

Zentrale GebäudeWirtschaft

Entwicklung der ZGW

Bericht 2007

Stand: 04. Oktober 2007

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangslage	3
2.	Neuorganisation interner Strukturen und Geschäftsabläufe	4
2.1.	Reorganisation der ZGW	4
2.2.	Einführung der Objektmanager	4
2.3.	Kaufmännischer Bereich	5
2.4.	Einführung des Logistikzentrums	6
3.	Ergebnisse in einzelnen Aufgaben- und Arbeitsbereichen der ZGW	7
3.1.	Rathausumbau und Innere Sanierung	7
3.2.	Weitere bauliche Projekte	8
3.3.	Vermietungs- und Immobilienmanagement	8
3.4.	Flächenmanagement	9
3.5.	Gebäudebewirtschaftung	9
4.	Fazit	11
5.	Perspektiven	12

1. Ausgangslage

Die Zentrale Gebäudewirtschaft wurde am 01.02.2002 eingerichtet, wobei insbesondere Aufgabenbereiche des ehemaligen Hochbauamtes, des Hauptamtes, des Schulverwaltungsamtes und des Jugendamtes in die ZGW überführt wurden. Nach ca. dreijähriger Betriebszeit musste das ernüchternde Fazit gezogen werden, dass die gesetzten Ziele weitgehend nicht umgesetzt wurden und dass insbesondere die seitens der Verwaltungsführung gesetzten Rahmenbedingungen nicht in ein funktionierendes Organisationsgefüge eingebettet werden konnten.

In einem verwaltungsinternen Positionspapier wurden die erkannten Mängel selbstkritisch analysiert. Dazu zählten u.a.

- Umsetzung des Personals ohne Teambildung
- Fehlende Aufgabenabstimmung mit anderen Organisationseinheiten
- Überraschender Dezernatswechsel in der Anfangszeit
- Vakanz der Betriebsleitung über ein Jahr
- Keine Ressourcen zu Einführung der benötigten Software mit Basisdaten
- Unklare Rolle der ZGW beim Rathausumbau

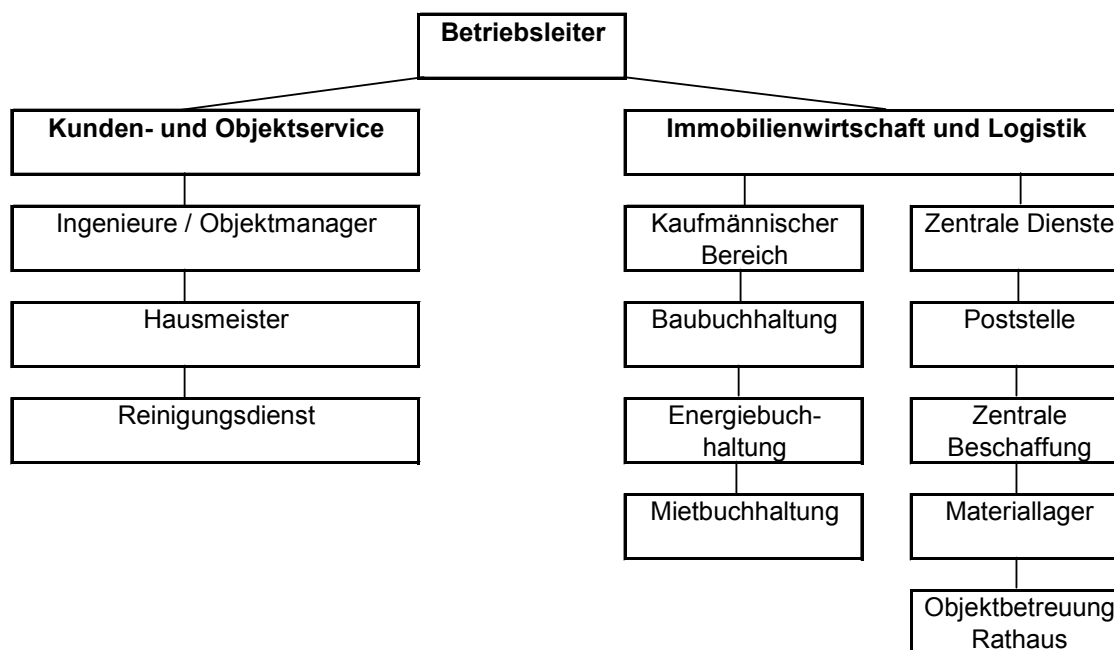
Diese und weitere Faktoren führten dazu, dass Unzufriedenheit und Orientierungslosigkeit bei der ZGW bestand.

In der Sitzung des Ausschusses für Beteiligungen, Organisation und Finanzen vom 22.05.2005 wurde die Situation geschildert, ein neues Konzept vorgestellt und eine erneute Berichterstattung nach Ablauf von zwei Jahren angekündigt, was mit dieser Bilanz nun geschieht.

2. Neuorganisation interner Strukturen und Geschäftsabläufe

2.1. Reorganisation der ZGW

Um die Service-Orientierung zu stärken und um den Kunden der ZGW einen einheitlichen Ansprechpartner zu bieten, wurde die ZGW neu strukturiert:



Eine wesentliche Säule dieser Neuorganisation war die Schaffung einer Betriebsleitung in der klassischen Linienorganisation. Damit erfolgte eine deutliche Abkehr von der bisherigen Teilung der ZGW in eine kaufmännische und technische Leitung. Durch die erstmalige Besetzung der Stelle mit einem Betriebsleiter, der bewusst nicht aus dem technischen Bereich stammte, wurde ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen dem Hochbau, der bis dahin dominierte, und dem kaufmännischen Bereich erzielt. Dadurch rückten Aspekte wie Service, Kundenorientierung, sowie schlanke und straffe Organisationsstrukturen deutlich stärker in den Vordergrund.

Mit der Führung aus einer Hand stand nun auch ein verantwortlicher Gesprächspartner für die Politik zur Verfügung und die Öffentlichkeits- und Pressearbeit konnte professionalisiert werden.

2.2. Einführung der Objektmanager

Um den Nutzern der Gebäude einen direkten Ansprechpartner anbieten zu können, wurde das System des „Objektmanagers“ eingeführt, wobei die Objektmanager auch direkte Vorgesetzte der Hausmeister sind. Damit sollten auch Verantwortung und Zuständigkeiten gebündelt sowie Abstimmungen erleichtert werden. Unterstützt werden die Objektmanager durch den Kaufmännischen Bereich, der durch verwaltungsmäßige und formale Aufgaben sowie durch Entscheidungsvor- und -nachbereitung die Objektmanager entlastet.

Hinter den Objektmanagern verbergen sich die Ingenieure, deren Tätigkeit sich bis dahin nur auf den technischen Hochbau erstreckte.

Diese Aufgabenbündelung, die bei ihrer Einführung teilweise skeptisch aufgenommen wurde, hat sich mittlerweile in der Praxis bewährt. Beispielhaft sei hier die Ablaufsteuerung in den Sommerferien an den Schulen genannt. Der Objektmanager kann deutlich einfacher als bisher die Bautätigkeiten, die Grundreinigung und den Urlaub der Hausmeister miteinander koordinieren.

Bei der Einführung des Objektmanagements, das im Kern zunächst mehr Aufgaben für die Ingenieure mit sich brachte, standen Einsparmöglichkeiten in diesem Bereich, der schon vor Gründung der ZGW drastisch reduziert worden war, nicht im Fokus der Überlegungen. Trotzdem war die Einsparung einer halben Planstelle (Personalkosten von ca. 43.000 €) durch folgende Faktoren möglich:

- Verringerung von Abstimmungs- und Schnittstellenproblemen
- Einführung eines Hausmeister-Budgets für Kleinaufträge
- Verringerung des Abstimmungsaufwands mit Hausmeistern durch Anbindung an das PC-Netz der Stadtverwaltung
- Verwaltungsmäßige Entlastung durch den Kaufmännischen Bereich

Durch die Einführung neuer Entscheidungs- und Projektstrukturen, die nun direkt von der Betriebsleitung überwacht werden, konnte auch die Qualität der Aufgabenerledigung gesteigert werden. Dieser Prozess befindet sich aber noch im Anfangsstadium und soll weiter ausgebaut werden.

2.3. Kaufmännischer Bereich

Ein eigenständiger und durchorganisierter kaufmännischer Bereich existierte bis zur Restrukturierung der ZGW nicht. Die komplexen Vorbereitungen hierfür wurden durch hohe Krankenstände und Arbeitsausfälle massiv erschwert:

- Der Sachgebietsleiter des Kaufmännischen Bereichs steht seit April 2006 im Grunde nicht mehr zur Verfügung.
- Der Sachbearbeiter für den Miet- und Vermietbereich ist seit Juli 2006 erkrankt.
- Bei einer weiteren Mitarbeiterin war ein überdurchschnittlich hoher Krankenstand zu verzeichnen.

Insgesamt lag die Ausfallquote innerhalb des letzten Jahres für die insgesamt vier Planstellen des Kaufmännischen Bereichs deutlich über 60 %.

Die verbliebenen beiden Mitarbeiterinnen, die sich eine Planstelle teilten, waren aufgrund der Ausbildung als Bauzeichnerinnen kaufmännisch nicht geschult und damit trotz allem Engagement nicht in der Lage, die Ausfälle zu kompensieren. Als voll einzusetzende Kraft verblieb lediglich der Abteilungsleiter, der die Aufgaben unter erheblichem zusätzlichem Arbeitseinsatz bewältigte.

Die personellen Probleme sind inzwischen durch Stellenbesetzungen weitgehend gelöst, wobei die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sukzessive eingearbeitet werden müssen, so dass die Arbeitssituation zunächst noch angespannt bleibt.

In dieser schwierigen Situation kamen in den vergangenen Monaten noch weitere Aufgaben und Themenstellungen beim kaufmännischen Bereich hinzu:

- In einem Sonderprüfungsbericht des RPA wurden erhebliche Mängel im Mietbereich festgestellt, insbesondere im Bereich der Betriebskostenabrechnung. (Neben der Vertretung für den erkrankten Mitarbeiter wurde nun noch zusätzlich die Bearbeitung der festgestellten Missstände und die komplette Reorganisation der Aktenhaltung erforderlich.)
- Zur Bewältigung der Probleme im Mietbereich musste die Einführung des Software-Produktes Open FM früher als geplant vorangetrieben werden.
- Größere Sonderprojekte mussten ebenfalls bewältigt werden:
 - Erarbeitung und Umsetzung eines Raumprogramms für die Stadt Lüdenscheid
 - Erarbeitung eines Nutzungskonzepts für das Gebäude Honseler Str. 2
 - Erarbeitung eines Konzepts zur Verlagerung der VHS
 - Vorbereitung und Durchführung europaweiter Ausschreibungen, u.a. für Gebäudereinigung und Strom
 - Erstellen eines Energieberichts
- Die beauftragte Immobilienfirma kündigte die Verwaltung der Bahnhöfe Stadtmitte und Brügge, so dass ein Teil dieser Verwaltung zunächst auch übernommen werden musste.
- Zur Einführung des NKF mussten die wesentlichen Grundlagen für die ZGW erarbeitet und in die betrieblichen Strukturen eingebettet werden.
- Der zuständige Abteilungsleiter wurde zudem durch seine Mitgliedschaft in einer Kämmerer-Projektgruppe und die Durchführung von internen NKF-Grundlagenschulungen erheblich in Anspruch genommen (bis heute ca. 400 Stunden in 2006/07).
- Die neu eingeführte Ausbildung der Immobilienkaufleute musste organisiert und begleitet werden.
- Die neue Sachgebietsleiterin absolviert bis zum Januar 2008 eine fachlich notwendige Fortbildung zur Bilanzbuchhalterin in der Immobilienwirtschaft.

2.4. Einführung des Logistikzentrums

Mit Einführung der ZGW wurden die Zentrale Beschaffung inkl. Materiallager und die Poststelle übernommen. Durch Einsparungen war das Personal in diesen Bereichen in den letzten zehn Jahren soweit reduziert worden, dass bei Krankheits- oder Urlaubsfällen der Betrieb unmittelbar gefährdet war. Um diese Schwierigkeit zu lösen, aber auch um Synergien zu nutzen, wurden beide Bereiche zusammengefasst und in ein sogenanntes „Logistikzentrum“ überführt. Diese neue Einheit wurde räumlich im Telekommunikationsgebäude platziert.

Durch die Bildung des Logistikzentrums konnten folgende weitere Ziele erreicht werden:

- Stärkere just-in-time-Belieferung der Ämter und Einrichtungen
- Direkte Materialbelieferung der Großabnehmer (insbes. Schulen)

- Dadurch Auflösung des zentralen Großlagers
- Schaffung eines kleinen Lagers für kurzfristigen Bedarf
- Senkung der Raumkosten um ca. 10.000 € jährlich
- Schaffung einer zentralen Anlaufstelle für alle Kunden
- Einrichtung eines Kurierdienstes für Post, Kopieraufträge usw. von/zu den Schulen

Im Ergebnis konnten mit der Einrichtung des Logistikzentrums das Dienstleistungsangebot ausgeweitet und die personellen Probleme gelöst werden. Darüber hinaus wurde zusätzlich eine halbe Planstelle eingespart, wodurch ca. 20.000 € an Personalkosten jährlich entfallen.

3. Ergebnisse in einzelnen Aufgaben- und Arbeitsbereichen der ZGW

Neben der Neuorientierung in der ZGW stand primär die Qualitätsverbesserung des Dienstleistungsangebots im Fokus. Hierzu werden im folgendem einige wesentliche Ergebnisse der letzten beiden Jahre dargestellt.

3.1. Rathausumbau und Innere Sanierung

Zu Beginn der Restrukturierung der ZGW herrschte insbesondere beim Rathausumbau eine desolante Situation. Der ursprüngliche Controller war aufgrund erheblicher Unzufriedenheit mit den erzielten Arbeitsergebnissen nicht weiter beauftragt worden und die bauausführenden Architekten leisteten eine aus städtischer Sicht völlig unzureichende Baubetreuung. Einige Baufirmen dehnten die ihnen nach VOB zustehenden Rechte weit über das zulässige Maß hinaus aus, wodurch sich Bauzeiten verlängerten und Kosten anstiegen. Immer häufiger musste die ZGW Ersatzvornahme für den überforderten Bauleiter des Hamburger Architekturbüros auf der Baustelle vornehmen, was juristisch wegen der damit verbundenen Mängelhaftung problematisch war.

Die neu eingesetzte Betriebsleitung siedelte diese Aufgabe und die damit verbundenen personellen Ressourcen bei sich als Stabsstelle an und koordinierte in der Folge die zu treffenden Maßnahmen. So wurden überhöhte Forderungen von Unternehmern restriktiv zurückgewiesen, der Umbau zeitlich deutlich beschleunigt und die Kostensteigerungen durch den Mut zur prozessualen Auseinandersetzung wieder gestoppt. Durch die zusätzliche Beauftragung eines ortsansässigen Architekturbüros als Controller konnte damit die Situation auf der Baustelle wieder in den Griff bekommen werden.

Die Planung der Unterbringung des Standesamts im I. OG des Rathauses erfolgte in der Folge durch die ZGW selbst, wobei Zeit- und Finanzrahmen eingehalten wurden. Die Dachsanierung des Rathauses und die innere Modernisierung wurden ebenfalls durch die ZGW übernommen, wobei bereits jetzt zu erkennen ist, dass die Umsetzung der Sanierung schneller möglich ist als ursprünglich geplant und auch die Kosten im Rahmen des Geplanten bleiben.

Eine gezielte Informationspolitik sorgt dafür, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Rathauses über bevorstehende Maßnahmen so informiert sind, dass sie sich in der täglichen Arbeit darauf einstellen können. Dies führt zu einer hohen Akzeptanz der Maßnahmen, trotz schwieriger Rahmenbedingungen.

3.2. Weitere bauliche Projekte

Als weitere große Projekte wurden der Neubau des zweiten Gebäudes an der Feuer- und Rettungswache und der Umbau des Stadtarchivs realisiert. Der Anbau Feuerwache mit Kreisleitstelle wurde zeitgerecht fertig gestellt, wobei die veranschlagten Kosten von 1,75 Mio. € um ca. 100.000 € unterschritten wurden. Das Stadtarchiv konnte aufgrund von Problemen mit den Regalanlagen und mit dem Untergrund erst einige Monate später in Betrieb genommen werden. Mit dieser Zeitverzögerung konnte aber der Kostenrahmen gehalten werden, wobei der Umzug des Stadtarchivs zudem nicht zeitkritisch war.

Aufgrund der Vermietung der Medardusschule an das Lehrerseminar musste 2006 ein neues Raumkonzept für die VHS entworfen und umgesetzt werden. Hier gelang es, eine Lösung zu finden, die trotz recht hoher Umbaukosten sogar günstiger als die vorherige Unterbringung war. Erforderlich war dazu der komplette Umbau der Gebäude Alte Rathausstr. 1 und 3 sowie des neu angemieteten Objekts Knapper Str. 34. Dieser Umbau konnte trotz des sehr knappen Planungszeitraums und einer Bauausführung, die nur in den Semesterferien möglich war, zeit- und kostengerecht abgewickelt werden.

Ein spektakuläres Ereignis in 2007 war der Sturm Kyrill, der auch an städtischen Gebäuden für erhebliche Schäden sorgte. Durch ein gezieltes Krisenmanagement gelang es, die Nutzung der betroffenen Gebäude sicherzustellen. So konnte der Schulbetrieb am Zeppelin-Gymnasium trotz erheblicher Schäden am Dach bereits nach einem Tag wieder aufgenommen werden. Kostenmäßig wurde die Stadt kaum belastet, da sich das bisherige Konzept der ZGW zur Versicherung besonders sturmgefährdeter Gebäude bewährt hat.

Im Bereich des Schulbaus wurden als größere Maßnahmen die Umbauten zur Einführung der Ganztagsgrundschulen und die bauliche Umsetzung eines flächendeckenden Brandschutzkonzepts sowie Energiesparmaßnahmen durchgeführt. Alle Bauaktivitäten wurden weitgehend unter Einhaltung des Kosten- und Zeitrahmens abgeschlossen.

3.3. Vermietungs- und Immobilienmanagement

Aufgrund der geschilderten Probleme im Mietbereich wurde eine umfassende Neuorganisation dieses Bereichs in Angriff genommen. Die Nebenkosten für 2005 sind komplett abgerechnet; die Abrechnungen für 2006 sind bis auf einzelne Sonderobjekte in diesem Jahr ebenfalls schon erfolgt.

Im Frühjahr dieses Jahres wurde aufgrund der Orkanshäden für die Holzwirtschaft in Lüdenscheid kurzfristig ein Grundstück am Brügger Bahnhof bereitgestellt, das in Abstimmung mit dem Forstamt Lüdenscheid zu einer zweiten Verladestation hergerichtet wurde.

Die Betreuung der Vereine und Verbände lief weitgehend reibungslos. Für die Rockbands wurden mit den Räumen unter dem Jugendzentrum Brügge Probenräume und für das Jugendkulturbüro im Rathaus-Seitenflügel Altenaer Straße eine neue Bleibe gefunden. Für den Ortsverband der Migrantinnen Deutschland wurden ein Raum im Gebäude Freiherr-vom-Stein-Str. 27 bereitgestellt. Intensiviert wurde die Zusammenarbeit mit den Vereinen im Gebäude Sauerfelder Str. 27, wo Probleme durch unterschiedlichen Nutzungsinteressen durch Moderation der ZGW beigelegt werden konnten.

3.4. Flächenmanagement

In diesem Geschäftsfeld standen, wie tlw. bereits schon erwähnt, folgende Projekte im Vordergrund:

- Konzeption eines langfristigen Raumprogramms für die Stadtverwaltung
- Bereitstellung eines Standortes für das Lehrerseminar
- Projektentwicklung Standortverlagerung VHS
- Entwurf eines Nutzungskonzept für das Objekt Honseler Str. 2
- Mitwirkung Bebauung Gänsegärtchen durch einen Investor
- Erarbeitung eines Betreiberkonzept Parkgarage Rathaus
- Anmietung Flächen für Auslagerung im Rahmen des Rathausumbaus
- Mitwirkung bei der Bewertung der Gebäude im Rahmen des NKF

Mit dem Raumprogramm für die Stadt Lüdenscheid wurden in 2005 der kurz- und mittelfristig zu deckende Bedarf der Verwaltung ermittelt und dokumentiert. Der Rat der Stadt Lüdenscheid hat dieses Konzept in seiner Sitzung am 27.06.2005 zustimmend zur Kenntnis genommen. In der Folge konnte der dringendste Bedarf, insbesondere beim Standesamt, Bürgeramt, Amt für Bauservice und Jugendamt, bereits gedeckt werden. Gleichzeitig konnten Kostensteigerungen durch die wegfallenden Flächen der Drittvermietung im Rathaus (Cafe Extrablatt u.a.) umgangen werden. Durch gezielte Mietverhandlungen und Anmietung günstiger Räume im Telekomgebäude wurden zudem Kompensationsflächen bei gleichzeitiger Verbesserung des Raumprogramms geschaffen.

3.5. Gebäudebewirtschaftung

Bei der Bewirtschaftung von Gebäuden, die von der Stadt für eigene Zwecke bereitgestellt werden, konnten in den letzten Jahren Optimierungen und spürbare Kostensenkungen erzielt werden, u.a. durch die unten genannten Maßnahmen.

Daneben wurden insbesondere kaufmännische Instrumente zur Steuerung und Kontrolle der Betriebskosten eingeführt. Kalkulationen einzelner Gebäude (u.a. Musikschule, Stadtbücherei, Museen) ergaben, dass die laufenden Nebenkosten in diesen Gebäuden bei schlechteren Rahmenbedingungen (höhere Räume, längere Nutzungszeiten), aber gleichen Standards, deutlich günstiger als bei Gebäuden auf dem freien Markt sind.

Gebäudereinigung

Der Privatisierungsbeschluss des Rates konnte zügiger als geplant umgesetzt und ausgebaut werden. Der Anteil der Privatreinigung wurde innerhalb von zwei Jahren von 75 % auf ca. 95 % gesteigert. Weiterhin wurden bereits in einigen Bereichen begonnen, die Reinigungsnormen kritisch zu hinterfragen und zu senken (z.B. Sauerfelder Str. 27). Die Einsparungen aus der Privatisierung und den Optimierungen betragen z.Z. jährlich 120.000 €.

Bei der europaweiten Ausschreibung der Gebäudereinigung in 2006 wurde aufgrund der schlechten Erfahrungen der Vorjahre erstmals ein Qualitätscontrolling eingebaut. Parallel dazu wurden wesentliche Ausschreibungsbedingungen neu formuliert, der Ausschreibungszeitraum verlängert und die Hausmeister stärker als bisher in die operative Kontrolle der Reinigung eingebunden. Diese führte im Ergebnis zu Kostensenkungen von ca. 100.000 € jährlich gegenüber den Vorjahren. Von den deutlich restriktiveren Ausschreibungsbedingungen und dem längeren Ausschreibungszeitraum profitierten insbesondere heimische Unternehmen, die erstmals einen Teil der Aufträge

erhalten konnten. Der ZGW ist es damit gelungen, das gesamtstädtische Ziel der Förderung der heimischen Wirtschaft mit allen strengen vergaberechtlichen Erfordernissen in Einklang zu bringen.

Hausmeisterdienst

Die Zuordnung der Hausmeister/innen zur ZGW entspricht den Empfehlungen der KGSt, wenngleich dies auch von einzelnen Stellen immer noch kritisch gesehen wird. Zudem hat sich diese organisatorische Zuordnung landesweit bei vielen Kommunen durchgesetzt.

Unter Würdigung verschiedener Gesichtspunkte und Sichtweisen erweist sich diese Vorgehensweise auch für Lüdenscheid als richtig.

- Kurze und direkte (!) Meldewege zwischen Hausmeister/innen und ZGW ermöglichen ein effektives Schadensmanagement.
- Kleinreparaturen werden mit dem vorhandenen „Budget“ zur Beschaffung von Kleinmaterial unmittelbar durch die Hausmeister/innen ausgeführt, was teure Handwerkerrechnungen vermeidet.
- Die Hausmeister/innen sind aktiv in das neue Qualitätsmanagement der Gebäudereinigung eingebunden, wodurch Fehlentwicklungen, wie sie in den Jahren 2002 und 2003 noch massiv aufgetreten sind, bereits frühzeitig entgegengewirkt werden kann.
- Für einen schnellen und funktionierenden Arbeitsablauf sind moderne Kommunikationsmittel unerlässlich, weshalb die Hausmeister/innen auch mit Handy ausgestattet und an das PC-Netz angebunden sind.
- Durch diese Form der Zusammenarbeit werden die Objektmanager entlastet, was letztlich bereits zur Einsparung einer halben Ingenieurstelle geführt hat.
- Weiterhin wurde durch Initiative der ZGW ein Kurierdienst eingeführt, wodurch die Hausmeister/innen nur noch einmal wöchentlich (früher 2x wöchentlich) einen Dienstgang zur ZGW und bei Bedarf auch zum Schulverwaltungsamt antreten. Die so gewonnene Zeit erhöht die Präsenz des Hausmeisters an der Schule und hat Platz für die Aufgaben vor Ort geschaffen.
- Zur weiteren Optimierung der Hausmeisterdienste im schulischen Bereich werden in Kürze zentrale Abstimmungsgespräche mit Vertretern der einzelnen Schulformen geführt.

U. a. durch diese Möglichkeiten und Rahmenbedingungen konnten bei Beibehaltung von Standards und bei Vermeidung von Personalkostensteigerungen durch den neuen Ganztagsbetrieb Planstellen und Überstunden abgebaut werden. Insgesamt sind damit im Hausmeisterbereich bisher Einsparungen von jährlich rd. 217.000 € verbunden.

Energiemanagement

Aufgrund der Änderung im Eigentumsverhältnis der Stadtwerke kann die Stromlieferung nicht mehr wie bisher im Rahmen eines sog. Inhouse-Geschäftes unmittelbar bei den Stadtwerken eingekauft werden. Dies machte die Ausschreibung der Stromlieferungen sowohl beim STL als auch bei der ZGW erforderlich. Die Federführung übernahm hier die ZGW in Zusammenarbeit mit einem auf europaweite Ausschreibungen spezialisierten Büro. Durch optimierte Vergabebedingungen gelang es, den Strompreis auf gleichem Niveau wie bisher zu halten, was angesichts aktuell anziehender Strom-

preise als deutlicher Erfolg zu werten ist. Die Vergabeentscheidung wurde am 17.09.2007 im Hauptausschuss beschlossen.

Erstmalig seit 2001 wurde von der ZGW in 2007 wieder ein Energiebericht vorgelegt. Hier wurden die erzielten Ergebnisse (u.a. jährliche Einsparungen von ca. 1,4 Mio. €), die momentane Situation und die zukünftigen Perspektiven einer Energiewirtschaft der Gebäude der Stadt Lüdenscheid aufgezeigt.

Der Energiebereich wird derzeit ebenfalls neu strukturiert und soll kaufmännische Aspekte stärker mit technischen Bedingungen verknüpfen. Weiteres Augenmerk wird auf die Entwicklung der regenerativen Energie und die Beteiligung der Einrichtungen an nutzungsbedingten Einsparungen liegen. Hier wird sich die ZGW auch angesichts der aktuellen Diskussion um die Verminderung des CO₂-Ausstoßes um zukunftsgerechte Lösungen intensiv bemühen.

Sonstige Dienstleistungen (Logistikzentrum)

Im Bereich des Logistikzentrums wurde die zunehmende Liberalisierung des Postbereichs genutzt, um günstigere Konditionen beim Postversand zu erhalten. So wurden durch die Umstellung des Postversands auf das sog. Teilleistungsverfahren der Deutschen Post AG und die Vergabe der Postzustellungen an eine Privatfirma Kosten von insgesamt 38.000 € jährlich eingespart.

Im Bereich der Beschaffung, der bis Anfang 2007 ebenfalls durch Krankheitsausfälle beeinträchtigt war, erfolgt eine zunehmende Professionalisierung der Beschaffung, die in einzelnen Bereichen auch schon zu deutlichen Einsparungen geführt hat.

Zudem übernahm die ZGW als neue Aufgabe die Bewirtschaftung des neu geschaffenen Bürgerforums, des umgebauten Ratsaals und des Besprechungszentrums im Telekomgebäude.

4. Fazit

Dieser Bericht zeigt zum einen, wie komplex das Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum der ZGW ist und legt zum anderen dar, wie die Anforderungen bewältigt und welche Maßnahmen zur weiteren Optimierung eingeleitet wurden.

So haben sich die neuen Organisationsstrukturen bewährt, die personellen Probleme im Kaufmännischen Bereich wurden bewältigt. Das Projekt Rathaus konnte in geordnete Bahnen gelenkt werden, wobei das Aushandeln tragfähiger Vergleiche immer primäre Zielsetzung war, um jahrelange gerichtliche Auseinandersetzungen mit allen unkalkulierbaren Kosten und Risiken möglichst zu vermeiden. Auch konnten zahlreiche Sonderprojekte mit guten Ergebnissen abgewickelt und die Dienstleistungsqualität gesteigert werden.

Weiterhin hat die Restrukturierung bei den Personal- und Sachkosten bisher zu einem jährlichen Einsparvolumen von über 550.000 € geführt, was den Prognosen (damals 1 Mio. DM) vor Einrichtung der ZGW entspricht. Im Einzelnen:

- Objektmanagement/Ingenieure	43.000 €
- Hausmeister/-warte	217.000 €
- Reinigungsdienste	220.000 €
- Kaufmännischer Bereich u. Logistikzentrum	77.000 €

Zusammenfassend kann deshalb sowohl aus fachlicher wie auch aus finanzieller Sicht ein positives Fazit gezogen werden.

5. Perspektiven

Die weitere Entwicklung ist geprägt von der Fortsetzung des aufgezeigten Weges. Die Planung der weiteren Schritte muss sich dabei teilweise an vorhandenen Rahmenbedingungen orientieren, wie z.B. der Einführung des NKF ab 01.01.2009. Daran angelehnt wurde folgender Projektplan für die nächsten Jahre aufgelegt:

Maßnahme	Abhängigkeit	Umsetzung geplant bis
Umsetzung des Mieter-/Vermieter-Modell	Einführung NKF, Umstellung BAB	2008 - 2009
Einführung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen als Steuerungsinstrumente	Einführung NKF, Umstellung BAB	2008 -2009
Ausbau des Energie-Controllings	Einführung Software, Schulung Personal	Ab 2008
Einführung Budgetverantwortlichkeit für Gebäude und Objektmanager	Rahmenbedingungen NKF	Ab 2009
Schaffung einheitlicher Projekt-Normen, d.h. Systematisierung der Bautätigkeit (Phase 1 techn. Systematisierung; Phase 2 kaufm. Systematisierung)	In Phase 1: keine In Phase 2: NKF	Phase 1: 2008 Phase 2: 2010
Umstellung aller wesentlichen Geschäftsprozesse auf Open FM (von Schadensmeldungen, Aufträgen bis hin zur Mietverwaltung) in mehreren Phasen	Einführung NKF	2008 - 2010
Implementierung weiterer kaufmännischer Instrumente im Rahmen des NKF	Einführung NKF	Ab 2008

Ein zentraler Schwerpunkt wird die Einführung des Mieter-/Vermieter-Modells bleiben; die Vorarbeiten dafür laufen. Die derzeitigen Diskussionen mit dem Kulturbereich machen aber deutlich, dass hierbei nicht formal-vertragliche Aspekte im Vordergrund stehen dürfen, sondern ein solches Modell beidseitig praktikabel und transparent aufgebaut werden muss.

So benötigt der Mieter/Nutzer Daten über die Nebenkosten (Verbräuche, Reinigungsintervalle u.ä.), um diese auch steuern zu können. Diese Daten sind bisher in Form von Betriebsabrechnungsbögen (BAB) geliefert worden. Allerdings hat sich inzwischen herausgestellt, dass diese Unterlagen teilweise von den Empfängern aufgrund mangelnder betriebswirtschaftlicher Kenntnisse nicht sachgerecht ausgewertet werden können. Deshalb wird mit den betroffenen Stellen über eine veränderte Aufbereitung der Daten zu diskutieren sein.

Umgekehrt ist es für die ZGW wichtig, dass der Umfang der zu erbringenden Leistung vom Mieter deutlich definiert wird, um auf diesen Wege auch Kostenverantwortlichkeiten genau abgrenzen zu können. Hier wird derzeit an der Einführung von Auftrags-

Bedingungen und an Betriebskostenabrechnungen gearbeitet, die wie in der Privatwirtschaft die Leistungen und die damit verbundenen Kosten („Preise“) ausweisen. So ist zukünftig ein echtes Vertragsverhältnis zwischen den Nutzern der Gebäude und der ZGW zu erreichen.

Diese bisherigen Ergebnisse sind Belege für die erfolgreiche Neuausrichtung der ZGW. Soll sich die ZGW weiter in Richtung einer professionellen Gebäudewirtschaft entwickeln und die Bedürfnisse der Kunden / Mieter optimal abdecken, sind die vorhandenen und zukünftigen Rahmenbedingungen vorbehaltlos und kritisch zu hinterfragen. Organisatorische Entscheidungen der Vergangenheit (Übertragung von Aufgaben oder fehlende Zuständigkeiten, Organisation des Hausmeisterdienstes, Entwicklung der EDV usw.) sind mit den beteiligten Stellen innerhalb der Verwaltung offen und auch durchaus kritisch zu diskutieren. Nur durch eine solche, in alle Richtungen offene Diskussion können die in Zukunft anstehenden Aufgaben in optimaler, finanzgerechter und dienstleistungsorientierter Weise erledigt werden.

Abschließend wird festgestellt, dass sich die ZGW in ihrer bisherigen Rechtsform als optimierter Regiebetrieb bewährt hat und diese Organisationsform beibehalten werden soll.

Mittelfristig wird sich der Regiebetrieb zu einem professionellen Facility Management entwickeln, das den Vergleich mit privatwirtschaftlichen Unternehmen jederzeit besteht und dabei gleichzeitig durch Vermeidung der im Falle einer Fremdvergabe anfallenden Umsatzsteuer sogar Kostenvorteile erbringt.