



# Das Gebäudemanagement als „Organisationstalent und Feuerwehrmann“

Diskussionsbeitrag zur Podiumsdiskussion „Die tausend Rollen des Gebäudemanagement“ Forum Gebäudemanagement 2012



Salzgitter

Suderburg

Wolfenbüttel

Wolfsburg



# Vorstellung

Zur Person:

Dipl. Ing. Roland Distler

Leiter Dezernat 4

Gebäudemanagement, Arbeitssicherheit, Umweltschutz

Kennzahlen Zum Gebäudemanagement der  
Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel:

- 4 Standorte Salzgitter, Suderburg, Wolfenbüttel, Wolfsburg
- 10.179 Studierende im Wintersemester 2012
- Aktuell über 700 Beschäftigte
- Bestand: 48.000 m<sup>2</sup> HNF/ 75.000 m<sup>2</sup> BGF in 45 Einzelgebäuden
- 6.500 m<sup>2</sup> HNF aktuell im Bau / in Planung
- Ausbau der Hochschule mit einem Bauvolumen von je 8-9 Mio €/Jahr in den vergangenen 3 Jahren
- Gesamtbudget der Hochschule ca. 75 Mio€/Jahr

# Standorte mit Fakultäten

## Salzgitter

- Verkehr-Sport-Tourismus-Medien



## Suderburg

- Bau-Wasser-Boden
- Handel und Soziale Arbeit

## Wolfsburg

- Fahrzeugtechnik
- Gesundheitswesen
- Wirtschaft



## Wolfenbüttel

- Elektrotechnik
- Informatik
- Maschinenbau
- Recht
- Soziale Arbeit
- Versorgungstechnik



# Arbeitstitel „Organisationstalent und Feuerwehrmann“

- Das Gebäudemanagement befasst sich mit Dingen von Bestand, langer Lebensdauer und langsamen Veränderungen
- Die Aufgaben innerhalb des Lebenszyklus von Gebäuden über Planung, Bau Nutzung, Betrieb, Rückbau sollten im Grunde langfristig angelegt und gut planbar sein
- Wie passt dazu das Thema „Organisationstalent und Feuerwehrmann“, das ja ein Klima der ständigen Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen und Ereignisse impliziert?
- Wie kommt es, dass man als Verantwortlicher im Gebäudemanagement in der Tat häufig mehr mit „reagieren“ als mit „agieren“ befasst ist
- Welche Lösungsansätze gibt es, um dem entgegenzuwirken



**Woher kommen „Feuerwehraufgaben“  
und woraus erwächst die Anforderung  
ständig neu „organisieren“ zu müssen ?**



---

## **Menschliches – Bedürfnisse, Begehrlichkeiten, Konflikte, Problemstellungen mit unmittelbarem Handlungsbedarf**

Im Mittelpunkt unserer Arbeit stehen nicht nur leblose  
Gebäude!

Es sind zum einen die Menschen, denen die Gebäude als  
Aufenthaltort, Wohnort, Bildungsstätte, Arbeitsplatz dienen;  
zum anderen die Menschen, die die Gebäude errichten und  
die sie mit Ihrer Arbeit und Dienstleistungen in Funktion und  
Nutzbarkeit erhalten, mit denen wir uns in unserer täglichen  
Arbeit auseinandersetzen müssen.



## **Gebäude und Menschen:**

- Öffentlicher Veranstaltungsort
- Aufenthaltsort in den Pausen  
(Mensen, Verpflegungseinrichtung als  
auch in der Freizeit (Sportstätten,  
Grünanlagen)
- Arbeitsplätze für Mitarbeiter,  
Professoren und Studierende
- Gegenstand persönlicher Profilierung  
(Instituts- oder Fakultätsleitung,  
Gebäude sollen auch  
Leistungsfähigkeit der darin  
untergebrachten Einrichtung  
wiedergeben)
- Im Fokus Politischer Interessen  
(Bildungspolitik, Stadtentwicklung und  
regionaler Wirtschaftsfaktor)

## **Gebäudemanagement bedeutet ständige Auseinandersetzung mit:**

- Nutzern
- Architekten, Fachplaner und  
ausführende Handwerker im Bau
- Ämtern und Genehmigungsbehörden
- Personal zum Betrieb der Hochschule  
(Hausdienste, Techniker,  
Reinigungspersonal)
- Politik und Entscheidungsträgern



## Das „liebe Geld“

- Gebäudemanagement stellt nach den Personalkosten der zweitgrößte Posten im laufenden Etat der Hochschulen (Energie, Gebäudereinigung, Dienstleistungen, Wartungskosten)
- Neu- Umbau- und Erweiterungen stellen die größten Investitionen im Hochschulhaushalt
- Baumaßnahmen erfordern eine strikte Kostenüberwachung und -steuerung
- Baumaßnahmen bergen Kostenrisiken (insbesondere bei Umbau im Bestand)
- Gebäudemanagement agiert im Spannungsfeld interne Konkurrenz zwischen Fakultäten und Einrichtungen um den Anteil am Etat

Die Steuerung von Kosten erfordert einen ständigen Abgleich des Budgetsolls mit der tatsächlichen Kostenentwicklung und schnelle Reaktion auf Abweichungen.





# **Stetig sich verändernde Rahmenbedingungen im Gebäudemanagement der Hochschulen am Beispiel Niedersachsen**

Im Folgenden einige Stichpunkte zu den Entwicklungen der letzten 15 Jahre, die Veränderungen in der Organisation des GM erforderten:

- Modelversuch Bauunterhaltung
- Umstieg Kameralistik/Kaufmännische Buchführung
- Landesbetrieb mit Bilanzpflichten und Wirtschaftsprüfung
- Zentrales Gebäudemanagement
- Verlagerung Baumittel in den Etat des MWK
- Diskussion Bauherrenaufgabe
- Einsparrunden (2003 Einstellungsstopp und massive Kürzungen im Bauetat )
- „Geldregen“ (Konjunkturpakt 2009, Hochschulpakt, Studiengebühren)
- Schließung von Studiengängen, kleiner Standorte/Erweiterung der Hochschule
- Doppelter Abiturjahrgang 2011



# Besonderheiten von Hochschulgebäuden

Neben dem „menschlichen Faktor“, dem „lieben Geld“ und dem sich ständig verändernden Umfeld gibt es schließlich noch den Betrieb und die Unterhaltung der Gebäude, der gerade bei Hochschulgebäuden immer für Überraschungen gut ist bzw. besondere Anforderungen an die Organisation stellt:

- **Hochinstallierte Gebäude** besonders in technischen oder wissenschaftlichen Einrichtungen mit entsprechendem Störungspotential
- **Häufige Umnutzung** und Umbauten bei veränderten Lehr- und Forschungsinhalten; Hochschulgebäude unterliegen einer stetigen Veränderung
- Mischung der **Gebäudesubstanz aus verschiedenen Entstehungsphasen** (Denkmalgeschützte historische Gebäude, 70er-Jahre-Betonburgen, Aufstockungen, Neubauten) erfordert individuelle Lösungen
- **Verteilung** der Gebäude über das Stadtgebiet oder auch mehrere Standorte



# „Baustellen“ , Herausforderungen, Lösungsansätze

- **Mitarbeiterqualifikation**
  - Kompetenz im Umgang mit Menschen (Gesprächsführung etc.)
  - Verständnis als Dienstleister und nicht nur Verwalter
- **Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter erweitern**
  - Routineaufgaben und Kleinaufträge werden von den Mitarbeitern im jeweiligen Entscheidungsbereich direkt abgewickelt
- **Verbesserung des Informationsflusses intern und extern**
- **Prozesse im laufenden Geschäft definieren und optimieren**



# „Baustellen“ , Herausforderungen, Lösungsansätze

- **Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit**
  - Etatverwendung, Planunterlagen und Zeitpläne zu Projekten veröffentlichen
- **Implementierung von CAFM**
  - Digitalisierung von Gebäudeinformationen (CAFM)
  - Erleichterung des Zugangs zu Gebäudekennwerten über CAFM für die Vielzahl der regelmäßig erforderlichen von Berichten und Auswertungen
  - Digitalisierung von Revisionsunterlagen



# „Baustellen“ , Herausforderungen, Lösungsansätze

- **Ausfallrisiken im Technischen Betrieb minimieren**
  - Modernisierung veralteter Anlagen, Minimierung des Wartungsaufwandes und der Störungshäufigkeit
  - Notfallpläne für wichtige Anlagen (z.B: To-do Liste mit Prioritäten für die Wiederinbetriebnahme von Anlagen nach Stromausfall)
  - Berücksichtigung des Wartungs- und Betriebsaufwands bei der Vergabe von Bauleistungen
  - Monitoring bereits im Bau
  - „Task Force“ –Mängelverfolgung bei der Übernahme von Gebäuden



## Die Leitung ist gefordert

- Prozesse definieren und gestalten
- Wenn es unrund läuft wird ein kleines Problem schnell zur Chefsache, das grundsätzliche Lösungen erfordert.
- Immer wiederkehrende kleine Probleme sind oft Symptome für grundlegenden Organisationsbedarf
- Personal - wichtigste Ressource aber auch Potential für Konflikte und Krisenmanagement