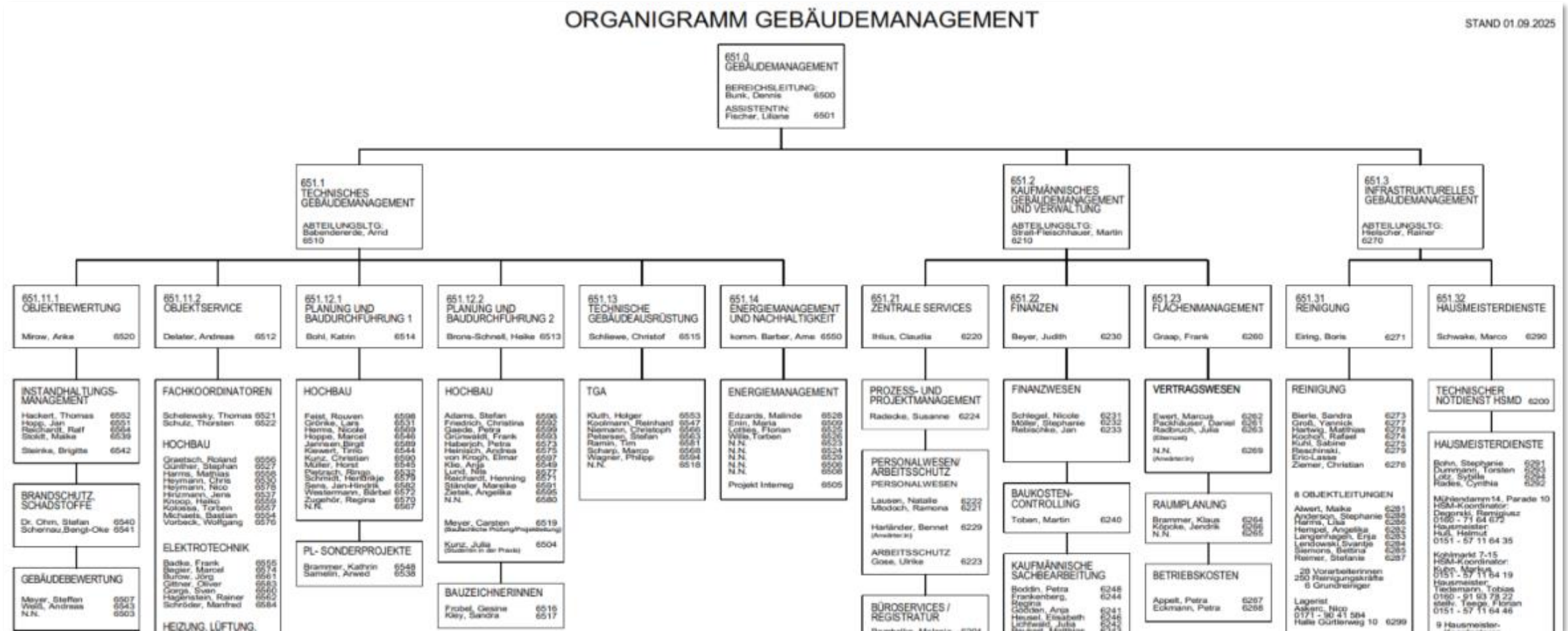
07 Fragen und Feedback



AGENDA

AKTUELL IST DAS GMHL IN 3 ABTEILUNGEN STRUKTURIERT

Auszug aus dem Organigramm Stand 01.09.2025



GRUNDSÄTZLICHE ORGANISATIONSSTRUKTUR

In anderen Städten hat sich die Aufteilung in 4 Abteilungen etabliert und soll nun auch im GMHL folgen.

Struktur mit 3 Abteilungen (Status quo)

Struktur mit 4 Abteilungen (etablierte Struktur in vergleichbaren Städten)

Vorteile

- enge Verzahnung von Planen – Bauen – und Betreiben (Lebenszyklusansatz)
- ganzheitliche Entscheidungshoheit für Bau und Betrieb aus einer Hand durch Abteilungsleitung TGM
- geringerer Change-Aufwand

- direktes Reporting des Betriebs an die Bereichsleitung und Verringerung „Flaschenhals“ in der TGM-Leitung
- klare Trennung von Expertise und Know-how Fokussierung
- reduzierte Hierarchie
- ausbalancierte Abteilungsstruktur zwischen Bau und Betrieb
- größere Eigenverantwortung im Betrieb
- marktüblicher Ansatz

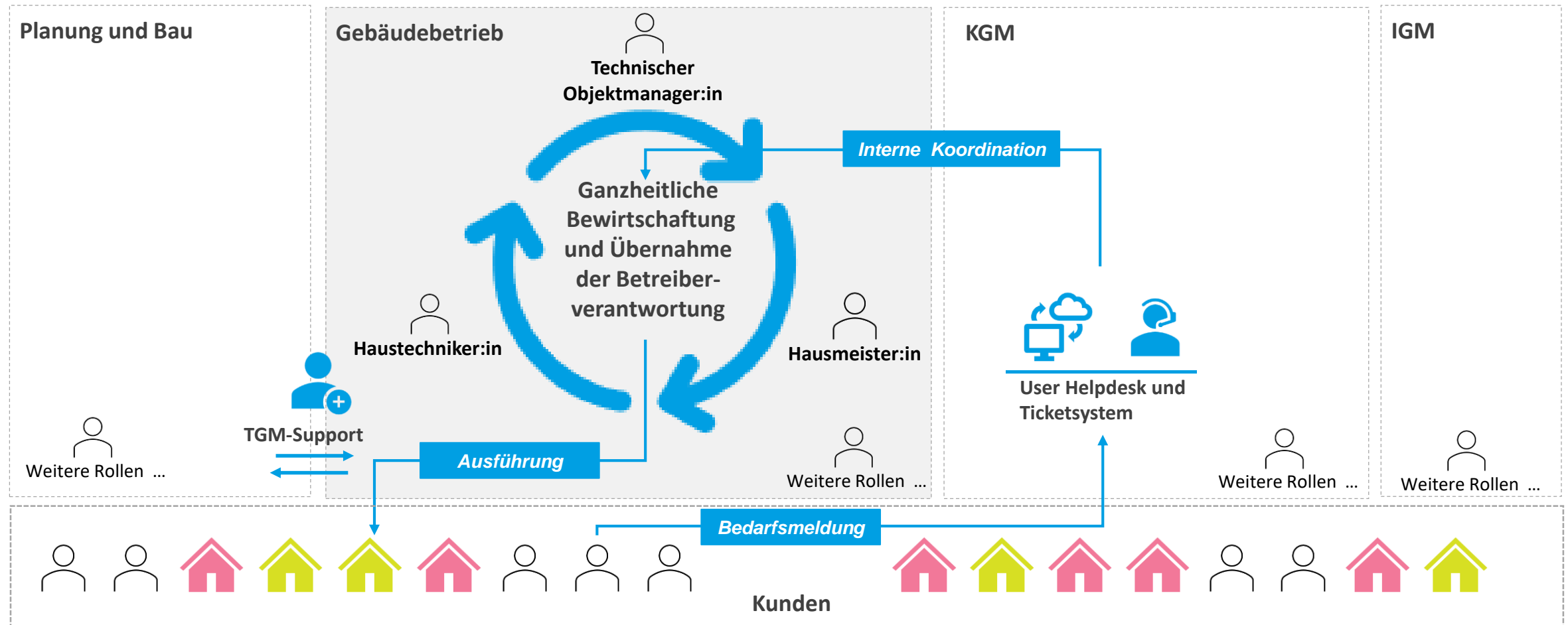
Nachteile

- zusätzliche Hierarchieebene führt zu längeren Entscheidungswegen
- „Verharren“ im Status quo
- hohe Führungsspanne

- abgeschwächter Lebenszyklusansatz in Bauprojekten
- zusätzliche Direktverantwortung für eine Abteilung durch Bereichsleitung

SCHEMATISCHE DARSTELLUNG DER NEUEN ORGANISATIONSTRUKTUR

Der Gebäudebetrieb als zentraler Erfolgsfaktor für die Immobilienbewirtschaftung



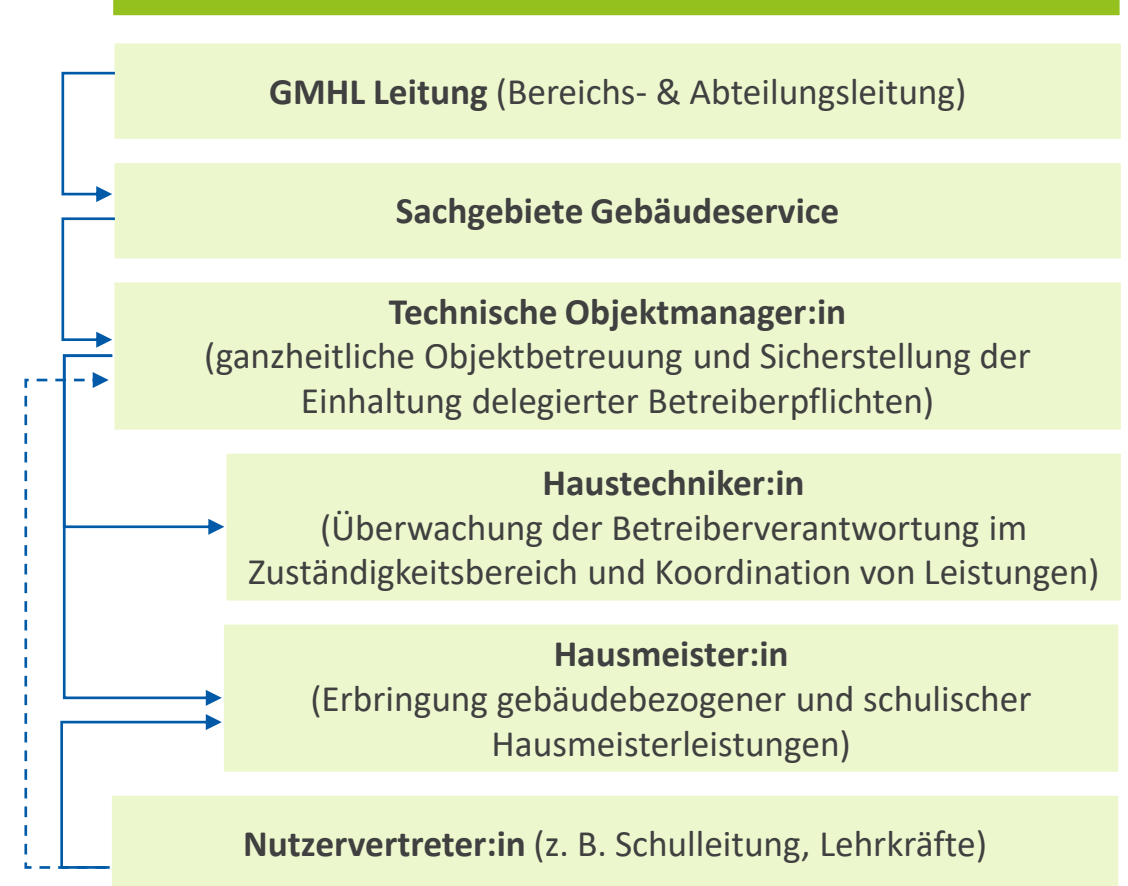
NEUORGANISATION DER ROLLEN IM GEBÄUDEBETRIEB

Eindeutige Pflichtendelegation und Hebung von Synergiepotenzialen als treibende Faktoren

Hintergrundinformationen

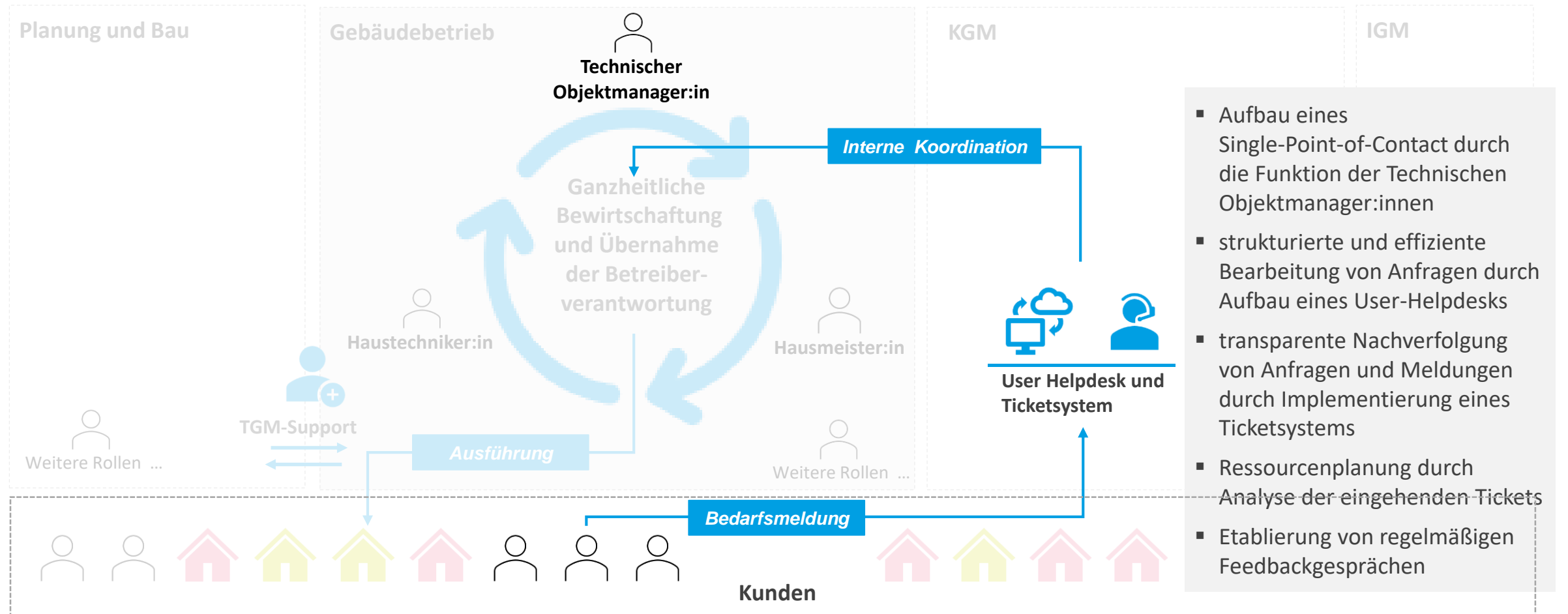
- Aktuell sind Betreiberpflichten nicht eindeutig delegiert (großes Schnittstellenrisiko zwischen Hausmeistern und Objektservice)
- Die Aufteilung von Hausmeistern und Objektservice auf zwei Abteilungen hemmt die Zusammenarbeit
- Die relativ großen Hausmeistersteams können aufgrund fehlender Qualifikationen nicht allen notwendigen Tätigkeiten nachkommen
- **Umsetzung eines marktetablierten Modells avisiert**

Neue Rolle inkl. Pflichtenverteilung für Immobilienaufgaben



SCHNITTSTELLEN UND UNTERSTÜTZUNGSFUNKTIONEN FÜR DEN GEBÄUDEBETRIEB

Kommunikation mit den Nutzenden



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

01 Einführung

02 Vorgehensweise, Methodik und Terminalschiene

03 Analyse Status quo und Handlungsoptionen

04 Zielbild der zukünftigen Organisation

05 Ressourcendimensionierung

06 Umsetzungsplanung

07 Fragen und Feedback



AGENDA

RESSOURCENDIMENSIONIERUNG IM GEBÄUDEBETRIEB

Auszug der Dimensionierung anhand von KGSt, VKIG und weiteren Benchmarks

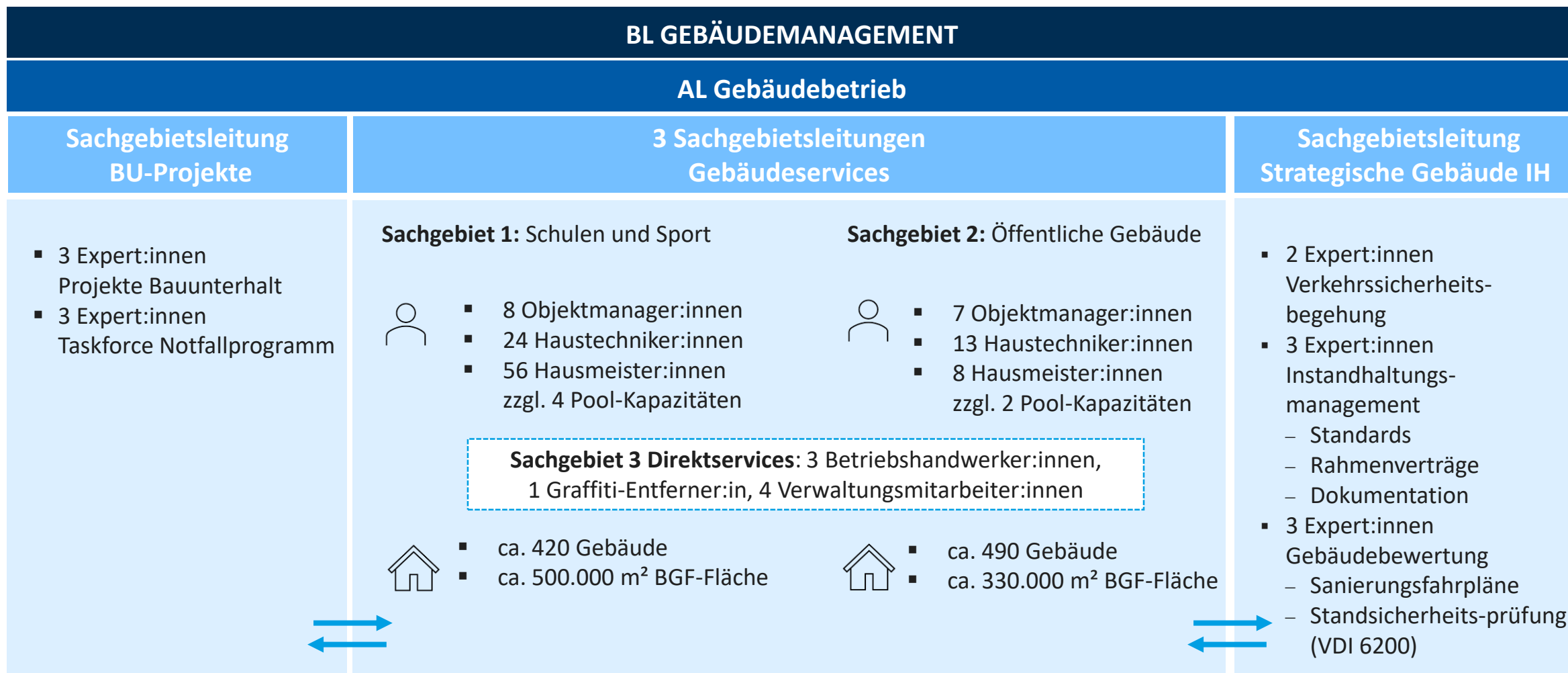
Funktion	Durchschn. Benchmark	Grundlage	Kapazität in VZÄ	VZÄ gemäß KGSt / VKIG	Status quo
Technische Objektmanager:in	56.600 qm/VZÄ	Drees & Sommer Benchmark	15	KGSt: 51 VZÄ VKIG: 53 VZÄ	20 (Mitarbeitende Objektservice)
Haustechniker:in	22.600 qm/VZÄ	Drees & Sommer Benchmark	37		
Hausmeister:in	10.300 qm/VZÄ	KGSt	70	70	97 (Mitarbeitende Hausmeisterdienst)

Grundlagen:

- Leitfaden „Personalbedarfsermittlung für den hochbaulichen und gebäudetechnischen Bereich im kommunalen Gebäudemanagement“ des Verbands kommunaler Immobilien- und Gebäudewirtschaften 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
- Erfahrungswerte von Drees & Sommer aus vergleichbaren Organisationsstrukturen

STRUKTURIERUNG DER SACHGEBIETE IM GEBÄUDEBETRIEB

Darstellung des Zielbildes für 2029



01 Einführung

02 Vorgehensweise, Methodik und Terminalschiene

03 Analyse Status quo und Handlungsoptionen

04 Zielbild der zukünftigen Organisation

05 Ressourcendimensionierung

06 Umsetzungsplanung

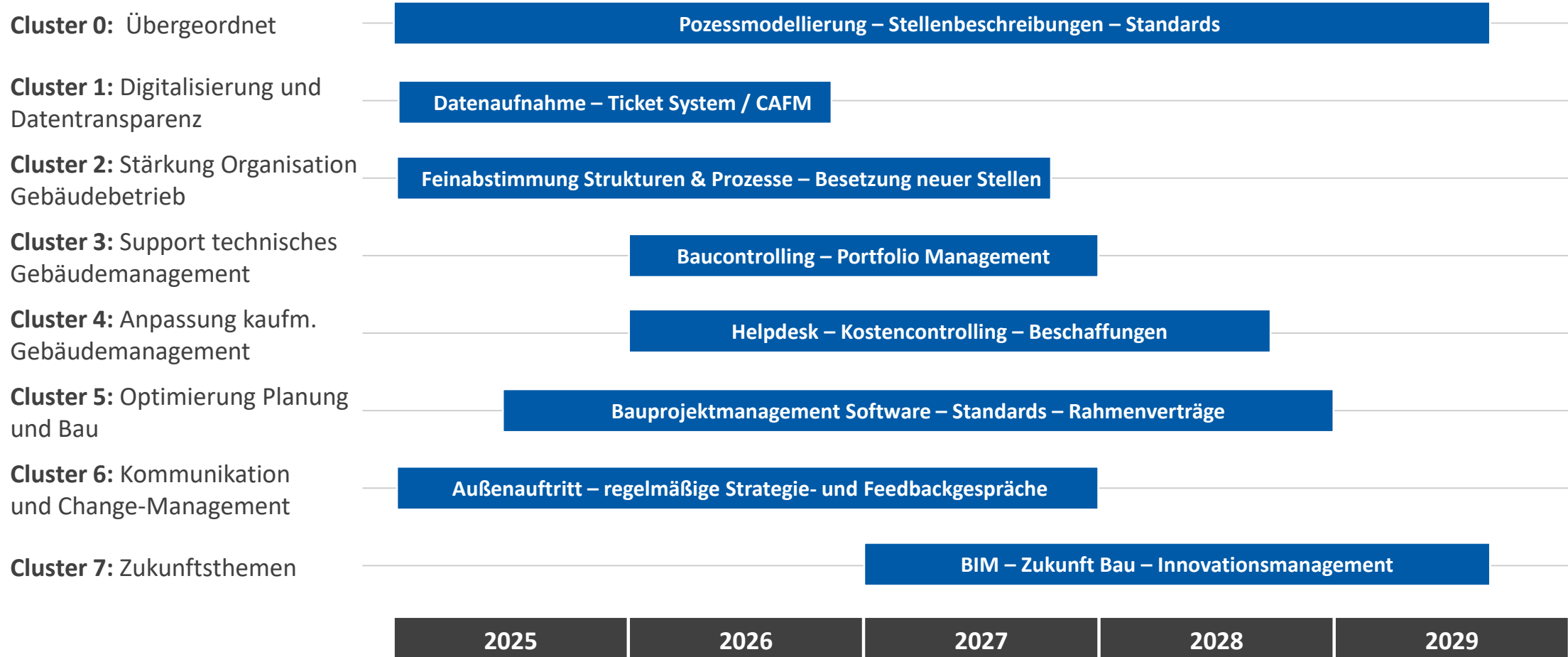
07 Fragen und Feedback



AGENDA

ROADMAP UND HANDLUNGSFELDER

Übersicht



RESSOURCENENTWICKLUNG

Entwicklung 2026 und 2027

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

RESSOURCENENTWICKLUNG

Entwicklung 2028 und 2029

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.

AUFWÄNDE ERGÄNZEND ZU RESSOURCENBEDARFEN

Kostenabschätzung inklusive zeitliche Einordnung

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	200.000 €

AUFWÄNDE ERGÄNZEND ZU RESSOURCENBEDARFEN

Jahre 2026 und 2027

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

AUFWÄNDE ERGÄNZEND ZU RESSOURCENBEDARFEN

Jahre 2028 und 2029

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

01 Einführung

02 Vorgehensweise, Methodik und Terminalschiene

03 Analyse Status quo und Handlungsoptionen

04 Zielbild der zukünftigen Organisation

05 Ressourcendimensionierung

06 Umsetzungsplanung

07 Fragen und Feedback



AGENDA

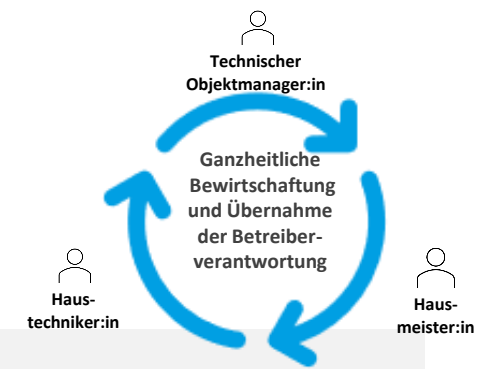


**UNITING
OPPOSITES
TO CREATE
A WORLD
WE WANT
TO LIVE IN**

**DREES &
SOMMER**

OPTIMIERUNG DER BETRIEBSORGANISATION

Auszug der Aufgabenverteilung im Gebäudebetrieb



Techn. Objektmanager:in

- Ganzheitliche Objektbetreuung und Sicherstellung der Einhaltung delegierter Betreiberpflichten
- Planen, Überwachen und Steuern der technischen Abläufe in den Objekten
- Gewerkeübergreifende Steuerung des Betrieberteams (fachlich und disziplinarisch)
- Sicherstellung der Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben, Richtlinien und Normen
- Pflege und Nutzung des CAFM-Systems
- Budgetplanung sowie Kostenkontrolle und Verantwortung für die Einhaltung der Budgets für zuständige Objekte
- Organisation der erforderlichen Rufbereitschaft für die Objekte (ggf. durch eine GMHL Stabsstelle)
- Regelmäßige sowie bedarfsbedingte Nutzerinteraktion

Haustechniker:in

- Überwachung der Betreiberverantwortung im Zuständigkeitsbereich
- Koordination von kleineren Instandsetzungen (< 5.000 EUR)
- Verantwortung für die Betriebsbereitschaft und das wirtschaftliche Betreiben der Anlagen im zuständigen Gewerk
- Entgegennahme und Bearbeitung der Aufträge im CAFM-System
- Prüfung bzw. Sicherstellung der ordnungsgemäßen Leistungsnachweise, Berichte, Prüfbücher etc.
- Identifikation und Verfolgung von Optimierungspotenzialen im Betrieb
- Mitwirkung beim standortübergreifenden Beschaffungsvorgängen
- Regelmäßige Zustandskontrolle und Inspektion (soweit fachlich möglich) der Anlagen im zuständigen Gewerk
- Übernahme der Rufbereitschaft für Objekte

Hausmeister:in

- Durchführung regelmäßiger Kontrollrundgänge zur Überprüfung des allgemeinen Zustands
- Koordination von kleineren Instandsetzungen (< 1.000 EUR)
- Durchführung kleinerer Reparaturen (z.B. Austausch defekter Leuchtmittel, Reparatur von Schlössern, Instandsetzung von Möbeln)
- Pflege von Außenanlagen (z.B. Rasen mähen, Gehwege säubern, Schneeräumen)
- Verantwortung für das ordentliche Erscheinungsbild (innen wie außen)
- Organisation und Überwachung der Entsorgungsprozesse
- Regelmäßige Überprüfung von Brandschutzvorrichtungen (z.B. Feuerlöscher, Fluchtwege)
- Öffnung und Schließung von Objekten
- Begleitung und Einweisung von Fremdfirmen im Zuständigkeitsbereichs des GMHL
- "Nutzerbezogene Hausmeisterdienste (20% Anteil)"

STÄRKUNG DER HAUSTECHNIKER UND OPTIMIERUNG DER GESAMTORGANISATION

Fokussierung auf die jeweiligen Stärken und Digitalisierung zeitintensiver Verwaltungsarbeiten

Neue Pflichtenverteilung für Immobilienaufgaben

GMHL Leitung (Bereichs- & Abteilungsleitung)

Gruppenleitung Gebäudebetrieb

Technische Objektmanager:in
(ganzheitliche Objektbetreuung und Sicherstellung der Einhaltung delegierter Betreiberpflichten)

Haustechniker:in
(Überwachung der Betreiberverantwortung im Zuständigkeitsbereich und Koordination von Leistungen)

Hausmeister:in
(Erbringung gebäudebezogener und schulischer Hausmeisterleistungen)

Nutzervertreter:in (z. B. Schulleitung, Lehrkräfte)

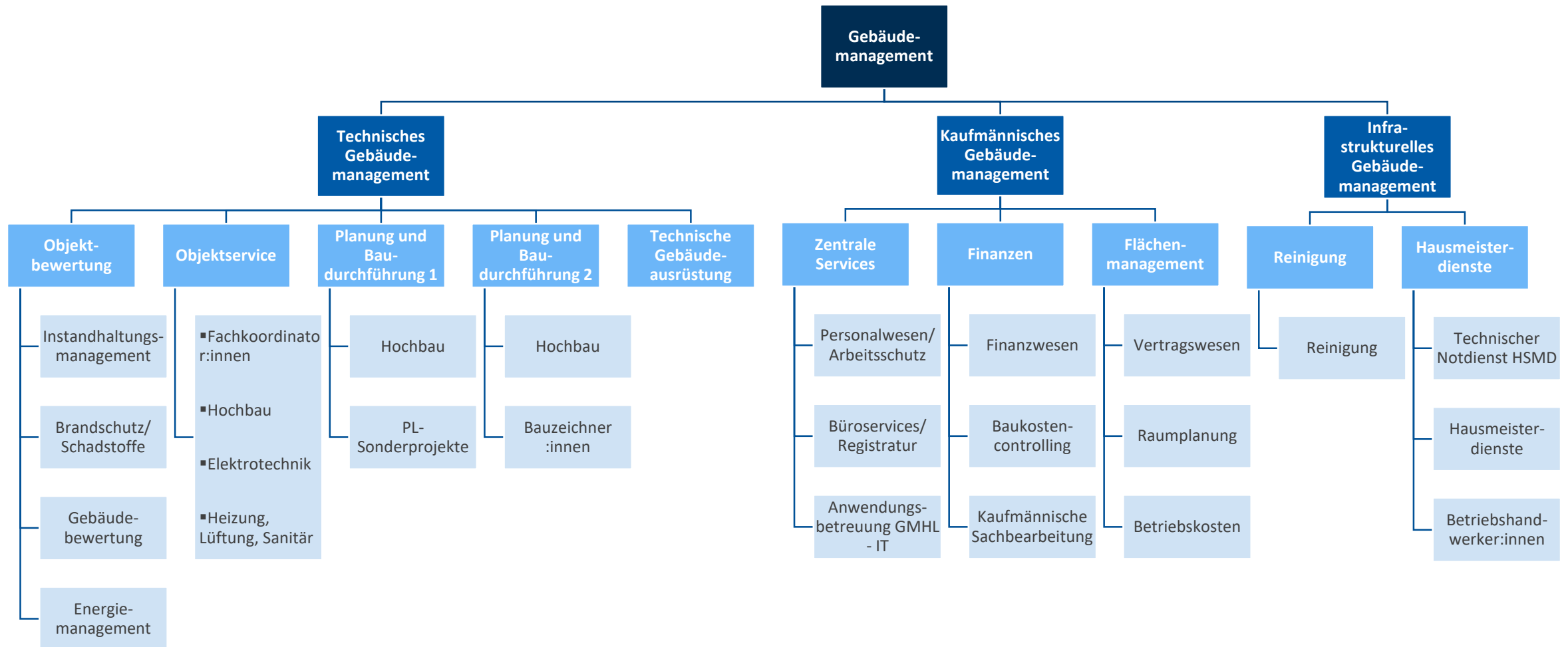
Allgemeine Optimierungen (Optimierungspotenzial von 10-15 %):

- Prozessverbesserung durch Ticketsystem und Nutzer-Helpdesk
- Steigerung der Planbarkeit von Leistungen durch eine Bestandsaufnahme
- die planbare Instandhaltung wird durch geeignete Softwarelösungen unterstützt
- Optimierung der Kommunikation zwischen den Beteiligten (Teamgedanke)

Stellenbezogene Aufgabenveränderungen (Verschiebung von 10-15 %):

- Verlagerung von Hausmeistern zu Haustechnikern
 - Koordination und Abnahme von Instandhaltungsleistungen
 - regelmäßige Zustandskontrolle und Inspektion
 - Verantwortung für die Betriebsbereitschaft und das wirtschaftliche Betreiben
- Verlagerung von Hausmeistern zu Objektmanager:innen
 - Tätigkeiten der Hausmeisterkoordinatoren gehen ins Objektmanagement
- Verlagerung von Hausmeistern zu Helpdesk
 - Entgegennahme und Kategorisierung von Anforderungen und Bedarfen
- Ideen für weitere Optimierungen (z. B. Betreuung Medientechnik)

ORGANIGRAMM GEBÄUDEMANAGEMENT (STAND APRIL 2024)



ROLLENBILDER GMHL

Planung und Bau



Bauprojekt-
manager: in



TGA-Expert: in



Planer: in



Nachhaltigkeits- und
Energiemanager: in



Portfolio-
manager: in

Gebäudebetrieb



Technischer
Objektmanager :in



Haustechniker: in



Instandhaltungs-
Expert: in



Hausmeister: in



Betriebshandwerker: in

Kaufmännisches Gebäudemanagement



Finanz & Controlling
Manager: in



Vertrags-
manager: in



Objektbuch-
halter: in



Arbeitsplatz- und
Flächenmanager: in



Transaktions-
manager: in



Mietvertrags-
manager :in



Helpdesk
Mitarbeiter: in



IT-Manager: in
(CAFM, DMS)



Stammdaten-
manager: in



Qualitäts-
manager: in



Arbeitsschutz-
manager: in



Beschaffungs-
manager: in

Infrastrukturelles Gebäudemanagement

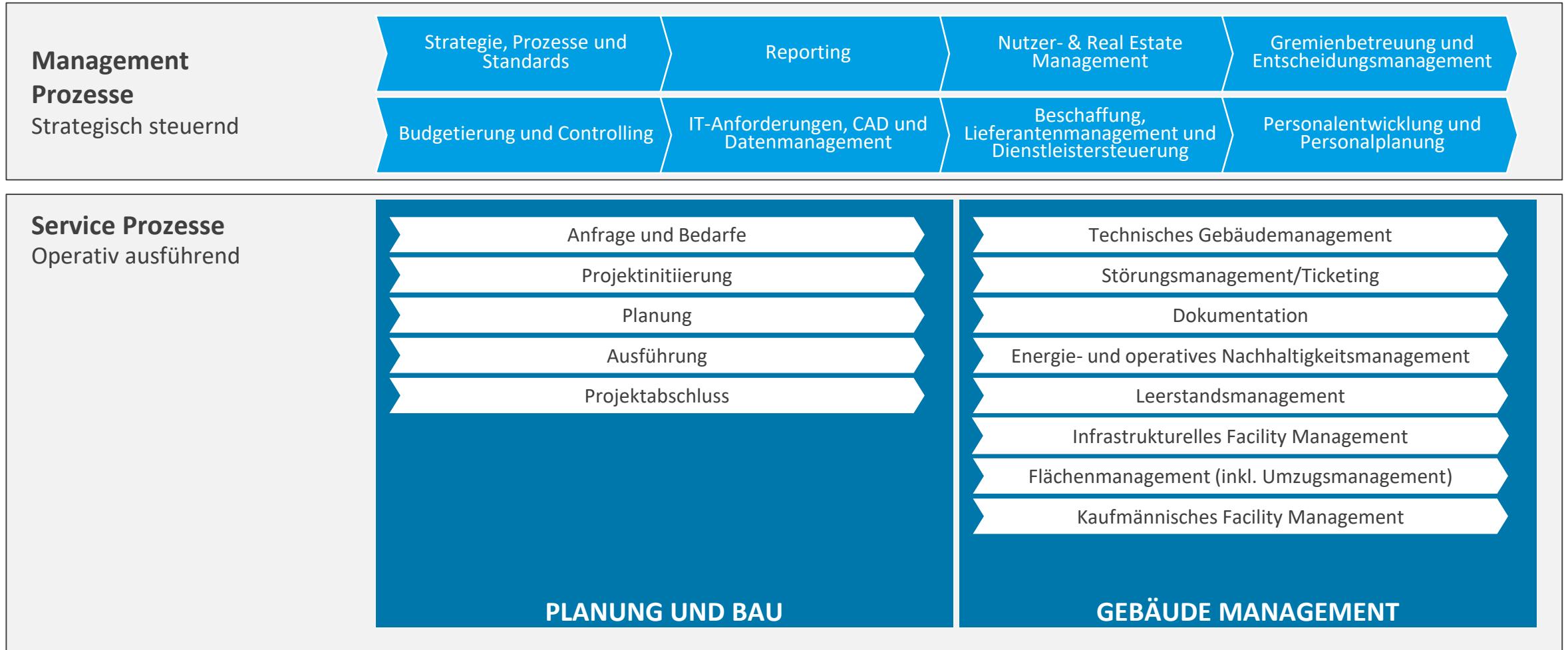


Infrastrukturelle:r
Objektmanager: in



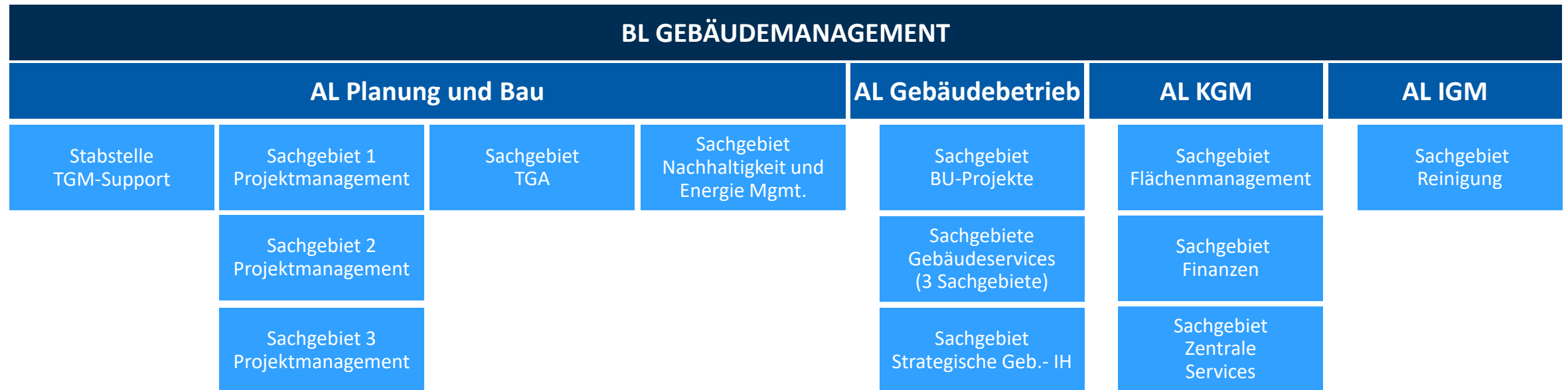
Reinigungs-
fachkraft

ZIELBILD PROZESSLANDKARTE



ORGANISATIONSMODELL GEBÄUDEMANAGEMENT

Zielbild 2029



AUFGABESCHWERPUNKTE PLANUNG UND BAUEN

BL GEBÄUDEMANAGEMENT

AL Planung und Bau

Stabstelle TGM-Support	Sachgebiete Projektmanagement (3 Sachgebiet)	Sachgebiet TGA	Sachgebiet 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

Legende:

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

VERANTWORTLICHKEITEN PROJEKTE BAU VS. BETRIEB

BAU

Projekte

- Neubau von Immobilien der HL
- Umbau von Immobilien der HL
- BU-Projekte
- Notfallprojekte
- hohe technische Komplexität, mehrere Planungs- und Ausführungsbeteiligte

Leistungen

- Baugenehmigung erforderlich
- HOAI-Leistungen und Ausschreibung erforderlich
- Projektsteuerung erforderlich (AHO)
- objektspezifische Konzepte erforderlich (Energiekonzept, Brandschutzkonzept, ...)
- externe Gutachten erforderlich
- Nutzermanagement

BETRIEB

Maßnahmen

- technische Instandhaltungsmaßnahmen
- kleinere Umbaumaßnahmen
- Reparaturschäden, Bauschäden
- geringe technische Komplexität
- keine Planungsleistung, keine Baugenehmigung erforderlich

Leistungen

- Management der Maßnahme: Beschreibung, Budgetierung, Terminierung, Vergabe, Abnahme
- Vergabe der Leistung über Rahmenvertrag oder Vergleichsangebote
- Koordination der Umsetzung an der Schnittstelle zum Nutzer

AUFGABENSCHWERPUNKTE GEBÄUEBETRIEB

BL GEBÄUEMANAGEMENT

AL Gebäudebetrieb

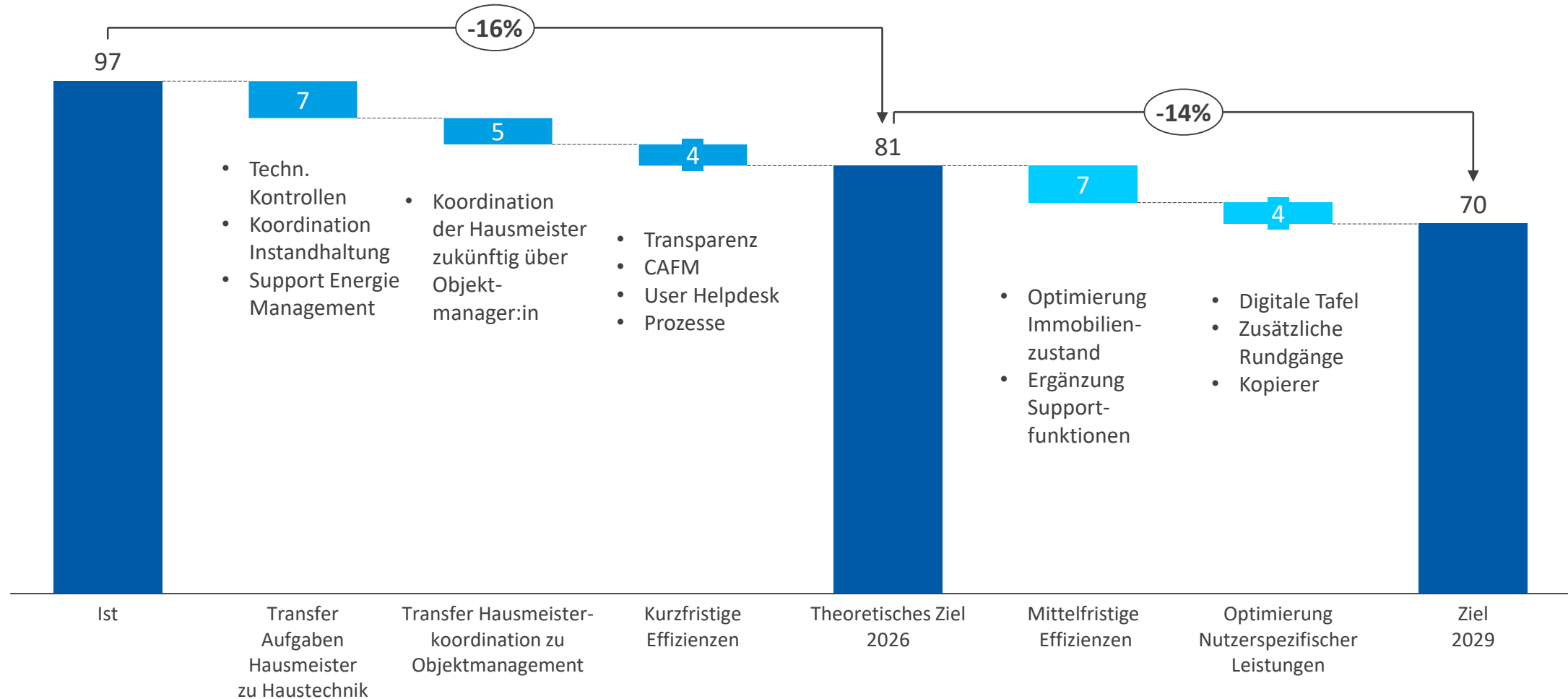
Sachgebiet BU-Projekte	Sachgebiete Gebäudeservices (3 Sachgebiete)	Sachgebiet Strategische Gebäude IH
<ul style="list-style-type: none"> • Projekte Bauunterhalt • Taskforce Notfallprogramm 	<ul style="list-style-type: none"> • ganzheitliche Objektbetreuung • Sicherstellung der Einhaltung delegierter Betreiberpflichten • Gruppen bestehen aus <ul style="list-style-type: none"> – Objektmanager:in – Haustechniker:in – Hausmeister:in – Gebäudewarten 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkehrssicherheitsbegehung • Instandhaltungsmanagement <ul style="list-style-type: none"> – Standards – Rahmenverträge – Dokumentation • Gebäudebewertung <ul style="list-style-type: none"> – Sanierungsfahrpläne – Standortsicherheitsprüfung (VDI 6200)

Legende:

- **Fett:** neue Aufgabenschwerpunkte/Funktionen
- **Normal:** bestehende Aufgabenschwerpunkte

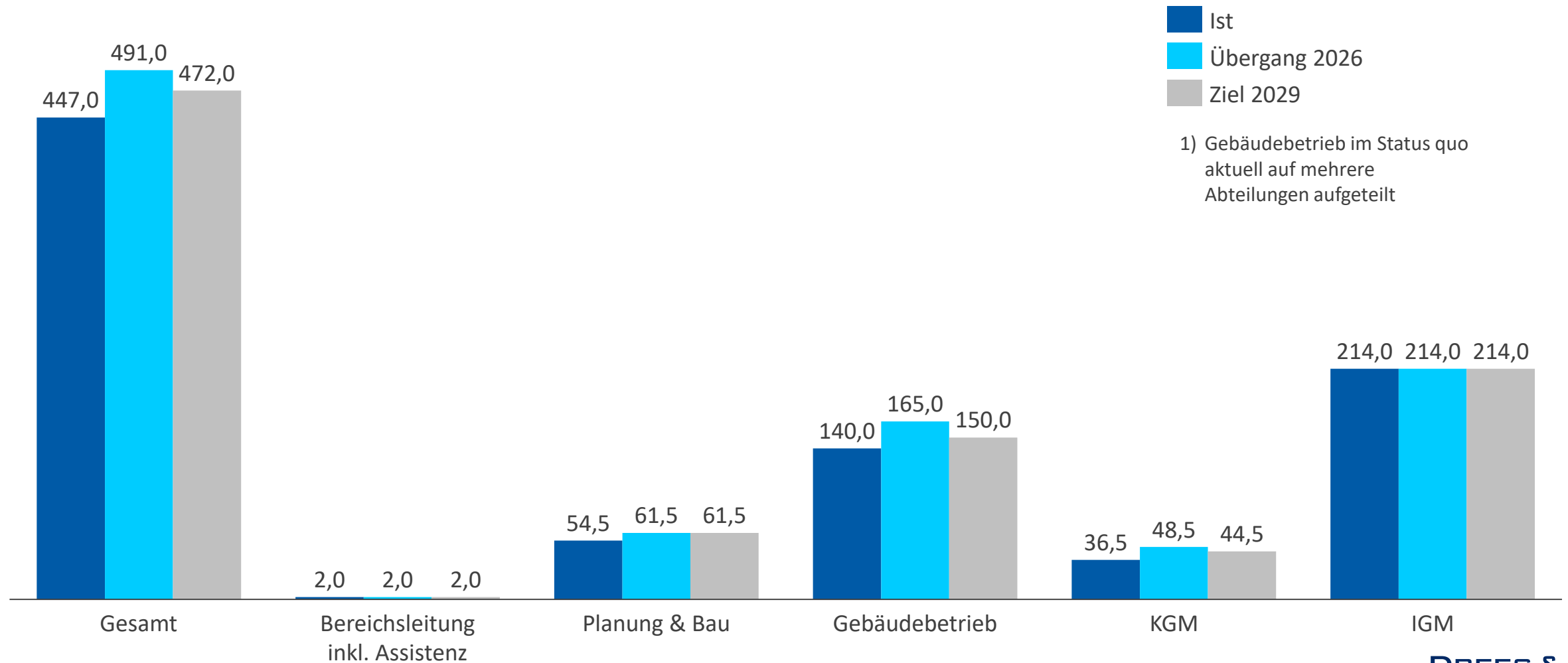
MÖGLICHE RESSOURCENENTWICKLUNG DER HAUSMEISTER:INNEN

Sukzessive Annäherung an Branchenkennzahlen unter Voraussetzung der vorgeschlagenen Optimierungen



VERÄNDERUNG PERSONALBESTAND AUF DER ABTEILUNGSEBENE 2026 BIS 2029¹

Bündelungen der Ressourcen im Gebäudebetriebs als zentrales Optimierungspotenzial



+++



!

TASK FORCE Notfallprogramm

- 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

1

Digitalisierung und Datentransparenz

++

- Aufbau eines Help-Desks inkl. Ticketsystem
- Immobilienbestandsaufnahme 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

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



- Erarbeitung einer übergeordneten Portfolio- und Immobilienstrategie
- Optimierung des Fördermittelscoutings
- inhaltliche Ausgestaltung und personelle Besetzung der strategischen Funktionen:
 - Bauprojektcontrolling
 - Portfolio Management (inkl. Strategie, langfristige Flächenbedarfe, Masterpläne)
 - Fördermittelscouting
 - BIM Strategie und Management
 - Zukunftsthemen Bau und Innovations-Management

4

Anpassung 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



+

- 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

5

Optimierung
Planung und Bau

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

7

Zukunftsthemen

+

- 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