

Abschlußbericht

über die Organisationsberatung

bei der Stadt Fürth

zum Aufbau einer zentralen Gebäudewirtschaft

"Gebäudewirtschaft Fürth - GWF"

Zusammenfassung des Abschlußberichts

Unser Auftrag

Im Zuge der Neuorganisation der Gebäudewirtschaft sollten wir Hinweise zu folgenden

Themenbereichen zu geben:

- zielführende Aufbau- und Ablauforganisation
- Personalbemessung und (Soll-)Stellenbewertung für den kaufmännisch-
infrastrukturellen Bereich.

(Beschuß des Personal- und Organisationsausschusses vom 17.02.2004)

Ausgangssituation

Die Stadt Fürth hat die Defizite einer Gebäudewirtschaft im herkömmlichen Sinn mit unterschiedlichen Sichtweisen und Zuständigkeiten erkannt und zunächst zur Verbesserung der Situation zum 01.10.2002 die Zentrale Gebäudewirtschaft Fürth (ZGW) ins Leben gerufen. Mit der Gründung der Gebäudewirtschaft Fürth (GWF), als eigenbetriebsähnliche

Einrichtung, soll ein Reformprozeß abgeschlossen werden, der die Vorteile einer Gebäudewirtschaft in einer Gesamtverantwortung, ausgehend vom Mieter-/Vermietermodell, für das größte, materiell bewertbare, Vermögen und einen der Hauptkostenblöcke der Stadt ermöglicht.

Zu nennen sind:

- Kostentransparenz weil die tatsächlichen Kosten der einzelnen Gebäude bekannt sind
- Anreiz der Nutzer zur Kostenverantwortung und wirtschaftlichen Nutzung
- einheitlich nutzbare Gebäudeinformationen/Datenstrukturen
- langfristige Erstellung von Bewirtschaftungskonzepten
- Vermeidung von Sanierungsstaus Verringerung des Wertverfalls
- weniger Kommunikations- und Abstimmungsaufwand
- sinnvoller Einsatz betriebswirtschaftlicher Entscheidungshilfen
- Erhöhung der Nutzungsqualität

künftige Organisationsform

Die Gebäudewirtschaft Fürth wird, nach den Vorgaben des Stadtrats, als eigenbetriebsähnliche Einrichtung (Art. 88 Abs. 6 GO) geführt.

künftige Organisationsstruktur (Aufbauorganisation)

Wir empfehlen die Organisation der GWF im Rahmen einer Linienorganisation. Dabei sind die Fachlichkeiten (technische, kaufmännische und infrastrukturelle Aufgaben) gut strukturierbar. Die bereits angetroffene klare Spezialisierung des Personals kann beibehalten werden. Der Gefahr des Nebeneinanders, die bei dieser Organisation gegeben sein kann, ist durch klare Regelungen für die horizontalen Informationsflüsse entgegenzuwirken.

Wir empfehlen eine Aufbauorganisation, die unterhalb der Amtsleitung nur in einer Hierarchieebene (nach der örtlichen Terminologie als Abteilungen bezeichnet) gegliedert ist. Damit wird hinsichtlich der Verwaltungsgliederung den organisatorischen Erfordernissen Genüge getan und eine straffe und effiziente Verwaltungsführung ermöglicht. Innerhalb der Abteilungen können Arbeitsbereiche/Aufgabenbereiche gebildet werden.

Unser Vorschlag stellt sich schaubildlich wie folgt dar:



Die Aufgaben der Bauordnung (Bauaufsicht) sind dem GWF zugeordnet. Die Leitungsaufgaben übernimmt der Technische Leiter. Einvernehmlich haben wir die Aufgaben der Bauordnung nicht in unsere Betrachtungen mit einbezogen.

Einzelfragen zur Organisation

- Raumsituation

Das Ziel die GWF Fürth im Laufe des Jahres 2005 gemeinsam räumlich unterzubringen sollte im Auge behalten werden. Eine weitere getrennte räumliche Unterbringung führt zu zusätzlichem Kommunikationsaufwand und kann zu Qualitätseinbußen führen.

- Finanzstrukturen

Regeln zu den Finanzstrukturen wären zu vereinbaren. Die mit der neuen Gebäudewirtschaft angestrebten Transparenzen sind erst dann gegeben, wenn ein tatsächlicher Geldkreislauf (Mittelabfluß beim Mieter, Mittelzufluß beim Vermieter) stattfindet. Die Mieter (Nutzer) werden dann den Aspekten einer wirtschaftlichen Gebäudenutzung stärker folgen. In der Folge ist zu vereinbaren ob der Mittelzufluß bei der GWF verbleibt, z.B. für Reinvestitionen oder zum Abbau eines Sanierungsstaus.

- Produkte

Die Leistungen der GWF sollen in Form von Produkten angeboten werden. Der Mieter (Nutzer) soll künftig vorab wissen welche Leistung (mit welchem Standard) er künftig bekommt.

- Kennzahlen

Ein Kennzahlensystem ermöglicht es die Wirtschaftlichkeit der Gebäudewirtschaft aufgrund objektiver Erfolgsfaktoren zu beurteilen. Die Kennzahlen sollten sich auf betriebswirtschaftliche und technische Kenngrößen beschränken.

- Energiemanagement

Die Aufgaben des Energiemanagements sollen künftig in einer Gesamtverantwortung wahrgenommen werden. Wichtigste Aufgaben sollten sein:

- Kostensenkung durch Abschluß geeigneter Energielieferungsverträge (Bündelung des Bedarfs und dadurch höhere Abnahmemengen);
 - Analyse des Energieverbrauchs der städtischen Liegenschaften und daran anschließende Optimierungsmaßnahmen;
 - Aufbau eines Systems zur Verbrauchskontrolle;
 - Koordination der Energiebeschaffung;
 - Initiieren von Energie- und Wassersparmaßnahmen in Projektarbeit.
-
- Ablauforganisation

Vereinbarungsgemäß haben wir die Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation in den bisherigen Strukturen, soweit dies im Rahmen unserer Gespräche und Erhebungen möglich war, betrachtet. Hinweise zu Verbesserungen haben wir, zur Vermeidung einer textlastigen Darstellung, in sog. "Defizitlisten" zusammengefaßt. Diese liegen als Anlage 3 diesem Bericht bei. Die einzelnen Themenbereiche haben wir mit den beiden Amtsleitern besprochen. Diese haben bereits mit ihren Mitarbeitern begonnen, nach selbst definierten Prioritäten, die Vorschläge umzusetzen.

Stellenbedarf

Wir haben den Stellenbedarf, soweit wie möglich bezogen auf die einzelnen Aufgaben und speziellen örtlichen Verhältnisse, ermittelt. Die Gliederung (siehe Anlagen 1 und 2 des Berichts) kann insoweit auch als Richtschnur für einen Aufgabenkatalog der GWF betrachtet werden. Ausgangsbasis waren die derzeit der GWF übertragenen Aufgaben und Kompetenzen. Sollten sich die Verhältnisse ändern, z.B. durch Übertragung weiterer Aufgaben, wäre dies bei der Stellenbemessung zu berücksichtigen. Gleiches gilt für den Wegfall von Aufgaben oder Änderungen der Aufgabenstrukturen (z.B. Übergang zur

Fremdreinigung). Teilweise war es notwendig, den Stellenbedarf (z.B. für kaufmännische Aufgaben unter Berücksichtigung der Doppik) zu schätzen, wenn dazu noch keine Vergleichswerte oder überörtlichen Erfahrungen vorlagen. In diesen Punkten empfehlen wir eine Neubetrachtung bzw. Feinjustierung, sobald Erfahrungswerte über einen repräsentativen Zeitraum vorliegen.

- Stellenbedarf für den technischen Bereich

Den Stellenbedarf für die technischen Aufgaben der GWF haben wir in Anlage 1 aufgezeigt. Die Einzelheiten, insbesondere auch die interne Arbeitsverteilung, wurden ausführlich erörtert und gemeinsam festgelegt. Einvernehmlich verzichteten wir auf eine zusätzliche Wiedergabe im Abschlußbericht.

- Leitungsaufgaben

Die Besetzung der Leitung mit einer "Doppelspitze" (ein technischer und ein kaufmännischer Leiter) ist durch den Stadtrat vorgegeben. Vor- und Nachteile (insbesondere im Kompetenzbereich) derartiger Doppelspitzen werden nach unseren Erfahrungen unterschiedlich gesehen. Wir empfehlen, nach einer gewissen Erprobungszeit diese Frage örtlich kritisch zu beurteilen.

Der technische Amtsleiter wird rd. 33 v.H. seiner Arbeitszeit für Leitungsaufgaben im Bereich der Bauordnung aufwenden müssen. Seine fachtechnischen Leitungsaufgaben innerhalb der GWF wird er nur mit Delegation von Teilen seiner (fachtechnischen) Aufgaben an die (fachtechnischen) Abteilungsleiter und mit deren Unterstützung leisten können.

- Projektumsetzung

Insbesondere der Aufbau des GWF erfordert über einen (derzeit nicht eindeutig abschätzbaren) Zeitraum Grundsatz- und Sonderaufgaben, Projekte - einschließlich deren

Umsetzung, die Entwicklung von Kennzahlen und Produktplänen, die Einführung neuer DV-Systeme und dergl. Wegen der spartenübergreifenden Aufgaben und deren grundsätzlichen Bedeutung halten wir die örtlich angedachte Einrichtung einer Stelle für derartige Aufgaben, die der Leitung direkt zugeordnet ist, für sinnvoll. Die Angemessenheit der Stellenausstattung wäre nach Beendigung der Aufbauphase örtlich zu beurteilen.

- IT-Aufgaben

Für die Benutzerbetreuung sehen wir eine Personalkapazität von 0,5 NK vor.

- Kaufmännisch-rechtliche Gebäudewirtschaft, Verwaltungsaufgaben

Wir sehen für diese Aufgaben (einschließlich der Leitung und der o.a. Sonderaufgaben tabellarisch dargestellt, folgenden Stellenbedarf vor:

Planstelle Nr.	Zahl	Bewertung BesGr./ VergGr.	Funktionsbezeichnung, wesentliche Aufgaben
Leitung GWF - kaufmännisch, rechtlicher und infrastruktureller Bereich			
1	1	I a (1 a)	Leitung des GWF gemeinsam mit Leiter/T, gegenseitige Stellvertretung (ohne fachspezifische Aufgaben, z.B. Bauordnung), alle Grundsatz- und Sonderaufgaben für GWF, Vertretung GWF in den Gremien und nach außen, insbesondere zu Mietern, Verantwortung für Wirtschaftsplan und Personal einschl. Personalentwicklung, strategische und grundsätzliche organisatorische Aufgaben GWF, Sachbearbeitung in grundsätzlichen oder besonders schwierigen Fällen
Projektumsetzung (vorübergehende (Stabs-) Stelle			
1.01	1	IV a (1b)	Projektmitarbeiter , Durchführung spartenübergreifender Projekte, Einführung zentraler IT-Strukturen, Produktpläne, Kennzahlensysteme, Sonderaufgaben für Leitung
1.02	1 bzw. 0,5	V b/IV b	IT-Benutzerbetreuer (während der Projektphase eine Kraft, bei laufendem Betrieb 0,5 NK)

Planstelle Nr.	Zahl	Bewertung BesGr./ VergGr.	Funktionsbezeichnung, wesentliche Aufgaben
kaufmännisch-rechtliche und Verwaltungsaufgaben			
1.1	1	IV a (1a)	Abteilungsleiter , Leitungsaufgaben für kaufmännische und Verwaltungsaufgaben, Aufstellung und Vollzug von Haushalts- und Wirtschaftsplänen, Mittelbewirtschaftung, Rechnungslegung, Berichtswesen, Finanzcontrolling, Zuschußwesen, Beschaffungs- und Vertragsangelegenheiten
1.1.2	1	VI b (1 a)	Zentraler Vorzimmerdienst GWF, Besucher- und Terminkoordination für die beiden Leiter, Teilnahme an Sitzungen und Besprechungen sowie deren Organisation, Assistenzdienste für Leitung
1.1.3	1	VII	Mitarbeiter zentrale Aufgaben , insbes. personalrechtliche Aufgaben des GWF, Mitarbeit im Vorzimmer
1.1.4	0,65	VII (1 a)	Mitarbeiter für Verwaltungsaufgaben , Vorzimmeraufgaben, Mitarbeit bei kaufmännischen Aufgaben
1.1.5	1	V c (1 a)	Sachbearbeiter Hauslasten, Mieter/Vermieter-Modell , Bearbeitung der Grundsteuern, Verbrauchsgebühren, Versicherungen, Nebenkostenabrechnungen an Dritte, Parkplatzbewirtschaftung, fachbezogene Leistungsverrechnung
1.1.6-8	3	V c (1b)/V b (1c) bis VI b (1 a)	Sachbearbeiter und Mitarbeiter für kaufmännische Angelegenheiten , Sachbearbeitung und Mitarbeit in allen kaufmännischen Angelegenheiten, Finanzplanung, Zuschußwesen, Vermögens- und Anlagenbuchführung, KLR, Betriebsabrechnungen, Mittelbewirtschaftung, Anordnungswesen, Firmenliste, Freistellungsbescheide
Gesamt:	10,65		Stellen GWF-Leitung, kaufmännisch-rechtliche und Verwaltungsaufgaben (während Projektphase)

Für die infrastrukturellen Aufgaben schlagen wir folgende Stellen vor:

Planstelle Nr.	Zahl	Bewertung BesGr./ VergGr.	Funktionsbezeichnung, wesentliche Aufgaben
Infrastrukturelles GM			

Planstelle Nr.	Zahl	Bewertung BesGr./ VergGr.	Funktionsbezeichnung, wesentliche Aufgaben
1.2	1	A 12	Abteilungsleiter infrastrukturelles GM, (verantwortliche) Organisation und Leitung der Hausmeister- und Reinigungsdienste, Umsetzung von Optimierungskonzepten, Erstellung fachbezogener Dienstanweisungen und Richtlinien, fachbezogene interkommunale Zusammenarbeit und fachbezogenes Controlling und Berichtswesen, Budgetverantwortung für Teilbudget
1.2.1	1	IV b (1 a)	Sachbearbeiter , Flächenmanagement und Raumbellegung, Stellvertretung des Abteilungsleiters, Ausstattungs- und Nutzungskonzepte, Kontakt zu Nutzern, Umzüge, Arbeits- und Gebäudesicherheit, Koordinationsaufgaben für Hausmeister- und Reinigungsdienste, Ausschreibungen und Vergaben
1.2.2	1	A 9 mD	Sachbearbeiter Gebäudewirtschaft, Hausverwaltungen, Organisation der Hausmeisterdienste (Kontakte zu Nutzern und Personal, Koordinierung des täglichen Einsatzes, Arbeitsabläufe), Umsetzung von Optimierungsprojekten, fachliche Mitwirkung beim Bauunterhalt, Qualitätskontrollen, Objektbegehungen, Führung von Mitarbeitergesprächen, Mitwirkung bei Einstellungen
1.2.3	1	VI b (1)/ V c (8) MeisterTV	Sachbearbeiter Gebäudereinigung, Organisation des Reinigungsbetriebs, Qualitätssicherung, Bedarfsermittlungen, Reviereinteilungen, Einführung von neuen Reinigungskonzepten, Mitwirkung bei Ausschreibungen und Vergaben Leitungsaufgaben für Reinigungspersonal soweit nicht durch die Leitung bzw. Hausmeister
1.2.4	1,3	VII (1 a) (s. Erl)	Mitarbeiter für alle Angelegenheiten der Hausmeister- und Reinigungsaufgaben, AO-Wesen für den Aufgabenbereich, Materialbewirtschaftung, im Vertretungsfall Ansprechpartner für Hausmeister- und Reinigungspersonal
	5,3		Stellen insgesamt infrastrukturelles GM nachrichtlich rd. 55 Hausmeister, 240 Reinigungskräfte

Folgende Stellen sind u.E. zur Unterstützung der technischen Kräfte erforderlich:

Planstelle Nr.	Zahl	Bewertung BesGr./ VergGr.	Funktionsbezeichnung, wesentliche Aufgaben
Schreib- und Assistenzdienste (Support) für technischen Bereich			
	2,66	VIII/VII	Assistenz- und Schreibkräfte für den technischen Bereich, allgemeiner Schreibdienst, Mitwirkung bei Ausschreibungen und Vergaben, Terminvereinbarungen, Telefondienst

Weiteres, Vorgehen, Schritte zum Erfolg

Um die Erfolge der GWF bemessen bzw. bewerten zu könne sollten die Gremien des Stadtrats die gewünschten strategischen Ziele noch genau definieren, mit der GWF vereinbaren und dafür einen zeitlichen Rahmen setzen. Die dazu notwendigen Befugnisse und Kompetenzen wären der GWF zu übertragen. Es ist auch vorstellbar der GWF weitere Aufgaben, z.B. für den unbebauten Grundbesitz zu übertragen.