

Bewertungsmatrix

Zukunft GMW - SOLL-Konzeption Aufbauorganisation

Vergleich Varianten Ordnungsstruktur

Variante	Aspekt	Bezug zu		Argumentation	Reflektion	Konsequenzen für strategische Dimensionen					Empfehlung simon+savas	Entscheidung Workshop GMW
		2. Ebene	3. Ebene			K/S (35%)	P/Q (25%)	W (20%)	B (10%)	N (10%)		
1	Zwei Organisationseinheiten Zentrale Dienste	x		Getrennte Verwaltungseinheiten beizubehalten, da sonst Sicherstellung von Dienst- und Fachaufsicht über diverse heterogene Aufgabenfelder bei Zusammenlegung nicht durch eine Führungsperson zu gewährleisten	Fach- und Dienstaufsicht über heterogene Aufgabenfelder bedingen durchaus, eine angemessene Anzahl an Führungskräften. Die Aufteilung der Fach- und Dienstaufsicht auf mehrere Führungspersonen ist zwingend erforderlich. Jedoch sind bereits heute 7 Führungskräfte in den beiden Verwaltungseinheiten verankert.	↓	↓	→	→	→	Variante 0	Variante 0
2	Verortung Fuhrparkmanagement im Objektmanagement		x	Fuhrpark wird künftig nahezu ausschließlich aus E-Fahrzeugen bestehen. Ausbau notwendige Ladeinfrastruktur legt Zuordnung zu Organisationseinheit nahe, die hierfür technischen Sachverstand hat (<u>Gebäudebetrieb</u>)	Grundsätzlich kann das Fuhrparkmanagement als eine von vielen übergeordneten Services für die Gebäudebewirtschaftung auch anderen Organisationseinheiten zugeordnet werden. In der betrieblichen Praxis findet sich zumeist eine Zuordnung zum infrastrukturellem Gebäudemanagement (<u>Gebäudeservices</u>), da übergeordnete Gebäudedienstleistung und somit Synergien bei Prozessen. Mitunter übernehmen teils auch interne Verwaltungseinheiten die Aufgabe (<u>Zentrale Dienste</u>). Herrichtung und Betrieb einer Ladeinfrastruktur (Vergleichbar mit Förderanlagen oder Aufzugsanlagen) wäre im Übrigen nicht gleichzusetzen mit Fuhrparkmanagement im eigentlichen Sinne.	→	↓	→	→	→	Variante 0	
3	Bündelung von Bau/Technik in einer Abteilung	x	x	Verankerung von <u>baulichen und betriebstechnischen Aufgaben in einer Abteilung (FB1+FB2)</u> bestehend aus <u>interdisziplinären Teams</u> mit 2-3 Leitungen sowie mit <u>Schwerpunkten</u> (Aufgabenfeldern) - Projektentwicklung, Projektkonzeption, Planung, Barrierefreiheit - Kompetenzzentrum, Realisierung, Umbau, Neubau, Instandhaltung - Betreiberverantwortung, Bau+Prüfung, Wartung - Beratung für Ausschreibungen, Vergaben und Förderung Innerhalb des Funktionsbereichs können flexible Projektteams für die Bearbeitung anstehender Projekte gebildet werden, was auch die Attraktivität im Hinblick auf Personalgewinnung steigern soll.	Interdisziplinäre flexible Projektteams stellen de facto eine <u>Matrixstruktur auf Teamebene unterhalb der Linienorganisation einer Abteilung</u> dar. Die Argumente für eine Linienorganisation in seiner reinen Form wurden bereits erörtert, bewertet, diskutiert und sich für eine reine Linienorganisation entschieden. Darüber hinaus lassen sich folgende Feststellungen anführen: - Unklarheiten in der Aufgabenwahrnehmung bleiben fortbestehen, insbesondere eindeutige Verantwortlichkeiten bei Bauherrenrolle und Betreiberrolle - Ziele bzw. strategische Dimensionen (Erwartungen Kunden/Eigentümerin) nur schwerlich zu erfüllen	↓	↓	↓	↓	↑	Variante 0	Variante 0
	Produktmanagement als Stabstelle bei BL	x		Ableitung von Referenten aus Produktmanagementstruktur und Anbindung an Betriebsleitung, um so Kunden, Bürger, Dezernenten, etc. besser zu bedienen	Stabstelle sowie vorgesehene Aufgabe führt unweigerlich zu Redundanzen; zudem bestünde hier kein weisungsrecht ("König ohne Land"); weiterhin werden Ursachen der aktuellen Aufbau- und Ablauforganisation im GMW nicht gelöst, sondern lediglich Symptomen begegnet	↓	↓	→	↓	→	Variante 0	Variante 0
	Abteilung für An-/Abmietung sowie An-/Verkauf	x	x	Bündelung von <u>Objektbuchhaltung mit An-/Abmietung sowie An-/Verkauf</u> in einer <u>neuen</u> Abteilung	Aufgaben stellen <u>keinen Schwerpunkt der Leistungen des GMW</u> dar und wurden im Zuge des Strategieboards zur Identifikation von Leistungen des GMW mit Kundenwert auch nicht als ein Schwerpunkt identifiziert. Ausnahme bildete lediglich das Aufgabenfeld Flächenanmietung. Eine Bündelung dieser zudem in weiten Teilen von der Grundstückswirtschaft wahrgenommen Aufgaben in einer Abteilung ist nicht zweckmäßig, schafft zusätzliche Schnittstellen und stellt darüberhinaus keine wesentliche Kernkompetenz des GMW dar.	↓	↓	→	→	→	Variante 0	Variante 0
	Zwei Organisationseinheiten Zentrale Dienste	x		Nicht weiter begründet!	siehe Argumentation Variante 1	↓	↓	→	→	→	Variante 0	Variante 0
4	Bündelung von Aufgaben Projektentwicklung und Nachhaltigkeit	x		Zusammenführung von Leistungsfeldern <u>Projektentwicklung</u> mit zusätzlichen Schwerpunkten <u>Bedarfe, Fördermanagement, Denkmalschutz, Barrierefreiheit UND Nachhaltigkeit</u>	<u>Übergeordnete Aufgaben</u> lassen sich grundsätzlich in einer Organisationseinheit auf Ebene <u>einer Abteilung zusammenführen</u> . Um der Vielzahl verschiedener Aufgabenbereiche gerecht zu werden und gleichzeitig die Klarheit in der Prozessabbildung zu ermöglichen, wird allerdings für diesen Fall eine weitere Untergliederung in die Leistungsfelder Nachhaltigkeit und Projektentwicklung im Deckmantel einer Abteilung empfohlen (analog Objektmanagement)	→	↑	→	→	↑	Variante 4	Variante 4
	Einrichtung von interdisziplinären Objektteams für Baunutzungsarten		x	Einrichtung <u>interdisziplinärer Objektteams</u> (objektbezogene Zuständigkeiten nach Baunutzungsarten), welchen jeweils Spezialaufgabenbereiche wie Werkstatt, Bauwerksprüfung, GLT etc. zugeordnet werden.	Widerspruchsfreie Aufgabengliederung innerhalb der Abteilung Objektmanagement zweckmäßig zur Sicherstellung von Wahrnehmung der Betreiberpflichten erforderlich. Die Einrichtung interdisziplinärer Teams mit Objektbezug (Baunutzungsarten) führt einerseits zu geringerem Abstimmungsbedarf in adressatengerechten Leistungserbringung, andererseits können Spezialisierungsvorteile schwerlich gehoben werden. Zur klaren Delegation von Verantwortung in der Bauherrenrolle empfiehlt sich eine <u>Trennung von kaufmännisch-administrativer Objektverantwortung</u> (Bauherren- und Betreiberrolle) sowie <u>baulich-technischer Objektbetrieb</u> (interner technischer Dienstleister).	↑	↓	→	↓	→	Variante 0	

Variante	Aspekt	Bezug zu		Argumentation	Reflektion	Konsequenzen für strategische Dimensionen					Empfehlung simon+savas	Entscheidung Workshop GMW
		2. Ebene	3. Ebene			K/S (35%)	P/Q (25%)	W (20%)	B (10%)	N (10%)		
5	Etablierung von neuer Führungsebene	x		Einführung <u>weiterer Hierarchieebene</u> zwischen Betriebsleitung und Teams (3.Ebene), da Betriebsleitung lediglich zwei Ansprechpartner (Steuerungsvorteil) sowie Zuordnung der Organisationseinheiten nach folgender Ordnungsstruktur: - Technische Teams Bauprojektmanagement, Nachhaltigkeit, Betriebsmanagement, Gebäudeservice - Kaufmännische Teams Objektmanagement, Finanzmanagement, Organisation	Einführung einer weiteren Hierarchieebene (Zwischenebene) ist nicht empfehlenswert, führt dies doch zu deutlicher Verlangsamung von Abstimmungs- und Entscheidungswegen auf operativer Ebene. Zudem besteht die Gefahr der Entwicklung von ausgeprägtem Bereichsdenken. Zugeordnete Teams überschneiden sich abteilungsübergreifend mit Aufgabenfeldern, was die Abgrenzung und widerspruchsfreie Delegation erschwert. Vorteil der geringere Führungsspanne aus Sicht BL stehen verschiedene Nachteile wie in Bezug auf Schnittstellen, Funktionsabgrenzung, Durchlaufzeiten gegenüber	↓	↓	→	↓	↓	Variante 0	Variante 0
	Produktentwicklung im Bau		x	Zuordnung Produktentwicklung zu <u>Abteilung Bauprojektmanagement</u>	Produktentwicklung ist Bauherren- und Betreiberaufgabe und sollte auch dort wo die entsprechende Rolle verankert ist erfolgen (<u>Objektmanagement</u>)	↓	→	→	→	→	Variante 0	
	Betriebsmanagement mit Bauunterhaltung		x	Betriebsmanagement beschränkt sich ausschließlich auf <u>Bauunterhaltungsaufgaben</u>	Differenzierung von <u>Bauunterhaltung</u> und <u>Wartung/Inspektion</u> und <u>Prüfung</u> nicht zweckmäßig, da ineinanderübergreifend; Bauherrenrolle nicht trennbar. Bruchstelle in der Kommunikation nach außen, da Bauherrenrolle innerhalb des GMW gesplittet	↓	↓	↓	↓	↓	Variante 0	
	Bündelung übergeordneter interdisziplinärer Aufgaben in Nachhaltigkeit		x	Projekt- und objektübergreifende Aufgaben in einer Organisationseinheit gebündelt, wie Nachhaltigkeit, Energiemanagement, Kreislaufmanagement, Denkmalschutz, Barrierefreiheit. Zudem Inbetriebnahmemanagement als Bindeglied zwischen Bau und Betrieb	Bündelung übergeordneter Aufgaben bzw. interdisziplinärer Aufgaben in einer Organisationseinheit Nachhaltigkeit ist durchaus im Einklang mit den übergeordneten Zielen zu sehen und führt zu größerer Ausgewogenheit in den Leitungsspanne sowie mehr Klarheit bzgl. der Ansprechpartner nach innen und außen	↑	↑	→	→	↑	Variante 5	
	Bündelung von infrastrukturellen und technischen Aufgaben		x	Bündelung sämtlicher <u>Aufgaben des Gebäudebetriebs</u> mit Ausnahme der Bauunterhaltung in einer Organisationseinheit	Bündelung von infrastrukturellen und technische Gebäudemanagementleistungen in einer Organisationseinheit nicht zweckmäßig, da größtenteils <u>grundverschiedene Prozesse und Steuerungsmechanismen</u> ; Trennung von <u>Wartung/Inspektion, Prüfung, Instandsetzung und Bauunterhaltung</u> kritisch bzw. kaum abzugrenzen	→	↓	→	↓	→	Variante 0	
	Bildung von Aufgabenfeld Marketing		x	Einrichtung eines Aufgabenfelds Marketing im <u>Finanzmanagement</u>	Marketing und Kommunikation hängen stark miteinander zusammen. Vorhandenes Team Interne Kommunikation kann mitunterer nach außen gerichtete Marketingaktivitäten übernehmen; Gefahr von Redundanzen sowie höhere Personalkosten	→	→	↓	→	→	Variante 0	
	Organisationsentwicklung	x		Keine temporäre Verortung des Aufgabenfelds Organisationsentwicklung als Stabstelle bei BL	Herausforderungen anstehender Veränderungen im GMW gepaart mit noch unzureichenden Strukturen und Prozessen legen die temporäre Verortung des Aufgabenfelds Organisationsentwicklung direkt an der BL nahe. Andernfalls bestünde zudem die Gefahr, dass Linienaufgaben zu sehr die Steuerung der Implementierungsphase überlagern.	→	↓	→	↓	→	Variante 0	Variante 0
Einrichtung von Team Vergabe und Einkauf		x	Einrichtung eines Teams, welches sich zentral um Einkaufs- und Vergabeprozesse kümmert sowie Verortung im Finanzmanagement	Zusammenführung von derzeit stark dezentral in nahezu sämtlichen Teams wahrgenommen Einkaufstätigkeiten in einem Team ist empfehlenswert	→	↑	↑	↑	→	Variante 5		
6	Verortung Gebäudeautomation im Betriebsmanagement		x	Gebäudeautomation hat zwar enge Verzahnung mit Energiecontrolling, aber ebenso wichtig beim Inbetriebnahmemanagement und der Betriebsführung mit enger Anbindung an Werkstatt daher im Gesamtbild eher bei Betriebsmanagement	Grundsätzlich kann das Aufgabenfeld Gebäudeautomation ebenfalls im Betriebsmanagement angesiedelt werden, da dort als technische Anlage betreut und zur Überwachung technischer Anlagen beitragend. Nachdem es sich um ein übergeordnetes System handelt, welches zudem stark in die frühen LzPh beratend einwirkt würde sich mitsamt dem Inbetriebnahmemanagement eine Verortung in der Organisationseinheit Nachhaltigkeit anarbeiten. In der betrieblichen Praxis findet sich bislang häufig die Zuordnungen in die Gebäudetechnik wieder.	→	↑	→	↓	↑	Variante 0	
	Bildung von Aufgabenfeld Arbeitssicherheit		x	Der Bedeutung des Themas Arbeitssicherheit Rechnung tragend, sollte ein Aufgabenfeld im Bereich der Zentralen Dienste etabliert werden.	Einrichtung eines Aufgabenfelds für die Thematik Arbeitsschutz in den zentralen Diensten durch zweckmäßig und den Anforderungen an den Betrieb gerecht werdend	→	↑	→	↑	→	Variante 6	
7	Beibehalten bisheriger Aufbauorganisation	x	x	keine Erfordernis zur Anpassung von Organisationsmodell und Ordnungsstrukturen	Bisherige Aufbauorganisation ist weder künftigen Aufgaben gerecht werdend, noch erfüllt diese die Erwartungen von Kunden/Eigentümerin. Sowohl in der Innen- als auch Außensicht werden diverse Defizite adressiert. Die Festlegung zum künftigen Organisationsmodell erfolgte zudem bereits zugunsten einer Linienorganisation	↓	↓	↓	↓	↓	Variante 0	Variante 0
7a	Beibehalten bisheriger Organisationseinheiten	x		Bisherige Aufbauorganisation mit Ausnahme von FB5 soll in Form einer Linienorganisation mit teils anderer Bezeichnung der Funktionsbereiche (Abteilungen) weitergeführt werden. Klare Zuständigkeiten und Rollen in bestehenden Funktionsbereichen abbildbar.	Bisherige Aufbauorganisation ist weder künftigen Aufgaben gerecht werdend, noch erfüllt diese die Erwartungen von Kunden/Eigentümerin. Sowohl in der Innen- als auch Außensicht werden diverse Defizite adressiert. Die Betreiberrolle als auch die Bauherrenrolle ist durch weitestgehende Fortführung der bisherigen Aufbauorganisation nicht widerspruchsfrei abgebildet.	↓	↓	→	↓	→	Variante 0	

Betrachtungsgrundlage:

- insgesamt 7 Rückmeldungen davon
- 5 mit Bezug zu 2. Ebene der Ordnungsstruktur
- 2 mit Bezug zu lediglich 3. Ebene der Ordnungsstruktur

Rückmeldung zur Konkretisierung

Legende:

- K/S Kunden- und Serviceorientierung
- P/Q Prozess- und Qualitätsorientierung
- W Wirtschaftlichkeit
- B Betreiberverantwortung
- N Nachhaltigkeit