

BSL Managementberatung GmbH  
Kaiser-Wilhelm-Ring 27-29, 50672 Köln

Köln | Hamburg | Leipzig | Wien

KONTAKT  
Tel: 0221 56 94 108  
Fax: 0221 56 94 200  
E-Mail: [office@bsl-mb.com](mailto:office@bsl-mb.com)  
[www.bsl-mb.com](http://www.bsl-mb.com)



# **Stadt Braunschweig**

„Organisationsuntersuchung der Grundstücks- und Gebäudewirtschaft der  
Stadt Braunschweig“

**Sachstandsbericht – TOP Ö 3.1  
Sitzung des Bauausschusses am 5. Dezember 2017 – 15:00 Uhr**

# Mit der Einführung des klassischen Mieter-Vermieter-Modells wird eine zukunftsfähige Struktur umgesetzt

## Organisationsuntersuchung Teil I

### Hauptauftrag

- Die Zweckmäßigkeit der „Braunschweiger Variante“ des Mieter-Vermieter-Modells grundsätzlich überprüfen und zukunftsfähige Organisationsstruktur entwickeln

### Vorgehensweise

- Entwicklung von Organisationsvarianten zur Grundstücks- und Gebäudewirtschaft
- Vergleich der Varianten in einer Nutzwertanalyse anhand mehrerer gewichteter Kriterien
- Diskussion der Ergebnisse der Nutzwertanalyse in der Projektarbeitsgruppe (FB 10, 20, 65, Ref. 0600, Personalrat) und in der Projektlenkungsgruppe (Dezernenten II, III und VII, FB 10, FB 20, FB 65, Personalrat)

### Ergebnis

- Das Mieter-Vermieter-Modell wird am positivsten für die Zukunft der Stadt Braunschweig bewertet.

### Mieter = nutzender Fachbereich / Externe

- Erstellung von Fachkonzepten
- Etablierung einheitlicher Ansprechpartner

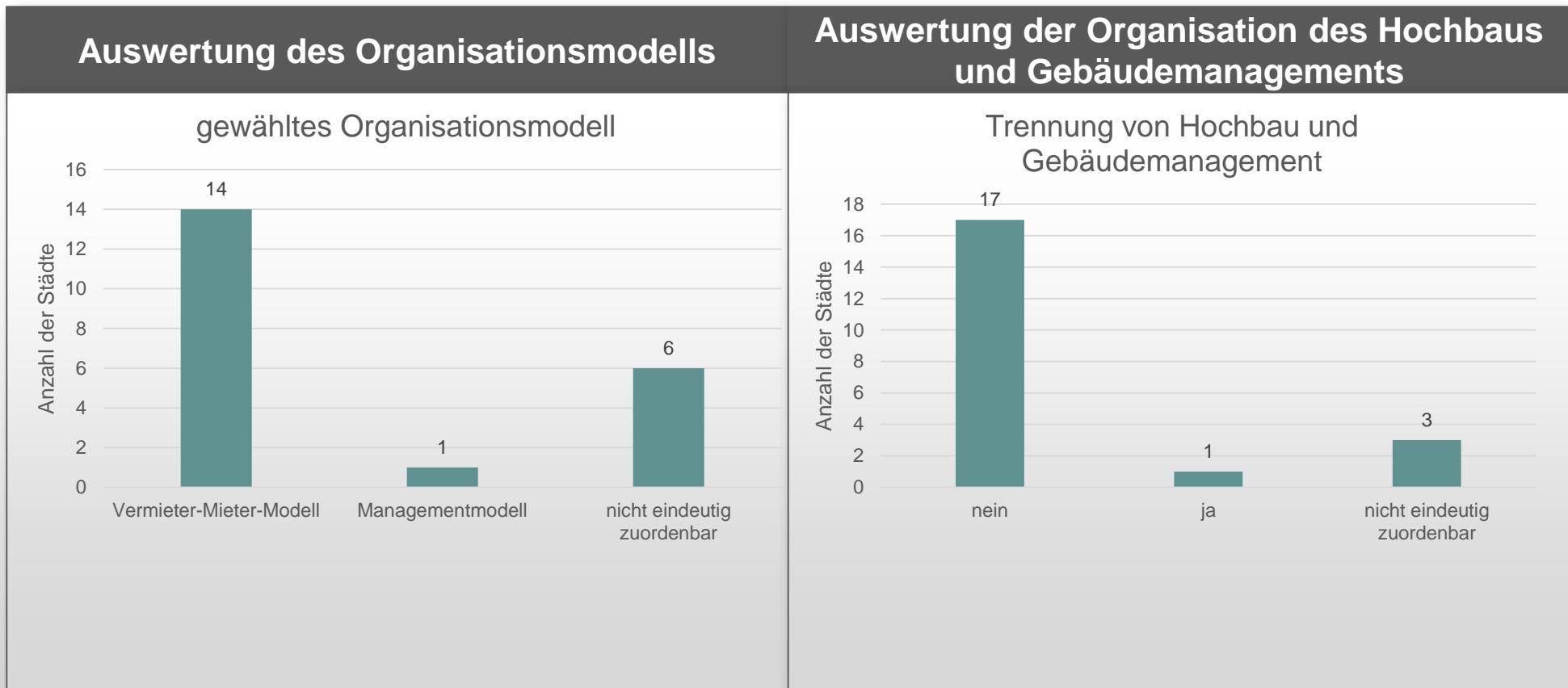
### Eigentümer = FB 65

- Betreiberverantwortung
- Planung und Durchführung von Bauprojekten unter strategischer Entscheidung FB 20 in LP 1-3
- Kaufmännisches, technisches und infrastrukturelles GM
- Strategisches Gebäudemanagement

### FB 20

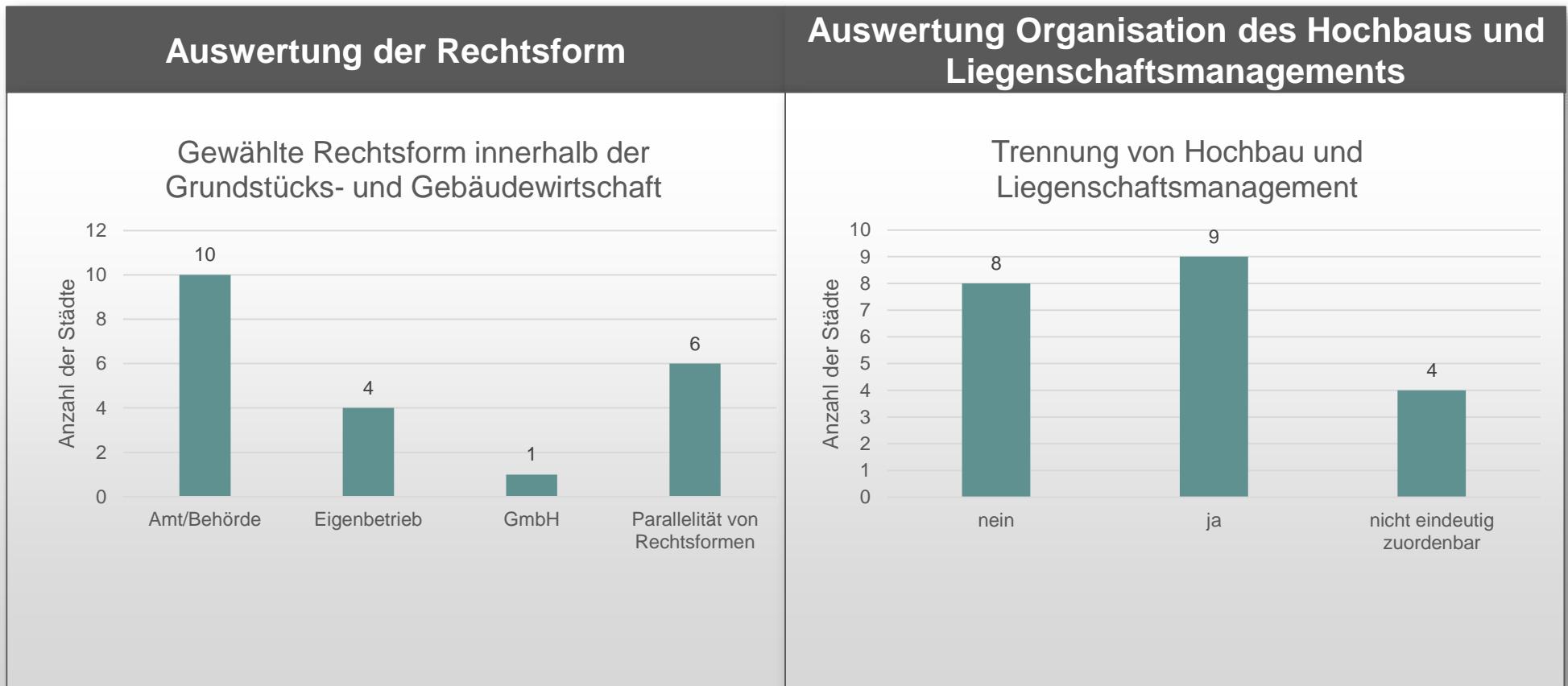
- Kommunales Liegenschaftsmanagement unbebauter Grundstücke
- An- und Verkauf auch bebauter Grundstücke

# Die Auswertung der Organisationsmodelle von Städten der KGSt Größenklasse 2 zeigt das Mieter-Vermieter-Modell als dominierendes Organisationsmodell



Quelle: Internetrecherche, öffentlich zugängliche Dokumente

# Die Grundstücks- und Gebäudewirtschaft ist in Städten der KGSt Größenklasse 2 meist in einem Amt angesiedelt



Quelle: Internetrecherche, öffentlich zugängliche Dokumente

# Wenn Public Private Partnership Projekte fortgeführt werden, sind die Auswahl geeigneter Projekte, ein ausreichender Vorlauf und der Personalbedarf zu berücksichtigen

## Voraussetzungen Public Privat Partnership

- Die Stadt Braunschweig hat Erfahrung mit der Durchführung von Public Private Partnership Projekten gewonnen.
- Wenn der Ansatz fortgeführt wird, sind folgende Aspekte zu beachten:
  - Es ist eine geeignete Bündelung von Maßnahmen notwendig.
  - Der Nachweis der Wirtschaftlichkeit ist zu beachten.
  - Der Vorlauf liegt, auch bei Erfahrungswerten mit PPP-Projekten, bei mindestens zwei bis drei Jahren.
  - Im Fachbereich 65 entsteht u. a. Aufwand für
    - Projektplanung, -entwicklung sowie die Erstellung des Leistungsverzeichnisses
    - Vertragscontrolling
    - Begleitung der Baumaßnahmen
  - Aufgrund der gewonnenen Erfahrungen des Fachbereichs 65 ist – unter Voraussetzung eines ähnlichen Projektumfangs – von rund zwei Stellen für PPP Projekte auszugehen.

# Im Ist besteht insbesondere Regelungsbedarf bezüglich der Wahrnehmung strategischer Aufgaben, der Durchsetzung von Standards im Bauprojektmanagement und der Umsetzung der Betreiberverantwortung

## Organisationsuntersuchung Teil II

### Hauptauftrag

- Aufbauend auf den Empfehlungen zu Teil I sollen die internen Geschäftsprozesse und Strukturen des FB 65 sowie Schnittstellen und Kommunikationswege zu den beteiligten städtischen Organisationseinheiten überprüft und optimiert werden.

## Zentrale Schwierigkeiten im Status Quo

- **Strategische Aufgaben** können derzeit nicht ausreichend wahrgenommen werden, u.a. Flächen- und Vertragsmanagement, strategischer Einkauf, Portfoliomanagement.
- Definierte Verfahren und fachbereichsinterne **Standards** werden derzeit im Bauprojektmanagement nicht umfassend umgesetzt, u.a. nicht vollständige Bindung an definierte Abläufe, häufige nachträgliche Nutzeranforderungen.
- Es besteht eine **Vielzahl an Schnittstellen** innerhalb des Fachbereichs und zu anderen Fachbereichen
- Im Kontext fehlender personeller und finanzieller Ressourcen im Betrieb wird die **Betreiberverantwortung** derzeit unzureichend erfüllt, u.a. keine umfassende Dokumentation, Mängel bei Einweisungen.
- Es existiert keine **umfassende Anlagenbewertung** mit entsprechend systematisch dokumentierten vorgeschriebenen Prüf- und Wartungszyklen.
- Die IT-Landschaft des FB 65 ist derzeit von vielen Einzellösungen geprägt. Ein umfassendes, funktionierendes CAFM\*-System existiert nicht.

\* Computer-Aided Facility Management

# Die Ansätze zur Soll-Konzeption zielen insbesondere auf eine Stärkung strategischer Themen, klar definierte Schnittstellen im Bauprojektmanagement und die Wahrnehmung der Betreiberverantwortung

## Ansätze zur Soll-Konzeption

- **Verbindliche Standards im Flächen- und Raummanagement** werden verstärkt auf Basis von **Fachstrategien der Nutzer** entwickelt (in einigen Fällen, z.B. Schule, Verwaltung, noch zu erarbeiten)
- Es wird ein **einheitliches CAFM-System** aufgebaut, um Verbesserungen bei Datenverfügbarkeit und -aktualität, Stärkung der Rechtssicherheit sowie eine Steigerung von Effizienz und Qualität zu erzielen
- Es wird eine **mittelfristige Perspektivplanung** etabliert, um die strategische Steuerungsfähigkeit zu erhöhen
- Es werden **feste Meilensteine im Prozess des Bauprojektmanagements** definiert.
- Es werden **Objektverantwortliche** mit einer klaren Zuständigkeit für einzelne Objekte etabliert.

# Die prozessbezogenen Empfehlungen zur Soll-Konzeption wurden bei der Entwicklung der zukünftigen Aufbauorganisation des FB 65 berücksichtigt

## Zentrale Merkmale der Empfehlung zur Aufbauorganisation

**Zusammenführung der gebäudebezogenen Eigentümer- und Bewirtschaftungsfunktionen in FB 65.**

**Übergang von Aufgaben der Abteilung 20.2 Liegenschaften in den FB 65.**

**Schaffen eines Sachgebiets „Sondertechnik“, in dem Spezialwissen zu Regelungstechnik, Küchen, Aufzügen und Dokumentation gebündelt wird. Die Stelle wird bedarfsbezogen in Projekte eingebunden.**

**Stärkung strategischer Aufgaben, wie Flächenmanagement, Portfoliomanagement und PPP-Projekte, durch Verortung in einer eigenen Abteilung.**

**Bildung von organisatorischen Stellen mit Beschäftigten aus dem Bereich Hochbau und dem Bereich TGA zur Abwicklung von Projekten innerhalb einer Organisationseinheit.**

**Trennung der Bearbeitung von großen Investitionsmaßnahmen und Instandhaltungsmaßnahmen in verschiedene Abteilungen.**

**Wahrnehmung der Anlagenüberwachung in einer Abteilung Betrieb und damit organisatorische Trennung von der Instandhaltung zur Stärkung der Betreiberverantwortung und Sicherstellung eines 4-Augen-Prinzips.**

# Auf Basis des Soll-Konzepts wurde ein Organigramm für den FB 65 entwickelt

## Vorgehensweise

- Entwicklung von alternativen Varianten zur Aufbauorganisation
- Bewertung der Varianten in einem iterativen Prozess mit der Projektlenkungsgruppe
- Verständigung auf eine von allen Beteiligten getragenen Variante

## FB 65 Hochbau und Gebäudemanagement

