Organisationsentwicklungsprojekt „Zukunft GMW – Strategische Neuausrichtung“

Kurzfassung Ergebnisbericht zum Abschluss der Phase I

Modul 1 – Ausrichtung und Strategie

Modul 2 – IST-Analyse

Erstellt von:	Projektarbeitsgruppe „Zukunft GMW“
Für:	Betriebsausschuss am 02.06.2022 und im Anschluss alle Mitarbeitenden des GMW
Grundlagen:	Präsentationsdokument für die Sitzung des Lenkungsausschusses am 27.04.2022 von simon+savas
	Zwischenbericht Module 1 und 2, Version 1.1 (einschl. Anlagen 1-12) vom 24.04.2022, von simon+savas
Freigegeben:	Betriebsleitung GMW, Mirja Montag, am 20.05.2022

Inhalt

1. Zusammenfassung (Management Summary) ... 3
2. Projektanlass ... 6
3. Projektziele ... 7
   - 3.1. Organisationsentwicklung (Hauptauftrag) ... 7
   - 3.2. Kulturentwicklung (Zusatzauftrag) ... 7
4. Projektbeteiligte ... 7
5. Projektablauf Phase I - Organisationsentwicklung ... 8
   - 5.1. Bausteine ... 8
   - 5.2. Methoden ... 8
   - 5.3. Schritte der Partizipation ... 9
   - 5.4. Partizipation in Zahlen ... 9
6. Projektablauf Phase I - Kulturentwicklung ... 10
7. Wesentliches Ergebnis Kulturentwicklung ... 11
8. Wesentliche Ergebnisse Modul 1 – Ausrichtung und Strategie ... 11
   - 8.1. Strategischer Handlungsrahmen ... 11
   - 8.2. Erwartungen ... 13
   - 8.3. Zukünftige Aufgaben ... 15
   - 8.4. Benchmarking ... 16
   - 8.5. Steuerungsansätze und Zielgrößen ... 16
9. Wesentliche Ergebnisse Modul 2 – IST-Analyse ... 17
   - 9.1. Aufbau- und Ablauforganisation ... 17
   - 9.2. Rolle der Teamleitungen ... 19
   - 9.3. Vorhabenplanung und –steuerung ... 19
   - 9.4. Controlling und Berichtswesen ... 20
   - 9.5. Rechtliche Rahmenbedingungen ... 20
10. Restrukturierungskonzept ... 21
    - 10.1. Anlass ... 21
    - 10.2. Eckpunkte ... 22
    - 10.3. Revisionsbericht Planungsmängel bei Ersatzbauten auf der Hardt ... 22
    - 10.4. Konsequenzen für Organisationsentwicklung „Zukunft GMW“ ... 23
11. Nächste Schritte ... 23

1. Zusammenfassung (Management Summary)

Ausrichtung und Strategie

Unter Berücksichtigung des institutionellen Rahmens sowie allgemeiner Aufgaben eines modernen kommunalen Dienstleisters wurden in Zusammenarbeit mit simon+savas insgesamt fünf strategische Dimensionen identifiziert, die gleichsam den strategischen Handlungsrahmen für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung des GMW bilden:

- Wirtschaftlichkeit
- Nachhaltigkeit
- Kunden- und Serviceorientierung
- Prozess- und Qualitätsorientierung
- Betreiberverantwortung

Aus den Erwartungen von Kunden und Eigentümerin an die Aufgaben und übergeordneten Ziele des GMW lassen sich bereits Handlungsfelder samt konkreter Ansatzpunkte zur strategischen Neuausrichtung ableiten:

- **Kunde**: Dialog verankern, Kommunikation regeln und Bedarf formulieren
- **Leistungserbringung**: Alternativen identifizieren, standardisierte Lösungen entwickeln und Controlling etablieren
- **Betriebsorganisation**: Effektivität und Effizienz herstellen

Eine effiziente Kommunikation zwischen Mieter (Kunde) und Vermieter (GMW) setzt eindeutige Rahmenbedingungen und Regelungen im kommunalen Immobilienmanagement voraus. Das GMW muss in der Lage sein, flexibel auf die sich ständig verändernden Anforderungen der Stadt Wuppertal zu reagieren. Aufbauend auf den strategischen Dimensionen wurde daher ein hierarchisches Zielsystem konzipiert. Controlling und damit einhergehendes Berichtswesen sollen das kommunale Management bei dessen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen unterstützen, um letztlich dadurch seinen Führungsaufgaben sowie der Zielverfolgung gerecht zu werden. Ein schlagkräftiges Controlling liegt der Betriebsorganisation des GMW derzeit jedoch noch nicht in der notwendigen Ausgestaltung zugrunde.

Ist-Analyse

Es sind umfassende Kompetenzen aus nahezu sämtlichen Leistungsphasen des kommunalen Immobilienmanagements im GMW vorhanden. Die Komplexität der seit Gründung gewachsenen Strukturen scheint das GMW jedoch an seiner Weiterentwicklung zu hindern. Die mangelnde Bündelung von Aufgaben führt zu Unklarheiten in der Verantwortungswahrnehmung sowie erhöhtem Aufwand in der Aufga-

benbewältigung.

Zudem bestehen Unklarheiten und Wiedersprüche zu Art und Umfang der Führungsverantwortung von Teamleitungen im GMW – auch im Hinblick auf zu übertragender Unternehmer- und Betreiberpflichten. Darüber hinaus führt ein unzureichender Rahmen für das Daten- und Dokumentationsmanagement zu latentem Risiko in der Wahrnehmung von Betreiberpflichten. Die Erkenntnisse aus der Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation lassen sich folgendermaßen skizzieren:

- Vielfalt spezifischer Aufgabenfelder
- Überschneidungen in Verantwortungsbereichen
- Hohe Eigenleistungstiefe in einigen Bereichen
- Strukturen für (interne und externe) Dritte kaum nachvollziehbar
- Mannigfaltige Schnittstellen
- Unterstützende IT-Systeme mit teils unvollständigen und redundanten Daten

Die eindeutige und rechtswirksame Delegation von Aufgaben als auch die Informationsflüsse zur Aufgabenwahrnehmung lassen sich derzeit aus übergeordneter verantwortlicher Stelle, wie der Betriebsleitung, kaum steuern.

Soll-Konzeption

Im Zuge der SOLL-Konzeption gilt es Optimierungspotentiale für das GMW als modernen kommunalen Dienstleister einer vertiefenden Betrachtung zu unterziehen. Nicht zuletzt auch, um damit der erforderlichen Dynamik zur Begegnung von Restrukturierungsansätzen zum Investitionsprogramm gerecht zu werden:

- Seitens der Eigentümerin als auch der Kunden gilt es die strategische Relevanz eines professionellen Immobilienmanagements im GMW zu erkennen und im Rahmen einer kommunalen Immobilienstrategie zu verankern.
- Es gilt Immobilien- bzw. Bewirtschaftungsstrategien sowie alternative Beschaffungsstrategien im GMW zu etablieren und neben Instrumenten mitunter Rollen zu etablieren, die eine systematische Planung und Steuerung der zu erbringenden Leistungen erlauben.
- Die Eindeutigkeit in der Aufgabenwahrnehmung und Verantwortungsdelegation in Verbindung mit einer bedarfsgerechten und effizienten Struktur ist sicherzustellen, um so die Basis für eine Veränderungsdynamik im GMW zu schaffen.
- Transparenz über den Immobilienbestand im Hinblick auf den Instandhaltungsaufwand und die Sanierungsbedarfe sowie der rechtskonformen Nachweisführung zur Betreiberverantwortung sind zu gewährleisten.

- Delegation von Pflichten bedingt die Ausstattung mit erforderlichen Kompetenzen, welche es im Dialog mit den handelnden Personen zu identifizieren und zu verankern gilt.
- Controlling- und Berichtsstrukturen gilt es neu aufzusetzen und an den Bedürfnissen von Kunden, Eigentümern intern handelnden Personen auszurichten.

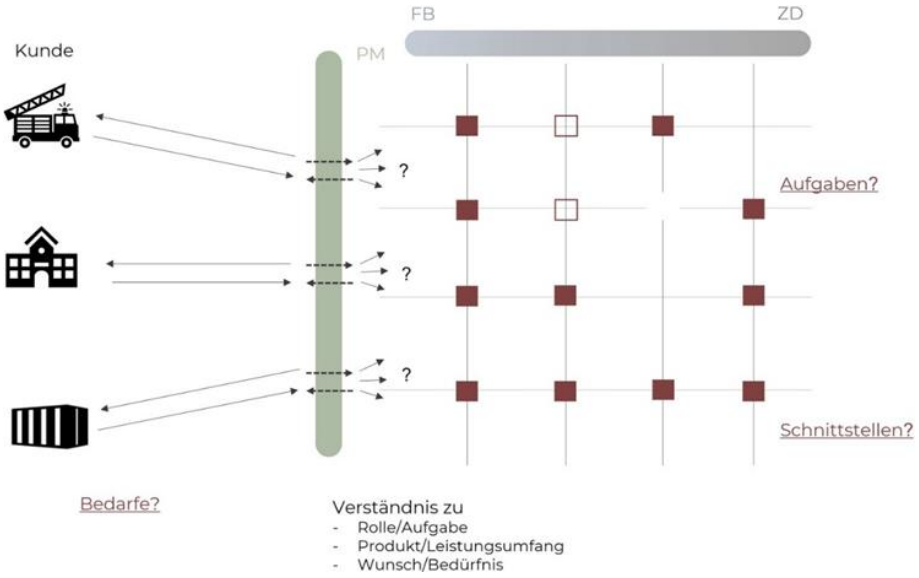


Abbildung: Synopse Optimierungspotentiale SOLL-Konzeption

2. Projektanlass

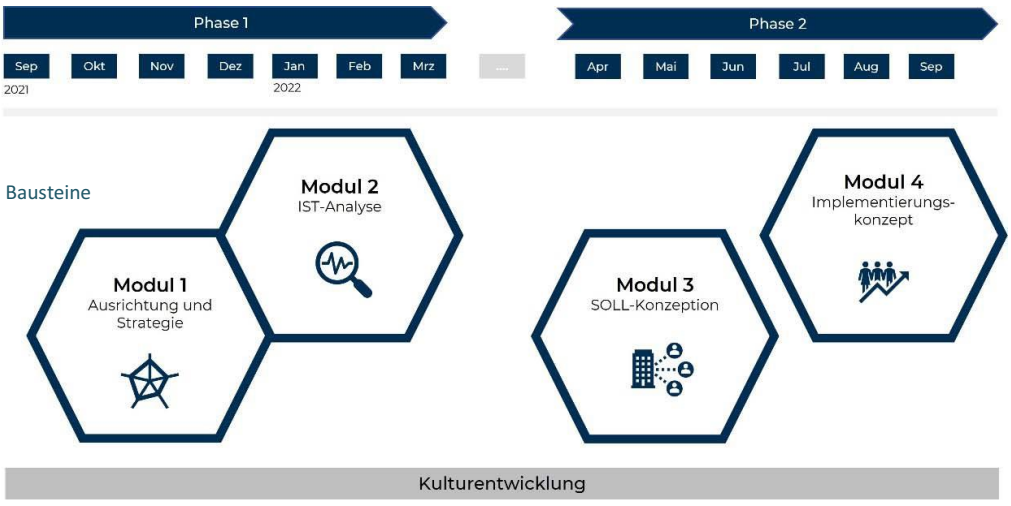
Das umgesetzte Bauvolumen ist seit der Gründung des GMWs stetig gewachsen, während es im Personalstamm keinen wesentlichen Zuwachs gab. In den vergangen drei bis fünf Jahren war es durch eine Zunahme der bereitgestellten Fördermittel erforderlich den Bauumsatz weiter zu steigern. Um dieses zu ermöglichen wurde festgelegt, dass die Bauunterhaltung, insbesondere in Nicht-Pflichtbereichen, zugunsten großer Fördermaßnahmen zurückgestellt wird und Qualitätseinbußen in der Planung bewusst akzeptiert werden, um den oftmals engen Terminvorgaben zu entsprechen.

Gleichzeitig wird das, aus Kundenbedarfen und betreiberrechtlichen Notwendigkeiten bestehende, Vorhabenprogramm des GMW zunehmend, durch weitere erforderliche Maßnahmen aus Schulbauplanung, OGS-Ausbauprogramm, Kitaausbauprogramm und Investitionsoffensive aus den Bereichen Sport und Kultur, belastet.

In der Folge ließen sich für einzelne Projekte Termin- und Kostenaussagen nicht halten, mussten Projekte gestoppt und neu konzipiert oder Interims geschaffen werden. Spontane Bedarfe können nicht mehr bedient werden.

Um den sich zeigenden Probleme proaktiv zu begegnen wurde im Frühjahr 2021 die Beauftragung einer Organisationsberatung durch den Oberbürgermeister und die neue Betriebsleitung initiiert. Das ausgewählte Unternehmen, die Dr. Simon & Savas Ingenieurgesellschaft mbH, begann im September 2021 seine, bis zum Herbst 2022 ausgelegte, begleitende Beratung zur Professionalisierung der Aufbau- und Ablauforganisation des GMW.

Das Projekt „Zukunft GMW- Strategische Neuausrichtung“ gliedert sich in folgende Phasen und Bausteine:



3. Projektziele

3.1. Organisationsentwicklung (Hauptauftrag)

Den Kern der strategischen Neuausrichtung des GMW bildet ein intrinsisch motivierter Veränderungsprozess, mit den Zielen:

- das Bedürfnis nach mehr organisatorischer Klarheit und Struktur zu befriedigen, insbesondere hinsichtlich der Verantwortlichkeiten im GMW
- das Volumen an Anforderungen und Aufträgen zu bewerkstelligen
- die Überlastungssituationen zu verlassen und dabei gemeinsam zu identifizieren, was zur Abarbeitung des Volumens oder zur Beschleunigung beiträgt
- das Controlling auszubauen, da Kunden und Eigentümerin mehr Verlässlichkeit erwarten, insbesondere mit dem Augenmerk auf Risiken und Transparenz
- die Pflichten aus der Betreiberverantwortung wahrzunehmen

⇨ **Klar geregelte Verantwortlichkeiten, objekt- und projektbezogen**

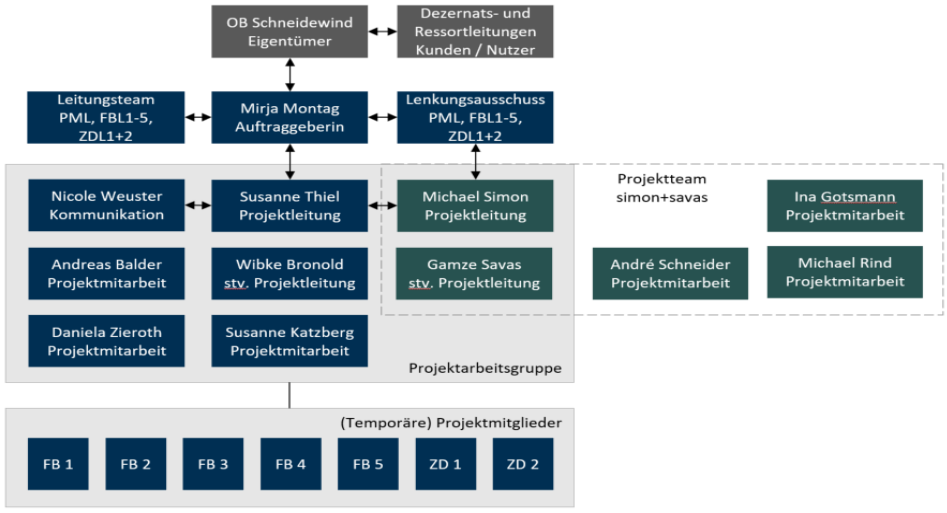
3.2. Kulturentwicklung (Zusatzauftrag)

Durch die Integration eines Kultur- bzw. Identitätsentwicklungsprozesses in den bereits induzierten Prozess der Organisationsentwicklung soll

- eine Verständigung auf gemeinsame Grundsätze erreicht werden
- der jeweils eigene Beitrag zur Erfüllung des Auftrags („Mission“) des GMW reflektiert werden

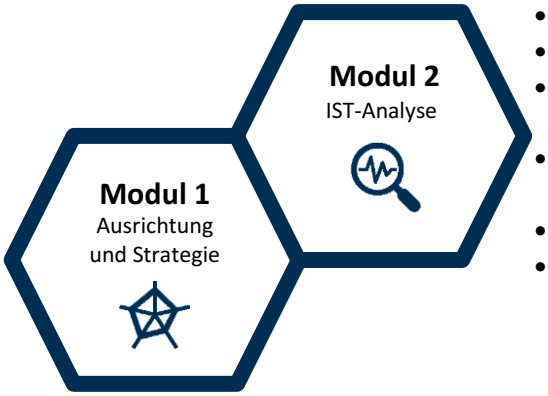
⇨ **Gemeinsam entwickelte Grundsätze für eine gemeinsame Kultur und Identität des GMW als Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit der Mitarbeiterschaft.**

4. Projektbeteiligte



5. Projektablauf Phase I - Organisationsentwicklung

5.1. Bausteine



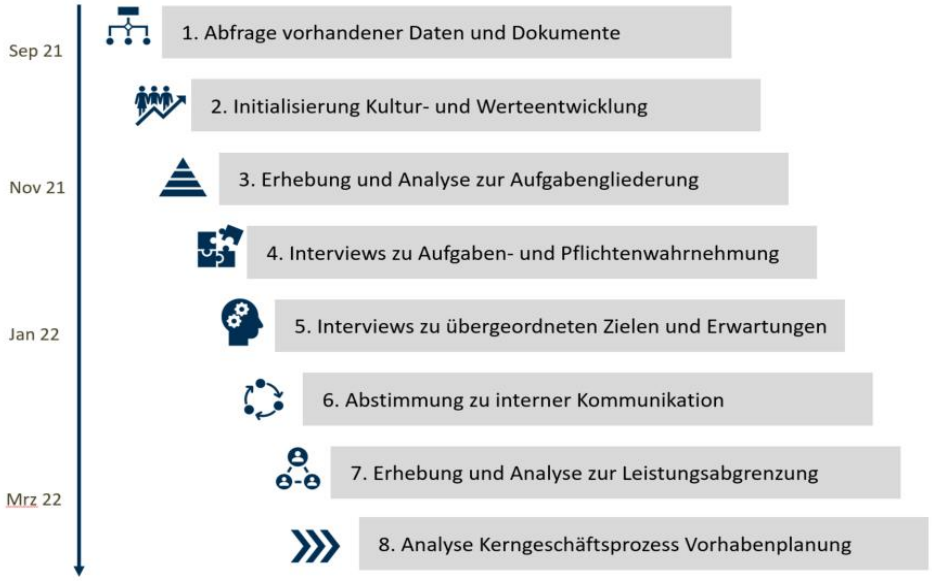
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Kultur- und Werteentwicklung
- Kerngeschäftsprozesse, insb. „Vorhabenplanung“
- Controlling- und Steuerungsinstrumente
- Berichtsstrukturen
- Rechtlicher Rahmen

- Erwartungen von Kunden und Eigentümer
- Aufgabenwahrnehmung
- Übergeordnete Ziele
- Benchmarking
- Zielgrößen und Steuerungsansätze

5.2. Methoden



5.3. Schritte der Partizipation

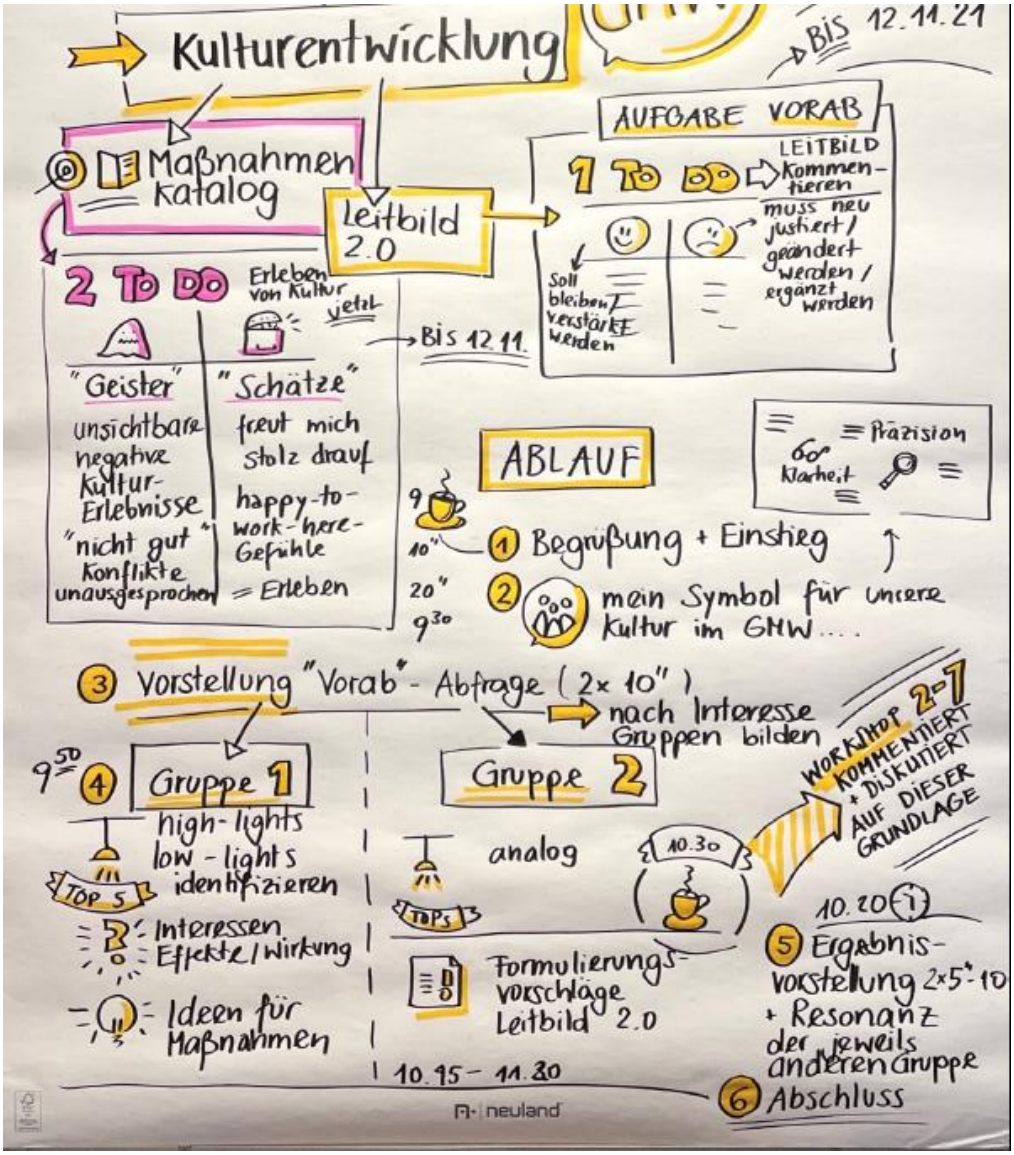


5.4. Partizipation in Zahlen

- 618 Dokumente bereitgestellt
  (davon 590 zur Betriebsorganisation und 28 zur Jahresvorhabenplanung)
- 126 Aspekte zur Betrachtung und Analyse der Betriebsorganisation identifiziert und in Interviews vertieft
- 14 Kunden und 2 stellvertretende Eigentümer des GMW befragt
  (Oberbürgermeister, Vorsitzende des Betriebsausschusses, Dezernenten der Geschäftsbereiche (GB) 2.1., 2.2 und 3, Büroleitung des GB 4 sowie Leitungen der Ressorts 103, 104, 202, 206, 209, 213, 214, 215, 216 und 304.)
- 10 Gruppeninterviews mit rund 95 Teilnehmenden geführt
  (davon 3x Betriebsorganisation, 5x Kerngeschäftsprozesse „Vorhabenplanung“, 1x Controlling- und Steuerungsinstrumente, 1x Rechtliche Rahmenbedingungen - Beschaffungsvarianten städtische Schnittstellen)
- 2 Workshops mit ca. 26 Teilnehmenden des GMW durchgeführt
  (davon 1x Zielgrößen und Steuerungsansätze und 1x Betriebsorganisation)
- 30 Teams zur Aufgabengliederung/-wahrnehmung befragt
- 1 temporäre Arbeitsgruppe mit ca. 24 Teilnehmenden zur Analyse der Kerngeschäftsprozesse „Vorhabenplanung“ gegründet
- 8 Kulturentwicklungsworkshops durchgeführt
  (davon 2x mit 16 Führungskräften und 6x mit 76 Mitarbeitenden auf freiwilliger Basis)

6. Projektablauf Phase I - Kulturentwicklung

Der erste Workshop zur Kulturentwicklung wurde im November 2021 mit der Leitungsebene des GMW durchgeführt. Mit den so ermittelten Grundlagen für die Betriebskultur und das Leitbild im GMW haben sich interessierte Mitarbeitende des GMW in sechs folgenden Workshops nach demselben Prinzip auseinandergesetzt (s. Grafik).



(Abbildung: Aufbau und Ablauf Workshops Kulturentwicklung)

Aufbauend auf diesen Ergebnissen wurde im April 2022, wiederum mit der Leitungsebene des GMW, das neue Leitbild entwickelt, welches Selbstverständnis, Aufgabe und Handeln des GMW sowie die Werte, die den Mitarbeitenden am wichtigsten sind, kurz und prägnant formuliert.

7. Wesentliches Ergebnis Kulturentwicklung

Leitbild GMW

Wir sind das Gebäudemanagement UNSERER Stadt.

Der Vielfalt in Wuppertal geben wir Raum - planen, bauen und betreiben.
Vernetztes Denken und Handeln sind unser Anspruch.

Wir reflektieren und lernen miteinander, sind verlässlich und wertschätzend.
Lösungsorientiertes Arbeiten und Transparenz haben für uns einen hohen Wert.

Für ein nachhaltiges Leben in unserer Stadt.

8. Wesentliche Ergebnisse Modul 1 – Ausrichtung und Strategie

8.1. Strategischer Handlungsrahmen

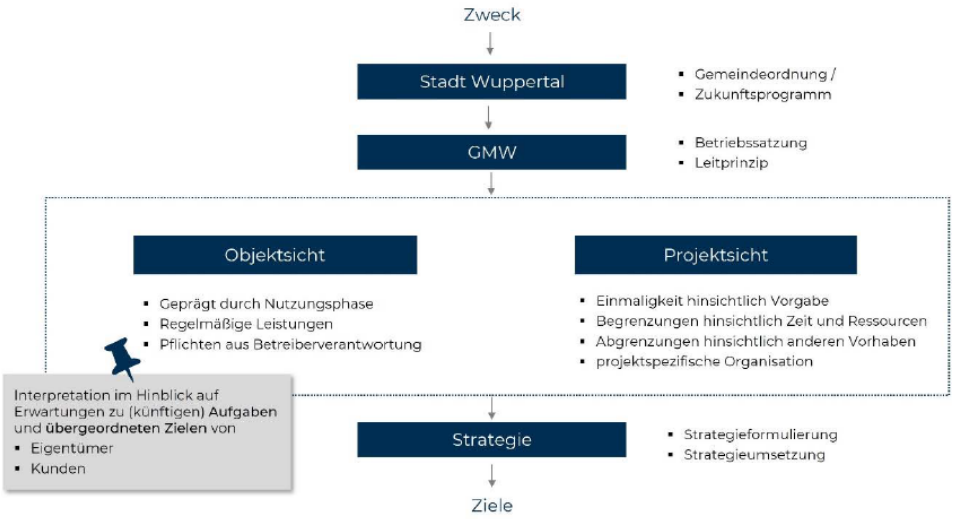


Abbildung 5: Schema Ableitung strategischer Aspekte

Derzeit existiert noch keine Immobilienstrategie für die Stadt Wuppertal, aus welcher sich spezifische Rückschlüsse für die Aufgabenwahrnehmung des GMW ableiten lassen.

Diese gewinnt jedoch, ebenso wie ein kommunales Immobilienmanagement, zunehmend an Bedeutung. Durch den professionellen Umgang mit den Liegenschaften und Gebäuden im Sondervermögen des GMW lassen sich Wertsteigerungspotenziale realisieren, die den kommunalen Haushalt entlasten.

Aus den übergeordneten Zielen für Kommunen im Allgemeinen und den strategischen Hausforderungen eines kommunalen Dienstleisters der Stadt Wuppertal im Speziellen wurden insgesamt fünf strategischen Dimensionen für das GMW entwickelt:



- **Wirtschaftlichkeit**: Entwicklung und Realisierung von Wertsteigerungspotenzialen. Damit einhergehend eine Kostensenkung und Ertragssteigerung für Immobilien über den gesamten Lebenszyklus
- **Nachhaltigkeit**: Nachhaltiges Immobilienmanagement. Dies setzt voraus, dass Nachhaltigkeitskriterien auch im Planen, Bauen und Betreiben von Immobilien stärker in den Focus gelangen.
- **Kunden- und Serviceorientierung**: Schaffung von Transparenz und Optimierung der Kommunikation zur Leistungserbringung. Dies bedingt eine Steigerung der Kunden- und Serviceorientierung.
- **Prozess- und Qualitätsorientierung**: Professionalisierung im Umgang mit den Immobilien. Dies bedingt vor allem eine Optimierung der Prozess- und Servicequalität der Immobilienentwicklung und -bewirtschaftung.
- **Betreiberverantwortung**: Wahrnehmung der Betreiberpflichten. Dies bedingt insbesondere eine widerspruchsfreie Aufbau- und Ablauforganisation und rechtswirksame Delegation und Dokumentation der Pflichten.

Diese bilden den strategischen Handlungsrahmen (übergeordnete Ziele) für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung des GMW.

8.2. Erwartungen

In semistrukturierten Interviews wurden die Erwartungen der Eigentümerin und Kunden in Bezug auf Aufgaben und übergeordneten Zielen des GMW erfasst. In diesem Zuge wurden die unter 8.18.1. dargestellten fünf Dimensionen gewichtet und deren Erfüllungsgrade abgefragt.

Seitens der Dezernats- und Ressortleitungen wurden dabei die Kunden- und Serviceorientierung sehr hoch und die Betreiberverantwortung eher niedrig gewichtet. Der Erfüllungsgrad wurde im Bereich der Betreiberverantwortung am höchsten und im Bereich der Prozess- und Qualitätsorientierung am geringsten bewertet.

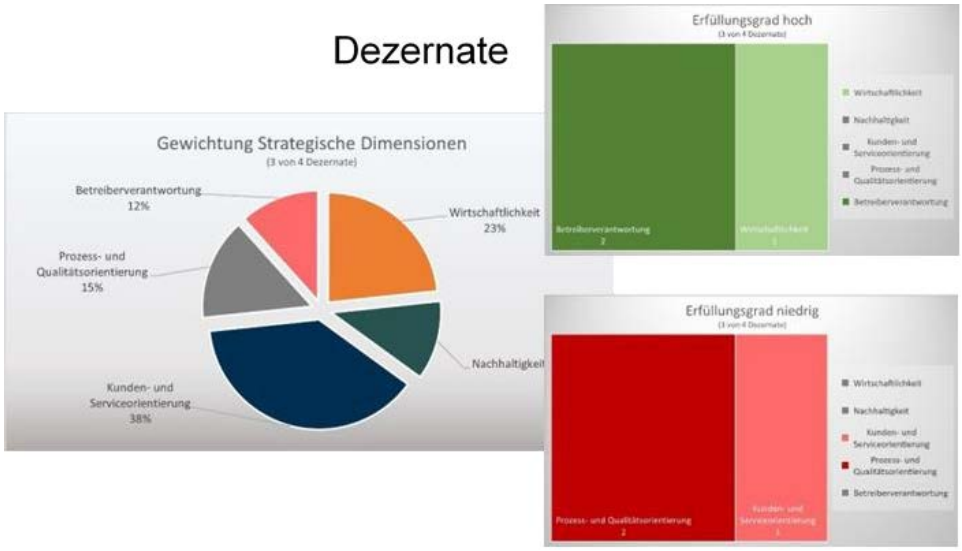


Abbildung 8, 9 und 10: Ergebnisse der Dezernate zu Gewichtung und Erfüllungsgraden

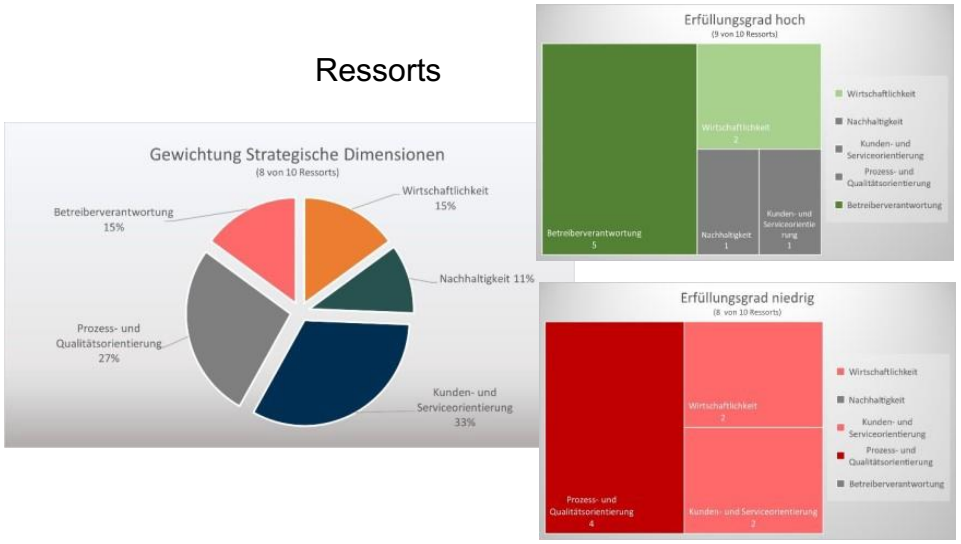


Abbildung 12, 13 und 14: Ergebnisse der Ressortleitungen zu Gewichtung und Erfüllungsgraden

Die formulierten Erwartungen der Kunden an die Aufgabenwahrnehmung des GMW wurden als Kernbotschaften in thematischen Bereichen zusammengefasst:

	Dezernatsleitungen	Ressortleitungen
Kommunikation	• Offene Kommunikation zu Problemen pflegen	• Dialog für Lösungen eröffnen • Einbezug des Kunden sicherstellen
Nachhaltigkeit	(wird bereits sehr gut wahrgenommen)	• Energetisches Konzept im Blick behalten
Kunden- und Serviceorientierung	• Kundenorientierung durch Dialogbereitschaft	• Verbindlichkeit zeigen • Kundeninteresse innerstädtisch vertreten • Angemessene Ressourcenausstattung sicherstellen • Lebenszyklus und ganzheitliche Betrachtung im Fokus • Spezifische Anforderungen der Baunutzungsart berücksichtigen
Projektmanagement und -steuerung	• Professionelle Projektsteuerung etablieren • Vorhaben flexibler handhaben	• Auf Kundenbedürfnis und Baunutzungsart spezialisieren • Stringenz bei der Projektabwicklung sicherstellen • Klarheit zu Struktur und Abläufen schaffen • Alternative Beschaffungsstrategien entwickeln
Transparenz	• Klarheit bei Struktur und Abläufen schaffen	• Klare Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenz schaffen • Leistungsgegenstand beschreiben • Über Kosten, Störungen und Bestandsqualität berichten • Kundenspezifische Fachexpertise sicherstellen

(Beispielhafte Zusammenstellung der Kernbotschaften)

Aus den Erwartungen von Kunden und Eigentümerin an die Aufgaben und übergeordneten Ziele des GMW lassen sich Handlungsfelder samt konkreter Ansatzpunkte zur strategischen Neuausrichtung ableiten:

- **Kunde**: Dialog verankern, Kommunikation regeln und Bedarf formulieren
- **Leistungserbringung**: Alternativen identifizieren, standardisierte Lösungen entwickeln und Controlling etablieren
- **Betriebsorganisation**: Effektivität und Effizienz herstellen

8.3. Zukünftige Aufgaben

Es wurden die erforderlichen Grundlagen für die Einführung des Neuen Steuerungsmodells der Verwaltung und die Anwendung des Facility Managements aus Objekt- und Projektsicht bewertet:

Die institutionellen Rahmenbedingungen des GMW bieten bereits eine gute Grundlage für die strategische Neuausrichtung:

✓ Betrieb nach Eigenbetriebsrecht

Diese Betriebsform kann in einem wirtschaftlichen Umfeld mit hohem Investitionsbedarf auch bei geringer Bonität und in einem sparsamen Haushaltsumfeld höchst erfolgreich agieren und verfügt gleichzeitigt über das notwendige Maß an Unabhängigkeit, um kurzfristig agieren zu können.

✓ Vermieter-Mieter Modell

Dieses Modell bietet viele positive Aspekte wie zum Beispiel ein erhöhtes Kostenbewusstsein der Nutzer, eine verbesserte Flächennutzung sowie einen optimierten Mitteleinsatz für die Bauunterhaltung. Auch die Geschäftsprozesse können durch Bündelung von Verantwortungen verbesserten werden. So können sich beide Seiten auf die eigenen Kernaufgaben konzentrieren und es wird dem GMW ermöglicht, individualisierte und bedarfs- sowie fachgerechte Produkte bereit zu stellen.

Die institutionellen Strukturen und Abläufe des GMW bedürfen eindeutiger Regelungen für die Leistungsbeziehung und Kommunikation zwischen Mieter (Kunde) und Vermieter (GMW):

↗ Flexibilität für sich ständig verändernde Anforderungen der Stadt Wuppertal

↗ Auflösung von Zielkonflikten in der Schnittstelle Kunde – GMW

↗ Bedarfsgerechte Leistungserbringung nach Projekt- und Objektsicht

Legende Kurzbewertung: ✓ erfüllt ↗ ausbaufähig ↯ Handlungsbedarf

8.4. Benchmarking

Das immobilienwirtschaftliche Benchmarking stellt die Gebäudeökonomie mit Flächenbilanzen und Immobiliennutzungskosten je nach Baunutzungsart in den Mittelpunkt. Die Qualität des Benchmarkings hängt dabei wesentlich davon ab, ob und in welchem Maße für den Vergleich relevanten Prozesse bzw. Daten vorliegen und abgeleitet werden können.

Die Bewertung des Betrachtungsgegenstandes „Aufgabenportfolio“ führte zu folgendem Ergebnis:

- ✓ Rechtsform Eigenbetrieb
- ✓ Bündelung von Verantwortung für Immobilien in der Kommune
- ✓ Klassische Aufgabenfelder kommunales Immobilienmanagement
- ↯ Personal
  Unzureichende Datenlage für immobilienwirtschaftliches Benchmarking
- ↯ Digitalisierung
  Unzureichende Datenlage für immobilienwirtschaftliches Benchmarking

Benchmarking als ein Instrument des Controllings unterstützt das Management des GMW in deren Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen. (z.B. um die Nutzungskosten gezielt zu optimieren.)

Die vorhandenen organisatorischen Grundlagen sowie vorliegende Daten zum Immobilienbestand des GMW erlauben derzeit nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand ein kennzahlenbasiertes Benchmarking.

Es wird empfohlen:

- ↗ Aufbau einheitlicher Vergleichsbasis für Kennzahlen
- ↗ Aufbau von systematischem (internen und externen) Benchmarking als Instrument des Controllings, das sowohl die Projekt- als auch die Objektsicht umfasst

Legende Kurzbewertung: ✓ erfüllt ↗ ausbaufähig ↯ Handlungsbedarf

8.5. Steuerungsansätze und Zielgrößen

Derzeit existiert noch keine Immobilienstrategie für die Stadt Wuppertal. (vgl. 8.1) Aufbauend auf den strategischen Dimensionen wurde daher ein hierarchisches Zielsystem konzipiert, welches im Einklang mit den Steuerungsansätzen für eine Ergebnis- und Wirkungssteuerung (Neues Steuerungsmodell der Verwaltung, vgl. 8.3) steht und zugleich in der künftigen Aufbau- und Ablauforganisation des GMW zugrunde liegen wird.

Wirtschaftlichkeit	Nachhaltigkeit	Kunden- und Serviceorientierung	Prozess- und Qualitätsorientierung	Betreiber-verantwortung
Stringenz bei Projektabwicklung sicherstellen	Energetisches Konzept im Blick behalten	Flexiblere Handhabung bei Realisierung kleinerer Maßnahmen	Professionelle Projektsteuerung etablieren	
Ressourcenausstattung sicherstellen		Offene Kommunikation zu Problemen pflegen	Spezialisierung auf Kundenbedürfnis und Baunutzungsart	
Lebenszyklus und ganzheitliche Betrachtung im Fokus		Dialog für Lösungen eröffnen	Alternative Beschaffungsstrategien entwickeln	
		Einbezug des Kunden sicherstellen	Klarheit bei Strukturen und Abläufen schaffen	
		Kundenorientierung durch Dialogbereitschaft	Klare Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen schaffen	
		Verbindlichkeit zeigen	Beschreibung von Leistungsgegenstand	
			Reporting zu Kosten, Störungen und Bestandqualitäten	
			Fachexpertise sicherstellen	
			Kundeninteresse innerstädtisch vertreten	
			Spezifische Anforderungen der Baunutzungsart berücksichtigen	

Abbildung 17: Zielkatalog GMW

Vorgehen zur Weiterentwicklung:

- Abgleich mit Leitbild und ggf. Ergänzung um weitere interne Ziele.
- Zielbewertung vornehmen
- Aufzeigen von Pfaden zur Zielerreichung sowie Unterlegung von Maßnahmen für jedes Ziel

9. Wesentliche Ergebnisse Modul 2 – IST-Analyse

9.1. Aufbau- und Ablauforganisation

Allgemeine Problemanalyse

- Vielzahl an Kompetenzen aus verschiedenen Leistungsphasen des kommunalen Immobilienmanagements im GMW gegeben
- Komplexität der seit Gründung gewachsenen Strukturen scheint das GMW zu lähmen
- Mangelnde Bündelung von Aufgaben führt zu Unklarheiten in der Verantwortungswahrnehmung sowie erhöhtem Aufwand in der Aufgabenbewältigung und deren Kontrolle
- Unzureichender Rahmen für Daten- und Dokumentationsmanagement führt zu latentem Risiko in der Wahrnehmung von Betreiberpflichten

⇨ **Sowohl die eindeutige und rechtswirksame Delegation von Aufgaben als auch die Informationsflüsse zur Aufgabenwahrnehmung sind aus übergeordneter verantwortlicher Stelle, wie der Betriebsleitung, kaum zu steuern.**

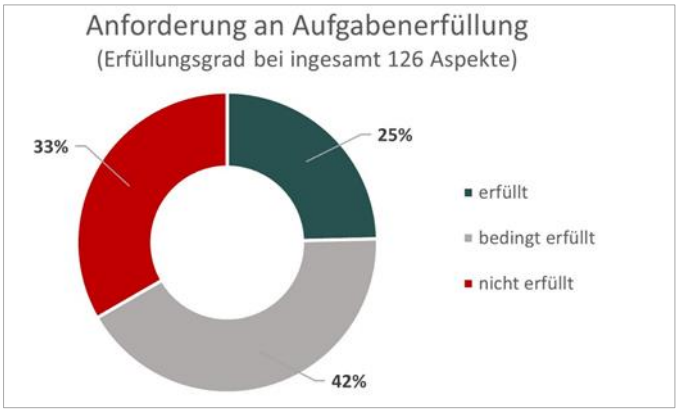
Aufgabengliederung und -verteilung

- unklare und nicht transparente Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- keine gültige Regelung zur Inkraftsetzung, Pflege und Steuerung betriebsrelevanter Regelungsdokumente vorhanden
- mannigfaltige und intern als auch extern kaum nachvollziehbare Schnittstellen vorhanden

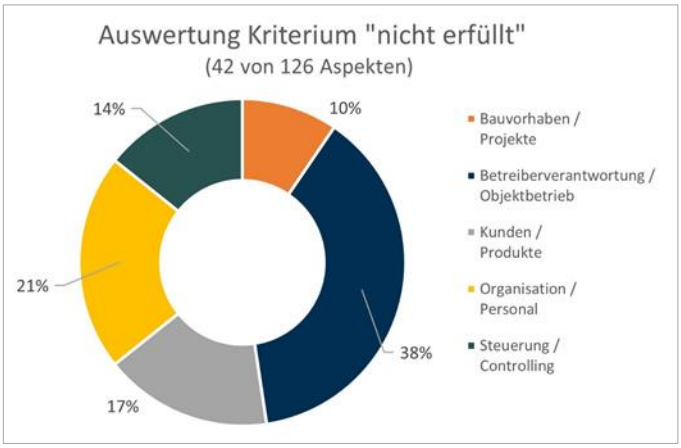
⇨ **Aufgabenabgrenzung innerhalb des GMW ist nicht widerspruchsfrei geregelt.**

Stärken und Schwächen der Aufgabenwahrnehmung

Ableitung aus der Analyse der Interviews:



Aspekte, die bereits heute einen starken Erfüllungsgrad aufweisen, gilt es weiterzuentwickeln.



Im Zuge der SOLL-Konzepten ist ein besonderes Augenmerk auf Aspekte mit Optimierungspotential („bedingt erfüllt“ und „nicht erfüllt“) zu legen

- ausgewogener Grad der Aufgabenerfüllung, jedoch merklicher Handlungsbedarf in einzelnen Aspekten
- Größter Optimierungsbedarf in Themengebieten Betreiberverantwortung/Objektbetrieb sowie Organisation/Personal

9.2. Rolle der Teamleitungen

Rolle der Teamleitungen als Führungskraft im GMW ist nicht widerspruchsfrei geregelt

Die verschiedenen Regelungsdokumente (sowohl städtische als auch GMW-spezifische) geben kein einheitliches Bild vom übertragenen Verantwortungsumfang wieder.

Teamleitungen im GMW werden einerseits umfangreiche arbeitsschutzrechtliche Aufgaben übertragen, andererseits erfolgt eine Übertragung von Entscheidungskompetenzen nur in sehr eingeschränktem Maße.

Pflichten, insbesondere im Arbeitsschutz, können jedoch nur so weit übertragen werden, wie die Weisungsbefugnis desjenigen reicht, der die Pflichten wahrnehmen soll. Führungskräfte müssen in ihrem Zuständigkeitsbereich in eigener Verantwortung Maßnahmen nach den Arbeitsschutzvorschriften treffen bzw. veranlassen können.

⇨ **Umfassende Klärung von Art und Umfang der Führungsverantwortung von Teamleitungen im GMW, auch im Hinblick auf zu übertragender Unternehmer– und Betreiberpflichten, erforderlich**

9.3. Vorhabenplanung und –steuerung

- Begriffsdefinitionen werden nicht einheitlich verstanden
- Transparenz zu wesentlichen Aktivitätsschritten der Vorhabenplanung nicht gegeben
- Fehlende Standards bei Jahresvorhabenprogramm, insbesondere bzgl. Anforderungen und bei der Abwicklung
- Schulbau nimmt eine Sonderrolle ein, somit hohe Priorität bei der Aufstellung der Vorhabenprogramme
- Hoher Ressourceneinsatz bei der Antragsabwicklung und beim Testat der Fördermittelprogramme
- Weitreichende Optimierungspotentiale bei internen und externen Schnittstellen für die Aufstellungen als auch Steuerung des Jahresvorhabenprogramms gegeben
- Vorliegende Regelungsdokumente zur Erstellung der Jahresvorhabenplanung spiegeln nicht die betriebliche Praxis wider

⇨ **Neumodellierung Kerngeschäftsprozess „Vorhabenplanung“ erforderlich**

⇨ **Neukonzeption von Instrumenten zur Aufstellung und Verfolgung des Vorhabenprogramms erforderlich**

9.4. Controlling und Berichtswesen

Kein übergeordnetes Controlling für Projekt- und Objektleistung etabliert

- Kostenverfolgung erfolgt auf Ebene der Einzelvorhaben, dies erhebt jedoch nicht den Anspruch eines Bauinvestitionscontrollings
- Kennzahlengestützte Steuerung der Maßnahmen im Zuge des Vorhabenprogramms erfolgt nicht
- Die Kostenerfassungsstruktur nach Kostenarten und Kostenstellen stellt eine valide Basis für das Etablieren von Controlling-Instrumenten dar, jedoch sind entsprechende betriebliche Prozesse sind bislang nicht etabliert
- Controlling-Aufgaben sind weder auf Basis zentraler noch in den dezentralen Stellen (einzelne Teamaufgaben) mit personeller Ressource unterlegt
- Kataster bzw. Übersicht zu Berichtspflichten, in welchem systematische sämtliche Pflichten, Rechtsgrundlagen, Fristen, Rollen, Quellen sowie Zweck aufgeführt und dokumentiert sind, besteht nicht

⇨ **Entwicklung von schlagkräftigem Controlling für projekt- und objektbezogene Leistungen erforderlich**

9.5. Rechtliche Rahmenbedingungen

Defizite in Bezug auf die Wahrnehmung von Betreiberpflichten vorhanden

- Es bestehen Lücken und ungeklärte Abläufe in der Betriebsorganisation des GMW (bezogen auf Aufbau- und Ablauforganisation)
- Unklarheiten bzgl. Kenntnis der von den jeweiligen Organisationseinheiten zu erfüllenden Pflichten führen bei Betriebsleitung und Führungskräften zu unbewusstem persönlichen Haftungsrisiko
- Nachweisbarkeit der jeweiligen Aufgabenübertragung und Aufgabenerfüllung mittels einer nachvollziehbaren und benutzerfreundlichen Dokumentation nicht gegeben

⇨ **Widerspruchsfreie Organisation mit nachvollziehbaren Regelungen der Verantwortlichkeiten und Befugnisse für Mitarbeitende anhand einer eindeutigen und haftungsrelevanten Delegation von Aufgaben und Kompetenzen nicht gegeben.**

⇨ **Weiterentwicklung der Ablauforganisation in Bezug auf wichtige Entscheidungspunkte und Informationsflüsse sowie Zusammenhäng erforderlich**

10. Restrukturierungskonzept

10.1. Anlass

Nach einer langjährigen Erfolgsgeschichte ist das Gebäudemanagement Wuppertal (GMW) in den letzten Jahren immer mehr an Handlungs- und Umsetzungsgrenzen geraten. Dies lässt sich ursächlich darauf zurück zu führen, dass

- u.a. durch eine Zunahme der bereitgestellten Fördermittel, das umzusetzende Bauvolumen des GMW einen Umfang erreicht hat, der kapazitativ mit den (personellen) Ressourcen des GMW nicht mehr zu leisten ist.

  ⇨ Hierdurch kann es zu erheblichen Bauverzögerungen und Qualitätseinbußen/Planungsfehlern in der Umsetzung kommen.

- die Planungs-, Berichts- und Steuerungssysteme zunehmend unzureichend sind und zusätzlich weder die massiven Baukostensteigerungen (Baupreisindex) der letzten Jahre noch Risiken adäquat berücksichtigen.

  ⇨ Es kommt zu erheblichen Kostensteigerungen, die durch die Verzögerung von Bauprojekten nochmals verschärft werden.

  ⇨ Es wird vom durch den Rat verabschiedeten Bauprogramm abgewichen und der im Haushalt vorgesehene investive Rahmen muss nachjustiert werden.

  ⇨ Eine ausreichende Planungssicherheit, sowohl für das GMW als auch für die politischen Entscheidungen, kann nicht sichergestellt werden.

Aufgrund der verbundenen Auswirkungen auf den kommunalen Haushalt wurde die umfassende Überarbeitung des Investitionsprogrammes 2022/2023 des GMW notwendig.

Hieraus resultierte die Forderung seitens der Politik, kurzfristig organisatorische Maßnahmen im GMW zu ergreifen, um eine mittelfristige Planungssicherheit mit Blick auf Kosten, Zeiten und Prioritäten des gesamtstädtischen Investitionsprogrammes zu gewährleisten. Zu diesem Zweck wurde durch die Betriebsleitung des GMW ein Restrukturierungskonzept verfasst. Die darin enthaltenen Eckpunkte bilden operativ erforderliche Maßnahmen zur Begegnung bereits erkannter Problemstellungen dar.

10.2. Eckpunkte

Für die Überarbeitung des Investitionsprogrammes, der für Planung und Kontrolle notwendigen Planungsinstrumente und -abläufe sowie zukünftige Prozesse der Investitionspriorisierung sind folgende Eckpunkte zu berücksichtigen:

- Ergänzung der Bauvorhabenplanung um Baukostenindex und Risikomanagement
- Gestaltung und Professionalisierung des Projektmanagements
- Verschlankung der Vergabeprozesse, Schnittstellenoptimierung
- Ergänzung Phase Null um Machbarkeitsprüfung, Standardfestlegung
- Fortentwicklung der Controlling- Instrumente und Berichtsformate für den Rat
- Aufbau eines Risikomanagements
- Etablierung von Entscheidungs- und Änderungsmanagement für Planungs- und Bauphase
- Umsetzung alternativer Beschaffungsmodelle zur Entlastung der GMW-Ressourcen
- Anpassung der Organisations- und Personalentwicklung

10.3. Revisionsbericht Planungsmängel bei Ersatzbauten auf der Hardt

Folgende Ansatzpunkte zur Verbesserung künftiger Vorhaben des GMW werden aufgezeigt:

- Laufende Abstimmungen der projektbeteiligten städtischen Stellen
- Gewährleistung einer breiten projektbezogenen Kommunikationsstruktur
- Strikte Formalisierung des Baugenehmigungsprozesses mit frühzeitigen Bauvoranfragen in planungs- und baurechtlicher Hinsicht
- Projektbezogene Einzelfallprüfung aller fachlichen Fragen
- Ausreichend dimensionierte Zeitrahmen für die Projektplanung und -abwicklung
- Zusammenstellung von festen Projektteams unter Nutzung objektbezogener Vorkenntnisse, bestehend aus Mitarbeitern der beteiligten städtischen Stellen und Vertretern der Politik
- Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit (Optimierung der Außenwirkung)
- Führung vollständiger Projektakten (lückenlose Projektdokumentation)
- Optimierung des Projekt-, insbesondere des Projektrisikomanagements

10.4. Konsequenzen für Organisationsentwicklung „Zukunft GMW“

Die Eckpunkte des Restrukturierungskonzeptes werden als Innovationsbausteine vor der eigentlichen Implementierungsphase bearbeitet. Parallel fließen die zur wirksamen Umsetzung erforderlichen Anpassungen in die Weiterentwicklung der der Aufbau-und Ablauforganisation ein. Daher ist es erforderlich, die Inhalte des Restrukturierungskonzeptes mit dem Organisationsentwicklungsprojekt zu synchronisieren. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass Redundanzen in der Bearbeitung vermieden und sowohl inhaltliche als auch zeitliche Schnittstellen berücksichtigt werden.

1. Klarheit zu Zielsetzung bei jeweiligen Themen (Eckpunkte) herstellen ("WAS" und "WOZU")
2. Festlegung von erforderlichem Rahmen zur Bearbeitung ("WER", "WANN" und "WIE")
3. Anpassung des Projektablaufs (zeitlich und inhaltlich) in Anlehnung an Restrukturierungsthemen (Eckpunkte)
4. Steuerung der Restrukturierungsthemen

11. Nächste Schritte

Geplante Meilensteine

Modul 3 – Soll Konzeption (ohne Restrukturierungskonzept)

Leistung	Start	Ende
Vorabstimmung der Teilnehmenden / Arbeitsgruppen hinsichtlich der Ressourcenplanung mit den Führungskräften	11.05.22	11.05.22
Durchführung Workshops zur Soll-Konzeption: • Alternative (ergänzende) Umsetzungsstrategien – Make-or-Buy Analyse/Bewertung – Alternative Beschaffungsstrategien (GMW intern) – Alternative Beschaffungsstrategien (GMW und städtische Schnittstellen) • Anpassung und Erweiterung der Kerngeschäftsprozesse „Vorhabenplanung“ – Ist-Erhebung zur Modellierung (GMW-intern) – Ist-Erhebung zur Modellierung (GMW und städtische Schnittstellen) – Analyse Optimierungspotential • Anpassung der bestehenden Ablauforganisation – Synthese Teilprozesse • Anpassung der bestehenden Aufbauorganisation – Synthese Teilaufgaben	23.05.22	31.08.22

• Personal – Konzeption entwickeln • Finanzen – Konzeption entwickeln • Weiterentwicklung der Controlling- und Steuerungs-instrumente (einschl. Berichtsstrukturen) – Konzeption entwickeln		
Bericht zu Modul 3	09.22	09.22

Modul 3 – Integration Restrukturierungskonzept

Leistung	Start	Ende
Bearbeitung der Innovationsbausteine im laufenden Prozess der SOLL-Konzeption	Ende 05.22	jeweils zu definieren

Modul 3 - Vertiefende Kulturentwicklung

Leistung	Start	Ende
Planung von Workshops und Arbeitsgruppen zur vertiefenden Kulturentwicklung	27.04.22	10.05.22
Abstimmung der Teilnehmerzahlen hinsichtlich der Ressourcenplanung mit den Führungskräften	11.05.22	11.05.22
Leistungsbearbeitung durch Arbeitsgruppen	23.05.22	06.10.22
Durchführung Workshops zur vertiefenden Kulturentwicklung	08.08.22	21.10.22