

ZUKUNFT GMW – STRATEGISCHE NEUAUSRICHTUNG DES GEBÄUDEMANAGEMENTS DER STADT WUPPERTAL

Stand: 27.11.2022

Zwischenbericht für
Modul 3 – SOLL-Konzeption

- Version 1.1 -

Auftraggeber
Gebäudemanagement der Stadt Wuppertal
GMW-Betriebsleitung
Lise-Meitner-Straße 17
42119 Wuppertal
Im Folgenden „GMW“

Auftragnehmer /Anbieter
Dr. Simon+Savas Ingenieurgesellschaft mbH
Gutleutstrasse 163 – 167
60327 Frankfurt am Main
Im Folgenden „simon+savas“

Verfasser
Prof. Dr. Michael Simon, Geschäftsführer
Gamze Savas, Geschäftsführerin
Ina Gotsmann, Senior Consultant
Margarita Glushko, Real Estate Analyst
Lena Weber, Mandantenbetreuung

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung (Management Summary).....	4
2. Ausgangssituation und Aufgabenstellung	7
3. Methodik und Umsetzung.....	8
3.1 Projektphase	8
3.2 Vorgehen und Ergebnis zu Modul 3	9
4. Ergebnisse in Modul 3.....	10
4.1 Organisationsmodelle für das GMW.....	10
4.1.1 Leistungsmodell.....	10
4.1.2 Organisationsmodell.....	10
4.1.3 Strukturierung Aufbauorganisation.....	12
4.2 Festlegung der Rollen-Profile	20
4.3 Alternative Beschaffungsvarianten	22
4.3.1 Alternative Vertragsmodelle	22
4.3.2 Make-or-Buy-Analyse.....	23
4.4 Relevante Schlüsselprozesse.....	25
4.5 Personal- und Finanzbedarfe	28
4.6 Controlling und Berichtswesen	31
4.7 Weitere Beratungsleistungen.....	34
5. Weiteres Vorgehen.....	35
6. Glossar	36
7. Anlagen.....	37

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gesamtprojektstruktur Zukunft GMW.....	8
Abbildung 2: Strukturplan Konzeption SOLL-Aufbauorganisation	11
Abbildung 3: Vorschlag 0 - Ordnungsstruktur 2. Ebene	12
Abbildung 4: Finale Ordnungsstruktur 2. Ebene	13
Abbildung 5: Gesamtübersicht SOLL-Aufbauorganisation GMW	15
Abbildung 6: Fahrplan zur Realisierung Alternativer Vertragsmodelle	23
Abbildung 7: Prozesslandkarte.....	25
Abbildung 8: Grobstruktur für Ablauf Prozesskette "Vorhabenliste"	26
Abbildung 9: Anforderungsquellen GMW	26
Abbildung 10: Steuerungsprozess einer Behörde.....	31

1. Zusammenfassung (Management Summary)

Im Mittelpunkt der SOLL-Konzeption des Projektes Zukunft GMW stand die Ausarbeitung und Beschreibung der Soll-Situation im Hinblick auf die strategische Neuausrichtung des Gebäudemanagement Wuppertal (GMW). Die Schwerpunkte der Betrachtung und Entwicklung umfassten dabei die Themen Aufbau- und Ablauforganisation, alternative Vertragsmodelle zur Beschaffung, Make-or-Buy-Analyse, Kerngeschäftsprozesse Vorhabenplanung, Personal- und Finanzbedarfe sowie Controllinginstrumente und Berichtswesen.

Für das GMW (Vermieter) als zentrale städtische Leistungseinheit besteht mit der Verankerung in einem Vermieter-Mieter-Modell in der Leistungsbeziehung Kunde-GMW bereits heute eine ideale Ausgangslage für die strategische Neuausrichtung. Diese Voraussetzung bietet einen optimalen Rahmen, um alle Themen des Hochbau- und Liegenschaftsmanagements sowie für über sämtliche Baunutzungsarten (Schulen, Kindertagesstätten, Verwaltungsgebäude, Kulturbauten, Sportbauten etc.) hinweg optimiert steuern und gestalten zu können.

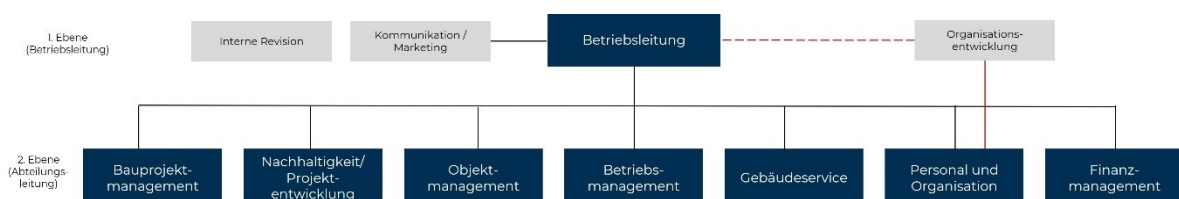
Aufbauorganisation

Für die Projektbearbeitung im Rahmen der SOLL-Konzeption galt es zunächst einen Strukturplan für die Schritte der Konzeption einer künftigen Ordnungsstruktur zu entwickeln. Der Strukturplan ermöglicht eine transparente und systematische Ableitung bzw. Entwicklung einer künftigen Aufbauorganisation des GMW basierend auf dem Prinzip einer Strategie-Karte („Strategy-Map“).



Daran anknüpfend wurde zunächst ein für die künftige Ausrichtung des GMW geeignetes Organisationsmodell identifiziert. Hierfür wurden die Modelle einer Linien- als auch Matrixorganisation einer Nutzwertanalyse unterzogen. Das Analyseergebnis brachte unter Berücksichtigung der Vor- und Nachteile von Linien- und Matrixorganisation brachte die Linienorganisation als geeignetes künftiges Organisationsmodell für das GMW hervor. Insofern wurde in der weiteren Projektabfolge auf das Linienmodell als Basis für die Entwicklung einer künftigen Organisationsstruktur aufgebaut.

Die Entwicklung einer SOLL-Aufbauorganisation im Rahmen von Expertenrunden ergab folgendes Konzeptionsergebnis für die künftige Ordnungsstruktur des GMW bis auf die 2.Hierarchieebene:



Die erarbeitete Aufbauorganisation entspricht in der aktuellen Projektphase einer grundsätzlichen Ordnungsstruktur und keinem Organigramm. Anknüpfend an die konzipierte Ordnungsstruktur wurden Soll-Rollendefinitionen als Kurzbeschreibungen formuliert.

Die Vorteile, welche sich für das GMW aus dem Ergebnis der SOLL-Konzeption für die künftige Aufbauorganisation des GMW ergeben, lassen sich wie folgt beschreiben:

- Klare Verantwortungszuweisung im Objektbetrieb
- Ein Gesicht zum Kunden für alle immobilienwirtschaftlichen Leistungen
- Bauherrenrolle klar im Objektmanagement verankert
- Vereinfachte Steuerung des Objektbetriebs (sowohl wirtschaftlich-administrativ als auch baulich-technisch)
- Höheres Maß an Sicherheit bei der Organisation der Betreiberpflichten
- Vereinfachte Koordination der infrastrukturellen und technischen Aufgaben des Betriebspersonals
- Ausgeglichene Leitungsspannen
- Deutliche Signalwirkung, dass im GMW etwas Neues entsteht bzw. ein deutlicher Akzent zur Professionalisierung gesetzt wird

Alternative Beschaffungsvarianten

Unter Betrachtung alternativer Vertragsmodelle für Beschaffung kommunaler Leistungen konnten folgende Ergebnisse erarbeitet werden:

- Identifikation städtischer Schnittstellenpartner für die Umsetzung alternativer Vertragsmodelle,
- Identifikation städtischer Initiativen rund um Themen alternativer Vertragsmodelle,
- Betrachtung wesentlicher, im Zuge von alternativen Vertragsmodellen zu beachtender Aspekte,
- Entwicklung eines Fahrplans zur Realisierung alternativer Vertragsmodelle,
- Ableitung von Vor- und Nachteile für relevante alternative Vertragsmodelle,
- Zusammenstellung möglicher Kriterien zur Wahl des Beschaffungsmodells.

Darüber hinaus konnten im Rahmen einer Make-or-Buy Analyse (Eigenleistung oder Fremdbezug) folgende fünf derzeit noch im GMW wahrgenommenen Leistungen perspektivisch als Fremdbezug identifiziert werden:

- Eigenplanung (LPH 1-4)
- Bauüberwachung (LPH 8)
- Fuhrparkmanagement
- Flucht-/ Rettungswegpläne
- Handwerkliche Tätigkeiten

Allerdings sollte dabei die Eigenplanung (LPH 1-4) als auch die Bauüberwachung (LPH 8) zur Kompetenzerhaltung und Qualitätssicherung weiterhin in geringen Umfang von bis zu 15% (gemessen an der Investitionssumme) durch das GMW erbracht werden.

Ablauforganisation

Im Rahmen der Konzeption einer SOLL-Ablauforganisation wurden relevante Prozesse für das GMW identifiziert, strukturiert und auf Basis einer Prozesslandkarte einer Priorisierung für eine spätere Modellierung in der Umsetzungsphase unterzogen. Weiterhin wurde eine Grobstruktur für die Abfolge einer Prozesskette zur Vorhabenplanung erarbeitet:

1. Erfassen und Klassifizieren von Anforderungen
2. Auswerten der Anforderungen, Entwickeln von neuen Maßnahmenvorschlägen
3. Prioritätensetzung anhand von Kriterien
4. Prognose der Leistungserbringung
5. Vorlage der Vorhabenliste in Gremien

Im Anschluss daran wurden Anforderungswege erfasst und klassifiziert, um letztlich durch Zuordnung von Anforderungsquellen (WAS?) zu Anforderungswegen (WIE?) ein im GMW über alle Fachdisziplinen einheitliches „Anforderungskataster“ zu entwickeln. Darauf aufbauend wurden Teilprozesse zur Bedarfsermittlung modelliert. Die Prozessmodellierung für den Leistungserstellungsbereich der Vorhabenplanung weist eine wesentliche Berührungspunkte zur derzeit laufenden externen Organisationsberatung zur Restrukturierung des Investitionsvorhabenprogramms des GMW auf und konnte daher nicht zum Abschluss geführt werden.

Ressourcenbedarf

Auf Basis der organisatorischen Festlegungen zur künftigen Aufbau- und Ablauforganisation und in Verbindung mit dem zu betreuenden Gebäudeportfolio wurde mit einer Erhebung zur Abschätzung erforderlicher Ressourcen für die künftigen Aufgabenfelder im GMW begonnen. Die Qualität der hierfür erhobenen Objektdaten deuten sowohl im Hinblick auf Vollständigkeit und Konsistenz auf Qualitätsdefizite hin. Eine stichprobenhafte Überprüfung brachte zutage, dass die Objektdaten im GMW nicht vollständig und/oder nicht korrekt vorhanden sind. Die Ergebnisse aus der stichprobenhaften Überprüfung legen nahe, dass eine Abschätzung künftiger finanzieller als auch personeller Bedarf auf Basis der aktuell gegebenen Qualität an Objektdaten keine valide Aussagen bzw. Ergebnisse zutage bringen werden.

Controlling und Berichtswesen

Als ein Schwerpunkt der Soll-Konzeption wurden Controllinginstrumente auf deren Eignung für den betrieblichen Steuerungsprozess diskutiert und identifiziert. Weiterhin konnten Ziele, Aufgaben als auch wesentliche Phasen eines Bauinvestitionscontrollings im Kontext betrieblicher bzw. kommunaler Geschäftsprozesse beschrieben werden.

Weiterhin wurde eine Kennzahlensystematik für das künftige Controlling im GMW erarbeitet, die sowohl übergreifende, strategische als auch objektorientierte Kennzahlen abbildet.

Aus dem regulatorischen Rahmen des GMW abgeleitete Berichtspflichten wurden diskutiert und eine Aufstellung obligatorischer künftiger Berichte im GMW entwickelt. Das Ergebnis beinhaltete auch die wesentlichen Strukturelemente eines künftigen Berichtswesens im GMW wie die Festlegung zu Berichtsart, Berichtszyklus, Berichterstatter, Berichtsersteller als auch Berichtsempfänger.

2. Ausgangssituation und Aufgabenstellung

Das Gebäudemanagement der Stadt Wuppertal (im Folgenden auch „GMW“ genannt) wurde zum 01.01.1999 als eigenbetriebsähnliche Einrichtung gegründet. Im Rahmen dessen wurden die Immobilien der Stadt in ein Sondervermögen überführt, für welches das GMW die wirtschaftliche Verantwortung trägt. Dabei wurde als Organisationsstruktur die Matrixorganisation gewählt, welche heute aus fünf Funktionsbereichen, sieben Produktbereichen sowie zwei Zentralen Diensten besteht und direkt der Betriebsleitung unterstellt sind.

Das GMW ist für das Bauen und Betreiben eines umfangreichen Gebäude- und Grundstücksbestandes verantwortlich. Durch das Bereitstellen von adäquaten Liegenschaften und Gebäuden soll das Immobilienmanagement der Stadt Wuppertal auch zukünftig die Grundlage für die Erstellung von qualitativ hochwertigen Verwaltungsleistungen bieten. Mit dem Ziel einer effizienteren, rechtssicheren und kostengünstigeren Abwicklung soll die Organisation und Prozessstruktur im GMW strategisch neu ausgerichtet werden. Den Kern der strategischen Neuausrichtung des GMW bildet dabei ein intrinsisch und extrinsisch motivierter Veränderungsprozess.

Vor diesem Hintergrund hat das Gebäudemanagement Wuppertal die Dr. Simon + Savas Ingenieurgesellschaft mbH (im Folgenden auch „simon+savas“ genannt) als externen Berater beauftragt. Die Beratungsleistung von simon+savas umfasst die Organisationsberatung und Begleitung des GMW in der Analyse- und Konzeptionsphase von SOLL-Strukturen und -Prozessen als Vorbereitung der Umsetzung mit dem Ziel einer künftig optimierten Ausrichtung des GMW.

Der Lenkungsausschuss des Projektes Zukunft GMW hat zu Beginn der Projektphase 2 (Modul 3) die bereits zum Projektbeginn durch die im GMW definierten und zum Ende von Projektphase 1 (Modul 1+2) konkretisierten Ziele für die Organisationsentwicklung reflektiert und konkretisiert.

3. Methodik und Umsetzung

3.1 Projektphase

Das Projekt „Zukunft GMW – Strategische Neuausrichtung“ des Gebäudemanagements der Stadt Wuppertal gliedert sich in zwei Projektphasen mit jeweils zwei Modulen (Abbildung 1). Die thematische Bearbeitung der Projektschwerpunkte (Aufbau- und Ablauforganisation, Alternative Beschaffungsvarianten, Vorhabenplanung, Personal- und Finanzbedarfe sowie Controlling und Berichtswesen) erfolgte zu Beginn von Projektphase 2 im Rahmen von Modul 3 durchgeführt. Im weiteren Verlauf der Projektbearbeitung in Modul 3 erfolgte die Ergebnisdarlegung in Form von Ausarbeitungen und der Beschreibung einer SOLL-Situation.

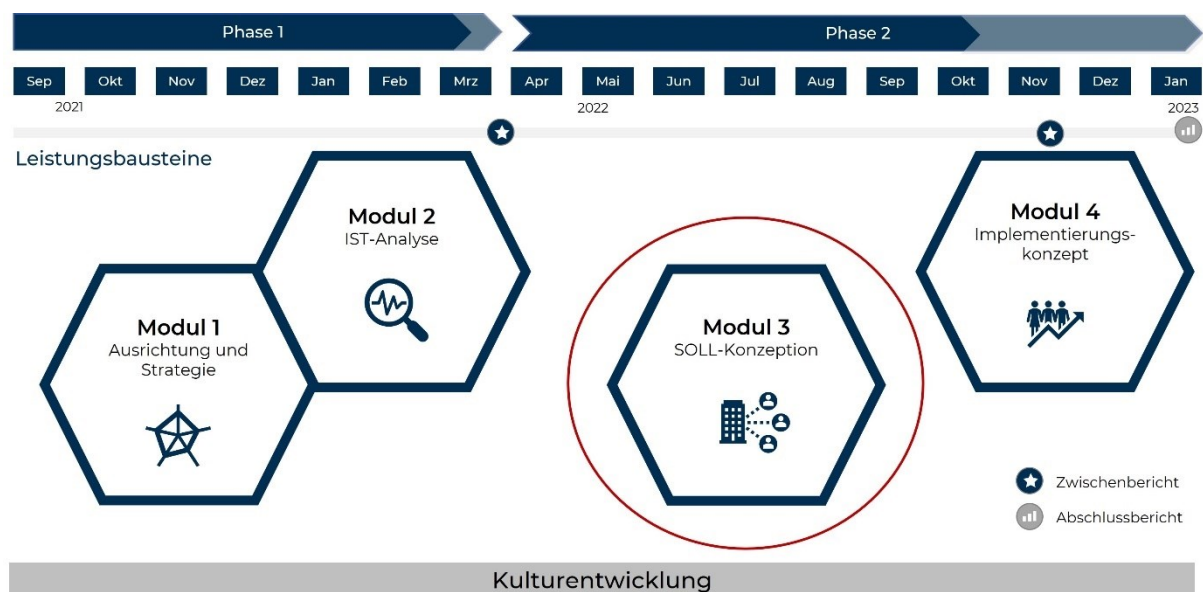


Abbildung 1: Gesamtprojektstruktur Zukunft GMW

Die wesentliche Projektbearbeitung fand im Zeitraum April-Oktober 2022 statt. Das Projektende war ursprünglich für 15. August 2022 geplant. Um dem Bedürfnis des GMW nach einem auskömmlichen inhaltlichen Bearbeitungszeitfenster im Projektverlauf nachzukommen sowie noch hinzugekommener städtischer Abhängigkeiten zu begegnen, erfolgte eine terminliche Entzerrung der Projektbearbeitung in Modul 3 bis November 2022. Einerseits sollte damit den Beteiligten in einzelnen Leistungsbausteinen zur Entwicklung der künftigen SOLL-Aufbauorganisation mehr Zeit eingeräumt werden, andererseits der notwendigen Synchronisierung des Projektrahmens mit dem Restrukturierungskonzept für das GMW sowie einer externen Organisationsberatung für das Vorhabenprogramm Rechnung getragen werden.

simon+savas moderierte im Zuge der Projektbearbeitung Abstimmungstermine bzw. Workshops der regelmäßig tagenden Projektgruppen bzw. themenbezogenen Expertenrunden und unterstützte bei den Sitzungen des Lenkungsausschusses.

Es wurden insgesamt sechs themenbezogenen Expertenrunden gebildet:

- Aufbauorganisation,
- Ablauforganisation,
- Alternative Beschaffungsvarianten,
- Personal,
- Finanzen und
- Controlling/Berichtswesen.

In den Expertenrunden wurden auf Projektarbeitsebene Fragestellungen und Inhalte zu den jeweiligen Themengebieten im kommunalen Immobilienmanagement erarbeitet und abgestimmt. Im Verlauf der Projektbearbeitung wurde aus Gründen der Zweckmäßigkeit und zur Nutzung von Synergien die Themenbereiche Aufbau- und Ablauforganisation in einer Expertenrunde zusammengefasst.

In diversen Sitzungsterminen bzw. Workshops wurden die Aufgabenstellungen im Projekt von allen Beteiligten intensiv in dem vom Projektdesign vorgegebenen straffen Zeitrahmen bearbeitet. Die Projektergebnisse konnten aufgrund der hohen Motivation der Projektmitglieder mit dem damit verbundenen zusätzlichen Arbeitseinsatz neben dem anspruchsvollen Tagesgeschäft erarbeitet werden.

Die einzelnen Workshop-Termine, die im Zuge der Bearbeitung von Modul 3 stattgefunden haben, können der Anlage 1 entnommen werden.

3.2 Vorgehen und Ergebnis zu Modul 3

In Modul 3 erfolgte die Ausarbeitung und Beschreibung der Soll-Situation im Hinblick auf die strategische Neuausrichtung des GMW mit Schwerpunkten Aufbau- und Ablauforganisation, alternative Vertragsmodelle zur Beschaffung, Make-or-Buy-Analyse, Kerngeschäftsprozesse Vorhabenplanung, Personal- und Finanzbedarfe sowie Controllinginstrumente und Berichtswesen.

Auf Basis der Vorschläge von Simon+Savas wurden Organisationsmodellvarianten untersucht. Auf Grundlage einer qualitativen und quantitativen Bewertung wurde das künftige Organisationsmodell identifiziert. Zudem wurde im Zuge eines iterativen Prozesses die künftige Ordnungsstruktur entwickelt und am 14.09.2022 vom Lenkungskreis als Grundlage für die weitere Projektbearbeitung verabschiedet. Für das beschlossene SOLL-Organisationsmodell wurden die strukturellen Anforderungen an die zukünftige Aufbauorganisation erarbeitet und festgelegt. Die Grundlagen für wesentliche Soll-Prozesse wurden definiert, beschrieben und in Teilen bereits modelliert.

Zudem wurden die Anforderungen an die Zielsteuerung mithilfe von Controllinginstrumenten unterstützt durch ein Berichtswesen definiert und erste Ansätze eines integrierten Controllingsystems entwickelt. Hierzu wurden die grundlegenden Controllinginstrumente für einen kommunalen Immobiliendienstleister diskutiert und deren Anwendbarkeit auf das GMW einer Bewertung unterzogen. Weiterhin wurde mit einer Abschätzung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs für die weiterentwickelte Organisation begonnen.

Auf Entscheidung des Auftraggebers hin wurde der Prozess der Soll-Konzeption mit einem Höchstmaß an partizipativen Elementen unter Einbezug aller Führungsebenen sowie ausgewählter weiterer Experten im GMW konzipiert über alle Organisationseinheiten hinweg gestaltet. Wenngleich mit nicht unerheblichem Aufwand verbunden, erwies sich dieses Vorgehen einer strukturierten breit aufgestellten Organisationsentwicklung als wesentlicher Erfolgsgarant, insbesondere angesichts der durch das GMW angestrebten vertiefenden Kulturentwicklung. Letztlich stützte das beschrittene Vorgehen auch die aus der IST-Analyse hervorgegangene Handlungsnotwendigkeit hinsichtlich der Wahrnehmung der Rolle der Teamleitungen als Führungs- und Entscheidungsebene im GMW.

Die Ergebnisse von Modul 3 sind in den nachfolgenden Kapiteln detailliert beschrieben.

4. Ergebnisse in Modul 3

4.1 Organisationsmodelle für das GMW

4.1.1 Leistungsmodell

Grundsätzlich haben sich für die Organisation kommunaler Immobilienverwaltungen in den vergangenen Jahren bestimmte Organisationsmodell-Formen bewährt, die auch von der Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) empfohlen werden.

Das Leistungsmodell des GMW als kommunaler Dienstleister basiert bereits heute auf dem Mieter-Vermieter-Modell, was die mithin häufigste Variante im interkommunalen Vergleich darstellt. Dieses Modell hat sich in den letzten Jahrzehnten bewährt. Basierend auf dem Mieter-Vermieter-Modell übernimmt das GMW im Bereich des kommunalen Immobilienmanagements sowohl die Rolle eines Vermieters als auch des Bauherren und die nutzenden Ämter/Ressorts/Betriebe wechseln in die Rolle eines Mieters bzw. Kunden.

Durch die zentrale Leistungseinheit (Vermieter GMW) sind somit bereits heute ideale regulatorische Rahmenbedingungen für das GMW als zukunftsgerichteter kommunaler Dienstleister geschaffen. Diese Voraussetzung bietet einen optimalen Rahmen, um alle Themen des Hochbau- und Liegenschaftsmanagements sowie für sämtliche Baunutzungsarten (Schulen, Kindertagesstätten, Verwaltungsgebäude, Kulturbauten, Sportbauten etc.) optimiert steuern und gestalten zu können. Das Modell besitzt eine eindeutige Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung zwischen den nutzenden Ressorts/Betrieben und einer zentraler Leistungseinheit. Der Vermieter, das GMW, ist für alle Themenfelder des Hochbau- und Liegenschaftsmanagements verantwortlich und berichtet den städtischen Gremien. Der Mieter (nutzendes Ressort/nutzender Betrieb) ist für die Bedarfsformulierung verantwortlich.

Folgende Vorteile erwachsen daraus für das GMW:

- ein zentraler kommunaler Immobiliendienstleister bietet bestmögliche Chancen für Synergien
- eine zentrale Einheit mit gebündelter Immobiliensicht kann sowohl Gebäudeerhalt als auch Portfoliomanagement optimal leisten
- optimal steuerbare interne Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung zwischen Vermieter und (internen) infrastrukturellen und technischen Dienstleistern
- die Lebenszyklusbetrachtung kann ist durchgängig über alle Phasen darstellbar
- stadtweite Standards können sehr gut umgesetzt werden
- optimale Umsetzung schlanker und transparenter Prozesse mit optimierter Schnittstellenanzahl und optimiertem Ressourceneinsatz
- die Baukostenverantwortung liegt innerhalb einer Organisationseinheit
- die Gesamtleitung im Bauprojektmanagement kommt „aus einer Hand“

4.1.2 Organisationsmodell

Auf Basis der Analyseergebnisse aus Modul 2 und der Erfahrung aus anderen kommunalen Beratungsprojekten wurde von simon+savas ein Strukturplan für die Konzeption einer SOLL-Ordnungsstruktur entwickelt und im Rahmen der Auftaktsitzung der Expertenrunde „Aufbauorganisation“ erläutert (Abbildung 2).

Ein systematisches Vorgehens stellte sicher, dass sowohl die wesentlichen städtischen Perspektiven auf das kommunale Immobilienmanagement Berücksichtigung fanden, als auch die Anfang des Jahres 2022 entwickelten strategischen Dimensionen und das Leitbild des GMW.



Abbildung 2: Strukturplan Konzeption SOLL-Aufbauorganisation

Basierend auf Grundlagen der Organisationslehre als auch unter Berücksichtigung der Praxistauglichkeit im kommunalem Kontext wurde eine vergleichende Betrachtung der beiden Organisationsvarianten Linien- und Matrixmodell durchgeführt. Dies erfolgte sowohl auf Basis eines qualitativen Vergleichs der Vor- und Nachteile für die Anwendbarkeit beider Modelle im kommunalen Immobilienmanagement als auch unter Berücksichtigung der strategischen Dimensionen für die künftige Ausrichtung des GMW. Die detaillierte Vorgehensweise sowie das Analyseergebnis des strukturierten Vorgehens im Rahmen der Expertenrunde Aufbauorganisation (1. Führungsebene) sind der **Anlage 2** zu entnehmen.

Bewertung der Organisationsmodelle

Die Vor-/Nachteile beider Organisationsmodelle wurde durch simon+savas verglichen und dabei Rahmenbedingungen, Aufgabenspektrum sowie kommunale Abläufe des GMW in Abgleich gebracht.

Eine Matrixorganisation beruht auf einem äußerst anspruchsvollem Organisationskonzept, welches zwar die Chance zur Bewältigung hochkomplexer Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements bietet, das aber auch erhebliche Gefahren birgt, wenn die Zusammenarbeit zwischen verrichtungs- und objektorientierten Bereichen nicht gewährleistet ist. Nicht ohne Grund fand eine solche Organisationsform binnen der vergangenen Jahrzehnte so gut wie kaum Eingang in kommunale Institutionen.

Daher wurden beide Modelle einer Nutzwertanalyse durch simon+savas unterzogen, deren Bewertungsgrundlage sich an den strategischen Dimensionen für das GMW orientierten. Die Bewertungskriterien wurden mit den strategischen Dimension abgeglichen und entsprechend zugeordnet, sodass hieraus eine einheitliche Bewertungsmatrix auf Grundlage der im Zuge von Modul 2 abgeleiteten und durch den Lenkungsausschuss freigegebenen strategischen Dimensionen aufgestellt werden konnte:

Kunden- und Serviceorientierung (K/S)

- Entwicklung und Umsetzung von Standards
- transparente, bedarfsorientierte Prozesse für den Kunden

Prozess- und Qualitätsorientierung (P/Q)

- Einführung, Steuerung und Optimierung von einheitlichen/effektiven Prozessen
- optimierte Steuerung, klare Aufgabenverteilung
- adäquates IT/Datenmanagement

Wirtschaftlichkeit (W)

- sparsamer und effizienter Einsatz von Ressourcen
- langfristiger Vermögenserhalt
- Verringerung der gebäude- und servicebedingten Kosten

Betreiberverantwortung (B)

- Sicherheit am Arbeitsplatz
- Erfüllung von Unternehmer- und Betreiberpflichten

Nachhaltigkeit (N)

- Betrachtung des gesamten Immobilienlebenszyklus
- strategisches und operatives Energiemanagement

Die detaillierte Nutzwertanalyse für die Organisationsmodelle Linien- und Matrixorganisation sind der **Anlage 3** zu entnehmen. In einem Workshop mit der Expertenrunde „Aufbauorganisation“ (1. Führungsebene des GMW) wurden die beiden Organisationsmodelle vorgestellt und an den Bewertungskriterien sowie den Vor- und Nachteilen gespiegelt.

Aus der Betrachtung des Bewertungsrahmens und der Vor-/Nachteile von Linien- und Matrixorganisation ergab sich aus Sicht von simon+savas eine klare Empfehlung für die Linienorganisation als künftiges Organisationsmodell des GMW. Die Expertenrunde konnte aufgrund der Bewertung und der Diskussion der Organisationsmodell-Varianten im Workshop der Empfehlung folgen, und hat sich dafür ausgesprochen in der weiteren Projektabfolge auf das Linienmodell als Basis für die Entwicklung einer künftigen Organisationsstruktur zu konzentrieren.

4.1.3 Strukturierung Aufbauorganisation

Mit der Entscheidung der thematischen Expertenrunde zum Organisationsmodell konnte durch simon+savas ein Vorschlag (Vorschlag 0) einer Ordnungsstruktur zur SOLL-Aufbauorganisation für das GMW erarbeitet werden (Abbildung 3).

Entwicklung Ordnungsstruktur 2. Ebene



Abbildung 3: Vorschlag 0 - Ordnungsstruktur 2. Ebene

In einem Workshop der Expertenrunde „Aufbauorganisation“ wurde die vorgeschlagene Ordnungsstruktur zur SOLL-Aufbauorganisation vorgestellt. In diesem Zusammenhang wurde von den Teilnehmenden die Betrachtung weiterer Varianten angeregt und in der Folge durch die Teilnehmenden insgesamt 7 Varianten erarbeitet (siehe **Anlage 4**). Diese Varianten wurde von simon+savas einer fachlichen Prüfung anhand der Konsequenzen für die fünf strategischen Dimensionen unterzogen (siehe **Anlage 5**) und in der Folge im Rahmen der Expertenrunde zur Diskussion gestellt.

Die Expertenrunde hat aufgrund der Bewertung und der Diskussion der verschiedenen Varianten zur künftigen Ordnungsstruktur im Workshop die Empfehlung ausgesprochen, sich in der weiteren Projektabfolge auf die Ausgangsvariante (Variante 0) zu konzentrieren.

In diesem Zusammenhang wurde von den Mitgliedern der Expertenrunde angeregt die Anzahl der Bereiche auf der zweiten Hierarchieebene im Vergleich zur Ausgangsvariante (Variante 0) anzupassen. Dabei wurde die Verortung von Verwaltungsaufgaben (Zentrale Dienste) in zwei Organisationseinheiten Personal/Organisation und Finanzmanagement sowie die Zusammenlegung von Nachhaltigkeit und Projektentwicklung in eine Organisationseinheit als sinnvoll erachtet (Abbildung 4).

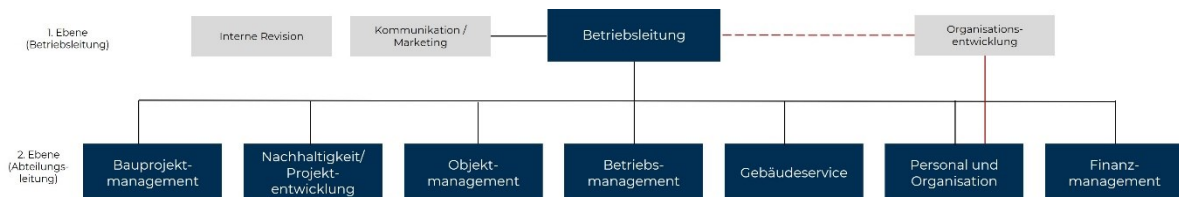


Abbildung 4: Finale Ordnungsstruktur 2. Ebene

Entwicklung Ordnungsstruktur 3. Ebene

Im Anschluss erfolgte die Weiterentwicklung der SOLL-Aufbauorganisation bis zur 3. Ebene der Ordnungsstruktur im Rahmen der Expertenrunde, nunmehr bestehend aus allen Führungskräften der 2. Führungsebene. Basis hierfür bildete ein Vorschlag von simon+savas, der sich wiederum aus den Erkenntnissen der IST-Analyse als auch den Erfahrungen mit vergleichbaren Organisationsformen und -entwicklungen ableitete. Die Ergebnisse des umfassenden Dialogs zur Erarbeitung eines gemeinsamen Ergebnis zur 3. Gliederungsebene der Ordnungsstruktur für eine künftige Aufbauorganisation im GMW finden sich in der **Anlage 6** wieder. Für die Zuordnung des Aufgabenfeldes Informationstechnologie (IT) konnte durch den Lenkungsausschuss noch keine einheitliche Sicht entwickelt werden. Nachdem dieses Aufgabenfeld eine Schlüsselrolle für die Organisationsentwicklung des GMW einnimmt (Schnittstellen/Innovationen/Datenpflege etc.), sollte nach Sicht von simon+savas eine zeitnahe Entscheidung zur Zuordnung herbeigeführt werden. Die Verantwortung für Aufgaben der Informationstechnologie ist nach Erfahrung von simon+savas in der überwiegenden Anzahl kommunaler Einrichtungen in einem Verwaltungsbereich angesiedelt. Aus Gründen der Vielzahl an inhaltlichen als auch systemischen Schnittmengen zu städtischen Einheiten des Haushalts-/Finanzwesens sowie der Synergien aus Controllingaufgaben empfiehlt sich nach Einschätzung von simon+savas eine Anordnung des Aufgabenfeldes IT im Bereich Finanzmanagement des GMW.

Konzeptionsergebnis Ordnungsstruktur

Die vorliegende Ordnungsstruktur zur SOLL-Aufbauorganisation ist ein Ergebnis mehrerer gemeinsam abgehaltenen Workshops in der Expertenrunde „Aufbauorganisation“, aus den Empfehlungen des Lenkungsausschusses und der Erfahrung und Kompetenz von simon+savas aus Organisationsberatungen und -analysen anderer kommunaler und öffentlicher Bauverwaltungsorganisationen (Abbildung 5).

Sie bildet die Basis für die weitere Konkretisierung und Ausarbeitung der Aufbauorganisation im Rahmen der Umsetzungsphase. Die SOLL-Aufbauorganisation berücksichtigt notwendigerweise alle Belange des kommunalen Immobilienmanagements (Kaufmännisches, Infrastrukturelles, Technisches Facility Management) und die spezifischen Notwendigkeiten der Verwaltung der Stadt Wuppertal.

Die erarbeitete Aufbauorganisation entspricht in der aktuellen Projektphase einer grundsätzlichen Ordnungsstruktur und keinem Organigramm. Mit Vorlage der konkreten Stellenbeschreibungen inkl. der

zugehörigen Bewertungen und der konkreten Stellenanzahl in dem jeweiligen Organisationsbereich können auch die Führungsspannen und Führungstiefen bei der Aufbauorganisation berücksichtigt werden (Teil der Umsetzungsphase).

Argumente Konzeptionsergebnis Ordnungsstruktur

Der vorliegende Stand zur künftigen Ordnungsstruktur wurde unter Berücksichtigung der Anforderungen und Immobilienstrukturen des GMW erstellt. Nachdem das GMW die Rolle des zentralen Vermieters im Mieter-Vermieter-Modell für städtisch genutzte Gebäude innehat und, wie vorweg bereits angesprochen, das gesamte Technische, Infrastrukturelle und Kaufmännische Facility Management als Dienstleister erbringen können muss, sind folgende Bereiche innerhalb eines zukunftsgerichteten kommunalen Immobiliendienstleisters wie dem GMW notwendig:

- Leitung Betrieb mit Stab Kommunikation / Marketing, Interne Revision und temporärer Verortung Organisationsentwicklung
- Bauprojektmanagement
- Projektentwicklung und Nachhaltigkeit
- Objektmanagement
- Betriebsmanagement
- Gebäudeservice
- Personal und Organisation
- Finanzmanagement

Die wesentlichen Argumente für das Konzeptionsergebnis der künftigen Aufbauorganisation sind dabei:

- Klare Strukturierung
- Aufbauorganisatorische Zusammenführung von Teilleistungen
- Integration und Bündelung von Funktionen zur Wahrnehmung von Betreiberpflichten
- Ganzheitliche Berücksichtigung von Leistungen rund um das Thema Nachhaltigkeit
- Projektentwicklung wird in eigene Teilorganisationseinheit vor die Klammer gezogen
- Ausgeprägte Trennung zwischen Mieter-/Kundenbetreuung (wirtschaftlich-administrative Steuerung), Hochbau (bauliche Umsetzung) und Betrieb (technische Umsetzung)
- Abbildung nach Objektbereichen (Produktgruppen) beim Objektmanagement

Mit Blick auf die rechtskonforme Wahrnehmung von Betreiberpflichten spricht für das Konzeptionsergebnis:

- Weiterentwicklung im Rahmen der bestehenden konzeptionellen Eckpunkte des GMW (insb. Rollen und Funktionen)
- Zusammenführung der wirtschaftlich-administrativen Steuerung („Produktmanagement“) mit der baulichen Unterhaltung in der LzPh 6 Betrieb und Nutzung in der Teilorganisationseinheit Objektmanagement
- Zusammenführung der Aufgabenstellung des Objektbetriebs in nach Objektbereichen und Regionen gegliederten Objektteams
- Widerspruchsfreie organisatorische Klarheit für Wahrnehmung von Betreiberpflichten möglich

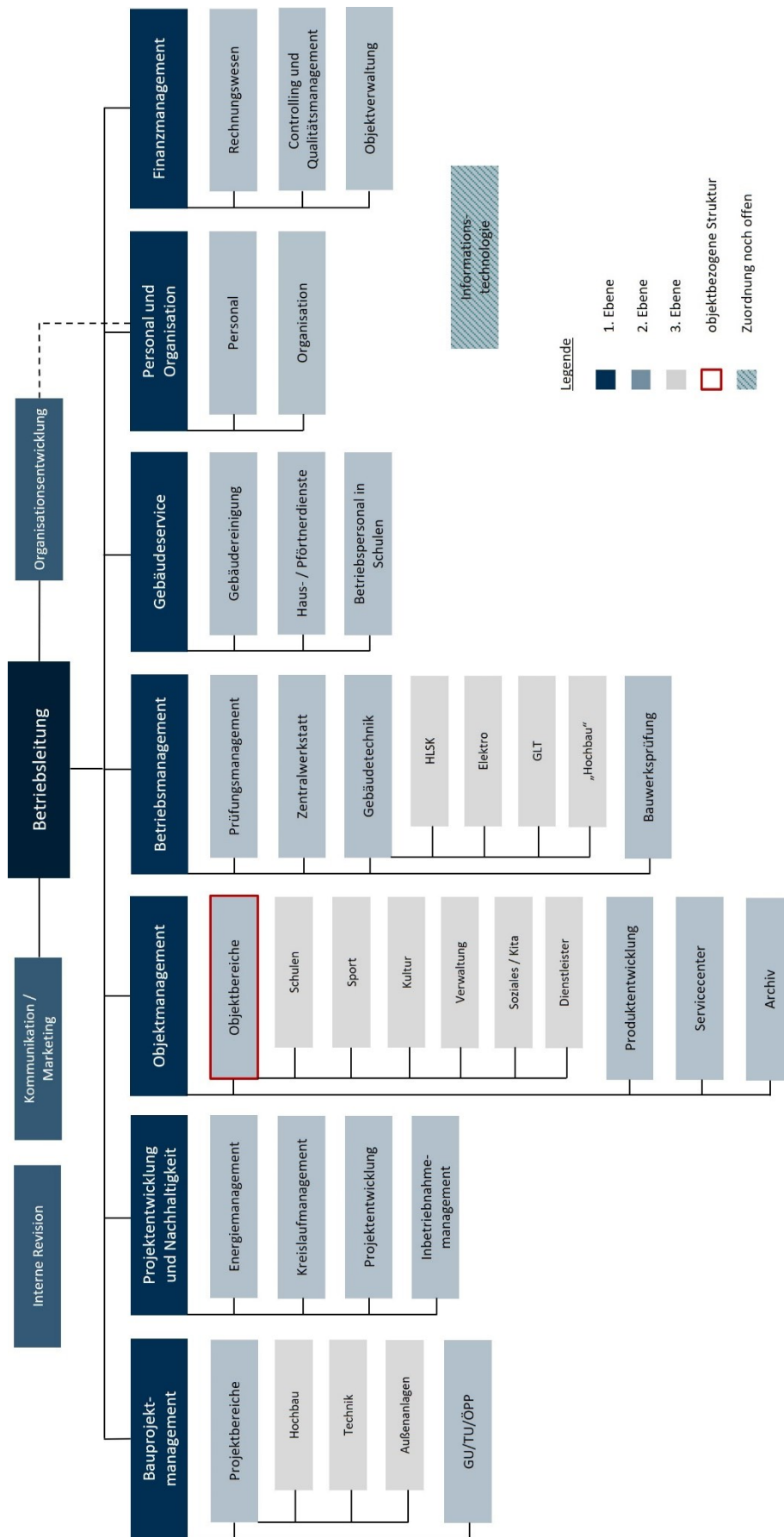


Abbildung 5: Gesamtübersicht SOLL-Aufbauorganisation GMW

Eine besser lesbare Gesamtübersicht der Aufbauorganisation findet sich in der **Anlage 7**.

Die einzelnen Bereiche der Aufbauorganisation werden im Folgenden beschrieben und erläutert:

Betriebsleitung und Stäbe

Die Leitung des GMW verantwortet das Immobilienmanagement der Stadt Wuppertal. Darüber hinaus sind bei der Leitung einerseits die Bereiche Kommunikation/Marketing und die Interne Revision und andererseits temporär die Organisationsentwicklung angesiedelt.

Dem Bereich „Betriebsleitung“ obliegt im Wesentlichen die

- Gesamtverantwortung inkl. Organisation der Betreiberverantwortung
- Verantwortlichkeit für die Erreichung der vereinbarten Ziele
- Zielsteuerung auf der Ebene des gesamten Immobilienvermögens der Stadt Wuppertal

Bauprojektmanagement

Der Bereich „Bauprojektmanagement“ ist der interne Hochbaudienstleister. Dem Bereich obliegen:

- Verantwortlich für Planen, Bauen und großen Bauunterhalt
- Kosten-, Termin- und Qualitätsverantwortung der beschlossenen Projekte
- Steuerung von alternativen Vertragsmodellen GU/TU/ÖPP
- Weiterentwicklung und Einhaltung baulicher Standards
- Qualitätsmanagement von Bau-Standards
- Baufachliche Beratung des Objektmanagements

Nachhaltigkeit und Projektentwicklung

Der Bereich „Nachhaltigkeit und Projektentwicklung“ ist interner fachlicher Berater in Themen der Projektentwicklung und des nachhaltigen Planens, Bauens, und Betreibens. Zum Bereich Nachhaltigkeit und Projektentwicklung gehören die Aufgabenbereiche:

- Energiemanagement
- Stoffkreislauf- und Materialmanagement
- Schadstoffmanagement
- Projektentwicklung
- Machbarkeitsstudien
- Strategisches Gebäudemanagement
- Portfoliomanagement zur Entwicklung der Gesamtportfoliostrategie und Definition der Ziele
- Steuerung Wettbewerbe
- Initiierung und Monitoring Alternativer Vertragsmodelle
- Fördermanagement

Objektmanagement

Der Bereich „Objektmanagement“ ist der direkte Ansprechpartner für den Mieter/Kunden. Das Objektmanagement ist innerhalb des Betriebs der interne Auftraggeber für das Technische, Infrastrukturelle und Kaufmännische Facility Management sowie das Bauprojektmanagement. Der Bereich bedingt sich zudem der fachlichen Expertise des Bereichs Nachhaltigkeit und Projektentwicklung.

Dem „Objektmanagement“ obliegt grundsätzlich

- die Verantwortung für die Steuerung des zu betreuenden Immobilienportfolios inkl. der Organisation der Betreiberverantwortung
- die Steuerung von Infrastrukturellen und Technischen Dienstleistungen
- die Steuerung des zu betreuenden Immobilienbereichs
- die Budgetplanung und das Objektcontrolling
- das Risikomanagement
- die Durchführung der Bedarfsprüfung, Flächenanalyse und -planung nach Abstimmung der Anforderungen mit Mietervertreter/Kunden inkl. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und Herbeiführen der erforderlichen Entscheidungen zur Realisierung
- die Verantwortung für die Übersetzung des Mieterbedarfs/Kundenbedarfs in ein Realisierungskonzept
- die Verantwortung für die Umsetzung der vereinbarten Instandhaltungsstrategie und der mit den Mietern vereinbarten Qualitäten der Infrastrukturellen Dienstleistungen
- die übergeordnete Steuerung und Überwachung der Baumaßnahmen als optimierte Bauherrenfunktion (operative Abwicklung erfolgt im „Bauprojektmanagement“)
- strategisches und operatives Flächenmanagement
- zentraler Service-Desk (Serviceline) für Meldungen von Störungen und Beschwerden der Mieter/Kunden
- zentraler Ansprechpartner auch für Bürgerinnen und Bürger für Hochbau- und Liegenschaftsthemen
- standardisierte Erfassung, Nachverfolgung und Auswertung dieser Meldungen

Betriebsmanagement

Dem Bereich „Betriebsmanagement“ obliegen:

- Dienstleistungsbeschaffung und Steuerung der technischen Leistungen (inkl. Fremdfirmeneinweisung)
- Servicebereich Betriebsführung/Optimierung und kleine Bauunterhaltung
- Organisation und Steuerung der regelmäßigen technischen Leistungen (Wartungen, Inspektionen, Prüfungen) mit Umsetzung der vorgegebenen Instandhaltungsstrategie
- Organisation und Steuerung der unregelmäßigen Leistungen (Störbeseitigung)
- Qualitätssicherung und Rechnungsprüfung/-freigabe technischer Dienstleister
- Durchführung von technischen Audits
- Technische Beratung des Objektbereichs

Gebäudeservice

Dem Bereich „Gebäudeservice“ obliegen:

- Beschaffung und Steuerung infrastruktureller Dienstleistungen (inkl. Fremdfirmeneinweisung)
 - Reinigungs- und Pflegedienste
 - Haus- und Pförtnerdienste
 - Winterdienste
 - Entsorgungsdienste
 - weitere infrastrukturelle Dienstleistungen
- Qualitätssicherung und Rechnungsprüfung/-freigabe für infrastrukturelle Leistungen
- Teilweise Dienstleistungserbringung durch interne Mitarbeitende (z.B. Betriebspersonal)
- Betriebspersonal an Schulen und Kitas

Personal und Organisation

Dem Bereich „Personal und Organisation“ obliegen:

- Querschnittsfunktionen als Unterstützung der fachlichen Einheiten in Aufgabengebieten Personal, Organisation
- Compliance Management
- Organisation von Unternehmer- und Betreiberpflichten
- Organisationsentwicklung (perspektivisch)

Finanzmanagement

Dem Bereich „Finanzmanagement“ obliegen sämtliche übergeordnete Aufgaben des Rechnungswesens und der Objektverwaltung sowie des Vertragsmanagement/ Datenmanagement/IT:

- Querschnittsfunktionen als Unterstützung der fachlichen Einheiten in Aufgabengebieten Finanzen, Objektverwaltung, Einkauf
- Zentrales Auftrags- und Rechnungswesen
- Anpassungen bzw. Nachbesserung der immobilienbezogenen Daten
- fachliche Administration und Weiterentwicklung der spezifischen IT-Systeme
- juristische Kompetenz innerhalb des Betriebs, die für die fachlichen Themengebiete „Hochbau“ und „FM“ aus rechtlicher Sicht unterstützend tätig ist (z. B. nach Gesetzesänderungen)
- Schnittstelle zum Rechtsamt bei juristischen Fragestellungen, Rechtsangelegenheiten und dem Abschluss von Verträgen mit Rechtsanwaltskanzleien
- Erstellung und Pflege von Musterverträgen
- Überwachung der in im Betrieb vorhandenen Verträge
- zentrale Schnittstelle zum Bereich der Stadtkämmerei
- Steuerung von Versicherungsangelegenheiten für Gebäude des Betriebs und Schnittstelle zu zuständiger kommunaler Verwaltungseinheit für Versicherungen

Die Vorteile, welche sich für das GMW aus dem Ergebnis der SOLL-Konzeption zur künftigen Aufbauorganisation des GMW ergeben, lassen sich wie folgt beschreiben:

- Klare Verantwortungszuweisung im Objektbetrieb
- Ein Gesicht zum Kunden für alle immobilienwirtschaftlichen Leistungen (insb. in LzPh 6)
- Bauherrenrolle klar im Objektmanagement verankert
- Vereinfachte Steuerung des Objektbetriebs (sowohl wirtschaftlich-administrativ als auch baulich-technisch)
- Höheres Maß an Sicherheit bei der Organisation der Betreiberpflichten
- Vereinfachte Koordination der infrastrukturellen und technischen Aufgaben des Betriebspersonals
- Ausgeglichene Leitungsspannen
- Deutliche Signalwirkung, dass im GMW etwas Neues entsteht bzw. ein deutlicher Akzent zur Professionalisierung gesetzt wird

Im weiteren Projektverlauf empfiehlt simon+savas zu prüfen, inwiefern weitere Aufgabenfelder mit stark operativer und bestandsbewirtschaftender Ausrichtung wie Außenanlagen und Objektverwaltung ebenfalls dem Objektmanagement zuzuordnen wären. Fragen der künftigen Aufgabenwahrnehmung des GMW, die sich aus den Workshops ergaben und nicht im Projektverlauf betrachtet werden konnten (aufgrund von Abhängigkeiten zu innerstädtischen bzw. GMW-internen Entscheidungen) wurden mitsamt weiterer in Workshops von Modul adressierten Themen in einen Themenspeicher aufgenommen (**Anlage 8**). Diese gilt es durch das GMW zur Implementierungsphase eine vertiefenden Betrachtung zu unterziehen.

4.2 Festlegung der Rollen-Profile

Eine Erkenntnis aus der IST-Analyse in Modul 2 war u. a., dass Schwächen hinsichtlich der Klarheit der Aufgabenzuordnung und Verantwortlichkeiten bestehen. Es war daher ein wesentlicher Aspekt in der Soll-Konzeption, hierzu klare Strukturen und eine mögliche Standardisierung zu definieren.

Im Rahmen des Projektes wurden Rollendefinitionen als Kurzbeschreibungen formuliert. Diese stellen keine Aufgabenbeschreibungen im Detail oder Stellenbeschreibungen dar. Eine Soll-Rolle ist dabei nicht zwingend gleichzusetzen mit einer Person und/oder einer Mitarbeiterkapazität. Die Soll-Rollenbeschreibungen sind nicht abschließend zu verstehen, sondern bilden die Grundlage für die weitere Detaillierung und Verfeinerung der Aufbauorganisation für die Umsetzung der künftigen Organisationsstruktur.

Als Diskussionsgrundlage wurde von simon+savas hierzu ein abstraktes Rollenmodell mit einem Vorschlag an Soll-Aufgabenverteilungen in die Expertenrunde „Aufbau-/Ablauforganisation“ eingebracht. Dieser Vorschlag beruht mitunter auf den Erkenntnissen aus einer Tätigkeitsabfrage im Rahmen der IST-Analyse. In Sitzungen der Expertenrunde „Aufbau- und Ablauforganisation“ wurden die Tätigkeitsbereiche der Rollen abgestimmt. Bei der Aktualisierung wurden die Soll-Rollenbeschreibungen auch an dem aktuellen Vorschlag der Aufbauorganisation (Organisationsstruktur) gespiegelt. Die von diversen Mitgliedern der Expertenrunde zurückgemeldeten Anmerkungen, Ergänzungen sowie Änderungsvorschläge wurden anschließend von simon+savas qualifiziert und, sofern im Sinne der zukünftigen Ausgestaltung der Organisation zutreffend, berücksichtigt.

Nach weiterer Ausarbeitung der Soll-Prozesse in der Implementierungsphase gilt es durch das GMW die Soll-Rollenbeschreibungen mit diesen abzugleichen und Aufgaben entsprechend zu ergänzen oder neu anzuordnen.

Erarbeitet wurden Rollendefinitionen und Beschreibungen für folgende Soll-Rollen:

- Verantwortlicher für Immobilienvermögen
- Verantwortlicher Objektbereich (Clustermanager)
- Objektverantwortlicher
- Bauherr
- Flächenmanager (Produktentwickler)
- Technischer Objektmanager
- Service Manager
- Verantwortlicher für Planen und Bauen
- Projektleiter / Projektsteuerer
- Verantwortlicher für Projektentwicklung und Nachhaltigkeit
- Projektentwickler (Portfoliomanager)
- Energiemanager
- Kreislaufmanager
- Inbetriebnahmemanager
- Infrastruktureller Objektmanager
- Betriebspersonal Schulen (Technischer Hausverwalter)
- Controller
- Qualitätsmanager
- Datenmanager
- An- und Vermieter (Assetmanager)
- Kaufmännischer Objektmanager

Darüber hinaus wurde seitens einiger Teilnehmer der Expertenrunde die Definition weiterer Rollen vorgeschlagen:

- Verantwortliche(r) für Personal und Organisation
- Schadstoffmanager
- Regressstelle für Drittschadensverursacher
- Kompetenzstellen

Die vorgeschlagenen vier weiteren Rollen konnten aus zeitlichen Gründen keiner Prüfung unterzogen werden. Es wird seitens simon+savas empfohlen, diese im Zuge der Implementierungsphase durch das GMW einer Bewertung zu unterziehen und, falls als erforderlich gesehen diese zu beschreiben. Eine detaillierte Übersicht zu den entwickelten SOLL-Rollenbeschreibungen ist der **Anlage 9** zu entnehmen.

4.3 Alternative Beschaffungsvarianten

4.3.1 Alternative Vertragsmodelle

Ziel der Expertenrunde „Alternative Beschaffungsvarianten“ war es ergänzende alternativen Umsetzungsstrategien zur Bewältigung des Aufgabenportfolios zu betrachten und die hierfür notwendigen Rahmenbedingungen zu identifizieren bzw. erste Grundlagen zu erarbeiten. Zu Beginn der Workshops wurde den Teilnehmenden der Expertenrunde Anlass als auch Zielsetzung erörtert und hierzu ein gemeinsames Verständnis für die Bearbeitung des Themenbereichs alternativer Vertragsmodelle für kommunale Beschaffungen entwickelt. Es wird seitens simon+savas darauf hingewiesen, dass im Rahmen der Projektphase 2 (SOLL-Konzeption) lediglich die konzeptionelle Grundlage zur Betrachtung alternativer Beschaffungsvarianten geschaffen werden kann, jedoch keine Pilotierung eines Bauvorhabens erfolgt. Die Expertenrunde ist insofern kein Teil einer Bauprojektentwicklung.

Insofern bildeten die Schwerpunkte der Arbeit in der Expertenrunde

- die Identifikation städtischer Schnittstellenpartner für die Umsetzung alternativer Vertragsmodelle,
- die Identifikation städtischer Initiativen rund um Themen alternativer Vertragsmodelle,
- die Betrachtung wesentlicher, im Zuge von alternativen Vertragsmodellen zu beachtender Aspekte sowie
- die Entwicklung eines Fahrplans zur Realisierung alternativer Vertragsmodelle für die Beschaffung kommunaler Leistungen.

Die Ergebnisse aus den Workshops wurden durch simon+savas reflektiert und ergänzt bzw. korrigiert. Es bestand in der Expertenrunde Einvernehmen darüber, dass für eine Festlegung von projektspezifischen Kriterien als Grundlage einer Entscheidungsmatrix für die Wahl des Vertragsmodells („Entscheidungsmatrix für Modellauswahl“) im weiteren Verlauf die Abstimmung mit städtischen Schnittstellen zweckmäßig ist. Eine mögliche Strukturierung (Kategorisierung) der verwaltungsspezifischen Anforderungen an die Umsetzung alternativer Vertragsmodelle wurde erörtert. Es gilt diese durch das GMW in der weiteren Bearbeitung insbesondere unter Einbezug der städtischen Schnittstellen weiter zu festigen bzw. zu vertiefen. Die zu berücksichtigenden Besonderheiten für alternative Vertragsmodelle sind gemeinsam mit den Ergebnissen aus den Workshops der **Anlage 10** zu entnehmen.

Auf Basis der durch die Expertenrunde identifizierten relevanten Aspekte und Rahmenbedingungen für die Umsetzung alternativer Vertragsmodelle entwickelte simon+savas in Anlehnung an Empfehlungen des Landes NRW für ÖPP-Maßnahmen im Hochbau einen groben Fahrplan zur Realisierung alternativer Vertragsmodelle (Abbildung 6).

Nr.	Schritt
1 Bedarfsermittlung	
1.1	Identifikation potentieller Projekte
1.2	Priorisierung der potentiellen Projekte
1.3	Vorgehensweise zur Projektbündelung
1.4	Projektdefinition und Projektrahmen
2 Vorgehensweise und Projektorganisation	
2.1	Entwicklung Maßnahmenplan
2.2	Projektgruppe GU/TU/ÖPP mit zusätzlichen Mitarbeitern innerhalb des GMW
2.3	Projektbeteiligte auf Seiten Stadt Wuppertal
2.4	Einbindung externe Berater
2.5	Entwicklung Team- und Projektstruktur für das Gesamtvorhaben
2.6	Einrichtung von ämterübergreifender Abstimmungsroutine
2.7	Entwicklung Zeitplan
3 Überprüfung der Marktfähigkeit	
3.1	Entwicklung Vergabestrategie für GU/TU/ÖPP-Leistungen
3.1	Beurteilung des Bietermarktes
3.2	Beurteilung der rechtlichen Ausgangssituation
3.3	Auswirkungen auf die öffentliche Aufgabenerfüllung
4 Erstellung von Projektgrundlagen	
4.1	Erarbeitung und Konkretisierung Bausoll für TU- und GU- Vergaben
4.2	Strukturierung und Optimierung der Projektvorgaben hinsichtlich der Terminziele
4.3	Fundierte Grundlagenermittlung für die GU/TU/ÖPP-Vergabe
4.4	Klärung von Schnittstellen aus Änderungen der Verfahrensweise
4.5	Einrichtung Projekttraum
4.6	Leitung und Steuerung der Planungsteams in den GU/TU/ÖPP-Projekten
4.7	Erstellung und Veröffentlichung von funktionalen Leistungsbeschreibungen

Abbildung 6: Fahrplan zur Realisierung Alternativer Vertragsmodelle

Die Vor- und Nachteile relevanter Varianten alternativer Vertragsmodelle wurden von simon+savas herausgearbeitet und gemeinsam mit einer Aufstellung möglicher Auswahlkriterien dem GMW für die weitere städtische Abstimmung zur Verfügung gestellt (**Anlage 10**). Aus zeitlichen Gründen konnte hierzu noch kein finales Ergebnis im Rahmen der Expertenrunde erarbeitet werden und ist durch das GMW final abzustimmen.

4.3.2 Make-or-Buy-Analyse

Die Make-or-Buy-Analyse zu einzelnen Leistungen des GMW beschäftigt sich mit der Kernfrage, ob eine Dienstleistung in Eigenleistung oder Fremdbezug erbracht werden sollte. Diese Betrachtung beinhaltet eine Reihe unterschiedlicher Kriterien, die zur objektiven Bewertung gegeneinander abzuwägen und je nach betrachteter Leistung unterschiedlich zu gewichten sind.

Die zu betrachtenden Leistungen zeichnen sich dadurch aus, dass diese überwiegend nicht zu den Standardleistungen eines kommunalen Immobiliendienstleisters zu rechnen sind. Die Einschätzung dazu resultiert aus der Erfahrung von simon+savas mit vergleichbaren Aufgabenstellung in anderen Mandaten sowie dem Leistungsspektrum des Facility Managements nach GEFMA 100. Es handelt sich dabei um Leistungen die bislang im GMW erbracht, im Zuge der Tätigkeitsabfrage in der Projektphase 1 identifiziert und im Rahmen von Workshops mit der Expertenrunde „Alternative Beschaffungsvariante“ verifiziert wurden:

1. Eigenplanung (LPH 1-4)
2. Bauüberwachung (LPH 8)
3. Inspektions- und Kontrollgänge
4. Außenanlagen und Tiefbau
5. Zentralwerkstatt
6. Gebäudeleittechnik
7. Fuhrparkmanagement
8. Bauwerksprüfung
9. Schadstoffbeseitigung organisieren

10. Schließanlagenverwaltung
11. Flucht-/ Rettungswegpläne
12. Handwerkliche Tätigkeiten

Für diese Analyse wurde eine Bewertungsmatrix aufgestellt, die die Make-or-Buy-Entscheidungen systematisch, objektiv und nachvollziehbar dokumentiert. Die Vorgehensweise und die Ergebnisse dieser Bewertung werden im Nachfolgenden thematisiert.

Im Folgenden sind die Ergebnisse der Make-or-Buy-Analyse für die betrachteten 12 Leistungsfelder dargestellt. Eine detaillierte Zusammenstellung der Make-or-Buy-Analyse inklusive Beantwortung des Fragenkatalogs sowie der Konkretisierung für eine künftige Leistungserbringung ist im **Anlage 11** dargestellt.

Unter Berücksichtigung der Analyseergebnisse und nach erfolgter Diskussion im Rahmen der Expertenrunde wurden folgende der im Rahmen der Workshops mit der Expertenrunde verifizierten Leistungen im GMW perspektivisch als Fremdleistung (BUY) gesehen:

1. Eigenplanung (LPH 1-4)
2. Bauüberwachung (LPH 8)
7. Fuhrparkmanagement
11. Flucht-/ Rettungswegpläne
12. Handwerkliche Tätigkeiten

Die Expertenrunde kam zum Ergebnis, dass dabei die Eigenplanung (LPH 1-4) als auch die Bauüberwachung (LPH 8) zur Kompetenzerhaltung und Qualitätssicherung weiterhin durch das GMW in geringen Umfang von bis zu 15% (gemessen an der Investitionssumme) erbracht werden sollte.

4.4 Relevante Schlüsselprozesse

Die Prozessanalyse stellte einen wesentlichen Teil der Projektphase 2 (Modul 3) dar. Durch die Expertenrunde „Ablauforganisation“ wurden im Zuge von mehreren Workshops die relevanten Prozesse für das GMW identifiziert, strukturiert und einer Priorisierung für eine spätere Modellierung in der Umsetzungsphase unterzogen. Diese wurden in einer Prozesslandkarte dokumentiert (Abbildung 7). Die Prozesslandkarte stellt eine erste Erhebung der aus Sicht der Expertenrunde „Aufbau- und Ablauforganisation“ für die Leistungserbringung des GMW maßgeblichen Prozesse dar.

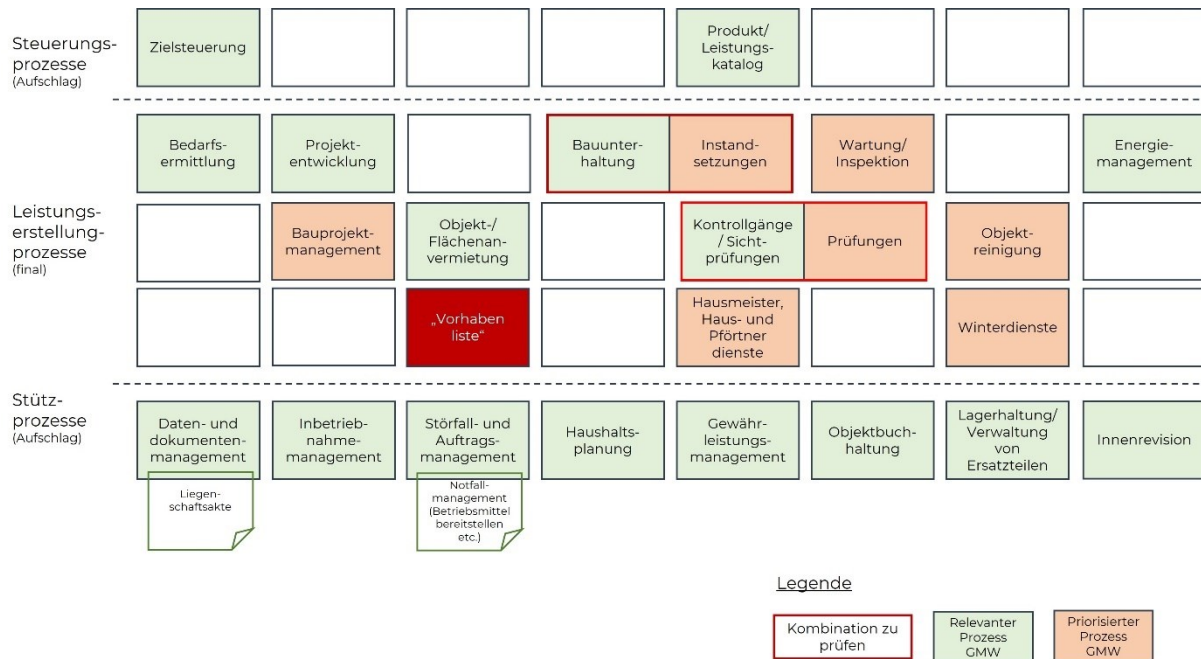


Abbildung 7: Prozesslandkarte

Im Mittelpunkt der Konzeption einer SOLL-Ablauforganisation in Projektphase 2 stand die Erarbeitung von Vorschlägen zur Anpassung sowie Erweiterung der Kerngeschäftsprozesse, im folgenden Leistungserstellungsprozesse (LEP) bezeichnet, im Hinblick auf künftige Aufgaben und der Bewältigung von Anforderungen an das GMW. Bereits im Zuge der Projektphase 1 kam zutage, dass im GMW keine aktuellen formalen Grundlagen und Werkzeuge für eine Prozessmodellierung etabliert sind und der bereits dokumentierte Kerngeschäftsprozess „Vorhabenplanung“ keine Gültigkeit mehr besitzt.

Den Schwerpunkt des Leistungsbausteins bilden auftragsgemäß Abläufe rund um das Themenspektrum Vorhabenplanung bis zur Aufstellung des Vorhabenprogramms. Die ersten Workshops in der Expertenrunde „Ablauforganisation“ hatten folglich zum Gegenstand, zunächst die Voraussetzungen für eine Prozessmodellierung rund um dieses Themenspektrum zu schaffen. Hierfür wurde im Rahmen der Expertenrunde zunächst eine Klarheit über Begrifflichkeiten geschaffen und mit dem Begriff „Vorhabenliste“ ein gemeinsamer Arbeitstitel für die weitere Betrachtung im Projektverlauf festgelegt. Aufbauend auf den Ergebnissen aus Projektphase 1 entwickelte simon+savas ein Grundmodell zur Prozesskette „Vorhabenliste“, welches im Rahmen der Expertenrunde diskutiert und weiterentwickelt wurde.

Die Mitglieder der Expertenrunde legten folgende Grobstruktur für die Abfolge einer Prozesskette „Vorhabenliste“ fest:

6. Erfassen und Klassifizieren von Anforderungen
7. Auswerten der Anforderungen, Entwickeln von neuen Maßnahmenvorschlägen
8. Prioritätensetzung anhand von Kriterien
9. Prognose der Leistungserbringung
10. Vorlage der Vorhabenliste in Gremien

Die fünf möglichen Teilprozesse bilden somit den groben Rahmen für die zu modellierende Prozesskette „Vorhabenliste“ (Abbildung 8). Die Grundlage zur Prozessmodellierung ist **Anlage 12** zu entnehmen.

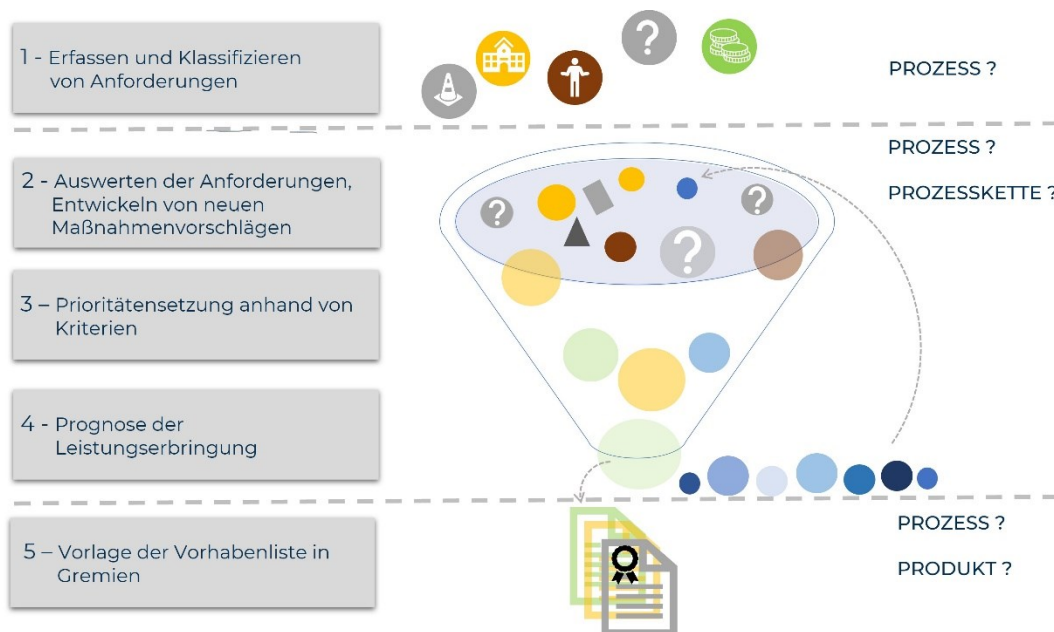


Abbildung 8: Grobstruktur für Ablauf Prozesskette "Vorhabenliste"

Im weiteren Verlauf der Workshops wurden zunächst für die Vorhabenplanung des GMW relevante Anforderungsquellen identifiziert und in sechs Kategorien unterteilt. Abbildung 9 gibt das Ergebnis der systematischen Entwicklung im Rahmen der Workshops wieder.



Abbildung 9: Anforderungsquellen GMW

Im Anschluss daran wurden Anforderungswege erfasst und klassifiziert, um letztlich durch Zuordnung von Anforderungsquellen (WAS?) zu Anforderungswegen (WIE?) ein „Anforderungskataster“ zu erstellen (**Anlage 13**). Das Ergebnis dieses iterativen Vorgehens bildet das gemeinsame Verständnis der verschiedenen Fachdisziplinen im GMW ab und stellt somit eine wesentliche Voraussetzung für die weitere Prozessmodellierung dar. Maßgeblich ist hier auch der notwendige Zusammenhang von Anforderungen und Bedarfsermittlung als erster Schritt in der Grobstruktur für die Prozesskette „Vorhabenliste“.

Weiterhin wurde mit der Expertenrunde ein gemeinsames Verständnis von Soll-Prozessen geschaffen. In diesem Zuge wurden die Grundlagen des Prozessmanagements als Bestandteil der Ablauforganisation einer Institution im Allgemeinen und des GMW im Speziellen ausführlich erläutert. Es wurden die Rollen der Prozessbeteiligten sowie Zusammenhänge und Schnittstellen detailliert besprochen, d.h. *wer macht was, wann in der Abfolge und unter Zuhilfenahme welcher Ressourcen*.

Die SOLL-Prozesse LEP 01-1 „Kundenbedarfe“, LEP 01-2 „Bedarfe Begehungen“ und LEP 01-3 „Bedarfe Betriebsführung“ wurden aufbauend auf das Anforderungskataster im Rahmen von drei Workshops modelliert und im Nachgang an die Workshop-Teilnehmenden zur Prüfung und Rückmeldung versendet. Das Modellierungsergebnis zu den drei Prozessen zur Anforderungs- und Bedarfsermittlung ist **Anlage 14** zu entnehmen.

Die Prozessmodellierung für den Leistungserstellungsbereich der Prozesskette „Vorhabenliste“ weist eine wesentliche Berührungspunkte zur derzeit laufenden externen Organisationsberatung zur Restrukturierung des Investitionsvorhabenprogramms des GMW auf und konnte daher nicht zum Abschluss geführt werden. Die Restrukturierungsberatung hat zum Gegenstand eine Priorisierungslogik zu erarbeiten, welche aufbauend auf Gesprächen mit Kunden des GMW entwickelt wurde. Diese „Priorisierungsmatrix“ umfasst die drei Stufen Bestandsbeurteilung, Priorisierung und Risikobewertung. Weiterhin besteht zur weiteren Prozessmodellierung Unklarheit darüber, inwiefern die aktuell im städtischen Gremienlauf befindliche Priorisierungslogik auf dem seitens simon+savas vorgeschlagenen Priorisierungsverfahren in Anlehnung an das „Dortmunder Modell“ entwickelt wurde. Im Zuge der Implementierungsphase gilt es daher durch das GMW zu klären, wie und in welcher Form die weiteren Schritte zur Prozessmodellierung erfolgen sollen und welches Modell zur Kategorisierung und Prioritätensetzung von Maßnahmen anzuwenden ist.

4.5 Personal- und Finanzbedarfe

Um die neu konzipierte SOLL-Aufbau- und Ablauforganisation des GMW hinsichtlich der Auswirkungen auf einen zukünftigen personellen und finanziellen Bedarf bewerten zu können, wurde simon+savas mit einer Abschätzung beauftragt. Auf Basis der organisatorischen Festlegungen zu Aufgabenwahrnehmung, Schnittstellen etc. und in Verbindung mit dem zu betreuenden Gebäudeportfolio war es von simon+savas angedacht eine Abschätzung für die relevanten künftigen Aufgabenfelder im GMW durchzuführen.

Für die Kapazitätsabschätzung wurden zwei unterschiedliche Berechnungsmethoden vorgesehen. Über den Ansatz der zu betreuenden Brutto- oder Nettogrundfläche (BGF/NGF) oder der Anschaffungs- und Herstellungskosten der Objekte der Stadt Wuppertal können beispielweise die benötigten Personalbedarfe für Rollen im Objekt- und Betriebsmanagement ermittelt werden.

Bemessungsmethode über Fläche oder Anschaffungskosten

Im Rahmen vergangener Organisationsberatungsprojekte wurde hierfür von simon+savas ein Ansatz zur Personalbedarfsabschätzung auf Basis einer anerkannten Berechnungsmethode entwickelt und in den letzten Jahren weiterentwickelt und sukzessive angepasst.

Folgende Parameter fließen in diese Berechnungsmethode ein:

- Objektdaten – Quadratmeterzahlen der Objekte bzw. deren Anschaffungskosten
- Bündelung der Objekte anhand Nutzungsarten (Objektbereiche) mit den dazugehörigen Korrekturfaktoren der Nutzungsart
- Einflussgrößen (Art) mit den dazugehörigen Korrekturfaktoren (Wert) und der Relevanz pro Rolle
- Leistungen je Rolle
- Arbeitstage / Jahr / Mitarbeitende

Anpassung Flächen über Korrekturfaktoren

Jedes Gebäude hat spezielle Anforderungen hinsichtlich seiner Betreuung und Steuerung im Facility Management und beeinflusst eine Kapazitätsberechnung in unterschiedlichem Maße. Damit die gebäudespezifischen bzw. nutzungsartenbezogenen Anforderungen in der Berechnung berücksichtigt werden, sind projektbezogen sogenannte Einflussgrößen (Art) zu definieren. Auf Basis der Erfahrung von simon+savas sind üblicherweise etwa 10 bis max. 15 Einflussgrößen ausreichend. Den Einflussgrößen sind Korrekturfaktoren (Werte) hinterlegt, die in die Berechnung mit einfließen.

Ein Korrekturfaktor zu einer Einflussgröße in Höhe von z. B. 1,2 bedeutet, dass die Betreuung des Objektes/des Nutzungsclusters 20 % mehr Zeitaufwand zur Betreuung erfordert als der Basiswert.

Relevanz der Einflussfaktoren je Rolle

Da nicht alle Einflussfaktoren für jede Rolle von Bedeutung sind, ist eine Zuordnung der Relevanz zu den einzelnen Rollen vorzunehmen. Beispielsweise hat der technische Ausbildungsgrad für die Rolle des Infrastrukturellen Objektmanagers keine Relevanz und wird somit auf „nein“ gesetzt. Dies bedeutet, dass diese Einflussgröße bei der Berechnung der Rolle des Infrastrukturellen Objektmanagers nicht als Vermehrungs- oder Minderungsfaktor in die Berechnung einfließt, sondern neutral betrachtet wird.

Qualität der aktuellen Daten- und Informationsgrundlage

Zum Zwecke der Einschätzung der benötigten Personalkapazität, wurde seitens simon+savas eine tabellarische Aufstellung von erforderlichen Informationen (Anforderungstabelle) vorbereitet. Diese beinhaltet eine Auswahl an Objektdaten zu Liegenschaften im Eigentum des GMW, welche für die Abschätzung von Personalkapazitäten benötigt werden. Die erforderlichen Daten wurden nach Relevanz in zwei Gruppen eingeteilt.

Nach erfolgtem Rücklauf der durch das GMW bearbeiteten Anforderungstabelle wurden die erhobenen Informationen durch simon+savas analysiert. Die Qualität der Daten deuten sowohl im Hinblick auf Vollständigkeit als auch auf Konsistenz auf Qualitätsdefizite hin. Folgende Objektdaten konnten seitens des GMW nur unvollständig zur Verfügung gestellt werden:

- Anzahl Nutzungsart je Standort,
- Fläche NGF,
- Baujahr,
- Jahr der letzten umfassenden Sanierung,
- Gebäudehöhe,
- Objektzustand,
- Betriebszeiten,
- Denkmalschutz,
- Gebäudeanzahl in Liegenschaft,
- Lage,
- Anschaffungswert,
- Buchwert und Wiederbeschaffungswert.

Sieben von den genannten Punkten sind wesentlich für die Berechnungsansätze zur Abschätzung von Bedarfen. Bei der Bewertung übermittelter Daten fallen Inkonsistenzen auf. So sind beispielsweise manche Liegenschaften doppelt erfasst. Außerdem liegen zu einem signifikant hohem Anteil an Liegenschaften keine vollständigen Flächenangaben vor.

Aufgrund Unvollständigkeit sowie Inkonsistenz der vorliegenden Daten empfahl simon+savas eine stichprobenhafte Überprüfung von Objektinformationen durch das GMW anhand einer handhabbaren Auswahl an Liegenschaften. Um eine valide Einschätzung zum weiteren Vorgehen treffen zu können, galt es zudem Erkenntnisse über den Aufwand einer möglicherweise nötigen manuellen Nacherhebung bzw. Validierung der Daten zu gewinnen.

Folgende Vorgehensweise wurde dabei von simon+savas vorgeschlagen:

1. Stichprobenartige Erhebung der Daten für 2-3 Liegenschaften je Baunutzungsart;
2. Beschaffung der sämtlichen relevanten Informationen für jede Stichprobe, bei Bedarf Zusammenstellung der Informationen aus mehreren Systemen.
3. Abgleich der erhobenen Daten mit den tatsächlichen Werten für jede Stichprobe. Dabei müssten beispielsweise Objektverantwortliche kontaktiert werden, die über die tatsächliche Gebäudekenntnisse verfügen.
4. Schätzung des Aufwands für die Erhebung der Objektdaten.

Die stichprobenartige Untersuchung der Daten brachte zutage, dass die Objektdaten im GMW nicht vollständig und/oder nicht korrekt vorhanden sind. Von 34 angefragten Objektdatentypen sind 20 inkorrekt und/oder unvollständig für mindestens eine der Stichproben. Bewertet man die übermittelten Ergebnisse für die einzelnen Stichproben, ist zu erkennen, dass nur 4 von 9 überprüften Liegenschaften über eine vollständige und valide Datenbasis verfügen. Zudem wird der Aufwand der Datenerhebung für 12 von 34 Datentypen nach Angaben des GMW als hoch oder nicht ohne weiteres ermittelbar eingeschätzt. Die Eckpunkte der Informationsabfrage sowie die aus der stichprobenhaften Überprüfung gewonnenen Erkenntnisse sind **Anlage 15** zu entnehmen.

Ausblick

Die Ergebnisse aus der stichprobenhaften Überprüfung legen nahe, dass eine Abschätzung künftiger finanzieller als auch personeller Bedarf auf Basis der aktuell gegebenen Qualität an Objektdaten keine valide Aussagen bzw. Ergebnisse zutage bringen werden. Nachdem die Erhebung vollständiger und konsistenter Objektdaten mit nicht unerheblichem Aufwand innerhalb des GMW verbunden ist und hierfür freie Kapazitäten bzw. Qualifikationen erfordert, ist eine Weiterverfolgung des

Leistungsbausteins im Rahmen des Projektes aus Sicht von simon+savas derzeit nicht zweckmäßig. Vielmehr gilt es das weitere Vorgehen zwischen GMW und simon+savas festzulegen.

Es wird seitens simon+savas empfohlen, die im System hinterlegten Basisdaten zur Kapazitätsbemessung (Liegenschaften, Flächen, Anschaffungskosten, investives Bauvolumen, Bauunterhalt) spätestens zur Implementierungsphase zu verifizieren bzw. zu vervollständigen. Bei grundlegenden Abweichungen der Basisdaten von der jetzigen Ist-Situation zum Zeitpunkt der Umsetzung sind die zugrunde liegenden Daten zu aktualisieren, um eine Kapazitätsabschätzung zu ermöglichen. Generell sollte eine Kapazitätsabschätzung in regelmäßigen Abständen hinsichtlich Aktualität (Gebäudebestand, Projektvolumen etc.) überprüft und im Bedarfsfall aktualisiert werden. Es wird seitens simon+savas empfohlen, die Aktualität der Immobiliendaten ist durch die zentrale verantwortliche Stelle aus dem Objektmanagement heraus zu steuern und wiederkehrend stichprobenhaft zu überprüfen.

4.6 Controlling und Berichtswesen

Für den Steuerungsprozess einer Behörde fließen Informationen aus der Umfeldanalyse in die Strategieentwicklung ein. Die Strategischen Ziele wiederum gilt es im operativen Tagesgeschäft umzusetzen. Der Steuerungsprozess schließt mit Strategiereview ab bzw. bildet damit einen Kreislauf (Abbildung 10).



Abbildung 10: Steuerungsprozess einer Behörde

Controllinginstrumente

Zur optimierten Steuerung des Gebäudebestandes, der Projekte und der eigenen Leistungserbringung war es Ziel und Aufgabe in Modul 3, die vorhandenen Controlling- und Steuerungsinstrumente weiterzuentwickeln und daraus ein geeignetes Kennzahlensystem zu erarbeiten. Nachdem im Zuge der IST-Analyse keine im GMW bereits etablierten Controllinginstrumente identifiziert werden konnten, galt es zunächst im Verlauf der Projektphase 2 passgenaue Controllinginstrumente für das GMW zu identifizieren.

Im Rahmen mehrerer Workshops in der Expertenrunde „Controlling/Berichtswesen“ wurde eine von simon+savas aufbereitete Zusammenstellung adäquater Controllinginstrumente für kommunale Einrichtungen vorgestellt. Die Mitglieder der Expertenrunde entwickelten zunächst ein Verständnis für die vorgestellten Controllinginstrumente. Daran anknüpfend erfolgte eine Diskussion und Festlegung zu deren grundsätzlichen Anwendbarkeit für das GMW. Seitens der Mitglieder adressierte Unklarheiten zu einigen Instrumenten wurden durch simon+savas aufgegriffen und mit einer umfassenden Erläuterung beantwortet.

Baukosteninvestitionscontrolling

Zu Beginn der Workshopreihe im Rahmen der Expertenrunde „Controlling/Berichtswesen“ erfolgte eine Einordnung des Bauinvestitionscontrollings in Kontext betrieblicher bzw. kommunaler Geschäftsprozesse. Folgendes Ziel eines Bauinvestitionscontrollings (BIC) im GMW wurde dabei diskutiert und formuliert:

Wirtschaftliche und effektive Abwicklung von Baumaßnahmen unter Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten über den Lebenszyklus einer Immobilie mithilfe eines strukturierten und systematischen Controllings (basierend auf realisierbarer und transparenter Steuerungsmaßnahmen zur Investitionsumsetzung).

Zudem wurden die Aufgaben eines BIC im GMW basierend auf einem Vorschlag von simon+savas diskutiert und anschließend gemeinsam beschrieben. simon+savas brachte darüber hinaus aus der Erfahrung mit vergleichbaren Aufgabenstellungen in anderen Kommunen einen Vorschlag für die Unterteilung des Ablaufs eines BICs in sechs Stufen ein:

1. Bedarfsanmeldung
2. Projektkonkretisierung
3. Planung/“Project Freeze“
4. Grundsatzbeschluss
5. Bauvorbereitung
6. Bauausführung

Der Rahmen für ein BIC im GMW sowie mögliche Controllinginstrumente für das GMW sind in ihrer Gesamtheit der **Anlage 16** zu entnehmen.

Kennzahlensystematik

Durch Simon+Savas wurde eine Aufstellung etablierter Kennzahlen für das kommunale Immobilienmanagement erarbeitet. Die vorgeschlagene Kennzahlensystematik ist **Anlage 17** zu entnehmen und bildet sowohl übergreifende, strategische als auch objektorientierte Kennzahlen ab. Die strategischen Kennzahlen basieren mitunter auf den strategischen Dimensionen:

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

Auszugsweise sind folgende Kennzahlen zu nennen:

- Energieverbrauch pro m² [kWh/m² BGF]
- Wasserverbräuche [m³/m² BGF], [m³/Nutzer]
- Kostenrichtwerte (Kostengruppe 300 + 400) [€/m² NF]
- Baukosten z.B. Kitaplatz (Kostengruppe 300 + 400) [€/m² z.B. je Kitaplatz]
- Instandhaltungsquote [€/a]
- Kundenzufriedenheit [% Kundenzufriedenheit]
- Anzahl Mitarbeitende Gebäudebetrieb [m²/BGF/NF]

Objektorientierte Kennzahlen sind unter anderem:

- Miete [€/m² BGF]
- Verwaltungskosten [€/m² BGF]
- Inspektion / Wartung [€/m² BGF]
- Reinigung [€/m² BGF]
- Außenreinigung, Grünanlagen [€/m² BGF]

Zu den priorisierten Kennzahlen ist anzumerken, dass der Instandhaltungsbedarf für Gebäude und Außenanlagen objektscharf (Kostenstelle) zu ermitteln ist. Dies sollte im Zuge der routinemäßigen Begehungen durch die Sachverständigen, Technischen Objektmanager und Betriebspersonal Schulen etc. erfolgen. Um eine Vergleichbarkeit herstellen zu können sollten die Bewertungen und die Bedarfsfeststellung einheitlich und standardisiert erfolgen. Hierzu sind durch das zukünftige Objektmanagement in Zusammenarbeit mit dem zukünftigen Betriebsmanagement geeignete Checklisten und ein Leitfaden mit Beispielbildern einer Bewertung zu erstellen. Über die Verwendung der Instandhaltungsmittel ist jährlich durch das zukünftige Objektmanagement ein Rechenschaftsbericht zu erstellen (Instandhaltungsplanung/ Instandhaltungsquote/ unvermeidbare Instandsetzung).

Um für die Liegenschaften der Stadt Wuppertal spezifische Kostenrichtwerte (Baunutzungsart bezogen) zu erhalten, sollte einerseits eine Ermittlung auf der Datenbasis des BKI (Baukosteninformationszentrum) erfolgen. Andererseits ist anzustreben, aus der Nachkalkulation umgesetzter Projekte für eine Auswahl an Kostengruppen nach DIN 276 eine GMW-interne Kostendatenbank aufzubauen und diese ebenso als Grundlage zu den Kostenrichtwerten heranzuziehen. Es ist empfehlenswert, dass die GMW-internen Kostenrichtwerte mindestens auf der zweiten Ebene der Kostengruppen der DIN 276 erarbeitet werden.

Die Verbrauchskennzahlen wie z. B. Strom/ Heizenergie/ regenerative Energie/ Wasser/ Abfall sind objektscharf zu ermitteln. Des Weiteren ist ein Messstellenkonzept zur Unterstützung der systematischen Erfassung von Zählerständen bei den Begehungen zu entwickeln. Aus den Jahresvergleichen sollten Rückschlüsse auf ein geändertes Nutzerverhalten oder Wartungs- und Instandhaltungsplanungsansätze gezogen werden können.

Berichtswesen

Die IST-Analyse in Projektphase 1 brachte die Erkenntnis zu Tage, dass im GMW derzeit noch kein Berichtswesen im Sinne eines zentralen betrieblichen Informations- und Kommunikationselement von Kostenrechnung und Controlling etabliert ist. Die Ausrichtung auf externe Berichtsempfänger wie dem Oberbürgermeister erfordert häufig eine spezifische andere Strukturierung und Aufbereitung der Daten.

Im künftigen Berichtswesen des GMW gilt es individuelle Information zu wichtigsten Entwicklungen und Sachverhalte für interne und insbesondere externe Berichtsempfänger zu Verfügung zu stellen. Die Ausrichtung des Berichtswesens auf externe Empfänger ergibt sich für das GMW als eigenbetriebsähnliche Einrichtung sowohl aus einschlägigen Paragrafen der Gemeindeverordnung, Eigenbetriebsverordnung sowie der Betriebssatzung. Es erfordert häufig eine andere Strukturierung und Aufbereitung der Daten als das interne Berichtswesen.

Im Rahmen von Workshops mit Mitgliedern der Expertenrunde „Controlling/Berichtswesen“ wurden seitens simon+savas identifizierte Berichtspflichten auf Basis der regulatorischen Berichtgrundlagen diskutiert. In der Folge fand eine Festlegung von künftiger Berichtsart, Berichtszyklus, Berichtersteller, Berichtsersteller als auch Berichtsempfänger statt. **Anlage 18** gibt das Ergebnis der Abstimmung auf Basis der Strukturelemente eines künftigen Berichtswesens im GMW wieder. Die Inhalte der einzelnen Berichte sind nach Auffassung von simon+savas spätestens im Zuge der Implementierungsphase durch den jeweiligen Berichtsersteller zu konzipieren und von zentraler Stelle im Controlling aus zu steuern.

4.7 Weitere Beratungsleistungen

Neben den hier dargestellten Ergebnissen zur strategischen Neuausrichtung des Gebäudemanagements der Stadt Wuppertal wurden im Rahmen des Beratungsprojektes weitere Themenfelder bearbeitet:

- Weiterentwicklung Hierarchisches Zielsystem
- Vertiefende Kulturentwicklung
- Restrukturierungskonzept

Diese Themenfelder sind derzeit teils noch in Bearbeitung.

5. Weiteres Vorgehen

Basierend auf der vorliegenden SOLL-Konzeption gilt es im weiteren Projektverlauf die Ergebnisse für die künftige Aufbau- und Ablauforganisation des GMW mit besonderem Fokus auf die Vorhabenplanung sowie der Verankerung von Controllinginstrumenten und einem adressatengerechtem strukturiertem Berichtswesen auf einen strukturierten Pfad der Implementierung zu legen.

Gemäß vorliegenden Leistungsumfangs sollen im Rahmen von Modul 4 ein Implementierungskonzept mit folgende Beratungsleistungen erbracht werden:

- Darstellung erforderlicher organisatorischer, struktureller, rechtlicher, technischer und personeller Maßnahmen zur Umsetzung der SOLL-Konzeption
- Entwicklung von geeignetem Konzept zur Implementierung der SOLL-Konzeption
- Darstellung erforderlicher Ressourcen im Hinblick auf die Implementierung
- Darstellung der Chancen und Risiken bei der Umsetzung des Konzeptes

6. Glossar

BGF:	Brutto-Grundfläche
BIC:	Bauinvestitionscontrolling
KGSt:	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
kWh:	Kilowattstunde
IT:	Informationstechnologie
LEP:	Leistungserstellungsprozess
LzPh:	Lebenszyklusphase
NF:	Nutzfläche

7. Anlagen

- Anlage 1: Workshopdokumentation Modul 3
- Anlage 2: Vorgehen und Ergebnis Organisationsmodell
- Anlage 3: Nutzwertanalyse Organisationsmodelle
- Anlage 4: Diskussion Varianten Ordnungsstruktur Ebene 2
- Anlage 5: Bewertung Varianten Ordnungsstruktur Ebene 2
- Anlage 6: Diskussion Ordnungsstruktur Ebene 3
- Anlage 7: Ergebnis SOLL-Aufbauorganisation
- Anlage 8: Themenspeicher Modul 3
- Anlage 9: SOLL-Rollenbeschreibung
- Anlage 10: Informationspaket Alternative Vertragsmodelle
- Anlage 11: Ergebnis Make-Or-Buy Analyse
- Anlage 12: Informationspaket Modellierung Vorhabenliste
- Anlage 13: Anforderungskataster Vorhabenliste
- Anlage 14: Vorschlag Ablauf Bedarfsermittlung
- Anlage 15: Informationserhebung Ressourcenbedarf
- Anlage 16: Controlling
- Anlage 17: Kennzahlensystem
- Anlage 18: Berichtswesen obligatorisch