

ZUKUNFT GMW – STRATEGISCHE NEUAUSRICHTUNG DES GEBÄUDEMANAGEMENTS DER STADT WUPPERTAL

Stand: 11.03.2023

Zwischenbericht für
Modul 4 – Implementierungskonzept

- Version 1.0 -

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
Gerhard Didrigkeit, Senior Consultant
Margarita Glushko, Real Estate Analyst
Jule Hauptmann, Mandantenbetreuung

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung (Management Summary)	4
2. Ausgangssituation und Aufgabenstellung	5
3. Methodik und Umsetzung	6
3.1 Projektphase	6
3.2 Vorgehen	6
4. Ergebnisse	7
4.1 Projektorganisation	7
4.2 Projektstrukturplan	9
4.3 Projektsteckbriefe	11
5. Empfehlung weiteres Vorgehen	12
6. Glossar	12
7. Anlage Implementierungskonzept	12
Hinweis:	12
7.1 Projektsteckbriefe	12
7.2 Maßnahmen	42
7.3 Maßnahmen – Erläuterungen	47
7.4 Chancen und Risiken	54
7.5 Terminplanung	61

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gesamtprojektstruktur Zukunft GMW	6
Abbildung 2: Projektorganisation für Implementierungsphase	7

1. Zusammenfassung (Management Summary)

Als eine Komponente des Implementierungskonzeptes zur strategischen Neuausrichtung des GMW wurde eine professionelle **Projektorganisation** für die Implementierungsphase erarbeitet. Die gewählte Struktur als auch Rollenverteilung hat unter anderem zum Ziel, einen effizienten Ressourceneinsatz sicherzustellen.

Als Herzstück für die Planung der Implementierungsphase wurde ein **Projektstrukturplan** entwickelt, welcher alle Maßnahmen, die zur Erreichung der erfolgreichen Implementierung notwendig sind, hierarchisch strukturiert und zweckmäßig in Abschnitte bzw. Teilprojekte bündelt. Der Projektstrukturplan umfasst folgende Bestandteile:

1. Darstellung von Maßnahmenpaketen
2. Analyse von Chancen und Risiken
3. Einschätzung zur Terminplanung und Bearbeitungsdauer

Insgesamt wurden 217 Maßnahmenpakete abgeleitet, spezifisch auf die Anforderungen des GMW als kommunaler Immobiliendienstleister hin verfeinert und anschließend in 29 Abschnitte gegliedert. Daran anknüpfend erfolgte eine differenzierte Analyse von Chancen und Risiken auf Maßnahmenebene als auch Abschnittsebene. Die einzelnen Maßnahmenpakete wurden hernach in zeitliche Phasen der Implementierung unterteilt und terminlich unterlegt.

Als weitere wesentliche Komponente des Implementierungskonzeptes wurden zu den einzelnen Abschnitten Informationen projekthaft und komprimiert in Form von **Projektsteckbriefen** zusammengestellt. Die Projektsteckbriefe dienen als Informationsquelle sowie als Kommunikations- und Steuerungsinstrument für Projektbeteiligte.

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 von Modul 4 die bereits zum Projektbeginn durch die im GMW definierten und zum Ende der Projektphase 1 (Modul 1+2) konkretisierten Projektziele reflektiert und bestätigt.

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).

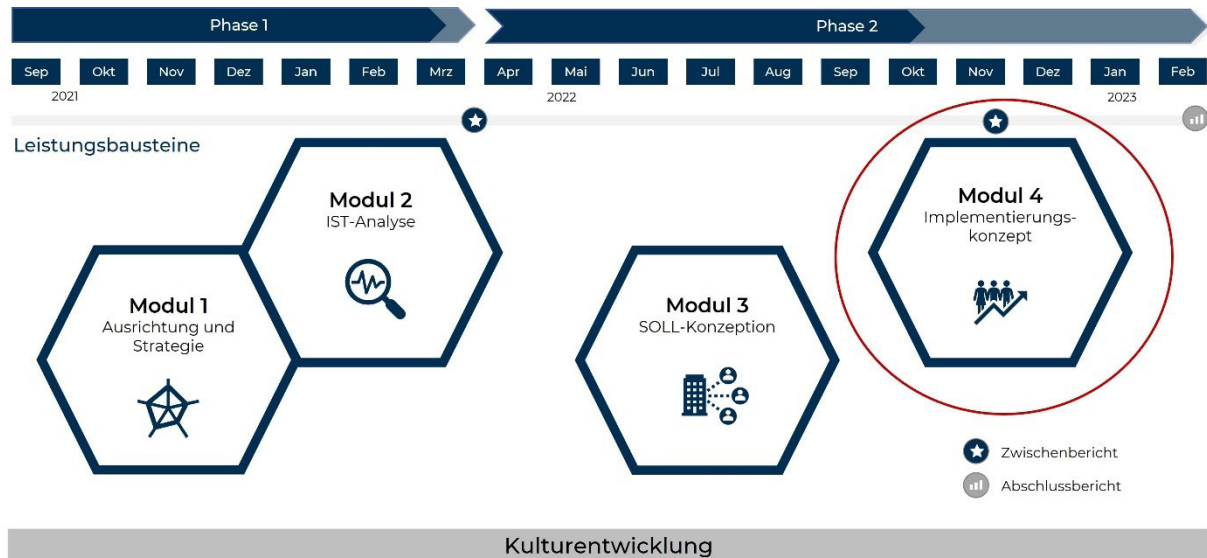


Abbildung 1: Gesamtprojektstruktur Zukunft GMW

Die wesentliche Projektbearbeitung in Modul 4 fand im Zeitraum Januar-Februar 2023 statt. simon+savas moderierte im Zuge der Projektbearbeitung Abstimmungstermine bzw. Workshops der regelmäßig tagenden Projektgruppe unter Beteiligung der Personalvertretung und unterstützte bei den Sitzungen des Lenkungsausschusses.

Es wurden insgesamt drei Workshops zu wesentlichen Schritten für die Entwicklung eines Implementierungskonzeptes durchgeführt, die folgende Schwerpunkte umfassten:

- 05.12.2022: Vorgaben Grobstruktur Implementierungskonzept und Projektorganisation
- 07.02.2023: Grundstruktur zur Bildung von Abschnitten
- 28.02.2023/02.03.2023: Maßnahmenpakete sowie deren Bündelung, Verantwortlichkeiten und zeitliche Einordnung

In den Abstimmungsterminen bzw. Workshops wurden die Aufgabenstellungen im Projekt von allen Beteiligten intensiv in dem vom Projektdesign vorgegebenen straffen Zeitrahmen bearbeitet.

3.2 Vorgehen

Gemäß vorgegebenem Leistungsumfang wurden zur Bearbeitung von Modul 4 folgende Leistungen erbracht:

- Darstellung erforderlicher organisatorischer, struktureller, rechtlicher, technischer und personeller Maßnahmen zur Umsetzung der SOLL-Konzeption
- Entwicklung eines geeigneten Konzeptes und Gliederung in einzelne Abschnitte bzw. Projekte zur Implementierung der zuvor beschriebenen erforderlichen Maßnahmen
- Darstellung erforderlicher Ressourcen im Hinblick auf die Implementierung
- Darstellung der Chancen und Risiken bei der Umsetzung des Konzeptes

4. Ergebnisse

Das durch simon+savas in Zusammenarbeit mit der Projektgruppe entwickelte Implementierungskonzept hat unter anderem zum Ziel, dass die Betroffenen die relevanten Schritte der notwendigen Veränderung nachvollziehen und auch entsprechend ihrer zugeteilten Rolle partizipieren können. Für die Implementierung des Vorhabens zur Neuausrichtung des GMW steht daher folgender Kreis an Betroffenen im besonderen Fokus:

- Betriebsleitung
- Abteilungsleitungen der künftigen Aufbauorganisation (erste Führungsebene)
- Führungskräfte der zweiten Ebene
- Beschäftigte

Um für die handelnden Personen in der Implementierungsphase ein professionelles und zugleich handhabbares Implementierungskonzept zu Verfügung stellen zu können, wurde dieses aus drei Komponenten aufgebaut.

4.1 Projektorganisation

Eine professionelle Projektorganisation für die Implementierungsphase hat das Ziel eines effizienten Ressourceneinsatzes aller Projektbeteiligten, die an der Umsetzung der Maßnahmen zur strategischen Neuausrichtung des GMW beteiligt sind. Ausgehend davon unterbreitete simon+savas einen Vorschlag für eine geeignete Projektorganisation, welcher der Projektgruppe vorgestellt und gemeinsam weiterentwickelt wurde (Abbildung 2).

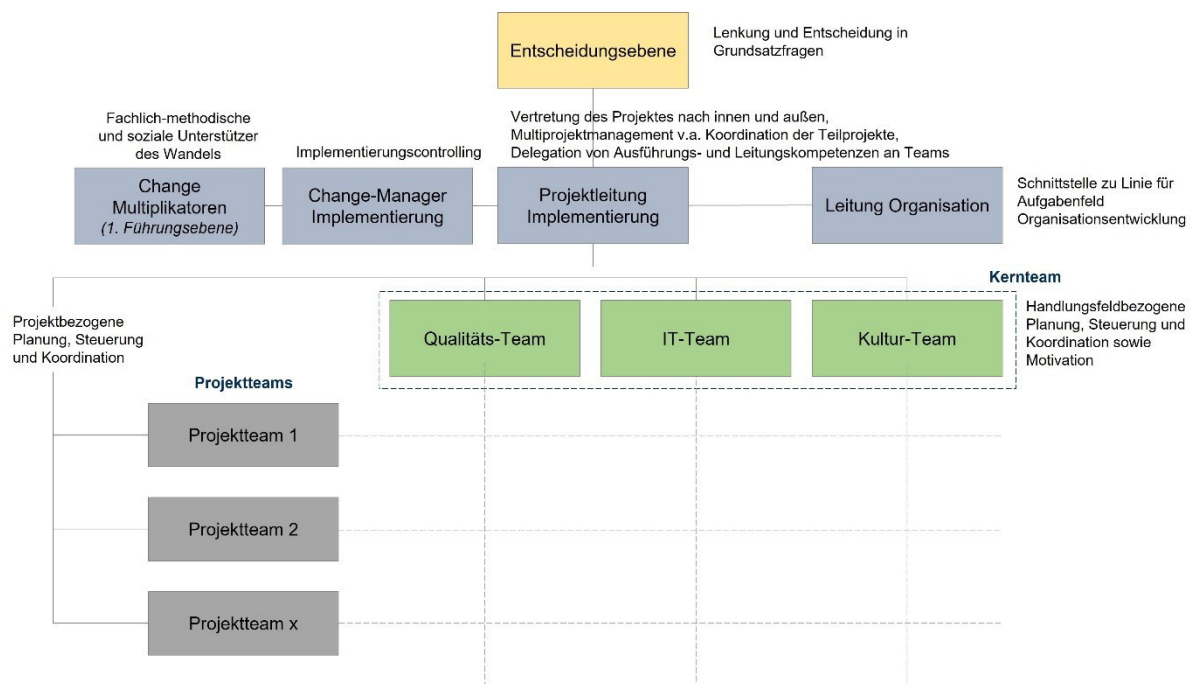


Abbildung 2: Projektorganisation für Implementierungsphase

Die vorliegende Projektorganisation ermöglicht neben einem effizienten Ressourceneinsatz zudem ein innovations- und kreativitätsförderndes Umfeld, damit die angestrebte Neuausrichtung und echte Innovationen für das GMW entstehen können. Sie fördert zudem die Motivation von Projektbeteiligten.

Die wesentlichen Aufgaben ausgewählter Rollen in der Projektorganisation für die Implementierungsphase werden im Folgenden skizziert:

Projektteam

- Bearbeitung von bereichs- und prozessbezogener Einzelprobleme und Umsetzung der sich daraus ergebenden Maßnahmen gemeinsam mit den betroffenen Organisationseinheiten.
- Zusammensetzung aus mittlerer und unterer Führungsebene sowie der Ausführungsebene = Bindeglied zur Gesamtorganisation.

Kernteam

- Gewährleisten der ganzheitlichen Durchführung des Veränderungsprozesses im Hinblick auf die Zielsetzungen durch Koordination und Unterstützung der Projektteams.
- Sicherstellen des betriebsweiten Kulturwandels, der das Prozessdenken auch in den Köpfen der Mitarbeitenden verankert und betriebliche Standards/Qualitäten im Blick behält und beispielsweise dafür sorgt, dass die bisher sehr unübersichtliche und durch eine Vielzahl von Insellösungen gekennzeichnete DV-Landschaft vereinheitlicht wird.
- Zusammensetzung aus mit der Projektbearbeitung und dem Projektverlauf vertrauten Personen, welche mit ausreichend Erfahrungen im Projektmanagement und möglichst hoher Akzeptanz in der Organisation verfügen.

Change Manager

Zentrale und übergeordnete Koordinations- und Anlaufstelle im Zuge der Implementierungsphase, welche den Veränderungsprozess begleitet sowie ggf. nachsteuert und nachträglich bewertet („Controlling“). Aufgaben darüber hinaus umfassen:

- Change Management - Werkzeuge wie Kommunikation, Partizipation übergeordnet planen und einsetzen.
- Schnittstelle und Ansprechpartner für die Betroffenen.
- Unterstützung der Terminkoordination.
- Identifizieren zu erwartender und auftretender Widerstände des Wandels und Ergreifung von Maßnahmen zur Gegensteuerung gemeinsam mit der Projektleitung.

Projektleitung

- Steuerung der Umsetzung des Implementierungskonzepts.
- Ergreifen kurzfristiger Maßnahmen, die zur Erreichung des Projektziels notwendig sind.
- Steuerung des Ressourceneinsatz aus der Sphäre des GMW gemeinsam mit dem Change Manager.
- Koordination notwendiger Abstimmung innerhalb der Stadt Wuppertal.
- Vermittlung und Moderation in Konfliktfällen.
- ggf. Koordination von externer beratender Begleitung der Implementierungsphase.

4.2 Projektstrukturplan

Die Planung der Implementierungsphase umfasst Bausteine wie Maßnahmenpakete, Verantwortlichkeiten, Notwendigkeit von Einsatz externer Begleitung, Mindestvoraussetzung, Ressourcen- sowie Potentialbetrachtung. Ein etabliertes Instrument für die Planung stellt dabei nach ein fundierter Projektstrukturplan dar, welcher alle Maßnahmen, die zur Erreichung der erfolgreichen Implementierung notwendig sind, hierarchisch strukturiert und zweckmäßig in Abschnitte bzw. Teilprojekte bündelt.

Im Zuge der Bearbeitung von Modul 4 wurde durch simon+savas daher ein Projektstrukturplan entwickelt, welcher alle Maßnahmenpakete umfasst. Als Kern des Implementierungskonzeptes trägt dieser zur Erhöhung der Projekttransparenz bei und dient gleichzeitig als Projektgrundlage für die folgenden Schritte zur Implementierung. Zudem unterstützt der entwickelte Projektstrukturplan in der Risikoanalyse, im Projektcontrolling und kann als Gliederungsschema für Projektunterlagen und deren systematisch Ablage herangezogen werden.

Auf Basis der Erfahrungen von simon+savas in vergleichbareren Beratungsmandaten wurde der Projektstrukturplan aus drei Bestandteilen zusammengesetzt:

4. Darstellung von **Maßnahmenpaketen**
5. Analyse von **Chancen** und **Risiken**
6. Einschätzung zur **Terminplanung** und **Bearbeitungsdauer**

1. Darstellung von Maßnahmenpaketen

In einem ersten Schritt konnten aus den Erkenntnissen der IST-Analyse sowie den Ergebnissen der SOLL-Konzeption durch simon+savas insgesamt **217 Maßnahmenpakete** abgeleitet und spezifisch auf die Anforderungen des GMW als kommunaler Immobiliendienstleister hin verfeinert werden. Die Maßnahmen wurden anschließend in **29 Abschnitte** gegliedert, mit der Projektgruppe abgestimmt und wo erforderlich angepasst bzw. neu zugeordnet.

Die strukturierte Darstellung der Maßnahmenpakete beinhaltet folgende Attribute:

Attribut	Beschreibung
ID	Eindeutige Identifikationsnummer zur exakten Zuordnung der Maßnahme
Abschnitte	Gliederung der Maßnahmen nach inhaltlichem Bezug in Abschnitte
Themen	Beschreibung des Themas der Maßnahme
Verantwortlich	Verantwortliche Organisationseinheit für Bearbeitung der Maßnahme
Beteiligt	Beteiligte Organisationseinheiten für Bearbeitung der Maßnahme
Empfohlene externe Unterstützung	Empfehlung für den Einbezug externer Unterstützung
Mindestvoraussetzung	Erforderliche Vorüberlegungen inhaltlicher Art wie a) Beschreibung des angedachten <i>Vorgehens</i> b) Klar formulierte <i>Zielsetzung</i> beinhaltet a) c) Differenziertes <i>Konzept</i> beinhaltet a) und b)

Eine Darstellung der Maßnahmenpakete für die Implementierungsphase, gegliedert nach Abschnitten und unterlegt mit den jeweiligen Attributen ist **Anlage 1** zu entnehmen.

2. Analyse von Chancen und Risiken

Die Betrachtung von Chancen und Risiken ist von immanenter Bedeutung für eine erfolgreiche Bearbeitung der Maßnahmen im Zuge der Implementierungsphase. Daher erfolgte eine differenzierte Analyse von Chancen und Risiken auf Maßnahmenebene als auch Abschnittsebene.

In Anlehnung an den organisatorischen Kontext des GMW als kommunaler Immobiliendienstleister wurden folgende Kategorien für Chancen als auch Risiken für die Umsetzung der Maßnahmenpakete in der Implementierungsphase identifiziert:

Risiken	Chancen
Knappe Ressourcen	Steigerung Kundenzufriedenheit und Reputation
Zahlreiche Schnittstellen	Nutzen für Mitarbeitende
Fehlende Fachkenntnisse	Steigerung Produktivität
Hohe Kosten	Erhöhung Wirtschaftlichkeit
Mangelnde IT-Unterstützung	Exkulpation und Legitimation

Eine Darstellung der Einschätzung zu Chancen und Risiken bezogen auf die jeweiligen Maßnahmenpakete ist **Anlage 2** zu entnehmen.

3. Einschätzung zur Terminplanung und Bearbeitungsdauer

Die Grundlage für erforderliche zeitlichen Ressourcen im Hinblick auf die Implementierung stellen die im Projektstrukturplan quantifizierten Maßnahmenpakete dar. Die einzelnen Maßnahmenpakete wurden zunächst durch simon+savas in drei zeitliche Phasen der Implementierung unterteilt:

- Phase 1: Unabdingbare Voraussetzungen
- Phase 2: Aufbau- und Vertiefungsphase
- Phase 3: Stabilisierung und Weiterentwicklung

Auf Basis der fachlichen Bewertung und Erfahrungen von simon+savas aus vergleichbaren Projekten wurde eine Abschätzung der voraussichtlichen Bearbeitungsdauer für die jeweiligen Maßnahmenpakete getroffen und in Form eines Terminplans dargestellt (**Anlage 3**).

4.3 Projektsteckbriefe

Als weiterer wesentlicher Bestandteil des Implementierungskonzeptes wurden zu den einzelnen Abschnitten Informationen projekthaft und komprimiert in Form von Projektsteckbriefen zusammengestellt (**Anlage 4**).

Die übersichtliche, komprimierte Darstellung eines Abschnitts (Teilprojektes) mit seinen wesentlichen Attributen ermöglicht es allen Beteiligten, schnell einen Überblick zu den zugeordneten Maßnahmenpaketen als Teil des Implementierungskonzeptes zu gewinnen. Die so entstandenen Projektsteckbriefe dienen als Informationsquelle, die in kürzester Zeit einen Blick auf strukturierte Projektinformationen liefern und so das gemeinsame Verständnis aller Beteiligten erhöhen. Darüber hinaus dienen sie auch als Kommunikationsinstrument, das den Austausch zwischen Beteiligten – bspw. dem Kernteam und Projektleitern, dem Change Manager und der Betriebsleitung, der Projektleitung Implementierung und Multiplikatoren etc. erleichtert.

Die entwickelten Projektsteckbriefe orientierten sich in Umfang und Struktur an der betrieblichen Praxis von Organisationsentwicklungsmaßnahmen und umfassen folgende Attribute:

Attribut	Beschreibung
Titel	Abschnittsbezeichnung
Kategorie	Übergeordnete Themenbezeichnung für den Abschnitt
Erläuterung	Erläuterung von Sachverhalt und verfolgtem Ziel des Abschnitts
Maßnahmenbündel	Auflistung der zu bearbeitenden Maßnahmepakete
Bearbeitungsdauer	Angabe der zugrundeliegenden Bearbeitungsdauer in Wochen
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Bezug von inhaltlichen Schwerpunkten des Abschnitts für eine zielgerichtete Steuerung durch Kernteams
Beteiligte Organisationseinheiten	Auflistung der beteiligten Organisationseinheiten für die Bearbeitung von Maßnahmenpaketen im Abschnitt
Empfohlene externe Unterstützung	Auflistung von Maßnahmenpaketen für empfohlene externe Unterstützung aus Gründen fehlender fachlicher Kenntnisse oder personeller Ressourcen
Potentialbetrachtung	Aufzeigen von Maßnahmenpaketen verbunden mit - Gesamtrisiko (>1) und zugleich Gesamtchance (>1) oder - Gesamtrisiko (>1) und zugleich Gesamtchance (<1) oder - Gesamtrisiko (<1) und zugleich Gesamtchance (>1)

5. Empfehlung weiteres Vorgehen

Vor dem Hintergrund einer notwendigerweise engen Verzahnung der einzelnen Implementierungsschritte mit der Aufbau- und Ablauforganisation des GMW erweist es sich als sinnvoll, den Projektstrukturplan zur Implementierungsphase mit internen Projektbeteiligten weiter zu detaillieren. Die Maßnahmen und Verantwortlichkeiten eines gemeinsam entwickelten Projektstrukturplans werden seitens der Beschäftigten erfahrungsgemäß besser akzeptiert. Im Sinne einer praktikablen Handhabung für die weitere Projektbearbeitung durch die Projektorganisation zur Implementierungsphase hat simon+savas die wesentlichen Komponenten des Implementierungskonzept auf Basis einer Excel-Datei zusammengestellt (**Anlage 5**)

6. Glossar

BM:	Betriebsmanagement
BPM:	Bauprojektmanagement
FIM:	Finanzmanagement
GS:	Gebäudeservice
KOM:	Kommunikation und Marketing
IT:	Informationstechnologie
OM:	Objektmanagement
P+O:	Personal und Organisation
PE+N:	Projektentwicklung und Nachhaltigkeit

7. Anlage Implementierungskonzept

Hinweis:

Das Implementierungskonzept liegt in Form einer umfangreichen Excel-Tabelle vor. Zur einfacheren Übersicht wird dieses in den nachfolgenden Einzelteilen dargestellt.

7.1 Projektsteckbriefe

Abschnitt 1 - Vorbereitung personelle Besetzung für Neuausrichtung			
Kategorie	Vorbereitung Besetzung		
Steuerung	Personal und Organisation		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Die Implementierung von Maßnahmen zur strategischen Neuausrichtung des GMW gehen mit personellen Maßnahmen einher und bedürfen einer sorgfältigen Planung unter Einbezug der Entscheidungsebene und Berücksichtigung der Bedürfnisse jener durch die Maßnahmen unmittelbar betroffenen Beschäftigten. Ein besonderes Augenmerk gilt es auf Maßnahmen zum Erhalt oder Verbesserung der Qualifikationen der Beschäftigten zu legen. <u>Ziel</u> Durch professionell geplante Vorbereitung der personellen Besetzung für die Neuausrichtung den langfristigen kulturellen Wandel innerhalb des GMW sicherstellen und damit die Organisation dauerhaft stärken.		
Maßnahmenbündel	1.01 Genehmigung durch Betriebsausschuss / Oberbürgermeister 1.02 Mitbestimmung der Gremien PR / LGG /SBV sowie Information des Rats 1.03 Mitarbeiterinformation 1.04 Verfahren zur Umsetzung für Positionen 1. Führungsebene in neue Organisationsstruktur entwickeln 1.05 Verfahren zur Umsetzung für Positionen 2. Führungsebene in neue Organisationsstruktur entwickeln 1.06 Stellenausschreibung für offene Führungspositionen auf Abteilungsebene durchführen 1.07 Identifikation des Schulungsbedarfs 1.08 Mitarbeitergespräche führen 1.09 Qualifikationsübersicht für Mitarbeiter erstellen 1.10 Qualifikation Mitarbeiter mit Soll-Kompetenzen abgleichen 1.11 Schulungen auswählen und Anmeldungen vornehmen 1.12 Bedarf Neueinstellungen definieren 1.13 Verfahren zur Umsetzung für gesamte Beschäftigte		
Bearbeitungsdauer	22 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	alle		
Empfohlene externe Unterstützung	1.07 Schulungsbedarf, 1.09 Personalqualifikation, 1.12 Bedarf Neueinstellung		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance <u>Anmerkung</u> Keine wesentlichen Potentiale aus der Chancen-Risiken-Betrachtung auszumachen.		

Abschnitt 2 - Organisatorische Vorbereitung			
Kategorie	Organisatorische Vorbereitung		
Steuerung	Personal und Organisation		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Der Wandel des GMW beginnt mit der Vorbereitung auf die Veränderungen durch geeignete organsatorische Maßnahmen. Dabei gilt es der Bedeutung einer lernenden Organisation für die strategische Neuausrichtung gerecht zu werden. Bei lernenden Organisationen ist der Wandel ein konstitutives Merkmal der Organisation, bei dem die Organisationsmitglieder selbst zu Trägern des Wandels werden und die Rolle der Experten der Organisationsentwicklung relativ an Gewicht verliert bzw. deren Aufgabeninhalte sich ändert, d.h. beispielsweise sich stärker auf Prozess-, Methoden- und Kommunikationshilfen konzentriert wird. <u>Ziel</u> Professionelle Vorbereitung organisatorischer Maßnahmen sowie Ausstattung der Beschäftigten mit erforderlichen Instrumenten als auch Kompetenzen für die Umsetzung der Maßnahmen im Rahmen der Implementierung.		
Maßnahmenbündel	2.01 Förmliches Inkraftsetzen der Aufbauorganisation vollziehen 2.02 Festlegung der Leitungsspannen 2.03 Kriterien für die Ausgestaltung von Stabstellen festlegen 2.04 Aufgabengliederungsplan erstellen 2.05 Organigramm mit Zuweisung von Mitarbeitenden erstellen 2.06 Raumbedarf für internes/externes Personal definieren 2.07 Anpassungsbedarf von Betriebssatzung prüfen 2.08 Zeitgemäßes Informationssystem für Beschäftigte einrichten 2.09 Konzept für relevante betriebliche Regelungen erstellen 2.10 Konzept Arbeitsplatzausstattung erstellen 2.11 Identifikation von erforderlichen Zulassungen 2.12 Initiierung der Beantragung der Zulassungen 2.13 Übertragung der Unternehmerpflichten 2.14 Einarbeitungsprogramm für neue Mitarbeiter erstellen 2.15 Einarbeitung für neue Mitarbeiter organisieren 2.16 Bevollmächtigung der Abteilungsleitung Objektmanagement 2.17 Information über Änderungen relevanter Gesetze, Verordnungen, Vorschriften und technischen Regeln sicherstellen		
Bearbeitungsdauer	29		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	alle		
Empfohlene externe Unterstützung	2.04 Aufgabengliederung, 2.09 Organisationshandbuch, 2.11 Identifikation Zulassungen, 2.13 Unternehmenspflichten		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch Informationssystem (2.08) Organisationshandbuch (2.09) niedrig Bevollmächtigung (2.16) niedrig hoch Chance <u>Anmerkung</u> Überwiegender Anteil der Maßnahmen weist niedrige Risiken auf (Ausnahme bilden 2.08 und 2.09), demgegenüber stehen in nahezu allen Maßnahmen mittlere bis hohe Chancen.		

Abschnitt 3 - Organisation Arbeitssicherheit (Mitarbeitende)			
Kategorie	Unternehmerpflicht		
Steuerung	Betriebsmanagement		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Die Erfüllung gesetzlicher Auflagen und Verpflichtungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sind Aufgaben des GMW als kommunaler Immobiliendienstleister. Effizienter Arbeitsschutz und Unfallvermeidung sind in einer immer schnelleren und anspruchsvolleren Arbeitswelt elementar. Das Augenmerk auf Arbeitsbedingungen ist folglich unverzichtbar. Durch digitale Lösungen kann eine effektive Verwaltung, Durchführung und Prüfung aller notwendigen Maßnahmen in effizienter Weise erfolgen. <u>Ziel</u> Sicherstellung einer funktionierenden Organisation von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz im Objektbetrieb des GMW.		
Maßnahmenbündel	3.01 Ermitteln des Bedarfs an An-/Ein-/Unterweisungen 3.02 Bestimmung der Zuständigkeiten für die An-/Ein-/Unterweisungen 3.03 Festlegung der Dokumentation der An-/Ein-/Unterweisungen 3.04 Unterweisungen, Sicherheitsbelehrungen durchführen 3.05 Festlegung der Überwachung der An-/Ein-/Unterweisungen 3.06 Bestellung von Beauftragten und befähigten Personen 3.07 Ermittlung des Bedarfs von Betriebsmitteln und Werkzeugen 3.08 Bereitstellung geeigneter Arbeitsmittel (§ 4 und 7 BetrSichV) 3.09 Wiederkehrende Prüfungen der Arbeitsmittel in einem Terminplan erfassen und Verfolgung organisieren 3.10 Betriebsanweisungen für den Umgang mit Arbeitsmitteln erstellen (§ 9 Abs. 1 Nr. 2 BetrSichV). 3.11 Umsetzung der Arbeitsschutzbestimmungen 3.12 Gefahrstoffverzeichnis für Umgang mit Gefahrstoffen erstellen 3.13 Betriebsanweisungen für Umgang mit Gefahrstoffen erstellen 3.14 Ausstattung des technischen Personals mit geeigneten Kommunikationsmitteln 3.15 Benutzungsinformation für persönliche Schutzausrüstung (PSA) erstellen		
Bearbeitungsdauer	14 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	Projektentwicklung und Nachhaltigkeit, Objektmanagement, Betriebsmanagement, Gebäudeservice, Personal und Organisation, Finanzmanagement		
Empfohlene externe Unterstützung	3.01 Übersicht, 3.03 Dokumentation, 3.07 Bedarf Arbeitsmittel		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance Gefahrstoffe (3.12) Betriebsanweisungen (3.13) Dokumentation (3.03) <u>Anmerkung</u> Begegnung von Risiken, welche mit einer erfolgreichen Bearbeitung der Themen 3.12 und 3.13 einhergehen ist wichtig zur Wahrnehmung der Betreiberverantwortung.		

Abschnitt 4 - Organisation Gefährdungsbeurteilungen		
Kategorie	Arbeitsschutz	
Steuerung	Personal und Organisation	
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet den Unternehmer zur Durchführung einer Beurteilung der Arbeitsbedingung und in deren Rahmen auch zu einer Beurteilung der Gefährdungen. Es gilt dabei die Gefährdungen der Beschäftigten bei der Arbeit zu beurteilen, entsprechende Maßnahmen abzuleiten, diese auf ihre Wirksamkeit zu kontrollieren und ggf. anzupassen, und den Prozess der Gefährdungsbeurteilung sowie die Ergebnisse angemessen zu dokumentieren. <u>Ziel</u> Konzeption und Umsetzung eines Prozesses zur wiederkehrenden Gefährdungsbeurteilung als Grundlage allen betrieblichen Handelns in Sachen Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit mit besonderem Fokus auf den technischen Betriebsteil des GMW.	
Maßnahmenbündel	4.01 Konzept zu Gefährdungsbeurteilungen erstellen 4.02 Übernehmen und prüfen der vorhandenen Gefährdungsbeurteilungen 4.03 Terminpläne für künftige Gefährdungsbeurteilungen erstellen und Pflege organisieren 4.04 Durchführung der Gefährdungsbeurteilungen organisieren 4.05 Überwachung von Gefährdungsbeurteilungen organisieren	
Bearbeitungsdauer	7 Wochen	
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	Bauprojektmanagement, Projektentwicklung und Nachhaltigkeit, Objektmanagement, Betriebsmanagement, Gebäudeservice	
Empfohlene externe Unterstützung	4.01 Konzept	
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance Konzept (4.01) Durchführung (4.04) <u>Anmerkung</u> Besonderes Augenmerk gilt es auf die Bearbeitung der Themen 4.01 und 4.04 zu legen, da diese zwar große Chancen aufweisen, doch gleichsam mit hohen Risiken behaftet sind.	

Abschnitt 5 - Zielorientierte Steuerung			
Kategorie	Steuerung		
Steuerung	Personal und Organisation		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Die Einführung des neuen Steuerungsmodells in Institutionen der öffentlichen Hand zeigt immer wieder, dass eine Organisation wichtige Erfolgsfaktoren im Blick haben muss, um bisherige Führungs- und Steuerungsprozesse mithilfe der Zielsteuerung zu ergänzen oder weiterzuentwickeln. Das Steuern mit Zielen bedarf der nachhaltigen Unterstützung durch die Leitung und aller Führungskräfte im GMW. Die Zielsteuerung schafft unter anderem Raum für persönliche und fachliche Weiterentwicklung. Nur so wird Akzeptanz bei den Mitarbeitenden für dieses Instrumentarium im GMW geschaffen. <u>Ziel</u> Aufbau und Verankerung einer zielorientierten Steuerung unter Einbindung aller Führungskräfte im GMW.		
Maßnahmenbündel	5.01 Konzept für zielorientierte Steuerung entwickeln 5.02 Zielorientierte Steuerung einführen 5.03 Dezentrale Verantwortung umsetzen 5.04 Regelmäßige Strategieklausur definieren und etablieren 5.05 Gestaltungsspielräume für den Betrieb schaffen und nutzen 5.06 Steuerungsergebnisse sichtbar machen 5.07 Öffentliche Wahrnehmung vom Betrieb verbessern 5.08 Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen 5.09 Persönliche Vorteile / Ansehen für ein der zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen 5.10 Informationsdefizite mittels GAP-Analyse identifizieren 5.11 Verfahren für Informationsaustausche unter internen / externen Projektbeteiligten entwickeln 5.12 Workflow zur Dokumentation von Informationsaustauschen entwickeln 5.13 Vorgaben zu Verfahrensorganisation für Gewährleistung von Informationsfluss innerbetrieblich verankern		
Bearbeitungsdauer	30 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	alle		
Empfohlene externe Unterstützung	5.01 Konzept Steuerung, 5.10 Informationsdefizit		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch Informationsdefizit (5.10) Dokumentation Informationsaustausch (5.12) niedrig Dezentrale Verantwortung (5.03) Leistungsvergleich (5.08) Gestaltungsspielräume (5.05) Informationsfluss (5.13) niedrig hoch Chance <u>Anmerkung</u> Anteil an Maßnahmen mit hohen Chancen bei gleichzeitig mittleren bis niedrigen Risiken birgt großes Potential in der Bearbeitung des Abschnitts an Maßnahmenpaketen.		

Abschnitt 6 - Change Management			
Kategorie	Change		
Steuerung	Personal und Organisation		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Ausgangspunkt für einen gut organisierten Veränderungsprozess im GMW sind klare Rollen und Verantwortungsverteilung im Zusammenspiel zwischen Führungskräften und Beschäftigten. Damit werden Konflikte hinsichtlich Zuständigkeiten und Kompetenzen während des Prozesses vermieden. Eine Veränderung ist nur erfolgreich, wenn es gelingt, die Betroffenen für den Wandel zu gewinnen, sie zu Beteiligten zu machen. Adressaten sind jene Personen und Gruppen im GMW, auf deren Arbeitsplatz sich die Veränderungen direkt oder indirekt bzw. positiv oder negativ auswirken. <u>Ziel</u> Schaffen eines praxisgerechten und professionellen Rahmens für verantwortliche Personen im GMW, um die Veränderungsprozesse im GMW erfolgreich durchführen zu können und die spezifische Situation des Betriebs berücksichtigt.		
Maßnahmenbündel	6.01 Positive Einstellung und Haltung der Führungskraft gegenüber zielorientierter Steuerung fördern & fordern 6.02 Management Know-How der Führungskraft sicherstellen 6.03 Ängste bei Mitarbeitenden reduzieren 6.04 Transparenz für Mitarbeitende gewährleisten 6.05 Umfang für externes Know-How definieren und einholen 6.06 Zeitmanagement für den Veränderungsprozess planen 6.07 Einstellung / Aufgeschlossenheit der Mitarbeitenden gegenüber dem Veränderungsprozess verbessern 6.08 Wissensmanagement etablieren und Erfahrungen austauschen		
Bearbeitungsdauer	15 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	alle		
Empfohlene externe Unterstützung	6.01 Haltung Führungskräfte, 6.02 Management Know-How, 6.03 Ängste, 6.08 Wissensmanagement		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig Wissensmanagement (6.08) Haltung Beschäftigte (6.07) Externes Know-How (6.05) niedrig hoch Chance <u>Anmerkung</u> Angesichts des demographischen Wandels und der daraus auch sich für das GMW erwachsenden Konsequenzen gilt es die Risiken für den Aufbau bzw. der Konservierung von Wissen gezielt zu mitigieren. Nur so lässt sich das Veränderungsvorhaben nachhaltig erfolgreich gestalten.		

Abschnitt 7 - Führungsprozess			
Kategorie	Führung		
Steuerung	Personal und Organisation		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Für die erfolgreiche Umsetzung des Gesamtkonzepts zur strategischen Neuausrichtung des GMW wird speziell die Führungsebene in der Verantwortung gesehen. Neben der klaren Vorgabe von Zielen durch die Betriebsleitung ist im Rahmen des Führungsprozesses sowohl auf die Wirkung des behördlichen Handelns als auch zugleich die Wirtschaftlichkeit des Handelns aller Mitarbeitenden zu achten. Zudem gilt es die in der Organisation vorhandenen Fähigkeiten zur Führung von Mitarbeitenden sukzessive weiterzuentwickeln. Eine konsequente und verbindliche Anwendung der zielorientierten Steuerung auf sämtlichen Hierarchieebenen des Betriebs trägt dazu bei, dass die neue Steuerungslogik des Veränderungsvorhabens schneller von der Belegschaft akzeptiert und ernst genommen wird. <u>Ziel</u> Umsetzung des Verantwortungsbereichs der Führungsebene für die erfolgreiche Implementierung des Gesamtkonzeptes Zukunft GMW		
Maßnahmenbündel	7.01 Bekenntnis von Führung zu zielorientierter Steuerung 7.02 Verständnis zu Führungsprinzip/-weise entwickeln 7.03 Führen mit Zielen verankern 7.04 Auf Wirkung in Verbindung mit Wirtschaftlichkeit abstellen 7.05 Führungskompetenz entwickeln 7.06 Kurzfristige Erfolge der Organisationsentwicklung realisieren 7.07 Hohen Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit leben 7.08 Potentiale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen 7.09 Regelmäßige Personalentwicklungsmaßnahmen planen 7.10 Gemeinsame Führungskultur umsetzen 7.11 Begleitendes Coaching der Führungskräfte im Veränderungsprozess vorsehen		
Bearbeitungsdauer	22 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	alle		
Empfohlene externe Unterstützung	7.02 Führungsprinzip, 7.11 Coaching		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch Führen mit Zielen (7.03) Führungskompetenz (7.05) Personalentwicklung (7.09) niedrig Führungsprinzip (7.02) niedrig hoch Chance <u>Anmerkung</u> Vorwiegend Maßnahmen mit hohen Chancen bei vereinzelt hohen Risiken.		

Abschnitt 8 - Kulturentwicklung			
Kategorie	Kultur		
Steuerung	Personal und Organisation		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Im partizipativ gestaltetem Kulturentwicklungsprozess des GMW wurden Ziele und Maßnahmen herausgearbeitet, abgestimmt und in der Folge im Kulturentwicklungsplan festgehalten. Im weiteren Prozess gilt es diese nunmehr erfolgreich umzusetzen. Bei der Umsetzung der Maßnahmen sollten die Mitarbeitenden weiterhin aktiv in den Prozess einbezogen werden, damit in Zukunft Werte des Leitbildes aktiv im GMW gelebt und in die Kultur des GMW übergehen werden können. <u>Ziel</u> Umsetzung der Maßnahmen aus dem Kulturentwicklungsplan und Implementierung der im neuen Leitbild des GMW formulierten Kultur- und Wertevorstellungen.		
Maßnahmenbündel	8.01 Gremium zur Umsetzung der Kulturentwicklungsmaßnahmen zur Implementierungsphase bilden 8.02 Kulturentwicklungsmaßnahmen planen 8.03 Start der Kulturentwicklungsmaßnahmen zur Implementierungsphase sicherstellen 8.04 Vision "Kultur GMW" entwickeln 8.05 Maßnahmen aus dem Kulturentwicklungsprozess weiterentwickeln		
Bearbeitungsdauer	12 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	alle		
Empfohlene externe Unterstützung	8.02 Planen, 8.04 Vision		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance Weiterentwicklung (8.05) <u>Anmerkung</u> Das Weiterentwickeln von Maßnahmen aus dem Kulturentwicklungsplans weist hohe Chancen und Risiken zugleich auf, die es eng zu monitoren gilt.		

Abschnitt 9 - Prozessmanagement			
Kategorie	Prozesse		
Steuerung	Personal und Organisation		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Geschäftsprozesse spielen eine zentrale Rolle für die Leistungserstellung von Unternehmen, so auch für das GMW. Insbesondere die Kontrolle und Überwachung von Geschäftsprozessen, auch unter dem Begriff Geschäftsprozessmanagement zusammengefasst, sind wichtige Tätigkeiten bei der Führung eines Unternehmens. Beim Prozessmanagement wird besonders auf die effiziente Gestaltung und Ausführung der Prozesse im Unternehmen geachtet. Das neu zu entwickelnde Prozessmanagement im GMW ist abhängig von der Geschäftstätigkeit und von den im Betrieb zur Verfügung stehenden Betriebsmitteln oder Mitarbeitenden. <u>Ziel</u> Einführung eines Prozessmanagements ausgerichtet auf das Leistungsspektrum des GMW und der zur Verfügung stehenden Ressourcen.		
Maßnahmenbündel	9.01 Prozesshandbuch erstellen 9.02 Prozesslandkarte weiterentwickeln und pflegen 9.03 Arbeitsabläufe auf Nutzung elektronischer Verfahren prüfen 9.04 Festlegung von Prozessverantwortlichkeiten 9.05 Verfahren zur Überwachung und Anpassung von Prozessen entwickeln (Prolongation) 9.06 Verfahren zur Überprüfung der Prozessqualität einführen (Audit)		
Bearbeitungsdauer	8 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	alle		
Empfohlene externe Unterstützung	9.01 Prozesshandbuch, 9.03 Digitalisierung		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance Prozesshandbuch (9.01) <u>Anmerkung</u> Überwiegend Maßnahmen mit mittleren Risiken und zugleich hohen Chancen vorhanden.		

Abschnitt 10 - Leistungsbeziehung Kunde			
Kategorie	Kunde		
Steuerung	Objektmanagement		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Zentrales Anliegen und Ziel der Anstrengungen des GMW als kommunaler Dienstleister der Stadt Wuppertal ist es, die Kundenorientierung der Verwaltung zu steigern und die Leistungen kundenorientierter zu erbringen. Eine maßgebliche Rolle spielt dabei die Zufriedenheit der Kunden mit den erbrachten Leistungen. Dies verlangt vom GMW, dass es ihre Organisationsstrukturen und Prozesse auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden ausrichtet (Kundenmanagement). <u>Ziel</u> Umsetzung eines kundenorientierten Organisationsmodelles im GMW als Grundlage für die Optimierung der Leistungsbeziehung mit Kunden, welches die Entscheidungsträger im GMW in die Lage versetzt ihren Auftrag effizient und erfolgreich zu erfüllen.		
Maßnahmenbündel	10.01 Standardisiertes Verfahren zur Bedarfsanmeldung durch Nutzer / Bedarfsträger entwickeln 10.02 Fach- und Ressourcenverantwortung in der Schnittstelle zum Nutzer/ Bedarfsträger beschreiben und kommunizieren 10.03 Konkrete Zieldefinitionen in der Schnittstelle zu Nutzer / Bedarfsträger formulieren 10.04 Servicevereinbarungen mit Nutzer / Bedarfsträger vereinbaren 10.05 Nutzungsvereinbarungen mit Nutzer / Bedarfsträger vereinbaren 10.06 Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung etablieren		
Bearbeitungsdauer	28 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	Bauprojektmanagement, Projektentwicklung und Nachhaltigkeit, Betriebsmanagement, Gebäudeservice, Finanzmanagement		
Empfohlene externe Unterstützung	10.01 Bedarfsanmeldung, 10.06 Kundenorientierung		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance Bedarfsanmeldung (10.01) Kundenorientierung (10.06) <u>Anmerkung</u> Überwiegend Maßnahmen mit mittleren Risiken und zugleich hohen Chancen vorhanden mit Ausnahme von Themen 10.01 sowie 10.06. Hohes Potential in der Bearbeitung des Abschnitts an Maßnahmenpaketen.		

Abschnitt 11 - Organisation IT-Systeme			
Kategorie	IT		
Steuerung	Finanzmanagement		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Die Informationstechnik ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Optimierung der Geschäftsprozesse des GMW. Mit der zunehmenden Unterstützung von Geschäftsprozessen durch IT ist daher eine enge Zusammenarbeit der für Organisation und IT zuständigen Bereiche erforderlich. Bei der Konzeption oder Fortentwicklung von Prozessen und vor der Einführung neuer IT-Systeme ist das Prinzip „Organisation vor IT“ grundsätzlich zu beachten. Dies bedeutet, dass zunächst die Prozesse in organisatorischer Hinsicht zu optimieren sind und erst danach für den optimierten Prozess die geeignete IT auszuwählen ist. <u>Ziel</u> Implementierung tragfähiger und effektiver IT-Systeme, um die Geschäftsprozesse des GMWs so effizient wie möglich zu unterstützen.		
Maßnahmenbündel	11.01 Identifikation erforderlicher Unterstützung der Geschäftsprozesse durch IT-Systemlösungen 11.02 Lastenheft für zukunftsfähige IT-Systemlösungen erstellen 11.03 Geeigneten Anbieter für IT-Systemlösung auswählen 11.04 Pflichtenheft für Umsetzung der Anforderungen an CAFM-System entwickeln 11.05 Test mit echten Gebäude- und Anlagendaten durchführen 11.06 Datenaufbereitung für das neue CAFM-System durchführen 11.07 Mitarbeiterschulung planen und Prozessdokumentation erarbeiten 11.08 Mitarbeiterschulung durchführen 11.09 Einrichtung eines Pflegedienstes 11.10 Live-Schaltung & Echtbetrieb vollziehen 11.11 Laufende Bereitstellung und Pflege der in Systemen gehaltenen Daten und Informationen organisieren		
Bearbeitungsdauer	98 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	alle		
Empfohlene externe Unterstützung	11.01 Geschäftsprozesse, 11.02 Lastenheft, 11.04 Pflichtenheft, 11.06 Datenaufbereitung		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance Datenaufbereitung (11.06) Lastenheft (11.02) Geschäftsprozesse (11.01) Datenmanagement (11.11) Prozessdokumentation (11.07) Echtbetrieb (11.10) <u>Anmerkung</u> Vorwiegend Maßnahmen mit hohen Risiken doch zugleich hohen Chancen. Berarbeitung des Abschnitts bedarf enges Monitoring der Risiken.		

Abschnitt 12 - Organisation Controlling und Berichtswesens			
Kategorie	Controlling		
Steuerung	Finanzmanagement		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Das neu zu entwickelnde Controlling im GMW soll das Management des Betriebs unterstützen, indem die Einhaltung der gesetzten Ziele laufend beobachtet, bei Bedarf nachgesteuert und so sichergestellt wird, dass die Ziele des Betriebs erreicht werden. <u>Ziel</u> Einführung von Controlling zur Erreichung von Kostentransparenz und Identifikation von Einsparpotenzialen sowie einer effizienteren Gestaltung von Verwaltungsabläufen im GMW.		
Maßnahmenbündel	12.01 Konzept für effektives Controlling entwickeln 12.02 Gegenseitiges Rollenverständnis von Führungskraft und Controlling fördern und fordern 12.03 Controllingwissen aufbauen und etablieren 12.04 Analyse von hierarchisches Zielsystem nach Wichtigkeit und Reihenfolge von Zielen sowie Zusammenstellung von Kennzahlen 12.05 Zielvereinbarungen auf Basis hierarchischen Zielsystems abschließen 12.06 Aufbau zielsystemorientierter Kontroll- und Reportingprozesse 12.07 Schaffung von Transparenz durch ein Management Reporting 12.08 Festlegung von Instrumenten und Zuordnung zu Controllingbereichen 12.09 Systemisches Abbilden von Controlling-Workflows in Prozessen 12.10 Aufbau und Strukturierung eines stufigen und regelmäßigen Berichtswesens 12.11 Kostentransparenz der Bau- und Bewirtschaftungskosten schaffen 12.12 Nutzungskostenbetrachtung auf Objektebene weiterentwickeln 12.13 Benchmarkingkonzept entwickeln		
Bearbeitungsdauer	34 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	alle		
Empfohlene externe Unterstützung	12.01 Controllingeinheit, 12.06 Kontroll- und Reportingprozesse, 12.11 Kostentransparenz, 12.13 Benchmarking		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance Controllingeinheit (12.01) Reportingprozesse (12.06) Instrumente (12.08) Berichtswesen (12.10) Kostentransparenz (12.11) Nutzungskosten (12.12) Benchmarking (12.13) Rollenverständnis (12.02) <u>Anmerkung</u> Vorwiegend Maßnahmen mit hohen Risiken doch zugleich hohen Chancen. Berarbeitung des Abschnitts bedarf ein enges Monitoring der Risiken.		

Abschnitt 13 - Organisation Dienstleistersteuerung (Objektbetrieb)			
Kategorie	Facility Services		
Steuerung	Betriebsmanagement		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Die Wertschöpfung einer Organisation hängt davon ab, wie die Prozesse zur Erbringung von Dienstleistungen organisiert und gesteuert werden. Das Prinzip der Aufgabenteilung in anderen Branchen wird auch auf Dienstleistungen im Facility Management übertragen. Daher ist Ausgestaltung der Leistungsbeziehung mit externen Facility Service-Dienstleistern auch für das GMW ein wesentlicher Erfolgsfaktor, sowohl für die zufriedenstellende Leistungserbringung des Betriebs gegenüber seinen Kunden als auch zur Sicherstellung von Betreiberpflichten. <u>Ziel</u> Effiziente und professionelle Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen Facility Service-Dienstleistern und dem Gebäudebetrieb des GMW durch geeignete Steuerungsmechanismen		
Maßnahmenbündel	13.01 Organisation der Aufsicht über externe Unternehmen/ Wahrnehmung der Aufsichtspflicht 13.02 Eignung externer Unternehmen wiederkehrend überwachen 13.03 Zusammenstellung/Auswertung der Pflichten aus Vertrag und Leistungsbeschreibung 13.04 Vorgaben für Dienstleister zu Art und Umfang der Dokumentation definieren 13.05 Abgleich der Pflichten mit dem IST-Leistungsstand 13.06 Organisation der Datensicherungen der stand alone-Systeme 13.07 Aufzeigen von ggf. anstehenden Instandsetzungen 13.08 Ausarbeitung eines Maßnahmenkataloges zur Beseitigung Instandsetzungen 13.09 Kontrolle des Abarbeitungsstandes der Instandsetzungen in Form von regelmäßigen Jour-Fix-Terminen mit Protokollierung 13.10 Betrachtung der vom Facility Service-Dienstleister nicht erbrachten Leistungen mit monetärer Bewertung 13.11 Überprüfung der Ausbildungsnachweise für FM-Dienstleister		
Bearbeitungsdauer	33 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	Bauprojektmanagement, Projektentwicklung und Nachhaltigkeit, Objektmanagement, Betriebsmanagement, Gebäudeservice, Personal und Organisation		
Empfohlene externe Unterstützung	13.01 Organisation Aufsicht, 13.04 Dokumentation		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig Instandsetzungstau (13.08) Monetäre Bewertung (13.10) niedrig hoch Chance <u>Anmerkung</u> Überwiegend Maßnahmen mit mittleren Risiken und zugleich hohen Chancen vorhanden mit Ausnahme von Themen 13.08 sowie 13.10. Hohes Potential in der Bearbeitung des Abschnitts an Maßnahmenpaketen.		

Abschnitt 14 - Planung und Steuerung der Betreiberpflichten			
Kategorie	Organisation Betreiberpflichten		
Steuerung	Betriebsmanagement		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Aus dem Betrieb von baulich-technischen Anlagen können Gefahren oder Nachteile für Leben, Körper, Gesundheit, Freiheit, Eigentum oder sonstige Rechte von Personen oder für die Umwelt entstehen. Das GMW, welches im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit als öffentlicher Betrieb solche Anlagen betreibt, wird deshalb vom Gesetzgeber die Verantwortung dafür auferlegt, alle erforderlichen und zumutbaren Maßnahmen zu ergreifen, um diesen Gefahren oder Nachteile zu begegnen. <u>Ziel</u> Rechtswirksame Wahrnehmung der Betreiberverantwortung für den Betrieb der Immobilien des GMW		
Maßnahmenbündel	14.01 Betriebskonzept mit Zuordnung der Betreiberverantwortung erstellen 14.02 Prozesse zur Wahrnehmung von Betreiberpflichten identifizieren und etablieren 14.03 Leistungszeiten für externe Dienstleister festlegen 14.04 Aufstellen der Schicht-, Einsatz - und Bereitschaftspläne für technisches Betriebspersonal 14.05 Personaleinsatzplanung technisches Betriebspersonal einrichten 14.06 Krankheits-/Urlaubslisten technisches Betriebspersonal führen 14.07 Aufnahme aller Anlagen die mit Verbrauchsmitteln versorgt werden müssen 14.08 Ausarbeitung eines Planes zur Überwachung und Organisation des Auffüllens dieser Anlagen mit Verbrauchsmitteln 14.09 Erarbeitung einer Aufstellung mit den Materialien und Hilfsstoffen, für die Entsorgungsnachweise zu erbringen sind 14.10 Versorgungstechnische Trennung von Systemen für Trink- und Löschwasser planen 14.11 Übertragung Betreiberpflichten im Rahmen von Vermietungen sicherstellen 14.12 Zuständigkeiten für den Betrieb elektrischer Anlagen regeln 14.13 Konformitätserklärung der Facility Service Dienstleister in Anlehnung an GEFMA 190 einfordern 14.14 Prüfung der Deckungslinie bei Versicherungen 14.15 Prüfung der Vertragsformulierungen bei Versicherungen im Hinblick auf Vermögensschäden 14.16 Konzept für regelmäßige Kontrollrundgänge der baulichen und technischen Anlagen entwickeln 14.17 Vorgaben zur Analyse der Betriebswässer erstellen 14.18 Analysen aller Betriebswässer (vor Übernahme) durchführen und dokumentieren		
Bearbeitungsdauer	30 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	Bauprojektmanagement, Projektentwicklung und Nachhaltigkeit, Objektmanagement, Betriebsmanagement, Gebäudeservice, Personal und Organisation, Finanzmanagement		
Empfohlene externe Unterstützung	14.01 Betriebskonzept, 14.02 Betreiberprozesse, 14.11 Anlagenkataster Vermietung, 14.12 Elektrosicherheit		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch Betriebskonzept (14.01) Betreiberprozesse (14.02) Vermietungen (14.11) Elektrosicherheit (14.12) Kontrollrundgänge (14.16) niedrig niedrig Leistungszeiten (14.03) hoch Chance <u>Anmerkung</u> Ein wesentlicher Anteil der für eine rechtswirksame Wahrnehmung der Betreiberverantwortung wesentlichen Maßnahmen weist hohe Risiken auf, die es versiert zu steuern gilt.		

Abschnitt 15 - Portfoliomanagement			
Kategorie	Immobilienportfolio		
Steuerung	Projektentwicklung und Nachhaltigkeit		
Erläuterung	Sachverhalt Die Anforderungen an das GMW aus einschlägigen Gesetzen und Verordnungen wie dem GO, EigBetrVO sowie der Betriebssatzung erfordern eine regelmäßige Überwachung und strategische Steuerung des Immobilienbestands. Ziel Strategische Steuerung und Optimierung des betreuten Immobilienportfolios.		
Maßnahmenbündel	15.01 Systematische Erfassung des Bestandes an verwalteten Grundstücken und Gebäuden 15.02 Konzept für Portfoliostrategie entwickeln 15.03 Regelmäßige Aufnahme und Pflege von Bestandsdaten organisieren 15.04 Werte der Immobilien ermitteln 15.05 Wirtschaftlichkeit des Immobilienbestands analysieren 15.06 Konzept für Gebäudesubstanzanalyse entwickeln 15.07 Nachhaltigkeitsstrategie innerstädtisch abstimmen und für das Portfolio Ziele ableiten		
Bearbeitungsdauer	15 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung	Qualität	IT	Kultur
Kernteam			
Beteiligte Organisationseinheiten	Bauprojektmanagement, Projektentwicklung und Nachhaltigkeit, Objektmanagement, Betriebsmanagement, Finanzmanagement		
Empfohlene externe Unterstützung	15.02 Portfoliostrategie, 15.06 Gebäudesubstanzanalyse		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch Nachhaltigkeitsziele (15.07) Gebäudesubstanzanalyse (15.06) Portfoliostrategie (15.02) niedrig niedrig hoch Chance Anmerkung Erarbeitung von Konzepten Portfoliostrategie als auch zur Gebäudesubstanzanalyse bergen hohe Risiken, die es mit einem professionellem Risikomanagement zu begegnen gilt.		

Abschnitt 16 - Vorhabenbezogene Investitionen			
Kategorie	Investitionen		
Steuerung	Objektmanagement		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Die Verwaltungsorganisation, haushaltswirtschaftliche Anforderungen als auch die Abwicklung kommunaler Investitionsvorhaben im Bau- und Objektbereich stellen vielschichtige Herausforderungen für das GMW dar, die es professionell zu planen und zu überwachen sowie ggf. zu justieren gilt. <u>Ziel</u> Professionelle Gestaltung von Abläufen im GMW rund um die Planung und Abwicklung von kommunalen Investitionsvorhaben der Stadt Wuppertal.		
Maßnahmenbündel	16.01 Regelmäßige Instandhaltungsplanung durchführen und pflegen 16.02 Verfahren für Erforderlichkeitsprüfung für Anforderungen entwickeln 16.03 Verfahren für Folgekostenberechnung & Wirtschaftlichkeitsvergleich entwickeln 16.04 Verfahren zur Planung von Investitionen nach Prioritäten auf Basis einheitlicher Kriterien entwickeln 16.05 Veranschlagungsvoraussetzungen bei Baumaßnahmen definieren 16.06 Konzept für Alternative Beschaffungsvarianten erstellen und abstimmen		
Bearbeitungsdauer	8 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	Projektentwicklung und Nachhaltigkeit, Objektmanagement, Betriebsmanagement, Gebäudeservice, Finanzmanagement		
Empfohlene externe Unterstützung	16.03 Wirtschaftlichkeit, 16.04 Prioritäten, 16.06 Alternative Beschaffungsvarianten		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch Wirtschaftlichkeit (16.03) niedrig Veranschlagung (16.05) niedrig hoch Chance <u>Anmerkung</u> Besonderes Augemerk gilt es bei der Bearbeitung des Themas 16.03 auf ausreichende Ressourcen und Know-How sowie geeignete IT-Grundlagen zu legen		

Abschnitt 17 - Organisation des Nachhaltigkeitsmanagements			
Kategorie	Nachhaltigkeit		
Steuerung	Projektentwicklung und Nachhaltigkeit		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Die Betrachtung von Nachhaltigkeitsaspekten hat eine zentrale Bedeutung für die Steuerung von Geschäftsprozessen des GMW, da diese die Feststellung strategischer und operativer Ziele sowie evaluierbare Kennzahlen und Indikatoren erfordern. Sie sind Dreh- und Angelpunkt des kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements, da sie allen anderen Instrumenten ihre Rolle im Gesamtprozess zuweisen. <u>Ziel</u> Entwicklung und Implementierung relevanter Nachhaltigkeitsaspekte für das GMW		
Maßnahmenbündel	17.01 Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln 17.02 Messstellenkonzept entwickeln 17.03 Zählerlisten übernehmen/erstellen 17.04 Auswertungskriterien und -systematik für Medien und Energie festlegen (Monitoring) 17.05 Konzept zur Erfassung des CO2-Fußabdrucks von Gebäuden entwickeln 17.06 Verfahren zur Erbringung und Dokumentation von Entsorgungsnachweise festlegen		
Bearbeitungsdauer	12 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	alle		
Empfohlene externe Unterstützung	17.01 Strategie		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance <u>Anmerkung</u> Keine hervorzuhebende Betrachtung.		

Abschnitt 18 - Qualität Organisationsentwicklung			
Kategorie	Qualität		
Steuerung	Personal und Organisation		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Eine erfolgreichen Implementierung zur strategischen Neuausrichtung des GMW setzt die Qualitätssicherung als auch fortwährende Überprüfung der dem Veränderungsvorhaben zugrundeliegenden Maßnahmen voraus. Es gilt wiederkehrend zu prüfen, inwiefern die Maßnahmen für die Zielerreichung noch angemessen sind. <u>Ziel</u> Etablieren von Instrumenten und Formaten zur unabhängigen und systematischen Überprüfung der Organisationsentwicklung des GMW.		
Maßnahmenbündel	18.01 Qualitätszirkel einrichten/Austausch mit anderen Standorten 18.02 Qualitätsaudits organisieren		
Bearbeitungsdauer	1 Woche		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	Objektmanagement, Finanzmanagement		
Empfohlene externe Unterstützung	18.02 Qualitätsaudits		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance Qualitätszirkel (18.01) <u>Anmerkung</u> Durch zügige Einrichtung eines Qualitätszirkels können aufgrund der geringen Risiken schnell Potentiale geschöpft werden.		

Abschnitt 19 - Produktentwicklung			
Kategorie	Produkt		
Steuerung	Objektmanagement		
Erläuterung	Sachverhalt Derzeit liegt keine einheitliche und aktuelle Beschreibung für Leistungen des GMW gegenüber den Kunden vor, die eine Preiskalkulation oder interne Verrechnung nach aktuellem Standard ermöglichen. Zudem existiert kein Katalog von Services, Dienstleistungen und Produkten für die Kommunikation und Abstimmung mit anderen Verwaltungseinheiten und Kunden. Ziel Entwickeln einfacher Leistungspakete sowie eines Produktkatalogs für die Preiskalkulation bzw. interne Verrechnung sowie zur Transparenz der angebotenen Leistung des GMW.		
Maßnahmenbündel	19.01 Leistungspakete als Bezugsgröße für die Preiskalkulation oder interne Verrechnung beschreiben 19.02 Produktkatalog entwickeln und pflegen		
Bearbeitungsdauer	6 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	Bauprojektmanagement, Produktentwicklung und Nachhaltigkeit, Betriebsmanagement, Gebäudeservice, Finanzmanagement		
Empfohlene externe Unterstützung			
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance Produktkatalog (19.02) Anmerkung Besonderes Augemerk gilt es in der Erarbeitung des Themas 19.02 auf Ressourcen, Schnittstellen und Know-How zu legen, um Risiken angemessen zu begegnen.		

Abschnitt 20 - Bauprojektentwicklung			
Kategorie	Bauprojekte		
Steuerung	Bauprojektmanagement		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Steuerung als auch Verantwortungsabgrenzung in der Wahrnehmung der Bauherrenaufgabe ist im GMW bislang nicht widerspruchsfrei geregelt. Obgleich die Bauherrenrolle formal dem GMW unterliegt, sind die erforderlichen steuernden Kompetenzen und Verantwortungen innerhalb der Projektorganisation des GMW nicht klar geregelt und dem Kunden nicht ausreichend transparent. <u>Ziel</u> Ausgestaltung der Bauherrenrolle in der Interaktion mit dem Kunden und Etablierung von Bauprojektcontrolling als auch Bauinvestitionscontrolling im GMW.		
Maßnahmenbündel	20.01 Bauherrenfunktion über alle Phase eines Bauvorhabens verankern 20.02 Schnittstellen zwischen Bauprojektmanagement und interner Finanzverwaltung etablieren 20.03 Fortlaufendes Bauprojektcontrolling-System übergreifend einrichten 20.04 Etablieren, Pflege und Kommunikation von baufachlichen Standards für Vorhaben 20.05 Fachliche Beratung von Kunden in den Lph 1-4 organisieren 20.06 Konzept zur Implementierung von Bauinvestitionscontrolling erstellen		
Bearbeitungsdauer	13 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	Bauprojektmanagement, Projektentwicklung+Nachhaltigkeit, Objektmanagement, Finanzmanagement		
Empfohlene externe Unterstützung	20.06 Bauinvestitionscontrolling		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch Bauinvestitionscontrolling (20.06) Bauprojektcontrolling (20.03) niedrig niedrig Bauherrenfunktion (20.01) Beratung (20.05) hoch Chance <u>Anmerkung</u> Themenbereich 20.06 weist sowohl sehr hohe Risiken als auch Chancen auf. Enges Monitoring der Risiken wird empfohlen.		

Abschnitt 21 - Gewährleistungsmanagement			
Kategorie	Gewährleistung		
Steuerung	Betriebsmanagement		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Herstellern und Errichtern von baulich-technischen Anlagen gegenüber besteht bei Neuanlagen und bei ausgetauschten Anlagenteilen ein Gewährleistungsanspruch. In Abhängigkeit des Liefer- bzw. Errichtungsdatums ergibt sich ein hererogenes Bild der Ansprüche. Bei größeren Maßnahmen ist rechtzeitig vor Ablauf der Gewährleistungszeit eine abschliessende Prüfung anzustreben. Die Wahrnehmung von Gewährleistungsansprüchen durch das GMW ist sicherzustellen. <u>Ziel</u> Vollständige Wahrnehmung der Gewährleistungsansprüche des GMW durch zeitnahes Erkennen und Aufzeigen.		
Maßnahmenbündel	21.01 Gewährleistungsübersicht übernehmen und prüfen 21.02 Gewährleistungsübersicht aktualisieren 21.03 Organisation der Mängelbeseitigung und Verfolgung Verjährungsfristen		
Bearbeitungsdauer	6 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	Bauprojektmanagement, Objektmanagement		
Empfohlene externe Unterstützung			
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance Verfolgen (21.03) <u>Anmerkung</u> Vorwiegend Maßnahmen mit hohen Chancen bei lediglich Thema 21.03 mit hohem Risiko.		

Abschnitt 22 - Organisation der Bestandsdokumentation			
Kategorie	Bestandsdokumentation		
Steuerung	Objektmanagement		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Die Dokumentation stellt im Facility Management einen wesentlichen Leistungsbestandteil über alle Lebenszyklusphasen dar. Für den Gebäudebetrieb des GMW gibt es umfangreiche Anforderungen an die Bestandsdokumentation. Unter diesem Eindruck sind die Ablagesystematik sowie die Vollständigkeit und Aktualität zu bewerten. <u>Ziel</u> Erforderliche Bestandsdokumentation in einer nachvollziehbarem Ablagesystematik zur Pflege im laufenden Betrieb vorhalten.		
Maßnahmenbündel	22.01 Abfrage und Übernahme der Bestandsdokumentation organisieren 22.02 Ablagesystematik entwickeln und strukturieren 22.03 Prüfung der Bestandsdokumentation auf Plausibilität und Vollständigkeit 22.04 Einrichtung eines Pflege-/Änderungsdienstes sowie der Ablage laufender Bereitstellung und Pflege der in Systemen gehaltenen Daten und Informationen		
Bearbeitungsdauer	29 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	Bauprojektmanagement, Betriebsmanagement, Gebäudeservice, Finanzmanagement		
Empfohlene externe Unterstützung			
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance Pflege (22.04) <u>Anmerkung</u> Vorwiegend Maßnahmen mit hohen Chancen bei lediglich Thema 22.04 mit hohem Risiko.		

Abschnitt 23 - Organisation der anweisenden Dokumentation			
Kategorie	Betriebsdokumentation		
Steuerung	Betriebsmanagement		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Für betriebliche Arbeitsabläufe des GMW, die Gefahren bergen oder Gefahren schaffen können, ist zu prüfen, ob entsprechende UVVen existieren und ausreichend sind oder ob weitergehende schriftliche Anweisungen erforderlich sind. <u>Ziel</u> Aufbau, systematische Ablage und Pflege der anweisenden Dokumentation für den Objektbetrieb im GMW.		
Maßnahmenbündel	23.01 Festlegung der erforderlichen anweisenden Dokumentation 23.02 Erstellung der anweisenden Dokumentation 23.03 Pflege und Kontrolle der anweisenden Dokumentation organisieren		
Bearbeitungsdauer	17 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	Betriebsmanagement, Gebäudeservice		
Empfohlene externe Unterstützung			
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance <u>Anmerkung</u> Keine hervorzuhebende Betrachtung.		

Abschnitt 24 - Organisation der nachweisenden Dokumentation			
Kategorie	Betriebsdokumentation		
Steuerung	Betriebsmanagement		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Mit Hilfe der nachweisenden Dokumentation wird die Aktualität der Instandhaltungsleistungen im GMW wie Wartung/Inspektion, Prüfungen sowie der vorhandenen Mängel nachvollziehbar dargestellt. Das GMW als Betreiber ist verpflichtet dafür Sorge zu tragen, dass die erforderlichen unterschiedlichen Dokumente erstellt und entsprechend der differenzierten Vorgaben aufbewahrt werden. Mit einer lückenlosen Dokumentation und der anschließenden Analyse der Daten lassen sich Schwachstellen erkennen und dauerhaft beseitigen. <u>Ziel</u> Vorgabe des Umfangs und der Inhalte der nachweisenden Dokumentation für Gebäude des GMW und Kontrolle auf Eignung, Vollständigkeit und Mängelerfassung.		
Maßnahmenbündel	24.01 Festlegung des Umfangs und der Inhalte der erforderlichen nachweisenden Dokumente 24.02 Kontrolle und Ablage der nachweisenden Dokumentation organisieren 24.03 Übernahme und Sichtung aller vorhandener Betriebshandbücher, gesetzlichen Prüfbücher, etc. 24.04 Pflege und Kontrolle der anweisenden Dokumentation organisieren		
Bearbeitungsdauer	13 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	Projektentwicklung und Nachhaltigkeit, Objektmanagement, Betriebsmanagement, Gebäudeservice		
Empfohlene externe Unterstützung			
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance <u>Anmerkung</u> Keine hervorzuhebende Betrachtung.		

Abschnitt 25 - Organisation der vorgeschriebenen Instandhaltung			
Kategorie	Instandhaltung		
Steuerung	Betriebsmanagement		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Die Organisation der vorgeschriebenen Instandhaltung für Gebäude erfordert einen vollständigen und aktuellen Jahreswartungsplan. Dieser umfasst zudem die Planung der Instandsetzungsmaßnahmen auf Basis der ausgewerteten Wartungs-, Inspektions- und Betriebsführungsdokumentation. <u>Ziel</u> Entwicklung eines Jahreswartungsplans unter Berücksichtigung der allgemeinen Verfügbarkeit der Anlagen für Gebäude des GMW entsprechend der Nutzungsbedingungen.		
Maßnahmenbündel	25.01 Übernehmen, Prüfung und Anpassung des Jahreswartungsplanes 25.02 Vorgaben für Wartungsdokumentation erstellen 25.03 Auswertung der Wartungs-u. Betriebsführungsdokumentation hinsichtlich Mängel sowie erforderlicher Instandsetzungen 25.04 Einrichtung eines Pflegedienstes für den Jahreswartungsplan 25.05 Konzept für bauliche Erhaltungsmaßnahmen (Bauunterhalt) entwickeln		
Bearbeitungsdauer	20 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	Bauprojektmanagement, Projektentwicklung und Nachhaltigkeit, Objektmanagement, Betriebsmanagement		
Empfohlene externe Unterstützung	25.05 Bauunterhalt		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance Bauunterhalt (25.05) <u>Anmerkung</u> Vorwiegend Maßnahmen mit moderaten Chancen und Risiken mit Ausnahme von Thema 25.05, welches mit hohem Risiko bei gleichzeitig hohen Chancen verbunden ist.		

Abschnitt 26 - Störungsmanagement			
Kategorie	Störungen		
Steuerung	Objektmanagement		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Störungen treten spontan auf und führen zu Beeinträchtigungen der Nutzer. Hierzu zählt auch die Personenbefreiung aus Aufzügen während und außerhalb der normalen Arbeitszeit. Die Einrichtung einer zentralen Störfassung im GMW zur Entgegennahme, Auswertung und Weiterleitung von Störmeldungen sowie die Vorgabe eindeutiger Meldewege und der jeweiligen Dokumentation tragen zur Wahrnehmung von Betreiberpflichten als auch der Nutzerzufriedenheit bei. <u>Ziel</u> Einrichtung einer zentralen Störfassung im GMW sowie Vorgabe der Meldewege und der jeweiligen Dokumentation.		
Maßnahmenbündel	26.01 Einrichtung einer zentralen Störfassung ("Servicecenter GMW") 26.02 Organisation der Abwicklung von Störmeldungen 26.03 Einrichtung einer systematischen Auswertung von Störmeldungen 26.04 Angaben zur Notbefreiung aus Aufzügen definieren und an vorgesehener Stelle hinterlegen		
Bearbeitungsdauer	12 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	Bauprojektmanagement, Projektentwicklung und Nachhaltigkeit, Objektmanagement, Betriebsmanagement, Gebäudeservice, Finanzmanagement		
Empfohlene externe Unterstützung	26.01 Erfassen		
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance Erfassen (26.01) Notbefreiung (26.04) <u>Anmerkung</u> Vorwiegend Maßnahmen mit hohen Chancen bei vereinzelt hohen Risiken.		

Abschnitt 27 - Organisation der Instandsetzungen			
Kategorie	Instandsetzungen		
Steuerung	Betriebsmanagement		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Im laufenden Betrieb, bei der Wartung/Inspektion sowie bei Prüfungen werden an Anlagen Mängel festgestellt. Mit einer guten Organisation der Instandsetzungen im GMW können die nötigen Kennzahlen generiert und so die Abläufe optimiert werden. Zudem lassen durch die dadurch mögliche Analyse am Ende unnötige Kosten sparen sowie das Betriebsergebnis kann durch gezielte Reinvestition gesteigert werden. <u>Ziel</u> Transparenz über den Stand der Instandsetzungen im GMW zu jeder Zeit gewährleisten.		
Maßnahmenbündel	27.01 Anforderungen an die Dokumentation für Instandsetzungen festlegen 27.02 Anlagenprioritäten für Instandsetzungen festlegen 27.03 Reaktionszeiten für Instandsetzungen festlegen		
Bearbeitungsdauer	2 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	Objektmanagement		
Empfohlene externe Unterstützung			
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance Anlagenprioritäten (27.02) Reaktionszeiten (27.03) <u>Anmerkung</u> Hohes Potenital in der Bearbeitung, da vorwiegend Maßnahmen mit hohen Chancen bei gleichzeitig niedrigen Risiken.		

Abschnitt 28 - Materialbeschaffung organisieren			
Kategorie	Materialbeschaffung		
Steuerung	Betriebsmanagement		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Die Materialbeschaffung stellt eine strategische und proaktive Funktion im Objektbetrieb des GMW dar. Die Beschaffung und Vorhaltung von Ersatz-, Verschleißteilen, Schmierstoffen und Verbrauchsmittel sowie von Werkzeug-, Geräte- und Materiallisten sollte zentral organisiert und durch geeignete IT-Systeme unterstützt werden. <u>Ziel</u> Einrichtung einer gezielten zentralen Ersatzteilverhaltung unter Berücksichtigung der Lieferzeiten und der Anlagenprioritäten für den Betrieb der Gebäude des GMW.		
Maßnahmenbündel	28.01 Relevante Ersatzteile für Notfalllager festlegen und beschaffen 28.02 Vorhaltung von Ersatz-, Verschleißteilen, Schmierstoffen und Verbrauchsmittel organisieren 28.03 Werkzeug-, Geräte- und Materiallisten einführen 28.04 Elektronische Lagerverwaltung einführen		
Bearbeitungsdauer	7 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	Objektmanagement, Gebäudeservice, Finanzmanagement		
Empfohlene externe Unterstützung			
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance Lagerverwaltung (28.04) Festlegung (28.01) <u>Anmerkung</u> Vorwiegender Anteil an Maßnahmen mit hohen Chancen unter besonderer Betrachtung der Themen 28.04 und 28.01.		

Abschnitt 29 - Organisation des Bereitschaftsdienstes			
Kategorie	Bereitschaftsdienst		
Steuerung	Betriebsmanagement		
Erläuterung	<u>Sachverhalt</u> Der Bereitschaftsdienst im GMW muss spontan bei Anlagenausfällen und Störungen reagieren können. Bei vielen Anlagen sind neben der gewerkebezogenen Ausbildung spezifische Kenntnisse erforderlich. Entsprechende Qualifikation für das Bereitschaftspersonal im GMW durch fortlaufende Schulung der Mitarbeitenden mit entsprechender Dokumentation gilt es sicherzustellen. <u>Ziel</u> Identifikation der Schulungsbedarfe und Erstellung geeigneter Schulungsdokumentation für den Bereitschaftsdienst im GMW.		
Maßnahmenbündel	29.01 Schulungsbedarf für Bereitschaftsdienst ermitteln 29.02 Schulungsplan für den Bereitschaftsdienst erstellen 29.03 Mitarbeiterschulung/Einweisungen für Bereitschaftsdienst durchführen 29.04 Einsatzplanung für Bereitschaftsdienst organisieren und transparent hinterlegen		
Bearbeitungsdauer	12 Wochen		
Schwerpunkte Steuerung Kernteam	Qualität	IT	Kultur
Beteiligte Organisationseinheiten	Objektmanagement, Betriebsmanagement, Gebäudeservice, Personal und Organisation		
Empfohlene externe Unterstützung			
Potentialbetrachtung	Risiko hoch niedrig niedrig hoch Chance Befähigung (29.03) <u>Anmerkung</u> Vorwiegend Maßnahmen mit hohen Chancen bei gleichzeitig niedrigen Risiken. Hohes Potential für Bearbeitung von Thema 29.03 vorhanden.		

Implementierungskonzept Zukunft GMW

Projektstrukturplan

Legende	
BM: Betriebsmanagement	KOM: Kommunikation & Marketing
BPM: Bauprojektmanagement	OM: Objektmanagement
FIM: Finanzmanagement	P+O: Personal und Organisation
GS: Gebäudeservice	PE+N: Projektentwicklung und Nachhaltigkeit

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen	Verantwortlich (Organisations- einheit)	Beteiligt (Organisations- einheiten)	Unterstützung durch Extern (Empfehlung)	Mindest- voraussetzung (wo erforderlich)			
1. VORBEREITUNG PERSONELLE BESETZUNG FÜR NEUAUSRICHTUNG									
		Vorbereitung Besetzung							
1.01	Genehmigung durch Betriebsausschuss / Oberbürgermeister	Genehmigung Rat	P+O			Vorgehen			
1.02	Mitbestimmung der Gremien PR / LGG /SBV sowie Information des Rats	Information Gremien	P+O			Vorgehen			
1.03	Mitarbeiterinformation	Information Mitarbeitende	P+O	alle					
1.04	Verfahren zur Umsetzung für Positionen 1. Führungsebene in neue Organisationsstruktur entwickeln	Umsetzung Führungs- kräfte 1. Ebene	P+O			Vorgehen			
1.05	Verfahren zur Umsetzung für Positionen 2. Führungsebene in neue Organisationsstruktur entwickeln	Umsetzung Führungs- kräfte 2. Ebene	P+O			Vorgehen			
1.06	Stellenausschreibung für offene Führungspositionen auf Abteilungsebene durchführen	Stellenausschreibung Abteilungsleitung	P+O						
1.07	Identifikation des Schulungsbedarfs	Schulungsbedarf	P+O	alle	x	Konzept			
1.08	Mitarbeitergespräche führen	Mitarbeitergespräche	P+O	alle		Zielsetzung			
1.09	Qualifikationsübersicht für Mitarbeiter erstellen	Personalqualifikation	P+O	alle	x	Konzept			
1.10	Qualifikation Mitarbeiter mit Soll-Kompetenzen abgleichen	Abgleich Personalqualifikation	P+O	alle		Vorgehen			
1.11	Schulungen auswählen und Anmeldungen vornehmen	Schulungsanmeldung	P+O	alle					
1.12	Bedarf Neueinstellungen definieren	Bedarf Neueinstellung	P+O		x	Konzept			
1.13	Verfahren zur Umsetzung für gesamte Beschäftigte	Umsetzung Beschäftigte	P+O						
1.14	Erarbeitung der Stellenausschreibungen	Stellenausschreibung Sachbearbeitung	P+O	alle					
1.15	Stellen für Sachbearbeitungsebene ausschreiben	Stellenausschreibung Sachbearbeitung	P+O						
2. ORGANISATORISCHE VORBEREITUNG									
		Organisatorische Vorbereitung							
2.01	Förmliches Inkraftsetzen der Aufbauorganisation vollziehen	Aufbauorganisation	P+O						
2.02	Festlegung der Leitungsspannen	Leitungsspannen	P+O	alle		Zielsetzung			
2.03	Kriterien für die Ausgestaltung von Stabsstellen festlegen	Stabsstellen	P+O			Zielsetzung			
2.04	Aufgabengliederungsplan erstellen	Aufgabengliederung	P+O	alle	x	Konzept			
2.05	Organigramm mit Zuweisung von Mitarbeitenden erstellen	Organigramm	P+O						
2.06	Raumbedarf für internes/externes Personal definieren	Raumbedarf	FIM	alle		Konzept			
2.07	Anpassungsbedarf von Betriebssatzung prüfen	Betriebssatzung	P+O						
2.08	Zeitgemäßes Informationssystem für Beschäftigte einrichten	Informationssystem	FIM	P+O		Vorgehen			
2.09	Konzept für relevante betriebliche Regelungen erstellen (Organisationshandbuch)	Organisationshandbuch	P+O	FIM	x	Konzept			
2.10	Konzept Arbeitsplatzausstattung erstellen	Arbeitsplatzausstattung	P+O	alle		Konzept			
2.11	Identifikation von erforderlichen Zulassungen	Identifikation Zulassungen	OM	BPM, BM, PE+N, GS	x	Vorgehen			
2.12	Initiierung der Beantragung der Zulassungen	Beantragung Zulassungen	OM						
2.13	Übertragung der Unternehmerpflichten	Unternehmerpflichten	P+O	alle	x	Zielsetzung			
2.14	Einarbeitungsprogramm für Mitarbeiter erstellen	Einarbeitungs- programm	P+O	alle		Vorgehen			
2.15	Einarbeitung für Mitarbeiter organisieren	Einarbeiten Mitarbeitende	P+O						
2.16	Bevollmächtigung der Abteilungsleitung Objektmanagement	Bevollmächtigung	P+O	FIM		Zielsetzung			
2.17	Information über Änderungen relevanter Gesetze, Verordnungen, Vorschriften und technischen Regeln sicherstellen	Regelwerksverfolgung	P+O	FIM		Konzept			
3. ORGANISATION ARBEITSSICHERHEIT (MITARBEITENDE)									
		Unternehmerpflicht							
3.01	Ermitteln des Bedarfs an An-/Ein-/Unterweisungen	Übersicht	P+O	BM, GS, PE+N	x	Vorgehen			
3.02	Bestimmung der Zuständigkeiten für die An-/Ein-/Unterweisungen	Bestimmung	OM	BM, GS, PE+N					
3.03	Festlegung der Dokumentation der An-/Ein-/Unterweisungen	Dokumentation	OM	BM, GS, PE+N	x	Konzept			
3.04	Unterweisungen, Sicherheitsbelehrungen durchführen	Durchführung	BM	OM, GS, PE+N					
3.05	Festlegung der Überwachung der An-/Ein-/Unterweisungen	Überwachung	OM	BM, GS, PE+N		Vorgehen			
3.06	Bestellung von Beauftragten und befähigten Personen	Bestellung	P+O	OM, BM, GS, PE+N		Vorgehen			
3.07	Ermittlung des Bedarfs von Betriebsmitteln und Werkzeugen	Bedarf Arbeitsmittel	P+O	GS, BM, PE+N, (OM)	x	Vorgehen			
3.08	Bereitstellung geeigneter Arbeitsmittel	Bereitstellung Arbeitsmittel	BM	GS, PE+N, (OM)					
3.09	Wiederkehrende Prüfungen der Arbeitsmittel in einem Terminplan erfassen und Verfolgung organisieren	Organisation Prüfung Arbeitsmittel	BM	GS, PE+N, (OM)					
3.10	Betriebsanweisungen für den Umgang mit Arbeitsmitteln erstellen	Betriebsanweisungen	BM	GS, PE+N, (OM)		Vorgehen			
3.11	Umsetzung von Arbeitsschutzbestimmungen	Arbeitsschutz-bestimmungen	BM	GS, PE+N, (OM)					
3.12	Gefahrstoffverzeichnis für Umgang mit Gefahrstoffen erstellen	Gefahrstoffe	BM	GS, PE+N, (OM)		Vorgehen			
3.13	Betriebsanweisungen für Umgang mit Gefahrstoffen erstellen	Betriebsanweisungen	BM	GS, PE+N, (OM)		Vorgehen			
3.14	Ausstattung des technischen Personals mit geeigneten Kommunikationsmitteln	Kommunikationsmittel	GS	BM, PE+N, OM, P+O, FIM					
3.15	Benutzungsinformation für persönliche Schutzausrüstung (PSA) erstellen	Persönliche Schutzausrüstung	GS	BM, PE+N, OM, P+O					
4. ORGANISATION GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNGEN									
		Arbeitsschutz							
4.01	Konzept zu Gefährdungsbeurteilungen erstellen	Konzept	P+O	OM, GS, PE+N, BM	x	Konzept			

Implementierungskonzept Zukunft GMW

Projektstrukturplan

Legende	
BM: Betriebsmanagement	KOM: Kommunikation & Marketing
BPM: Bauprojektmanagement	OM: Objektmanagement
FIM: Finanzmanagement	P+O: Personal und Organisation
GS: Gebäudeservice	PE+N: Projektentwicklung und Nachhaltigkeit

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen	Verantwortlich (Organisations- einheit)	Beteiligt (Organisations- einheiten)	Unterstützung durch Extern (Empfehlung)	Mindest- voraussetzung (wo erforderlich)			
4.02	Übernehmen und prüfen der vorhandenen Gefährdungsbeurteilungen	Pflege	P+O	BM, GS, BPM, (OM)		Vorgehen			
4.03	Terminpläne für künftige Gefährdungsbeurteilungen erstellen und Pflege organisieren	Terminierung	P+O	BM, GS, BPM, (OM)					
4.04	Durchführung der Gefährdungsbeurteilungen organisieren	Durchführung	BM	GS, BPM, (OM)		Vorgehen			
4.05	Überwachung von Gefährdungsbeurteilungen organisieren	Überwachung	P+O	BM, GS, OM		Zielsetzung			
5. ZIELORIENTIERTE STEUERUNG									
		Steuerung							
5.01	Konzept für zielorientierte Steuerung entwickeln	Konzept Steuerung	P+O	FIM	x	Konzept			
5.02	Zielorientierte Steuerung einführen	Einführung Steuerung	P+O	alle					
5.03	Dezentrale Verantwortung umsetzen	Dezentrale Verantwortung	P+O	alle		Zielsetzung			
5.04	Regelhafte Strategieklausur definieren und etablieren	Strategieklausur	P+O			Zielsetzung			
5.05	Gestaltungsspielräume für den Betrieb schaffen und nutzen	Gestaltungsspielräume	P+O			Vorgehen			
5.06	Steuerungsergebnisse sichtbar machen	Steuerungsergebnisse	P+O	alle		Vorgehen			
5.07	Öffentliche Wahrnehmung vom Betrieb verbessern	Wahrnehmung Betrieb	KOM	alle		Vorgehen			
5.08	Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen	Leistungsvergleich	P+O	alle		Zielsetzung			
5.09	Persönliche Vorteile / Ansehen für ein der zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen	Vorteile Steuerung	P+O	alle					
5.10	Informationsdefizite mittels GAP-Analyse identifizieren	Informationsdefizit	P+O	alle	x	Konzept			
5.11	Verfahren für Informationsaustausche unter internen / externen Anspruchsgruppen entwickeln	Verfahren Informationsaustausch	P+O	alle		Vorgehen			
5.12	Workflow zur Dokumentation von Informationsaustauschen entwickeln	Dokumentation Informationsaustausch	P+O	FIM					
5.13	Vorgaben zu Verfahrensorganisation für Gewährleistung von Informationsfluss innerbetrieblich verankern	Informationsfluss	P+O						
6. CHANGE MANAGEMENT									
		Change							
6.01	Positive Einstellung und Haltung der Führungskraft gegenüber zielorientierter Steuerung fördern & fordern	Haltung Führungskräfte	P+O	alle	x	Zielsetzung			
6.02	Management Know-How der Führungskraft sicherstellen	Management Know-How	P+O	alle	x	Vorgehen			
6.03	Ängste bei Mitarbeitenden reduzieren	Ängste	P+O	alle	x				
6.04	Transparenz für Mitarbeitende gewährleisten	Transparenz	P+O	alle					
6.05	Umfang für externes Know-How definieren und einholen	Externes Know-How	P+O			Zielsetzung			
6.06	Zeitmanagement für den Veränderungsprozess planen	Zeitmanagement Veränderung	P+O			Konzept			
6.07	Einstellung / Aufgeschlossenheit der Mitarbeitenden gegenüber dem Veränderungsprozess verbessern	Haltung Beschäftigte	P+O	alle					
6.08	Wissensmanagement etablieren und Erfahrungen austauschen	Wissensmanagement	P+O	alle	x	Konzept			
7. FÜHRUNGSPROZESS									
		Führung							
7.01	Bekenntnis von Führung zu zielorientierter Steuerung	Bekenntnis	P+O	alle		Zielsetzung			
7.02	Verständnis zu Führungsprinzip/-weise entwickeln	Führungsprinzip	P+O	alle	x	Zielsetzung			
7.03	Führen mit Zielen verankern	Führen mit Zielen	P+O	alle		Konzept			
7.04	Auf Wirkung in Verbindung mit Wirtschaftlichkeit abstellen	Wirkung Wirtschaftlichkeit	P+O	FIM, OM		Vorgehen			
7.05	Führungskompetenz entwickeln	Führungskompetenz	P+O	alle		Konzept			
7.06	Kurzfristige Erfolge der Organisationsentwicklung realisieren	Erfolge	P+O	alle		Vorgehen			
7.07	Hohen Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit leben	Verbindlichkeit	P+O	alle		Vorgehen			
7.08	Potentiale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen	Leistungsbeurteilung	P+O	alle		Vorgehen			
7.09	Regelmäßige Personalentwicklungsmaßnahmen planen	Personalentwicklung	P+O	alle		Vorgehen			
7.10	Gemeinsame Führungskultur umsetzen	Führungskultur	P+O	alle		Vorgehen			
7.11	Begleitendes Coaching der Führungskräfte im Veränderungsprozess vorsehen	Coaching	P+O	alle	x	Konzept			
8. KULTURENTWICKLUNG									
		Kultur							
8.01	Gremium zur Umsetzung der Kulturentwicklungsmaßnahmen zur Implementierungsphase bilden	Gremium	P+O	alle					
8.02	Kulturentwicklungsmaßnahmen planen	Planen	P+O	alle	x	Konzept			
8.03	Start der Kulturentwicklungsmaßnahmen zur Implementierungsphase sicherstellen	Start	P+O	alle					
8.04	Vision "Kultur GMW" entwickeln	Vision	P+O	alle	x	Zielsetzung			
8.05	Maßnahmen aus dem Kulturentwicklungsprozess weiterentwickeln	Weiterentwicklung	P+O	alle		Vorgehen			
9. PROZESSMANAGEMENT									
		Prozesse							
9.01	Prozesshandbuch erstellen	Prozesshandbuch	P+O	alle	x	Konzept			
9.02	Prozesslandkarte weiterentwickeln und pflegen	Prozesslandkarte	P+O	alle		Vorgehen			
9.03	Arbeitsabläufe auf Nutzung elektronischer Verfahren prüfen	Digitalisierung	P+O	alle	x	Vorgehen			
9.04	Festlegung von Prozessverantwortlichkeiten	Prozessverantwortliche	P+O	alle					
9.05	Verfahren zur Überwachung und Anpassung von Prozessen entwickeln (Prolongation)	Prozessprolongation	P+O			Vorgehen			

Implementierungskonzept Zukunft GMW

Projektstrukturplan

Legende	
BM: Betriebsmanagement	KOM: Kommunikation & Marketing
BPM: Bauprojektmanagement	OM: Objektmanagement
FIM: Finanzmanagement	P+O: Personal und Organisation
GS: Gebäudeservice	PE+N: Projektentwicklung und Nachhaltigkeit

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen	Verantwortlich (Organisations- einheit)	Beteiligt (Organisations- einheiten)	Unterstützung durch Extern (Empfehlung)	Mindest- voraussetzung (wo erforderlich)			
9.06	Verfahren zur Überprüfung der Prozessqualität einführen (Audit)	Auditierung	P+O			Vorgehen			
10. LEISTUNGSBEZIEHUNG KUNDE									
		Kunde							
10.01	Standardisiertes Verfahren zur Bedarfsanmeldung durch Nutzer / Bedarfsträger entwickeln	Bedarfsanmeldung	OM	PE+N, FIM	x	Konzept			
10.02	Fach- und Ressourcenverantwortung in der Schnittstelle zum Nutzer/ Bedarfsträger beschreiben und kommunizieren	Verantwortung	OM	BPM, BM, GS		Zielsetzung			
10.03	Konkrete Zieldefinitionen in der Schnittstelle zu Nutzer / Bedarfsträger formulieren	Zieldefinitionen	OM	FIM		Vorgehen			
10.04	Servicevereinbarungen mit Nutzer / Bedarfsträger vereinbaren	Servicevereinbarungen	OM	FIM, BPM, BM, GS, PE+N		Vorgehen			
10.05	Nutzungsvereinbarungen mit Nutzer / Bedarfsträger vereinbaren	Nutzungs-vereinbarungen	OM	FIM		Vorgehen			
10.06	Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung etablieren	Kundenorientierung	OM	BPM, BM, GS, PE+N	x	Konzept			
11. ORGANISATION IT-SYSTEME									
		IT							
11.01	Identifikation erforderlicher Unterstützung der Geschäftsprozesse durch IT-Systemlösungen	Geschäftsprozesse	FIM	alle	x	Konzept			
11.02	Lastenheft für zukunfts-fähige IT-Systemlösungen erstellen	Lastenheft	FIM	alle	x	Konzept			
11.03	Geeigneten Anbieter für IT-Systemlösung auswählen	Anbieter	FIM						
11.04	Pflichtenheft für Umsetzung der Anforderungen an CAFM-System entwickeln	Pflichtenheft	FIM		x	Vorgehen			
11.05	Test mit echten Gebäude- und Anlagendaten durchführen	Pilotierung	FIM	OM, BM, GS		Vorgehen			
11.06	Datenaufbereitung für das neue CAFM-System durchführen	Datenaufbereitung	FIM	OM, BM, GS	x	Konzept			
11.07	Mitarbeiterschulung planen und Prozessdokumentation erarbeiten	Schulung planen	P+O	FIM		Vorgehen			
11.08	Mitarbeiterschulung durchführen	Schulung durchführen	P+O	FIM					
11.09	Einrichtung eines Pflegedienstes	Pflegedienst	FIM	alle		Konzept			
11.10	Live-Schaltung & Echtbetrieb vollziehen	Echtbetrieb	FIM						
11.11	Laufende Bereitstellung und Pflege der in Systemen gehaltenen Daten und Informationen organisieren	Datenmanagement	FIM						
12. ORGANISATION CONTROLLING UND BERICHTSWESEN									
		Controlling							
12.01	Konzept für effektives Controlling entwickeln	Controllingeinheit	FIM		x	Konzept			
12.02	Gegenseitiges Rollenverständnis von Führungskraft und Controlling fördern und fordern	Rollenverständnis	FIM	alle		Vorgehen			
12.03	Controllingwissen aufbauen und etablieren	Controllingwissen	FIM			Vorgehen			
12.04	Analyse von hierarchisches Zielsystem nach Wichtigkeit und Reihenfolge von Zielen sowie Zusammenstellung von Kennzahlen	Analyse Zielsystem	FIM			Vorgehen			
12.05	Zielvereinbarungen auf Basis hierarchischen Zielsystems abschließen	Zielvereinbarungen	FIM	alle					
12.06	Aufbau zielsystemorientierter Kontroll- und Reportingprozesse	Kontroll- und Reportingprozesse	FIM	alle	x	Vorgehen			
12.07	Schaffung von Transparenz durch ein Management Reporting	Management-Reporting	FIM			Konzept			
12.08	Festlegung von Instrumenten und Zuordnung zu Controllingbereichen	Instrumente	FIM	alle					
12.09	Systemisches Abbilden von Controlling-Workflows in Prozessen	Prozesse	FIM			Vorgehen			
12.10	Aufbau und Strukturierung eines stufigen und regelmäßigen Berichtswesens	Berichtswesen	FIM	alle		Konzept			
12.11	Kostentransparenz der Bau- und Bewirtschaftungskosten schaffen	Kostentransparenz	FIM	OM	x	Vorgehen			
12.12	Nutzungskostenbetrachtung auf Objektebene weiterentwickeln	Nutzungskosten	FIM	OM		Vorgehen			
12.13	Benchmarkingkonzept entwickeln	Benchmarking	FIM	alle	x	Konzept			
13. ORGANISATION DIENSTLEISTERSTEUERUNG (OBJEKT BETRIEB)									
		Facility Services							
13.01	Organisation der Aufsicht über externe Unternehmen/ Wahrnehmung der Aufsichtspflicht	Organisation Aufsicht	BM	OM, PE+N, GS, P+O	x	Konzept			
13.02	Eignung externer Unternehmen wiederkehrend überwachen	Überwachung Aufsicht	BM	GS, PE+N		Vorgehen			
13.03	Zusammenstellung/Auswertung der Pflichten aus Vertrag und Leistungsbeschreibung	Übersicht Vertragspflichten	BM	OM, PE+N, GS		Zielsetzung			
13.04	Vorgaben für Dienstleister zu Art und Umfang der Dokumentation definieren	Dokumentation	OM	BM, GS, PE+N	x	Konzept			
13.05	Abgleich der Pflichten mit dem IST-Leistungsstand	Abgleich Vertragspflichten	BM	GS, PE+N					
13.06	Organisation der Datensicherungen der stand alone-Systeme	Datensicherung	FIM	BM, GS		Vorgehen			
13.07	Aufzeigen von ggf. anstehenden Instandsetzungen	Aufzeigen Instandsetzungsstau	BM	OM		Vorgehen			
13.08	Ausarbeitung eines Maßnahmenkataloges zur Beseitigung Instandsetzungen	Instandsetzungsstau	BM	OM, BPM		Vorgehen			
13.09	Kontrolle des Abarbeitungsstandes der Instandsetzungen in Form von regelmäßigen Jour-Fix-Terminen mit Protokollierung	Kontrolle Abarbeitung	OM	BM, BPM, (GS)					
13.10	Betrachtung der vom Facility Service-Dienstleister nicht erbrachten Leistungen mit monetärer Bewertung	Monetäre Bewertung	BM	OM, BPM, (GS)					
13.11	Überprüfung der Ausbildungsnachweise für FM-Dienstleister	Ausbildungsnachweise	BM	OM					
14. PLANUNG UND STEUERUNG DER BETREIBERPFlichten									
		Organisation Betreiberpflichten							
14.01	Betriebskonzept mit Zuordnung der Betreiberverantwortung erstellen	Betriebskonzept	P+O	OM, BM, GS, PE+N, (FIM)	x	Konzept			
14.02	Prozesse zur Wahrnehmung von Betreiberpflichten identifizieren und etablieren	Betreiberprozesse	OM	BM, GS, P+O, (PE+N)	x	Vorgehen			
14.03	Leistungszeiten für externe Dienstleister festlegen	Leistungszeiten	BM	GS, OM, (PE+N)		Zielsetzung			
14.04	Aufstellen der Schicht-, Einsatz- und Bereitschaftspläne für technisches Betriebspersonal	Arbeitsplanung	BM	GS, OM, P+O					

Implementierungskonzept Zukunft GMW

Projektstrukturplan

Legende	
BM: Betriebsmanagement	KOM: Kommunikation & Marketing
BPM: Bauprojektmanagement	OM: Objektmanagement
FIM: Finanzmanagement	P+O: Personal und Organisation
GS: Gebäudeservice	PE+N: Projektentwicklung und Nachhaltigkeit

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen	Verantwortlich (Organisations- einheit)	Beteiligt (Organisations- einheiten)	Unterstützung durch Extern (Empfehlung)	Mindest- voraussetzung (wo erforderlich)			
14.05	Digitale Personaleinsatzplanung für Beschäftigte der Zentralwerkstatt einrichten	Personaleinsatz	BM						
14.06	Krankheits-/Urlaubslisten technisches Betriebspersonal führen	Krankheits- / Urlaubslisten	BM	P+O					
14.07	Aufnahme aller Anlagen die mit Verbrauchsmitteln versorgt werden müssen	Verbrauchsmittel erfassen	BM			Vorgehen			
14.08	Ausarbeitung eines Planes zur Überwachung und Organisation des Auffüllens dieser Anlagen mit Verbrauchsmitteln	Verbrauchsmittel handhaben	BM	OM		Vorgehen			
14.09	Erarbeitung einer Aufstellung mit den Materialien und Hilfsstoffen, für die Entsorgungsnachweise zu erbringen sind	Entsorgungsnachweise	BM	GS, PE+N, OM		Vorgehen			
14.10	Versorgungstechnische Trennung von Systemen für Trink- und Löschwasser planen	Löschwasser	BM	BPM		Konzept			
14.11	Übertragung Betreiberpflichten im Rahmen von Vermietungen sicherstellen	Vermietung	OM	BM, FIM	x	Konzept			
14.12	Zuständigkeiten für den Betrieb elektrischer Anlagen regeln	Elektrosicherheit	BM		x	Konzept			
14.13	Konformitätserklärung der Facility Service Dienstleister einfordern	Konformitätserklärung	BM	OM					
14.14	Prüfung der Deckungslinie bei Versicherungen	Deckungslinie	FIM	OM, BPM, BM, GS					
14.15	Prüfung der Vertragsformulierungen bei Versicherungen im Hinblick auf Vermögensschäden	Formulierungen	FIM	OM, BPM, BM, GS					
14.16	Konzept für regelmäßige Kontrollrundgänge der baulichen und technischen Anlagen entwickeln	Kontrollrundgänge	BM	GS		Konzept			
14.17	Vorgaben zur Analyse der Betriebswässer erstellen	Vorgaben Analysen Betriebswässer	BM			Zielsetzung			
14.18	Analysen aller Betriebswässer (vor Übernahme) durchführen und dokumentieren	Durchführen Analysen Betriebswässer	BM	OM		Vorgehen			
15. PORTFOLIOMANAGEMENT		Immobilienportfolio							
15.01	Systematische Erfassung des Bestandes an verwalteten Grundstücken und Gebäuden	Bestandserfassung	PE+N	FIM, OM		Vorgehen			
15.02	Konzept für Portfoliostrategie entwickeln	Portfoliostrategie	PE+N	FIM, OM	x	Konzept			
15.03	Regelmäßige Aufnahme und Pflege von Bestandsdaten organisieren	Bestandsdatenpflege	OM	BM, FIM, PE+N		Vorgehen			
15.04	Werte der Immobilien ermitteln	Wertermittlung	FIM	OM, BM		Vorgehen			
15.05	Wirtschaftlichkeit des Immobilienbestands analysieren	Wirtschaftlichkeit	OM	BM, FIM, PE+N		Vorgehen			
15.06	Konzept für Gebäudesubstanzanalyse entwickeln	Gebäudesubstanz-analyse	OM	BM, BPM, FIM, PE+N	x	Konzept			
15.07	Nachhaltigkeitsziele für die Portfoliostrategie ableiten	Nachhaltigkeitsziele	PE+N	OM		Vorgehen			
16. VORHABENBEZOGENE INVESTITIONEN		Investitionen							
16.01	Regelmäßige Instandhaltungsplanung durchführen und pflegen	Instandhaltung	OM	BM, GS		Vorgehen			
16.02	Verfahren für Erforderlichkeitsprüfung für Anforderungen entwickeln	Erforderlichkeit	OM	BM, GS		Vorgehen			
16.03	Verfahren für Folgekostenberechnung & Wirtschaftlichkeitsvergleich entwickeln	Wirtschaftlichkeit	OM	PE+N, FIM	x	Vorgehen			
16.04	Verfahren zur Planung von Investitionen nach Prioritäten auf Basis einheitlicher Kriterien entwickeln	Prioritäten	OM	FIM	x	Vorgehen			
16.05	Veranschlagungsvoraussetzungen bei Baumaßnahmen definieren	Veranschlagung	OM	PE+N, FIM		Zielsetzung			
16.06	Konzept für Alternative Beschaffungsvarianten erstellen und abstimmen	Alternative Beschaffungsvarianten	BPM	OM	x	Konzept			
17. ORGANISATION DES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENTS		Nachhaltigkeit							
17.01	Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln	Strategie	PE+N	alle	x	Konzept			
17.02	Messstellenkonzept entwickeln	Konzept	PE+N	BM		Konzept			
17.03	Zählerlisten übernehmen/erstellen	Zählerlisten	PE+N						
17.04	Auswertungskriterien und -systematik für Medien und Energie festlegen (Monitoring)	Auswertung	PE+N	BM, GS, OM		Vorgehen			
17.05	Konzept zur Erfassung des CO2-Fußabdrucks von Gebäuden entwickeln	Carbon Footprint	PE+N	BM, GS, OM		Konzept			
17.06	Verfahren zur Erbringung und Dokumentation von Entsorgungsnachweise festlegen	Entsorgung	PE+N	BPM, BM, GS		Vorgehen			
18. QUALITÄT DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG		Qualität							
18.01	Qualitätszirkel einrichten	Qualitätszirkel	P+O	FIM, OM		Vorgehen			
18.02	Qualitätsaudits organisieren	Qualitätsaudits	P+O	FIM, OM	x	Vorgehen			
19. PRODUKTENTWICKLUNG		Produkt							
19.01	Leistungspakete als Bezugsgröße für die Preiskalkulation oder interne Verrechnung beschreiben	Leistungspakete	OM	FIM		Vorgehen			
19.02	Produktkatalog entwickeln und pflegen	Produktkatalog	OM	BPM, BM, GS, FIM, PE+N		Konzept			
20. BAUPROJEKTABWICKLUNG		Bauprojekte							
20.01	Bauherrenfunktion über alle Phase eines Bauvorhabens verankern	Bauherrenrolle	OM	BPM, PE+N		Zielsetzung			
20.02	Schnittstellen zwischen Bauprojektmanagement und interner Finanzverwaltung etablieren	Schnittstelle Finanzen	BPM	OM, FIM					
20.03	Fortlaufendes Bauprojektcontrolling-System übergreifend einrichten	Bauprojektcontrolling	BPM	FIM		Vorgehen			
20.04	Etablieren, Pflege und Kommunikation von baufachlichen Standards für Vorhaben	Standards	BPM	OM, PE+N					
20.05	Fachliche Beratung von Kunden in den Lph 1-4 organisieren	Beratung	BPM	OM		Zielsetzung			
20.06	Konzept zur Implementierung von Bauinvestitionscontrolling erstellen	Bauinvestitions- controlling	OM	BPM, PE+N, FIM	x	Konzept			
21. GEWÄHRLEISTUNGSMANAGEMENT		Gewährleistung							

Implementierungskonzept Zukunft GMW

Projektstrukturplan

Legende	
BM: Betriebsmanagement	KOM: Kommunikation & Marketing
BPM: Bauprojektmanagement	OM: Objektmanagement
FIM: Finanzmanagement	P+O: Personal und Organisation
GS: Gebäudeservice	PE+N: Projektentwicklung und Nachhaltigkeit

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen	Verantwortlich (Organisations- einheit)	Beteiligt (Organisations- einheiten)	Unterstützung durch Extern (Empfehlung)	Mindest- voraussetzung (wo erforderlich)			
21.01	Gewährleistungsübersicht übernehmen und prüfen	Erfassen und Prüfen	BM	OM, BPM		Vorgehen			
21.02	Gewährleistungsübersicht aktualisieren	Aktualisieren	BM						
21.03	Organisation der Mängelbeseitigung und Verfolgung Verjährungsfristen	Verfolgen	BM	OM		Vorgehen			
22. ORGANISATION DER BESTANDSDOKUMENTATION		Bestands- dokumentation							
22.01	Abfrage und Übernahme der Bestandsdokumentation organisieren	Übernahme	OM	FIM, BPM, BM, GS, PE+N		Vorgehen			
22.02	Ablagesystematik entwickeln und strukturieren	Ablagesystematik	OM	FIM, BPM, BM, GS, PE+N		Zielsetzung			
22.03	Prüfung der Bestandsdokumentation auf Plausibilität und Vollständigkeit	Prüfung	OM	BPM, BM, GS, PE+N					
22.04	Einrichtung eines Pflege-/Änderungsdienstes sowie der Ablage laufender Bereitstellung und Pflege der in Systemen gehaltenen Daten und Informationen	Pflege	OM	FIM		Vorgehen			
23. ORGANISATION DER ANWEISENDEN DOKUMENTATION		Betriebs- dokumentation							
23.01	Festlegung der erforderlichen anweisenden Dokumentation	Festlegung	BM	GS					
23.02	Erstellung der anweisenden Dokumentation	Erstellung	BM	GS		Vorgehen			
23.03	Pflege und Kontrolle der anweisenden Dokumentation organisieren	Pflege und Kontrolle	OM	BM, GS		Vorgehen			
24. ORGANISATION DER NACHWEISENDEN DOKUMENTATION		Betriebs- dokumentation							
24.01	Festlegung des Umfangs und der Inhalte der erforderlichen nachweisenden Dokumente	Festlegung	BM	GS					
24.02	Kontrolle und Ablage der nachweisenden Dokumentation organisieren	Kontrolle	BM	GS, OM, PE+N		Vorgehen			
24.03	Übernahme und Sichtung aller vorhandener Betriebshandbücher, gesetzlichen Prüfbücher, etc.	Betriebshandbücher	BM	GS, PE+N		Vorgehen			
24.04	Pflege und Kontrolle der anweisenden Dokumentation organisieren	Pflege und Kontrolle	OM	BM, GS		Vorgehen			
25. ORGANISATION DER VORGESCHRIEBENEN INSTANDHALTUNG		Instandhaltung							
25.01	Übernehmen, Prüfung und Anpassung des Jahreswartungsplanes	Übernahme	BM			Vorgehen			
25.02	Vorgaben für Wartungsdokumentation erstellen	Dokumentation	BM			Zielsetzung			
25.03	Auswertung der Wartungs- u. Betriebsführungsdokumentation hinsichtlich Mängel sowie erforderlicher Instandsetzungen	Mängelerfassung	BM	OM		Vorgehen			
25.04	Einrichtung eines Pflegedienstes für den Jahreswartungsplan	Pflege	BM			Vorgehen			
25.05	Konzept für bauliche Erhaltungsmaßnahmen (Bauunterhalt) entwickeln	Bauunterhalt	OM	BM, PE+N, BPM	x	Konzept			
26. STÖRUNGSMANAGEMENT		Störungen							
26.01	Einrichtung einer zentralen Störererfassung ("Servicecenter GMW")	Erfassen	OM	BPM, BM, PE+N, GS, FIM	x	Konzept			
26.02	Organisation der Abwicklung von Störmeldungen	Organisation	OM	BPM, BM, PE+N, GS		Vorgehen			
26.03	Einrichtung einer systematischen Auswertung von Störmeldungen	Auswertung	OM	FIM		Vorgehen			
26.04	Angaben zur Notbefreiung aus Aufzügen definieren und an vorgesehener Stelle hinterlegen	Notbefreiung	BM	OM					
27. ORGANISATION DER INSTANDSETZUNGEN		Instandsetzungen							
27.01	Anforderungen an die Dokumentation für Instandsetzungen festlegen	Dokumentation	BM	OM		Zielsetzung			
27.02	Anlagenprioritäten für Instandsetzungen festlegen	Anlagenprioritäten	BM			Zielsetzung			
27.03	Reaktionszeiten für Instandsetzungen festlegen	Reaktionszeiten	BM			Zielsetzung			
28. MATERIALBESCHAFFUNG ORGANISIEREN		Materialbeschaffung							
28.01	Relevante Ersatzteile für Notfalllager festlegen und beschaffen	Festlegung	BM	GS, FIM		Konzept			
28.02	Vorhaltung von Ersatz-, Verschleißteilen, Schmierstoffen und Verbrauchsmittel organisieren	Vorhaltung	BM	OM, FIM		Vorgehen			
28.03	Werkzeug-, Geräte- und Materiallisten einführen	Übersicht	BM			Vorgehen			
28.04	Elektronische Lagerverwaltung einführen	Lagerverwaltung	BM	OM, FIM		Vorgehen			
29. ORGANISATION DES BEREITSCHAFTDIENSTES		Bereitschaftsdienst							
29.01	Schulungsbedarf für Bereitschaftsdienst ermitteln	Schulungsbedarf	BM	GS		Konzept			
29.02	Schulungsplan für den Bereitschaftsdienst erstellen	Schulungsplan	P+O	BM, GS					
29.03	Mitarbeiter-schulung/Einweisungen für Bereitschaftsdienst durchführen	Befähigung	P+O	BM, GS					
29.04	Einsatzplanung für Bereitschaftsdienst organisieren und transparent hinterlegen	Einsatzplanung	BM	OM, GS, P+O					

Implementierungskonzept Zukunft GMW

Projektstrukturplan

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen	Erläuterungen (soweit Maßnahmenbündel nicht selbsterklärend)		
1. VORBEREITUNG PERSONELLE BESETZUNG FÜR NEUAUSRICHTUNG		Vorbereitung Besetzung	Vorbereitung Besetzung		
1.01	Genehmigung durch Betriebsausschuss / Oberbürgermeister	Genehmigung Rat			
1.02	Mitbestimmung der Gremien PR / LGG /SBV sowie Information des Rats	Information Gremien			
1.03	Mitarbeiterinformation	Information Mitarbeitende			
1.04	Verfahren zur Umsetzung für Positionen 1. Führungsebene in neue Organisationsstruktur entwickeln	Umsetzung Führungs- kräfte 1. Ebene			
1.05	Verfahren zur Umsetzung für Positionen 2. Führungsebene in neue Organisationsstruktur entwickeln	Umsetzung Führungs- kräfte 2. Ebene			
1.06	Stellenausschreibung für offene Führungspositionen auf Abteilungsebene durchführen	Stellenausschreibung Abteilungsleitung			
1.07	Identifikation des Schulungsbedarfs	Schulungsbedarf			
1.08	Mitarbeitergespräche führen	Mitarbeitergespräche			
1.09	Qualifikationsübersicht für Mitarbeiter erstellen	Personalqualifikation	Übersicht des in der Organisation tätigen Personals mit Qualifikationen unterlegen. In Abgleich mit Soll-Konzeption sicherstellen, dass baufachliches technisches Fachpersonal gemäß dem jeweiligen technischen Regelwerk mit den erforderlichen Qualifikationen ausgestattet ist.		
1.10	Qualifikation Mitarbeiter mit Soll-Kompetenzen abgleichen	Abgleich Personalqualifikation	Es gilt sicherzustellen, dass die Beschäftigten die notwendigen fachlichen und rechtlichen Kompetenzen zur Verantwortungswahrnehmung für ihre Aufgaben besitzen gemäß Prinzip der Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung ("AKV-Prinzip").		
1.11	Schulungen auswählen und Anmeldungen vornehmen	Schulungsanmeldung	Auf Basis identifiziertem Qualifizierungsbedarf von Beschäftigten sind Schulungsmaßnahmen auszuwählen und zu vollziehen.		
1.12	Bedarf Neueinstellungen definieren	Bedarf Neueinstellung			
1.13	Verfahren zur Umsetzung für gesamte Beschäftigte	Umsetzung Beschäftigte			
1.14	Erarbeitung der Stellenausschreibungen	Stellenausschreibung Sachbearbeitung			
1.15	Stellen für Sachbearbeitungsebene ausschreiben	Stellenausschreibung Sachbearbeitung			
2. ORGANISATORISCHE VORBEREITUNG		Organisatorische Vorbereitung	Organisatorische Vorbereitung		
2.01	Förmliches Inkraftsetzen der Aufbauorganisation vollziehen	Aufbauorganisation	Die Aufbauorganisation gliedert den Betrieb in Organisationseinheiten und weist diesen konkrete Aufgaben zu. Die Aufbauorganisation ist nach sachlichen und rationellen Gesichtspunkten zu gestalten. Zudem sind personenbezogene Konstruktionen zu unterlassen. Zusammengehörende Aufgaben sollen nach Möglichkeit derselben Organisationseinheit zugeordnet werden (Gebot des Sachzusammenhangs). Die Anzahl der Hierarchieebenen und Organisationseinheiten soll möglichst gering sein (Gebot des organisatorischen Minimums).		
2.02	Festlegung der Leitungsspannen	Leitungsspannen	Die Leitungsspanne gibt die Anzahl von unmittelbar unterstellten Beschäftigten an. Die Anzahl an Beschäftigten, die eine Führungskraft effektiv führen kann, kann nicht allgemeingültig festgelegt werden. Sie ist nach Schwierigkeit und Umfang der Aufgaben zu bemessen. Dabei ist zu gewährleisten, dass die Vorgesetzten eine effiziente Aufgabenerledigung durch eine sachgerechte Arbeitsverteilung und Auslastung sicherstellen können.		
2.03	Kriterien für die Ausgestaltung von Stabsstellen festlegen	Stabsstellen	Selbstständige, der Betriebsleitung unmittelbar zugeordnete Organisationseinheiten, insbesondere Stabsstellen, sollen nur ausnahmsweise gebildet werden.		
2.04	Aufgabengliederungsplan erstellen	Aufgabengliederung	Erstellen eines Aufgabengliederungsplans, welchen es mindestens jährlich fortzuschreiben gilt. Ein solcher dokumentiert die Aufgaben bzw. Zuständigkeiten von Organisationseinheiten und und deren Beschäftigten. Indem er die Aufgaben der kar voneinander abgrenzt, trägt er zur lückenlosen und in sich widerspruchsfreien Aufbauorganisation.		
2.05	Organigramm mit Zuweisung von Mitarbeitenden erstellen	Organigramm	Das Organigramm stellt die Aufbauorganisation des Betriebs grafisch dar und ist damit eine wichtige Hilfe für die Behördenpraxis. Eindeutige disziplinarische Zuordnungen sind im Organigramm vorzusehen.		
2.06	Raumbedarf für internes/externes Personal definieren	Raumbedarf	Festlegung von Eigenbedarf sowie Bedarf für externe Firmen bezogen auf Büros, Werkstatt, Lager, Sozialräume etc.		
2.07	Anpassungsbedarf von Betriebssatzung prüfen	Betriebssatzung	Die Regelungen zur neuen Ablauforganisation und zum Dienstbetrieb sollten mit der Betriebssatzung in Abgleich gebracht werden und ggf. Anpassungen von organisatorischen Regelungen unter Beachtung von höherrangigen Vorgaben (z. B. Verwaltungsvorschriften) effizient ausgestaltet werden.		
2.08	Zeitgemäßes Informationssystem für Beschäftigte einrichten	Informationssystem	Die Beschäftigten des Betriebs sollten regelmäßig über alle allgemeingültigen Schritte und Ergebnisse zur Implementierung informiert werden. Dazu sollte aus wirtschaftlichen Gründen ein zeitgemäßes elektronisches Informationssystem (z. B. Mitarbeiterportale, Intranet) genutzt werden.		
2.09	Konzept für relevante betriebliche Regelungen erstellen (Organisationshandbuch)	Organisationshandbuch	Strukturierte Zusammenfassung der für die Organisation relevanten Regelungen an zentraler Stelle fördert eine rechtsichere Dokumentation der Aufbau- und Ablauforganisation. Ein modular aufgebautes Organisationshandbuch basierend auf digitalem System stellt hierfür ein adäquates Mittel dar.		
2.10	Konzept Arbeitsplatzausstattung erstellen	Arbeitsplatzausstattung	Konzept unter Berücksichtigung von Material/PSA, Budget, örtlichen Gegebenheiten, etc. zu erstellen.		
2.11	Identifikation von erforderlichen Zulassungen	Identifikation Zulassungen			
2.12	Initiierung der Beantragung der Zulassungen	Beantragung Zulassungen			
2.13	Übertragung der Unternehmerpflichten	Unternehmerpflichten	Festlegung der Kompetenzen, Verantwortungen, Vertretungsregelungen, Überstellungs- und Unterstellungsverhältnisse, für insbesondere technische Führungs- und Fachkräfte sowie das technische Fachpersonal und wie der Nachweis der Kenntnisanhahme erfolgt.		
2.14	Einarbeitungsprogramm für Mitarbeiter erstellen	Einarbeitungs- programm			
2.15	Einarbeitung für Mitarbeiter organisieren	Einarbeiten Mitarbeitende			
2.16	Bevollmächtigung der Abteilungsleitung Objektmanagement	Bevollmächtigung	Erforderliche Berechtigungen der Abteilungsleitung Objektmanagement zur Wahrnehmung von Rechten und Pflichten für die Übernahme der Bauherren und Betreiberrolle einräumen.		
2.17	Information über Änderungen relevanter Gesetze, Verordnungen, Vorschriften und technischen Regeln sicherstellen	Regelwerksverfolgung	Sicherstellen der Verfügbarkeit und Verfolgung der relevanten Gesetze, Verordnungen und Vorschriften sowie Aktualität sämtlicher gültigen Vorschriften, Verordnungen, Regelwerke und Normen in der jeweils gültigen Version organisieren.		
3. ORGANISATION ARBEITSSICHERHEIT (MITARBEITENDE)		Unternehmerpflicht	Unternehmerpflicht		

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen		Erläuterungen (soweit Maßnahmenbündel nicht selbsterklärend)		
3.01	Ermitteln des Bedarfs an An-/Ein-/Unterweisungen	Übersicht				
3.02	Bestimmung der Zuständigkeiten für die An-/Ein-/Unterweisungen	Bestimmung				
3.03	Festlegung der Dokumentation der An-/Ein-/Unterweisungen	Dokumentation		Durchführung und Dokumentation entsprechend § 9 BetrSichV		
3.04	Unterweisungen, Sicherheitsbelehrungen durchführen	Durchführung				
3.05	Festlegung der Überwachung der An-/Ein-/Unterweisungen	Überwachung				
3.06	Bestellung von Beauftragten und befähigten Personen	Bestellung		Voraussetzung ist unter anderem die Festlegung wie und durch wen die erforderlichen Beauftragten und befähigten Personen bestellt werden und wie ihnen ein klares Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzprofil übertragen wird. Eine Gesamtübersicht der Beauftragten und der befähigten Personen ist an zentraler Stelle zu führen und im Betrieb zu kommunizieren.		
3.07	Ermittlung des Bedarfs von Betriebsmitteln und Werkzeugen	Bedarf Arbeitsmittel		Übersicht der eingesetzten und geprüften Arbeitsmittel entsprechend für den Objektbetrieb erstellen.		
3.08	Bereitstellung geeigneter Arbeitsmittel	Bereitstellung Arbeitsmittel		Bereitstellung entsprechend § 4 und 7 BetrSichV organisieren		
3.09	Wiederkehrende Prüfungen der Arbeitsmittel in einem Terminplan erfassen und Verfolgung organisieren	Organisation Prüfung Arbeitsmittel				
3.10	Betriebsanweisungen für den Umgang mit Arbeitsmitteln erstellen	Betriebsanweisungen		Prüfung entsprechend § 9 Abs. 1 Nr. 2 BetrSichV organisieren		
3.11	Umsetzung von Arbeitsschutzbestimmungen	Arbeitsschutz-bestimmungen		Umsetzung einschlägiger Arbeitsschutzbestimmungen, z.B. Anlegen eines Leiternkontrollbuches		
3.12	Gefahrstoffverzeichnis für Umgang mit Gefahrstoffen erstellen	Gefahrstoffe				
3.13	Betriebsanweisungen für Umgang mit Gefahrstoffen erstellen	Betriebsanweisungen				
3.14	Ausstattung des technischen Personals mit geeigneten Kommunikationsmitteln	Kommunikationsmittel		Mobile Eingabegeräte etc.		
3.15	Benutzungsinformation für persönliche Schutzausrüstung (PSA) erstellen	Persönliche Schutzausrüstung				
4. ORGANISATION GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNGEN		Arbeitsschutz	Arbeitsschutz			
4.01	Konzept zu Gefährdungsbeurteilungen erstellen	Konzept		Konzeptionelle Betrachtung von objekt- und tätigkeitsbezogener Gefährdungsbeurteilung des Betreibers vor (ArbSchG) sowie der Zuständigkeiten / Verantwortlichkeiten zur Erstellung und Pflege der erforderlichen Gefährdungsbeurteilungen.		
4.02	Übernehmen und prüfen der vorhandenen Gefährdungsbeurteilungen	Pflege				
4.03	Terminpläne für künftige Gefährdungsbeurteilungen erstellen und Pflege organisieren	Terminierung				
4.04	Durchführung der Gefährdungsbeurteilungen organisieren	Durchführung		Nach § 5 ArbSchG und § 3 BetrSichV		
4.05	Überwachung von Gefährdungsbeurteilungen organisieren	Überwachung				
5. ZIELORIENTIERTE STEUERUNG		Steuerung	Steuerung			
5.01	Konzept für zielorientierte Steuerung entwickeln	Konzept Steuerung		Jede (Einzel-) Tätigkeit im (Geschäfts-)Prozess- bzw. der Ablauforganisation einer Behörde soll dem Ergebnis einen messbaren Mehrwert hinzufügen, d. h. wertschöpfend sein. Um ein wirtschaftliches Verwaltungshandeln zu erreichen, gilt es eine zielorientierte Steuerung einzuführen, vor allem hinsichtlich Kosten, Ergebnisqualität und Zeitbedarf.		
5.02	Zielorientierte Steuerung einführen	Einführung Steuerung				
5.03	Dezentrale Verantwortung umsetzen	Dezentrale Verantwortung		Fachbereiche mit ihrer hohen Fachkompetenz wirksam in den Leistungserstellungsprozess einbinden. Durch die Gewährung ebenengerechter Freiräume (Funktionsautonomie) können dezentral (vor Ort) vorhandene Problemlösungskompetenzen besser genutzt, aber den dort tätigen Experten auch Verantwortung für ihr Tun zugesprochen werden. Übertragungskompetenzen und -pflichten sowie Verantwortungsbereiche definieren sowie Delegation organisieren; Instrumente (Kontrolle, Berichtswesen, Kompetenz) festlegen.		
5.04	Regelhafte Strategieklausur definieren und etablieren	Strategieklausur		Beteiligung der Führungskräfte an Veränderungsprozessen wirkt sich positiv auf den Umsetzungserfolg aus, ein fehlendes Engagement hat jedoch negative Folgen. Eine Strategieklausur bietet sich in diesem Kontext an, um den Startschuss zur Veränderung zu geben und den Betroffenen und Beteiligten durch die Formulierung der Strategie zur Zielorientierten Steuerung des Betriebs Orientierung zu geben.		
5.05	Gestaltungsspielräume für den Betrieb schaffen und nutzen	Gestaltungsspielräume		Der Wille zur Umsetzung der zielorientierten Steuerung wird dadurch deutlich, dass die Führung aktiv daran arbeitet, Gestaltungsspielräume außer- und innerhalb des Betriebs zu schaffen und diese zu nutzen. Im Sinne einer zielorientierten Steuerung ist es Aufgabe der Betriebsleitung, bestehende Gestaltungsspielräume zu erkennen und diese proaktiv zu nutzen. Dazu gehören beispielsweise die Definition eigener strategischer Ziele, die Verhandlung von Zielen, die Definition von Regeln der Entscheidungsfindung und die Vereinbarung von		
5.06	Steuerungsergebnisse sichtbar machen	Steuerungsergebnisse		Nur wenn Steuerungsergebnisse auch sichtbar in die Entscheidungsfindung der Betriebsleitung und weiterer Führungskräfte fließen, wird die notwendige Glaubwürdigkeit geschaffen, die für die erfolgreiche Einführung der zielorientierten Steuerung erforderlich ist.		
5.07	Öffentliche Wahrnehmung vom Betrieb verbessern	Wahrnehmung Betrieb		Kommunale Institutionen und Schnittstellenpartner in der Kommune systematisch vom Image ineffizienter und intransparenter Leistungserbringung durch den Betrieb zu befreien. Zum einen sollten sich gegenüber ihren Anspruchsgruppen (Eigentümerin, Kunden, Öffentlichkeit etc.) als moderne und verlässliche Partner präsentiert werden. Zum anderen sollte am Image eines fairen und attraktiven Arbeitgebers gearbeitet werden. Zur Umsetzung dieses Erfolgsfaktors sollten Anspruchsgruppen, im Sinne einer umfassenderen Öffentlichkeitsarbeit,		
5.08	Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen	Leistungsvergleich		Um die zielorientierte Steuerung in den Köpfen der Führungskräfte und Belegschaft langfristig zu verankern, gilt es eine Kultur zu entwickeln, in der systematische Leistungsvergleiche durchgeführt werden. Darunter ist zu verstehen, dass die Führungskräfte und Beschäftigten des Betriebs den Vergleich eigener Leistungen und Arbeitsergebnisse mit einer anderen Behörde oder einer anderen Organisationseinheit im eigenen Betrieb nicht scheuen. Eine Organisationskultur, in der die Belegschaft nach kontinuierlicher Verbesserung strebt und bereit ist,		
5.09	Persönliche Vorteile / Ansehen für ein der zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen	Vorteile Steuerung		Anreize für die Anwendung der mit der zielorientierten Steuerung verbundenen Instrumente und Prinzipien schaffen, indem nicht nur der Nutzen der zielorientierten Steuerung für den Betrieb vergegenwärtigt wird, sondern auch ein persönlicher Bezug zum Veränderungsprozess herstellt wird. Neben monetären Anreizen kann z.B. das in Aussicht stellen von Beförderungen und Karrierechancen im Zusammenhang mit der Anwendung der zielorientierten Steuerung die Wahrscheinlichkeit für ein erfolgreiches Veränderungsvorhaben		
5.10	Informationsdefizite mittels GAP-Analyse identifizieren	Informationsdefizit				
5.11	Verfahren für Informationsaustausche unter internen / externen Anspruchsgruppen entwickeln	Verfahren Informationsaustausch		Geeignete Verfahren und Abläufe für einen effizienten Informationsaustausch mit anderen kommunalen Institutionen der Stadt sowie Kunden etablieren als auch mit externen Institutionen verankern.		
5.12	Workflow zur Dokumentation von Informationsaustauschen entwickeln	Dokumentation Informationsaustausch				
5.13	Vorgaben zu Verfahrensorganisation für Gewährleistung von Informationsfluss innerbetrieblich verankern	Informationsfluss				
6. CHANGE MANAGEMENT		Change	Change			
6.01	Positive Einstellung und Haltung der Führungskraft gegenüber zielorientierter Steuerung fördern & fordern	Haltung Führungskräfte		Eine positive Einstellung und Haltung der Führungskräfte gegenüber der zielorientierten Steuerung im Betrieb hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Akzeptanz des Veränderungsprozesses auf der Mitarbeiterebene. Förderung von innovationsförderndem Verhalten, verpflichtende Weiterbildungsmaßnahmen als auch regelmäßige Gespräche und Befragungen der Führungskräfte können dazu beitragen. Was zählt, ist ein positives und einheitliches Vorleben durch das gesamte Führungsteam.		
6.02	Management Know-How der Führungskraft sicherstellen	Management Know-How		Für ein erfolgreiches Veränderungsvorhaben einer behördlichen Institution ist eine starke und kompetente Führung eine unabdingbare Voraussetzung. Es gilt sicherzustellen, dass Führungskräfte über Kernkompetenzen in den Bereichen Führung, Steuerung über Ziele, Kommunikation, strategische Planung, Problemlösung und Mitarbeitermotivation verfügen, um eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Betriebs dauerhaft zu gewährleisten.		
6.03	Ängste bei Mitarbeitenden reduzieren	Ängste		Veränderungsprozesse in Organisationen lösen nicht selten Unbehagen und Unsicherheiten, in manchen Fällen sogar Ängste unter den Mitarbeitenden aus. Dies kann am besten durch ein transparentes und aufklärendes Vorgehen hinsichtlich der bevorstehenden Veränderungen erreicht werden. Plattformen wie Mitarbeiterveranstaltungen oder Team oder Abteilungsgespräche tragen dazu bei Ängsten zu begegnen.		

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen		Erläuterungen (soweit Maßnahmenbündel nicht selbsterklärend)		
6.04	Transparenz für Mitarbeitende gewährleisten	Transparenz		Proaktives Informieren der Mitarbeitenden und eine breitflächige Aufklärung zu Maßnahmen der Veränderung über alle Abteilungen und Hierarchieebenen hinweg. So ist es sinnvoll, die Mitarbeitenden regelmäßig mit Informationen zu Maßnahmen des Veränderungsprozesses zu versorgen. Auch wenn spezifische Entscheidungen noch nicht feststehen, sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den aktuellen Stand des Veränderungsprozesses informiert sein.		
6.05	Umfang für externes Know-How definieren und einholen	Externes Know-How		Aufnahme von Erfahrungen aus anderen Behörden und der Privatwirtschaft, um sich für Veränderungsprozesse nicht ausschließlich auf bestehendes, betriebsinternes Wissen zu verlassen, sondern die eigene Sichtweise durch die Betrachtung externer Erfahrungen und Erkenntnisse zu erweitern.		
6.06	Zeitmanagement für den Veränderungsprozess planen	Zeitmanagement Veränderung		Besonders zu Beginn eines Implementierungsvorhabens sollte antizipiert werden, dass die Mitarbeitenden für die Anwendung der teilweise neuen Strukturen, Abläufe und Instrumente zunächst mehr Zeit brauchen, als es später, mit einem gewissen Erfahrungsschatz, der Fall ist. Denn bisher verinnerlichte Prozesse müssen zunächst „verlernt“ werden, bevor neue Prozesse „gelernt“ werden können. Um die für Veränderungsprozesse notwendigen methodischen und personellen Kapazitäten kurzfristig und punktuell zur Verfügung zu haben, kann		
6.07	Einstellung / Aufgeschlossenheit der Mitarbeitenden gegenüber dem Veränderungsprozess verbessern	Haltung Beschäftigte		Während dem Beginn des Implementierungsvorhabens ist meist ein top-down orientiertes Vorgehen erforderlich. Insofern ist die Schaffung von nachhaltiger Akzeptanz gegenüber der Veränderung nur durch die Beteiligung der Mitarbeitenden an der Veränderung möglich. Partizipative Elemente wie Innovationsplattformen für Ideen der Mitarbeitenden zu ausgewählten Maßnahmen können eine von vielen Elementen darstellen.		
6.08	Wissensmanagement etablieren und Erfahrungen austauschen	Wissensmanagement		Etablierung, Verwaltung und der Austausch von Wissen, welches durch erfahrene Mitarbeitende vermittelt oder bspw. in Fachtagungen, Schulungen oder in Arbeitskreisen erworben wurde, ist von großer Bedeutung, um den Lernprozess in Verbindung mit dem Veränderungsvorhaben zu fördern.		
7. FÜHRUNGSPROZESS		Führung		Führung		
7.01	Bekenntnis von Führung zu zielorientierter Steuerung	Bekenntnis		Ein klares Bekenntnis der Betriebsleitung zur zielorientierten Steuerung ist eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz und Aufgeschlossenheit der Führungskräfte als auch der Mitarbeitenden gegenüber der zielorientierten Steuerung. So werden Mitarbeitende nur Beiträge zur zielorientierten Steuerung leisten, wenn ihnen glaubhaft gemacht wurde, dass diese auch von Seiten der Betriebsleitung ausdrücklich gewünscht werden. Empfehlenswert ist die Gründung eines internen Arbeitskreises für Führungskräfte, der sich mit den spezifischen		
7.02	Verständnis zu Führungsprinzip/-weise entwickeln	Führungsprinzip				
7.03	Führen mit Zielen verankern	Führen mit Zielen		Zielvereinbarungen und -vorgaben können als Instrument der Mitarbeiterführung eingesetzt werden. So dokumentieren vereinbarte Ziele die Erwartungen, welche an Organisationseinheiten sowie den zugeteilten Mitarbeitenden gestellt und von Seiten der Führung eingefordert werden. Zielvereinbarungen sollten dabei als Instrument des Personalmanagements verstanden werden.		
7.04	Auf Wirkung in Verbindung mit Wirtschaftlichkeit abstellen	Wirkung Wirtschaftlichkeit		Sind die an das zu erreichende Gesamtergebnis gekoppelten „Wirkungsziele“ definiert, stellt sich die Frage, welche Produkte bzw. Leistungen durch den Betrieb erstellt werden müssen, um die erwünschten Wirkungen zu erreichen. Wirtschaftlichkeit bedeutet, dass gewünschte Leistungen bzw. die damit erreichten Wirkungen mit dem geringstmöglichen Ressourceneinsatz bereitgestellt werden. Ein an den Prinzipien der Wirtschaftlichkeit ausgerichtetes Verwaltungshandeln bedeutet aber auch zu prüfen, ob eine Aufgabe überhaupt durchgeführt		
7.05	Führungskompetenz entwickeln	Führungskompetenz		Führungskompetenz bedeutet, dass Führungskräfte neben dem notwendigen Fachwissen auch über die nötige Führungsfähigkeit verfügen, um ihre Führungsaufgabe erfolgreich bewältigen zu können. Die Führungsfähigkeit umfasst konzeptionelle, zwischenmenschliche und technische Fähigkeiten.		
7.06	Kurzfristige Erfolge der Organisationsentwicklung realisieren	Erfolge		Die frühe Realisierung erster Erfolge der Organisationsentwicklung Zukunft GMW ist nicht zuletzt deshalb von so großer Bedeutung, da Veränderungsprozesse dieser Art von den Mitarbeitenden große Anstrengungen und ein Verlassen der bisherigen „Komfortzone“ abverlangen, d.h. gewohnte Denkmuster und Arbeitsabläufe müssen verworfen und durch neue ersetzt werden.		
7.07	Hohen Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit leben	Verblindlichkeit		Steuerung des Betriebs nach dem Prinzip des „Führens mit Zielen“. Dies beinhaltet jährliche Zielvereinbarungen, sowohl zwischen Betriebsleitung und den ihr direkt unterstellten Führungskräften als auch zwischen den Führungskräften und den ihnen unterstellten Mitarbeitenden. Verbindlichkeit und Verlässlichkeit im Führungsprozess können auch dadurch zum Ausdruck kommen, dass die Betriebsleitung klare Vorgaben hinsichtlich der relevanten Steuerungsgrößen formuliert. Dadurch wird Orientierung geschaffen und vermieden, dass		
7.08	Potentiale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen	Leistungsbeurteilung		Leistungsbeurteilungen umfassen sämtliche denkbaren Anreiz-, Motivations- und Sanktionssysteme umfasst sein. Im Bereich der Anreizsysteme kann grundsätzlich zwischen monetären (finanziellen) und nicht-monetären (immateriellen) Leistungsanreizen unterschieden werden.		
7.09	Regelmäßige Personalentwicklungsmaßnahmen planen	Personalentwicklung		Regelmäßige spezifische Personalentwicklungsmaßnahmen nach Aufgabenbereichen vornehmen. Darunter fallen ebenfalls Aspekte der Nachfolgeplanung, Potentialentwicklung bzw. Mentorings.		
7.10	Gemeinsame Führungskultur umsetzen	Führungskultur		Die Klärung und Zielsetzung einer gemeinsamen Führungskultur und Klärung der Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten einer FK. Gemeinsame Festlegung einer Strategie zur Einleitung des Veränderungsprozesses.		
7.11	Begleitendes Coaching der Führungskräfte im Veränderungsprozess vorsehen	Coaching		Durch individuelle Coaching Angebote, die Führungskräfte in Ihren individuellen Fragestellungen und Kompetenzen zur Führung stützen. Im ersten Schritt sollten sich alle Führungskräfte in ein erstes Coachinggespräch begeben, um die eigenen Ziele und Kompetenzen zu reflektieren.		
8. KULTURENTWICKLUNG		Kultur		Kultur		
8.01	Gremium zur Umsetzung der Kulturentwicklungsmaßnahmen zur Implementierungsphase bilden	Gremium		Gründen eines Gremiums als beratende, steuernde und mitentscheidende Instanz zur Sicherstellung der Umsetzung der Kulturentwicklungsmaßnahmen.		
8.02	Kulturentwicklungsmaßnahmen planen	Planen		Die Festlegung von Verantwortlichen zur Steuerung der Themenpakete. Aufnahme der Themenpakete in die Regelbesprechung der Führungskräfte.		
8.03	Start der Kulturentwicklungsmaßnahmen zur Implementierungsphase sicherstellen	Start		Offizielle Übergabe des KEP mit symbolischem Staffeltab an Gremium von der Betriebsleitung und die offizielle Einführung des Kommunikationskodex mit Türaufhänger und Besprechungs-Guide.		
8.04	Vision "Kultur GMW" entwickeln	Vision		Das Gremium ist angehalten aus den vorliegenden Ergebnissen des Kulturentwicklungsplans (KEP) eine Vision zu formulieren.		
8.05	Maßnahmen aus dem Kulturentwicklungsprozess weiterentwickeln	Weiterentwicklung		Zusammenstellen einer Arbeitsgruppe, um Ideen zu sammeln, diese aktiv in den Teams abzufragen, zu bewerten, zu priorisieren und dem Gremium zur Freigabe vorzulegen. Das Gremium sollte ein Ziel formulieren und einen Endtermin vorgeben. KEP - Maßnahmen 2 und 3: Wir-Gefühl im GMW stärken		
9. PROZESSMANAGEMENT		Prozesse		Prozesse		
9.01	Prozesshandbuch erstellen	Prozesshandbuch		Ein Prozesshandbuch dient zur Beschreibung der für die Leistungserbringung wesentlichen Geschäftsprozesse. Das Prozesshandbuch beantwortet folgende Fragen: >Welche Prozesse prägen das Kerngeschäft des GMW?		
9.02	Prozesslandkarte weiterentwickeln und pflegen	Prozesslandkarte		Überblick über ihre wesentlichen Prozesse, z.B. durch Prozesslandkarte schaffen. Auf dieser Grundlage sollen dann besonders bedeutsame Leistungserstellungsprozesse (Kerngeschäftsprozesse), identifiziert, modelliert, untersucht oder falls erforderlich, optimiert werden. Nach den Leistungserstellungsprozessen sollten weitere Geschäftsprozesse wie Steuerungs- und Stützprozesse modelliert, analysiert oder optimiert werden. Die Prozesse und ihre Ziele sind festzulegen, zu dokumentieren und bekannt zu geben.		
9.03	Arbeitsabläufe auf Nutzung elektronischer Verfahren prüfen	Digitalisierung		In den Arbeitsabläufen sind elektronische Verfahren soweit wie möglich zu nutzen.		
9.04	Festlegung von Prozessverantwortlichkeiten	Prozessverantwortliche		Die Vorgesetzten tragen die Verantwortung für die Arbeitsabläufe in ihrer Organisationseinheit. Für Geschäftsprozesse, an denen mehrere Organisationseinheiten beteiligt sind, sollte eine Prozessverantwortliche/ein Prozessverantwortlicher festgelegt werden.		
9.05	Verfahren zur Überwachung und Anpassung von Prozessen entwickeln (Prolongation)	Prozessprolongation				
9.06	Verfahren zur Überprüfung der Prozessqualität einführen (Audit)	Auditierung		Konsistente und sachgerechte als auch effiziente Implementierung von Geschäftsprozessen gilt es im Rahmen regelmäßiger Audits zu überprüfen.		
10. LEISTUNGSBEZIEHUNG KUNDE		Kunde		Kunde		
10.01	Standardisiertes Verfahren zur Bedarfsanmeldung durch Nutzer / Bedarfsträger entwickeln	Bedarfsanmeldung		Einheitliche und standardisierte Handhabung zur Festlegung von Zielvorgaben. Leitplanken bzw. mit Bedarfsträger abgestimmte allgemeine Vorgaben, die eine systematisierte Bedarfsermittlung erlauben würden, etablieren (Bedarfsanmeldung). Maßgebliche Betrachtungen sollten dabei Anforderer, Anforderungswege, Anforderungsrahmen, Anforderungsformat, Anforderungsempfänger etc. umfassen.		
10.02	Fach- und Ressourcenverantwortung in der Schnittstelle zum Nutzer/ Bedarfsträger beschreiben und kommunizieren	Verantwortung		Beschreibung der Fach- und Ressourcenverantwortung in der Schnittstelle zwischen GMW und Kunde/Mieter für die jeweilig in Anspruch genommene Leistung/Produkt. Abgrenzung wo Verantwortung und Kompetenzen in der Erbringung von kommunalen Dienstleistungen (Projekt und Objekt) liegt.		
10.03	Konkrete Zieldefinitionen in der Schnittstelle zu Nutzer / Bedarfsträger formulieren	Zieldefinitionen		Abstimmen von Zieldefinitionen, die sowohl der leistungserbringenden Einheit als auch dem Kunden/Mieter ermöglichen das Maß an tatsächlich benötigter Leistungen zu bestimmen.		
10.04	Servicevereinbarungen mit Nutzer / Bedarfsträger vereinbaren	Servicevereinbarungen		Servicevereinbarungen zwischen Kunden (Nutzer/Mieter) und dem GMW entwickeln, die Qualität und das Niveau der zu erbringenden Dienstleistung festlegen.		
10.05	Nutzungsvereinbarungen mit Nutzer / Bedarfsträger vereinbaren	Nutzungs-vereinbarungen		Nutzungsvereinbarungen für ausgewählte Baunutzungsarten vereinbaren.		
10.06	Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung etablieren	Kundenorientierung		Erwartungen der Kunden (Nutzer) sowie deren Zufriedenheit sind stetig zu erheben und Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung zu verankern.		
11. ORGANISATION IT-SYSTEME		IT		IT		

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen		Erläuterungen (soweit Maßnahmenbündel nicht selbsterklärend)		
11.01	Identifikation erforderlicher Unterstützung der Geschäftsprozesse durch IT-Systemlösungen	Geschäftsprozesse				
11.02	Lastenheft für zukunftsfähige IT-Systemlösungen erstellen	Lastenheft		Welche Prozesse sollen durch IT-Systemlösungen unterstützt werden? Wie sollen die Leistungserstellungsprozesse zukünftig in der neuen IT-Landschaft abgebildet werden?		
11.03	Geeigneten Anbieter für IT-Systemlösung auswählen	Anbieter				
11.04	Pflichtenheft für Umsetzung der Anforderungen an CAFM-System entwickeln	Pflichtenheft		Umfang Abgleich mit Lastenheft		
11.05	Test mit echten Gebäude- und Anlagendaten durchführen	Pilotierung				
11.06	Datenaufbereitung für das neue CAFM-System durchführen	Datenaufbereitung				
11.07	Mitarbeiterschulung planen und Prozessdokumentation erarbeiten	Schulung planen				
11.08	Mitarbeiterschulung durchführen	Schulung durchführen		Durchführen und Evaluieren		
11.09	Einrichtung eines Pflegedienstes	Pflegedienst		Umsetzung von Datenpflege entsprechend Pflichtenheft		
11.10	Live-Schaltung & Echtbetrieb vollziehen	Echtbetrieb				
11.11	Laufende Bereitstellung und Pflege der in Systemen gehaltenen Daten und Informationen organisieren	Datenmanagement		IT-unterstützter Überblick zu Anlagen- und Gebäudebestand einrichten >Ermöglichen die IT-Systeme einen schnellen Überblick über die Gebäude? Falls ja, welchen Informationen kann ein schneller Überblick verschafft werden?		
12. ORGANISATION CONTROLLING UND BERICHTSWESEN		Controlling	Controlling			
12.01	Konzept für effektives Controlling entwickeln	Controllingeinheit		Konzept erstellen, in welchem die Aufgaben des Controllings innerhalb des Betriebs klar abgrenzt und Kompetenzen eindeutig zuwiesen werden. Für ein erfolgreiches Controlling bedarf es der Gewinnung von Mitarbeitenden mit relevanter Qualifikation.		
12.02	Gegenseitiges Rollenverständnis von Führungskraft und Controlling fördern und fordern	Rollenverständnis		Führungskräfte und Controller sollten nicht nur die an sie selbst gerichteten Anforderungen und Rollenerwartungen kennen, sondern auch die der jeweils anderen Akteursgruppe. Folglich ist das Verständnis der Führungskraft für die Rolle des Controllers eine unabdingbare Voraussetzung, damit der Controller die ihm zugedachte Rolle als „interner Berater“ der Führungskraft vollständig ausfüllen kann. Doch auch der Controller muss sich seiner Rolle als Unterstützer der Führungskraft bewusst sein und akzeptieren, dass Entscheidungen		
12.03	Controllingwissen aufbauen und etablieren	Controllingwissen		Wissen über Anwendung von Instrumenten des Controllings, Umgang mit Kennzahlen, Budgetierungs- und Verrechnungssystemen oder die Investitionsrechnung ist aufzubauen. Hier müssen einerseits dem Controller Aufbau, Gestaltungsmöglichkeiten und Wirkung dieser Steuerungsinstrumente geläufig sein und andererseits die Führungskräfte in der Lage sein die Empfehlungen des Controllers hinsichtlich der Controllinginstrumente nachzuvollziehen und auf dieser Basis eine Entscheidung zu fällen.		
12.04	Analyse von hierarchisches Zielsystem nach Wichtigkeit und Reihenfolge von Zielen sowie Zusammenstellung von Kennzahlen	Analyse Zielsystem		Kennzahlen zur Steuerung des Projekt- und Objektbetriebs entwickeln		
12.05	Zielvereinbarungen auf Basis hierarchischen Zielsystems abschließen	Zielvereinbarungen		Zielvereinbarungen können wirtschaftliches Verwaltungshandeln befördern, da sie anstelle einer Input- eine Output-orientierte Steuerung vorsehen. Damit sie greifen, müssen die Ziele erreichbar und messbar sein und die Vereinbarungen Konsequenzen vorsehen, wenn die Ziele verfehlt werden		
12.06	Aufbau zielsystemorientierter Kontroll- und Reportingprozesse	Kontroll- und Reportingprozesse				
12.07	Schaffung von Transparenz durch ein Management Reporting	Management-Reporting		Entwicklung einer Struktur für ein Berichtsformat, mit welchem Führungskräfte über verschiedene, relevante Aspekte der Leistungserbringung und Prozesse des Betriebs informiert werden. Der Bericht soll ihnen helfen, fundierte, auf den richtigen Daten basierende Entscheidungen zu treffen.		
12.08	Festlegung von Instrumenten und Zuordnung zu Controllingbereichen	Instrumente				
12.09	Systemisches Abbilden von Controlling-Workflows in Prozessen	Prozesse				
12.10	Aufbau und Strukturierung eines stufigen und regelmäßigen Berichtswesens	Berichtswesen				
12.11	Kostentransparenz der Bau- und Bewirtschaftungskosten schaffen	Kostentransparenz		Baunutzungsartbezogen und objektspezifische Transparenz für Bauprojekte und Instandhaltung.		
12.12	Nutzungskostenbetrachtung auf Objektebene weiterentwickeln	Nutzungskosten		Betrachtung von Nutzungskosten auf Ebene Liegenschaft und/oder Gebäude.		
12.13	Benchmarkingkonzept entwickeln	Benchmarking		Vergleiche zur Wahrnehmung derselben oder vergleichbarer Aufgaben (Benchmarking) als effektives Instrument, um die wirtschaftlichen Verfahren zu identifizieren (best practice). Hierzu müssen geeignete Kennzahlen für Benchmark-Vergleiche definiert werden. > Benchmarkingkonzept entwickeln		
13. ORGANISATION DIENSTLEISTERSTEUERUNG (OBJEKTBETRIEB)		Facility Services	Facility Services			
13.01	Organisation der Aufsicht über externe Unternehmen/ Wahrnehmung der Aufsichtspflicht	Organisation Aufsicht		Maßnahmen und Schritte im Zusammenhang mit der Aufsicht festlegen. Laufende Aufsicht und Überwachung von Fremdfirmen und Facility Service-Dienstleister organisieren.		
13.02	Eignung externer Unternehmen wiederkehrend überwachen	Überwachung Aufsicht		Systematik und Organisation festlegen		
13.03	Zusammenstellung/Auswertung der Pflichten aus Vertrag und Leistungsbeschreibung	Übersicht Vertragspflichten				
13.04	Vorgaben für Dienstleister zu Art und Umfang der Dokumentation definieren	Dokumentation				
13.05	Abgleich der Pflichten mit dem IST-Leistungsstand	Abgleich Vertragspflichten		Aufzeigen offener Leistungen sowie Entwicklung von Maßnahmenplan für Umsetzung offener Leistungen (Restleistungen)		
13.06	Organisation der Datensicherungen der stand alone-Systeme	Datensicherung		Sicherung der mittels Stand-Alone -Systemen erhobenen bzw. verwalteten Daten. Der Begriff Stand-Alone beschreibt in der Technik Produkte, die ohne weitere Geräte auskommen. Dabei kann es sich um Hardware, aber auch um Software handeln (Datenlogger, Mobile Auslesegeräte etc.).		
13.07	Aufzeigen von ggf. anstehenden Instandsetzungen	Aufzeigen Instandsetzungsstau				
13.08	Ausarbeitung eines Maßnahmenkataloges zur Beseitigung Instandsetzungen	Instandsetzungsstau				
13.09	Kontrolle des Abarbeitungsstandes der Instandsetzungen in Form von regelmäßigen Jour-Fix-Terminen mit Protokollierung	Kontrolle Abarbeitung				
13.10	Betrachtung der vom Facility Service-Dienstleister nicht erbrachten Leistungen mit monetärer Bewertung	Monetäre Bewertung				
13.11	Überprüfung der Ausbildungsnachweise für FM-Dienstleister	Ausbildungsnachweise		Vorlage Ausbildungsnachweise stichprobenhaft prüfen		
14. PLANUNG UND STEUERUNG DER BETREIBERPFLICHTEN		Organisation Betreiberpflichten	Organisation Betreiberpflichten			
14.01	Betriebskonzept mit Zuordnung der Betreiberverantwortung erstellen	Betriebskonzept		Die vorliegende und nicht mehr aktuelle Dienstanweisung Betreiberverantwortung greift lediglich einige Belange eines Betreiberkonzepts auf. Es gilt übergeordnete gültige Regelung zu verankern, welche die Voraussetzung für den reibungslosen und rechtsichere Betrieb beschreibt (Betriebskonzept).		

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen		Erläuterungen (soweit Maßnahmenbündel nicht selbsterklärend)		
14.02	Prozesse zur Wahrnehmung von Betreiberpflichten	identifizieren und etablieren	Betreiberprozesse	Bislang liegen kaum Prozesse vor, die wesentliche Leistungen zur Wahrnehmung der Betreiberverantwortung beschreiben, z.B. Wartung, Störungsbeseitigung, Fremdfirmeneinweisung, wiederkehrende Prüfungen, Instandsetzungen, Projekte in Eigenregie durchführen etc.. Betriebsprozesse (Prozessdarstellungen) zum Nachweis festgelegter Arbeitsabläufe des Betreibers sind zu definieren und vollständig, aktuell, nachvollziehbar zu beschreiben.		
14.03	Leistungszeiten	für externe Dienstleister festlegen	Leistungszeiten	Festlegung von einheitlichen Leistungszeiten für externe Facility Service-Dienstleister		
14.04	Aufstellen der Schicht-, Einsatz - und Bereitschaftspläne	für technisches Betriebspersonal	Arbeitsplanung			
14.05	Digitale Personaleinsatzplanung	für Beschäftigte der Zentralwerkstatt einrichten	Personaleinsatz			
14.06	Krankheits-/Urlaubslisten	technisches Betriebspersonal führen	Krankheits- / Urlaubslisten			
14.07	Aufnahme	aller Anlagen die mit Verbrauchsmitteln versorgt werden müssen	Verbrauchsmittel erfassen	Digitale Erfassung und Pflege von Anlagen die mit Verbrauchsmitteln versorgt werden müssen (z.B. Wasseraufbereitungsanlagen, Kompressoren, etc.) mittelfristig anzustreben		
14.08	Ausarbeitung eines Planes zur Überwachung und Organisation des Auffüllens	dieser Anlagen mit Verbrauchsmitteln	Verbrauchsmittel handhaben			
14.09	Erarbeitung einer Aufstellung mit den Materialien und Hilfsstoffen,	für die Entsorgungsnachweise zu erbringen sind	Entsorgungsnachweise	Digitale Erfassung und Nachweisführung sollte mittelfristig über CAFM-System erfolgen		
14.10	Versorgungstechnische Trennung	von Systemen für Trink- und Löschwasser planen	Löschwasser	Feuerlöschanlagen mit direktem Anschluss an die Trinkwasserversorgung stellen ein hohes Gesundheitsrisiko dar. Planung für sukzessiven Rückbau von Altanlagen ist vorzunehmen.		
14.11	Übertragung Betreiberpflichten	im Rahmen von Vermietungen sicherstellen	Vermietung	Für Flächen die an Dritte vermietet werden, gilt es sicherzustellen dass den Mietern im Mietvertrag Pflichten übertragen wurden, z.B. mittels Anlagenkataster		
14.12	Zuständigkeiten für den Betrieb elektrischer Anlagen	regeln	Elektrosicherheit	Prüfung inwiefern Elektrosicherheit im Verantwortungsbereich eine gesonderte Organisation erfordert und eine Benennung von verantwortlicher Elektrofachkraft bzw. Anlagenverantwortlichen bedingt sowie eine gesonderte Regelung für den elektrischen Betriebsteil des GMW zu erfolgen hat.		
14.13	Konformitätserklärung	der Facility Service Dienstleister einfordern	Konformitätserklärung	Verträgen mit Instandhaltungsdienstleistern sollte eine Konformitätserklärung in Anlehnung an GEFMA 190 zugrunde gelegt werden.		
14.14	Prüfung der Deckungslinie	bei Versicherungen	Deckungslinie			
14.15	Prüfung der Vertragsformulierungen	bei Versicherungen im Hinblick auf Vermögensschäden	Formulierungen			
14.16	Konzept	für regelmäßige Kontrollrundgänge der baulichen und technischen Anlagen entwickeln	Kontrollrundgänge	Geregeltes Verfahren bzw. übergeordnete Koordination von Betriebsführungsrundgängen im GMW etablieren sowie Entwickeln und Fortschreiben geeigneter Erfassungslisten (in digitaler Form) und deren Auswertung auf Berichtsbasis		
14.17	Vorgaben zur Analyse der Betriebswässer	erstellen	Vorgaben Analysen Betriebswässer			
14.18	Analysen aller Betriebswässer (vor Übernahme)	durchführen und dokumentieren	Durchführen Analysen Betriebswässer			
15. PORTFOLIOMANAGEMENT		Immobilienportfolio	Immobilienportfolio			
15.01	Systematische Erfassung des Bestandes	an verwalteten Grundstücken und Gebäuden	Bestandserfassung	Erfassung des gesamten Bestands an verwalteten Grundstücken und Gebäuden, aus welchem u.a. die Anzahl an Grundstücken und Gebäuden im Verantwortungsbereich sowie sämtliche relevante Informationen zum Bestand hervorgeht und nach bestimmten Kriterien, wie der Verwaltungsnotwendigkeit, strukturiert und segmentiert werden kann.		
15.02	Konzept	für Portfoliostrategie entwickeln	Portfoliostrategie	Konzept für ein Portfoliostrategie zur Planung, Steuerung und Kontrolle des kommunalen Immobilienbestands entwickeln.		
15.03	Regelmäßige Aufnahme und Pflege von Bestandsdaten	organisieren	Bestandsdatenpflege	Bereithalten und Pflege von technischen, kaufmännischen und rechtlichen Immobilien-Basisdaten aller Liegenschaften an zentraler Stelle. Diese koordiniert Objektinformation wie Gebäudealter, Gebäudetyp, technische Ausrüstung, etc.		
15.04	Werte der Immobilien	ermitteln	Wertermittlung	Werte der Immobilien ermitteln, um Aufschluss über die tatsächlich vorhandene Kapitalbindung zu erhalten		
15.05	Wirtschaftlichkeit	des Immobilienbestands analysieren	Wirtschaftlichkeit	Überblick über Wirtschaftlichkeit (z.B. Rentabilität, Nutzungskosten etc.) des Immobilienbestands bzw. einzelner Immobilien gewinnen.		
15.06	Konzept	für Gebäudesubstanzanalyse entwickeln	Gebäudesubstanz-analyse	Ermittlung des baulichen, technischen oder rechtlichen Handlungsbedarfes bezogen auf den Immobilienbestands zur Planung von kurz- (1-3J.), mittel- (3-10J.) und langfristiger (>10J.) Substanzerhaltungsmaßnahmen.		
15.07	Nachhaltigkeitsziele	für die Portfoliostrategie ableiten	Nachhaltigkeitsziele			
16. VORHABENBEZOGENE INVESTITIONEN		Investitionen	Investitionen			
16.01	Regelmäßige Instandhaltungsplanung	durchführen und pflegen	Instandhaltung	Regelmäßige Instandhaltungsplanung vornehmen, z. B. auf Basis von 5-Jahresplanung		
16.02	Verfahren	für Erforderlichkeitsprüfung für Anforderungen entwickeln	Erforderlichkeit	Prüfung von Anforderungen im Hinblick auf deren Verhältnismäßigkeit in der Fallbetrachtung unter Zugrundelegung klarer Kriterien.		
16.03	Verfahren	für Folgekostenberechnung & Wirtschaftlichkeitsvergleich entwickeln	Wirtschaftlichkeit	Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sind nicht nur im Vorfeld (Planungs- und Entschei-dungsphase) finanzwirksamer Maßnahmen durchzuführen. Sie sind auch während und nach Abschluss der Maßnahmen zur begleitenden bzw. abschließenden Erfolgskontrol-le einzusetzen.		
16.04	Verfahren	zur Planung von Investitionen nach Prioritäten auf Basis einheitlicher Kriterien entwickeln	Prioritäten	Planung von Investitionen (Budgets) für kommunale Vorhaben (Neubau, Sanierung und Modernisierung) nach Prioritäten auf Basis einheitlicher Kriterien (z.B. gesetzliche Notwendigkeit oder Dringlichkeit kommunaler Flächenbedarfe)		
16.05	Veranschlagungsvoraussetzungen	bei Baumaßnahmen definieren	Veranschlagung	Zuwendungen für Baumaßnahmen bergen hohe Haushaltsrisiken für Kommunen, wenn bei deren Veranschlagung noch keine fundierten Grundlagen vorliegen. Auszahlungen und Verpflichtungsermächtigungen für Baumaßnahmen veranschlagen, wenn Pläne, Berechnungen & Erläuterungen vorliegen		
16.06	Konzept	für Alternative Beschaffungsvarianten erstellen und abstimmen	Alternative Beschaffungsvarianten			
17. ORGANISATION DES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENTS		Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit			
17.01	Nachhaltigkeitsstrategie	entwickeln	Strategie	Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie, die u.a. festlegt, wer wann welche Prozesse, Verfahren, Instrumente, Maßnahmen und Vorgaben im GMW umsetzt, um die Kommune nachhaltiger zu entwickeln.		
17.02	Messstellenkonzept	entwickeln	Konzept	Messstellenkonzept dient als Basis, um durch Sammeln von Daten Vergleiche zu ziehen, Maßnahmen abzuleiten und Verbesserung in der Bewirtschaftung von Gebäuden insbesondere unter nachhaltigen Gesichtspunkten vornehmen zu können		
17.03	Zählerlisten	übernehmen/erstellen	Zählerlisten			
17.04	Auswertungskriterien und -systematik	für Medien und Energie festlegen (Monitoring)	Auswertung			
17.05	Konzept	zur Erfassung des CO2-Fußabdrucks von Gebäuden entwickeln	Carbon Footprint	Eine CO2-Bilanz hilft dem GMW als kommunaler Dienstleister, klare Prioritäten zu setzen. Durch den Vergleich von Kennwerten aus anderen Kommunen können Klimaschutzziele verfolgt werden.		

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen		Erläuterungen (soweit Maßnahmenbündel nicht selbsterklärend)		
17.06	Verfahren zur Erbringung und Dokumentation von Entsorgungsnachweise festlegen	Entsorgung				
18. QUALITÄT DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG		Qualität	Qualität			
18.01	Qualitätszirkel einrichten	Qualitätszirkel		Regelmäßigen Austausch mit anderen Kommunen einrichten sowie aktive Mitgliedschaft in überregionalen kommunalen Vereinigungen wie dem VKIG oder der Beteiligung an Leistungen kommunaler Verbände wie der KGSt.		
18.02	Qualitätsaudits organisieren	Qualitätsaudits		Mittels Qualitätsaudit gilt es auf die erfolgreiche Implementierung der Maßnahmen zu achten und zu überprüfen, ob diese noch für die Zielerreichung angemessen sind.		
19. PRODUKTENTWICKLUNG		Produkt	Produkt			
19.01	Leistungspakete als Bezugsgröße für die Preiskalkulation oder interne Verrechnung beschreiben	Leistungspakete		Schnüren von Leistungspaketen (Leistungsmodulen) als Bezugsgröße für die Preiskalkulation oder interne Verrechnung.		
19.02	Produktkatalog entwickeln und pflegen	Produktkatalog		Entwickeln von Produktkatalog (Services, Dienstleistungen und Produkte für stadtweite Leistungserbringung sowie Festlegung von Preisverzeichnissen, die den Produkten unterlegt werden können.		
20. BAUPROJEKTABWICKLUNG		Bauprojekte	Bauprojekte			
20.01	Bauherrenfunktion über alle Phase eines Bauvorhabens verankern	Bauherrenrolle		Ausformulierung der Bauherrenfunktion als Gesamtheit der Führungs- und Managementaufgaben in allen Phasen eines Bauvorhabens von der Projektdefinition und Projektentwicklung über Planung und Bauausführung bis zur Abrechnung und Dokumentation		
20.02	Schnittstellen zwischen Bauprojektmanagement und interner Finanzverwaltung etablieren	Schnittelle Finanzen		Beschreibung der Schnittstellen sowie Zuständigkeiten und Workflows sowie anschließender Prozessmodellierung		
20.03	Fortlaufendes Bauprojektcontrolling -System übergreifend einrichten	Bauprojektcontrolling		Einheitliche Vorgabe zu Art, Umfang und Inhalt des Bauprojektcontrollings, u.a. Qualitäts-, Termin- und Kostenüberwachung sowie Entscheidungs-/Änderungsmanagement		
20.04	Etablieren, Pflege und Kommunikation von baufachlichen Standards für Vorhaben	Standards		Erarbeiten von baufachlichen Standards für Baumaßnahmen über alle Phasen hinweg und wo erforderlich Abstimmung mit den Bedarfsträgern führen. Zudem Nachhaltigkeitsaspekte nach Anforderungen der Nachhaltigkeitsstrategie berücksichtigen.		
20.05	Fachliche Beratung von Kunden in den Lph 1-4 organisieren	Beratung		Organisation der Beratung von Kunden und anderer Dienststellen (Bedarfsträger und Ämter)		
20.06	Konzept zur Implementierung von Bauinvestitionscontrolling erstellen	Bauinvestitions- controlling		Aufbau und Weiterentwicklung eines Bauinvestitionscontrolling (BIC), welches mittel-/langfristig finanzierte Vorhaben begleitet und somit als steuernde Begleitung des Investitionsprozesses fungiert.		
21. GEWÄHRLEISTUNGSMANAGEMENT		Gewährleistung	Gewährleistung			
21.01	Gewährleistungsübersicht übernehmen und prüfen	Erfassen und Prüfen		Gewährleistungsübersicht übernehmen und auf Plausibilität und Vollständigkeit prüfen.		
21.02	Gewährleistungsübersicht aktualisieren	Aktualisieren		Dokumentieren des Gewährleistungsfalls in strukturierten Ordern.		
21.03	Organisation der Mängelbeseitigung und Verfolgung Verjährungsfristen	Verfolgen		Anlagenbegehung vor Ablauf der Verjährungsfristen.		
22. ORGANISATION DER BESTANDSDOKUMENTATION		Bestands- dokumentation	Bestands- dokumentation			
22.01	Abfrage und Übernahme der Bestandsdokumentation organisieren	Übernahme		Räumliche Voraussetzungen schaffen. Prüfung auf Plausibilität und Vollständigkeit.		
22.02	Ablagesystematik entwickeln und strukturieren	Ablagesystematik		Ablagesystematik mit Bezug zu den Anlagen entwickeln.		
22.03	Prüfung der Bestandsdokumentation auf Plausibilität und Vollständigkeit	Prüfung		Zusammenfassenden Bericht erstellen. Pflege-/Änderungsdienstes einrichten sowie die Ablage organisieren.		
22.04	Einrichtung eines Pflege-/Änderungsdienstes sowie der Ablage laufender Bereitstellung und Pflege der in Systemen gehaltenen Daten und Informationen	Pflege		Organisation der Dokumentation		
23. ORGANISATION DER ANWEISENDEN DOKUMENTATION		Betriebs- dokumentation	Einrichtung eines Pflege-/Änderungsdienstes sowie der Ablage			
23.01	Festlegung der erforderlichen anweisenden Dokumentation	Festlegung		Bestimmung der erforderlichen anweisenden Dokumentation auf Basis der vorhandenen Anlagen und der gültigen Vorschriften, Verordnungen, Normen, etc.		
23.02	Erstellung der anweisenden Dokumentation	Erstellung		Arbeitsanweisungen erstellen für z. B. Arbeiten auf Dächern, Arbeiten an Fassaden, Arbeiten an elektrischen Anlagen und Einrichtungen, Arbeiten an Druckbehältern, Druckgeräten oder druckführenden Rohrleitungen.		
23.03	Pflege und Kontrolle der anweisenden Dokumentation organisieren	Pflege und Kontrolle		Eirichtung einer Pflege der anweisenden Dokumentation		
24. ORGANISATION DER NACHWEISENDEN DOKUMENTATION		Betriebs- dokumentation	Betriebs- dokumentation			
24.01	Festlegung des Umfangs und der Inhalte der erforderlichen nachweisenden Dokumente	Festlegung		Liste mit den Materialien und Hilfsstoffen, für die Entsorgungsnachweise erforderlich sind, führen.		
24.02	Kontrolle und Ablage der nachweisenden Dokumentation organisieren	Kontrolle		Nachweisende Dokumentation in den Datenbestand einpflegen und fortschreiben.		
24.03	Übernahme und Sichtung aller vorhandener Betriebshandbücher , gesetzlichen Prüfbücher , etc.	Betriebshandbücher		Eignung/Vollständigkeit der nachweisenden Dokumentation sicherstellen.		
24.04	Pflege und Kontrolle der anweisenden Dokumentation organisieren	Pflege und Kontrolle		Einrichtung eines Änderungs-/Ergänzungsdienstes.		
25. ORGANISATION DER VORGESCHRIEBENEN INSTANDHALTUNG		Instandhaltung	Instandhaltung			
25.01	Übernehmen, Prüfung und Anpassung des Jahreswartungsplanes	Übernahme				
25.02	Vorgaben für Wartungsdokumentation erstellen	Dokumentation		Verantwortung über die Einhaltung und Durchsetzung der gesetzlichen Vorschriften, Verordnungen, Normen und Herstellervorgaben. Sicherstellung der sicherheitstechnischen Inspektionen und Abnahmen von besonders gefährdeten Anlagen (Aufzügen, Druckbehälter, Entsorgungsanlagen, elektrischen Anlagen, Brandmeldeanlagen u.ä.) durch die zuständigen Institutionen.		
25.03	Auswertung der Wartungs-u. Betriebsführungsdokumentation hinsichtlich Mängel sowie erforderlicher Instandsetzungen	Mängelerfassung		Transparenz über den Stand der bekannten Mängel sowie der Termintreue der Wartung/Inspektion. Erfassung aller festgestellten Mängel n einer Liste und laufende Fortschreibung unter Berücksichtigung der bereits durchgeführten Mängel.		

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen		Erläuterungen (soweit Maßnahmenbündel nicht selbsterklärend)		
25.04	Einrichtung eines Pflegedienstes für den Jahreswartungsplan	Pflege		Änderung des Jahreswartungsplans unter Berücksichtigung der allgemeinen Verfügbarkeit der Anlagen entsprechend der Nutzungsbedingungen		
25.05	Konzept für bauliche Erhaltungsmaßnahmen (Bauunterhalt) entwickeln	Bauunterhalt		Regelung der Zuständigkeit für die Planung und Realisierung von Bauunterhaltsvorhaben (Erhaltungsmaßnahmen). Festlegung der Unterscheidung zwischen "kleinem Bauunterhalt" und Maßnahmen zum Substanzerhalt (Gebäude/Anlagen). Unterstützung bei der Budgetplanung		
26. STÖRUNGSMANAGEMENT		Störungen		Störungen		
26.01	Einrichtung einer zentralen Störererfassung ("Servicecenter GMW")	Erfassen				
26.02	Organisation der Abwicklung von Störmeldungen	Organisation		Vorgabe der Meldewege und der jeweiligen Dokumentation		
26.03	Einrichtung einer systematischen Auswertung von Störmeldungen	Auswertung		Darstellung der Einflussnahme auf Verfügbarkeiten		
26.04	Angaben zur Notbefreiung aus Aufzügen definieren und an vorgesehener Stelle hinterlegen	Notbefreiung		Personenbefreiung aus Aufzügen während und außerhalb der normalen Arbeitszeit		
27. ORGANISATION DER INSTANDSETZUNGEN		Instandsetzungen		Instandsetzungen		
27.01	Anforderungen an die Dokumentation für Instandsetzungen festlegen	Dokumentation		Präventive Instandsetzung insbesondere bei Analgen mit hohen Prioritäten (aktives Verhalten) zur Sicherstellung der Verfügbarkeit.		
27.02	Anlagenprioritäten für Instandsetzungen festlegen	Anlagenprioritäten		Gemeinsam mit Nutzern ist eine Anlagenpriorität bezogen auf Versorgungssicherheit, Ausfalldauer und Ersatzteilverfügbarkeit zuzuordnen.		
27.03	Reaktionszeiten für Instandsetzungen festlegen	Reaktionszeiten		Gemeinsam mit Nutzern ist eine Reaktionszeit in Abhängigkeit der geforderten Verfügbarkeit abzustimmen.		
28. MATERIALBESCHAFFUNG ORGANISIEREN		Materialbeschaffung		Materialbeschaffung		
28.01	Relevante Ersatzteile für Notfalllager festlegen und beschaffen	Festlegung		Relevante Ersatzteile für Notfalllager unter Berücksichtigung der Anlagenpriorität in Abhängigkeit von Kosten, Lieferzeiten/Verfügbarkeiten definieren und beschaffen.		
28.02	Vorhaltung von Ersatz-, Verschleißteilen, Schmierstoffen und Verbrauchsmittel organisieren	Vorhaltung				
28.03	Werkzeug-, Geräte- und Materiallisten einführen	Übersicht		Wiederkehrend prüfpflichtige Werkzeuge und Geräte erfassen und fristgerecht prüfen zu lassen.		
28.04	Elektronische Lagerverwaltung einführen	Lagerverwaltung		Vorhaltung von Ersatz-, Verschleißteilen, Schmierstoffen und Verbrauchsmittel nachvollziehbar auf digitaler Basis verwalten.		
29. ORGANISATION DES BEREITSCHAFTDIENSTES		Bereitschaftsdienst		Bereitschaftsdienst		
29.01	Schulungsbedarf für Bereitschaftsdienst ermitteln	Schulungsbedarf		Schulungsbedarf für den Bereitschaftsdienst auf Basis der Qualifikation der vorgesehenen Mitarbeiter erstellen		
29.02	Schulungsplan für den Bereitschaftsdienst erstellen	Schulungsplan				
29.03	Mitarbeiterschulung/Einweisungen für Bereitschaftsdienst durchführen	Befähigung		Mitarbeiterschulung/Einweisungen nach Planung durchführen		
29.04	Einsatzplanung für Bereitschaftsdienst organisieren und transparent hinterlegen	Einsatzplanung		Organisation des Bereitschaftsdienstes und Führen der aktuellen Schichtpläne sowie der Erreichbarkeitsübersichten.		

Implementierungskonzept Zukunft GMW

Projektstrukturplan

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen			Risiko Ressourcen	Risiko Schnittstellen	Risiko Know-How	Risiko Kosten	Risiko IT-Systeme	Gesamt- risiko (Indikation)	Chance Kunden	Chance Beschäftigte	Chance Produktivität	Chance Wirtschaft- lichkeit	Chance Rechts- sicherheit	Gesamt- chance (Indikation)	
1. VORBEREITUNG PERSONELLE BESETZUNG FÜR NEUAUSRICHTUNG		Vorbereitung Besetzung															
1.01	Genehmigung durch Betriebsausschuss / Oberbürgermeister	Genehmigung Rat			↓	→	↓	↓	↓	-4	↓	↓	↓	↓	→	-4	
1.02	Mitbestimmung der Gremien PR / LGG /SBV sowie Information des Rats	Information Gremien			→	↓	↓	↓	↓	-4	↓	↑	↓	↓	→	-2	
1.03	Mitarbeiterinformation	Information Mitarbeitende			↓	↓	↓	↓	↓	-5	↓	→	↓	↓	↓	-4	
1.04	Verfahren zur Umsetzung für Positionen 1. Führungsebene in neue Organisationsstruktur entwickeln	Umsetzung Führungs- kräfte 1. Ebene			→	↓	→	↓	↓	-3	↓	→	↓	↓	→	-3	
1.05	Verfahren zur Umsetzung für Positionen 2. Führungsebene in neue Organisationsstruktur entwickeln	Umsetzung Führungs- kräfte 2. Ebene			→	↓	↑	↓	↓	-2	↓	→	↓	↓	→	-3	
1.06	Stellenausschreibung für offene Führungspositionen auf Abteilungsebene durchführen	Stellenausschreibung Abteilungsleitung			→	↓	↓	→	↓	-3	↓	→	↓	↓	↓	-4	
1.07	Identifikation des Schulungsbedarfs	Schulungsbedarf			↑	↑	↑	→	→	3	↓	↑	↑	↓	→	0	
1.08	Mitarbeitergespräche führen	Mitarbeitergespräche			→	→	↑	↓	↓	-1	↓	↑	↓	↓	↓	-3	
1.09	Qualifikationsübersicht für Mitarbeiter erstellen	Personalqualifikation			↑	↑	↑	→	→	3	↓	→	↑	↓	↑	0	
1.10	Qualifikation Mitarbeiter mit Soll-Kompetenzen abgleichen	Abgleich Personalqualifikation			→	→	→	↓	→	-1	↓	→	↑	↓	↑	0	
1.11	Schulungen auswählen und Anmeldungen vornehmen	Schulungsanmeldung			↓	→	↓	↑	↓	-2	↓	→	↓	↓	→	-3	
1.12	Bedarf Neueinstellungen definieren	Bedarf Neueinstellung			↑	→	↑	→	↓	1	↑	↑	→	→	↑	3	
1.13	Verfahren zur Umsetzung für gesamte Beschäftigte	Umsetzung Beschäftigte			↑	→	↓	↓	↓	-2	→	↑	→	→	→	1	
1.14	Erarbeitung der Stellenausschreibungen	Stellenausschreibung Sachbearbeitung			↑	→	→	→	→	1	↓	→	↓	↓	↑	-2	
1.15	Stellen für Sachbearbeitungsebene ausschreiben	Stellenausschreibung Sachbearbeitung			→	→	→	↑	→	1	↓	↑	↓	↓	→	-2	
2. ORGANISATORISCHE VORBEREITUNG		Organisatorische Vorbereitung															
2.01	Förmliches Inkraftsetzen der Aufbauorganisation vollziehen	Aufbauorganisation			↓	↓	↓	↓	↓	-5	→	→	↓	↓	↑	-1	
2.02	Festlegung der Leitungsspannen	Leitungsspannen			→	↓	→	↓	↓	-3	↓	↑	↑	↓	→	0	
2.03	Kriterien für die Ausgestaltung von Stabsstellen festlegen	Stabsstellen			→	↓	↓	↓	↓	-4	↓	→	↑	↓	↓	-2	
2.04	Aufgabengliederungsplan erstellen	Aufgabengliederung			↑	↑	→	↓	→	1	→	↑	↑	→	↑	3	
2.05	Organigramm mit Zuweisung von Mitarbeitenden erstellen	Organigramm			↓	↓	↓	↓	↓	-5	→	↑	↑	↓	→	1	
2.06	Raumbedarf für internes/externes Personal definieren	Raumbedarf			→	↑	→	↓	→	0	↓	↑	↓	→	→	-1	
2.07	Anpassungsbedarf von Betriebssatzung prüfen	Betriebssatzung			→	↓	↓	↓	↓	-4	→	→	↑	→	→	1	
2.08	Zeitgemäßes Informationssystem für Beschäftigte einrichten	Informationssystem			↑	↑	→	↑	↑	4	↓	↑	↑	→	↑	2	
2.09	Konzept für relevante betriebliche Regelungen erstellen (Organisationshandbuch)	Organisationshandbuch			↑	↑	↑	↓	↑	3	↓	↑	↑	→	↑	2	
2.10	Konzept Arbeitsplatzausstattung erstellen	Arbeitsplatzausstattung			→	→	→	→	→	0	↓	↑	↑	↓	↑	1	
2.11	Identifikation von erforderlichen Zulassungen	Identifikation Zulassungen			→	→	↓	↓	↓	-3	↓	→	↑	↓	↑	0	
2.12	Initiierung der Beantragung der Zulassungen	Beantragung Zulassungen			↓	↓	↓	↓	↓	-5	↓	↑	↑	↓	↑	1	
2.13	Übertragung der Unternehmerpflichten	Unternehmerpflichten			→	→	→	↓	↓	-2	↓	↑	↑	↓	↑	1	
2.14	Einarbeitungsprogramm für Mitarbeiter erstellen	Einarbeitungs- programm			↑	↑	→	→	↓	1	↓	↑	↑	↓	↑	1	
2.15	Einarbeitung für Mitarbeiter organisieren	Einarbeiten Mitarbeitende			→	↓	→	↓	→	-2	↓	↑	→	↓	↑	0	
2.16	Bevollmächtigung der Abteilungsleitung Objektmanagement	Bevollmächtigung			↓	↓	→	↓	↓	-4	↑	↑	↑	↓	→	2	
2.17	Information über Änderungen relevanter Gesetze, Verordnungen, Vorschriften und technischen Regeln sicherstellen	Regelwerksverfolgung			↓	↓	→	↑	↑	0	↓	↑	→	↓	↑	0	
3. ORGANISATION ARBEITSSICHERHEIT (MITARBEITENDE)		Unternehmerpflicht															

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen			Risiko Ressourcen	Risiko Schnittstellen	Risiko Know-How	Risiko Kosten	Risiko IT-Systeme	Gesamt- risiko (Indikation)	Chance Kunden	Chance Beschäftigte	Chance Produktivität	Chance Wirtschaft- lichkeit	Chance Rechts- sicherheit	Gesamt- chance (Indikation)	
3.01	Ermitteln des Bedarfs an An-/Ein-/Unterweisungen	Übersicht			↓	→	→	↓	→	-2	→	→	↑	↓	↑	1	
3.02	Bestimmung der Zuständigkeiten für die An-/Ein-/Unterweisungen	Bestimmung			→	→	↑	↓	↓	-1	↓	↑	↑	↓	↑	1	
3.03	Festlegung der Dokumentation der An-/Ein-/Unterweisungen	Dokumentation			↓	↓	↓	↓	↑	-3	→	↑	↑	↓	↑	2	
3.04	Unterweisungen, Sicherheitsbelehrungen durchführen	Durchführung			→	→	↓	↓	→	-2	↓	→	→	↓	↑	-1	
3.05	Festlegung der Überwachung der An-/Ein-/Unterweisungen	Überwachung			↓	↓	→	↓	↑	-2	↓	↑	→	↓	↑	0	
3.06	Bestellung von Beauftragten und befähigten Personen	Bestellung			↓	→	→	↓	↓	-3	↓	→	↓	→	↑	-1	
3.07	Ermittlung des Bedarfs von Betriebsmitteln und Werkzeugen	Bedarf Arbeitsmittel			→	→	→	↓	↓	-2	↓	→	→	↑	→	0	
3.08	Bereitstellung geeigneter Arbeitsmittel	Bereitstellung Arbeitsmittel			↓	↓	↓	↑	↓	-3	↓	↑	↑	→	→	1	
3.09	Wiederkehrende Prüfungen der Arbeitsmittel in einem Terminplan erfassen und Verfolgung organisieren	Organisation Prüfung Arbeitsmittel			→	→	→	↓	↑	0	↓	→	→	→	↑	0	
3.10	Betriebsanweisungen für den Umgang mit Arbeitsmitteln erstellen	Betriebsanweisungen			↑	→	↑	→	↑	3	↓	→	↑	→	↑	1	
3.11	Umsetzung von Arbeitsschutzbestimmungen	Arbeitsschutz-bestimmungen			↑	→	→	↓	→	0	↓	↑	→	→	↑	1	
3.12	Gefahrstoffverzeichnis für Umgang mit Gefahrstoffen erstellen	Gefahrstoffe			↑	↑	→	→	↑	3	→	↑	→	→	↑	2	
3.13	Betriebsanweisungen für Umgang mit Gefahrstoffen erstellen	Betriebsanweisungen			↑	→	↑	→	↑	3	→	↑	→	→	↑	2	
3.14	Ausstattung des technischen Personals mit geeigneten Kommunikationsmitteln	Kommunikationsmittel			↓	↓	→	↑	↑	0	↑	↑	↑	→	→	3	
3.15	Benutzungsinformation für persönliche Schutzausrüstung (PSA) erstellen	Persönliche Schutzausrüstung			↑	→	→	↓	→	0	↓	↑	↑	→	→	1	
4. ORGANISATION GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNGEN		Arbeitsschutz															
4.01	Konzept zu Gefährdungsbeurteilungen erstellen	Konzept			↑	↑	↑	→	↑	4	→	↑	↑	→	↑	3	
4.02	Übernehmen und prüfen der vorhandenen Gefährdungsbeurteilungen	Pflege			↓	↓	↓	→	→	-3	↓	↓	↓	→	↑	-2	
4.03	Terminpläne für künftige Gefährdungsbeurteilungen erstellen und Pflege organisieren	Terminierung			→	→	→	↓	↑	0	↓	→	→	→	↑	0	
4.04	Durchführung der Gefährdungsbeurteilungenorganisieren	Durchführung			↑	↑	↑	→	↑	4	→	↑	↑	→	↑	3	
4.05	Überwachung von Gefährdungsbeurteilungen organisieren	Überwachung			↓	→	→	↓	↑	-1	↓	→	↑	↓	↑	0	
5. ZIELORIENTIERTE STEUERUNG		Steuerung															
5.01	Konzept für zielorientierte Steuerung entwickeln	Konzept Steuerung			↑	↑	→	↓	→	1	↓	↓	↑	↑	→	0	
5.02	Zielorientierte Steuerung einführen	Einführung Steuerung			↓	↓	→	↓	↑	-2	→	→	→	↑	→	1	
5.03	Dezentrale Verantwortung umsetzen	Dezentrale Verantwortung			→	→	→	↓	↓	-2	↑	↑	↑	→	↑	4	
5.04	Regelhafte Strategieklausur definieren und etablieren	Strategieklausur			→	↓	↓	→	↓	-3	↓	→	→	↓	↓	-3	
5.05	Gestaltungsspielräume für den Betrieb schaffen und nutzen	Gestaltungsspielräume			→	↓	↓	↓	↓	-4	↑	→	↑	→	→	2	
5.06	Steuerungsergebnisse sichtbar machen	Steuerungsergebnisse			→	→	→	↓	↑	0	↑	↑	↑	→	→	3	
5.07	Öffentliche Wahrnehmung vom Betrieb verbessern	Wahrnehmung Betrieb			↑	↓	→	↓	→	-1	↑	→	→	→	→	1	
5.08	Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen	Leistungsvergleich			→	→	↓	↓	→	-2	↓	↑	↑	↑	→	2	
5.09	Persönliche Vorteile / Ansehen für ein der zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen	Vorteile Steuerung			↓	→	→	↓	↓	-3	↓	→	↑	↑	→	1	
5.10	Informationsdefizite mittels GAP-Analyse identifizieren	Informationsdefizit			↑	→	↑	↓	↑	2	↑	↑	↑	→	↑	4	
5.11	Verfahren für Informationsaustausche unter internen / externen Anspruchsgruppen entwickeln	Verfahren Informationsaustausch			→	↑	→	↓	↑	1	↑	↑	↑	↓	↑	3	
5.12	Workflow zur Dokumentation von Informationsaustauschen entwickeln	Dokumentation Informationsaustausch			→	↑	↑	↓	↑	2	↑	↑	↑	↓	↑	3	
5.13	Vorgaben zu Verfahrensorganisation für Gewährleistung von Informationsfluss innerbetrieblich verankern	Informationsfluss			↓	↓	→	↓	↓	-4	→	↑	↑	↓	↑	2	
6. CHANGE MANAGEMENT		Change															
6.01	Positive Einstellung und Haltung der Führungskraft gegenüber zielorientierter Steuerung fördern & fordern	Haltung Führungskräfte			→	→	→	→	↓	-1	↑	↑	↑	→	→	3	
6.02	Management Know-How der Führungskraft sicherstellen	Management Know-How			↑	↓	↑	↑	↓	1	→	↑	↑	↑	↑	4	
6.03	Ängste bei Mitarbeitenden reduzieren	Ängste			→	→	↑	↓	↓	-1	↓	↑	↑	↑	→	2	

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen			Risiko Ressourcen	Risiko Schnittstellen	Risiko Know-How	Risiko Kosten	Risiko IT-Systeme	Gesamt- risiko (Indikation)	Chance Kunden	Chance Beschäftigte	Chance Produktivität	Chance Wirtschaft- lichkeit	Chance Rechts- sicherheit	Gesamt- chance (Indikation)	
6.04	Transparenz für Mitarbeitende gewährleisten	Transparenz			➔	⬆	➔	⬇	⬆	1	⬇	⬆	➔	➔	➔	0	
6.05	Umfang für externes Know-How definieren und einholen	Externes Know-How			⬇	⬇	➔	⬆	⬇	-2	⬇	➔	⬆	⬆	⬆	2	
6.06	Zeitmanagement für den Veränderungsprozess planen	Zeitmanagement Veränderung			➔	⬆	⬇	⬇	⬇	-2	➔	⬆	⬆	⬇	⬇	0	
6.07	Einstellung / Aufgeschlossenheit der Mitarbeitenden gegenüber dem Veränderungsprozess verbessern	Haltung Beschäftigte			➔	➔	⬇	⬇	⬇	-3	➔	⬆	⬆	➔	➔	2	
6.08	Wissensmanagement etablieren und Erfahrungen austauschen	Wissensmanagement			⬆	⬆	⬆	➔	⬆	4	⬆	⬆	⬆	⬆	⬆	5	
7. FÜHRUNGSPROZESS		Führung															
7.01	Bekenntnis von Führung zu zielorientierter Steuerung	Bekenntnis			⬇	⬇	➔	⬇	⬇	-4	⬇	➔	⬆	⬆	➔	1	
7.02	Verständnis zu Führungsprinzip/-weise entwickeln	Führungsprinzip			⬇	⬇	⬆	⬇	⬇	-3	➔	⬆	⬆	⬆	➔	3	
7.03	Führen mit Zielen verankern	Führen mit Zielen			⬆	⬆	⬆	⬇	➔	2	⬇	⬆	⬆	⬆	⬆	3	
7.04	Auf Wirkung in Verbindung mit Wirtschaftlichkeit abstellen	Wirkung Wirtschaftlichkeit			⬇	➔	➔	⬇	⬆	-1	➔	➔	➔	⬆	➔	1	
7.05	Führungskompetenz entwickeln	Führungskompetenz			⬆	➔	⬆	⬆	⬇	2	➔	⬆	⬆	➔	➔	2	
7.06	Kurzfristige Erfolge der Organisationsentwicklung realisieren	Erfolge			⬇	⬇	➔	➔	⬆	-1	⬆	⬆	⬆	➔	➔	3	
7.07	Hohen Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit leben	Verbindlichkeit			⬇	⬇	➔	⬇	⬇	-4	➔	⬆	➔	➔	➔	1	
7.08	Potentiale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen	Leistungsbeurteilung			➔	➔	➔	⬇	➔	-1	⬇	⬆	⬆	⬆	➔	2	
7.09	Regelmäßige Personalentwicklungsmaßnahmen planen	Personalentwicklung			⬆	➔	➔	⬆	➔	2	➔	⬆	⬆	⬆	⬆	4	
7.10	Gemeinsame Führungskultur umsetzen	Führungskultur			➔	➔	➔	➔	⬇	-1	⬇	⬆	⬆	➔	⬆	2	
7.11	Begleitendes Coaching der Führungskräfte im Veränderungsprozess vorsehen	Coaching			⬆	⬇	⬆	⬆	⬇	1	⬇	➔	⬆	➔	➔	0	
8. KULTURENTWICKLUNG		Kultur															
8.01	Gremium zur Umsetzung der Kulturentwicklungsmaßnahmen zur Implementierungsphase bilden	Gremium			⬇	➔	⬇	⬇	⬇	-4	⬇	➔	➔	➔	➔	-1	
8.02	Kulturentwicklungsmaßnahmen planen	Planen			⬆	⬆	⬆	⬆	⬇	3	⬇	⬆	⬆	➔	➔	1	
8.03	Start der Kulturentwicklungsmaßnahmen zur Implementierungsphase sicherstellen	Start			⬇	⬇	➔	⬇	⬇	-4	⬇	⬆	⬆	➔	➔	1	
8.04	Vision "Kultur BMW" entwickeln	Vision			➔	➔	⬆	➔	⬇	0	➔	⬆	⬆	➔	➔	2	
8.05	Maßnahmen aus dem Kulturentwicklungsprozess weiterentwickeln	Weiterentwicklung			⬆	⬆	⬆	➔	⬆	4	➔	⬆	⬆	⬆	⬆	4	
9. PROZESSMANAGEMENT		Prozesse															
9.01	Prozesshandbuch erstellen	Prozesshandbuch			⬆	⬆	⬆	➔	➔	3	➔	⬆	⬆	➔	⬆	3	
9.02	Prozesslandkarte weiterentwickeln und pflegen	Prozesslandkarte			➔	⬆	➔	⬇	➔	0	➔	⬆	⬆	➔	⬆	3	
9.03	Arbeitsabläufe auf Nutzung elektronischer Verfahren prüfen	Digitalisierung			⬆	⬆	⬆	⬇	➔	2	⬇	➔	⬆	⬆	➔	1	
9.04	Festlegung von Prozessverantwortlichkeiten	Prozessverantwortliche			➔	⬆	➔	⬇	⬆	1	➔	⬆	⬆	➔	⬆	3	
9.05	Verfahren zur Überwachung und Anpassung von Prozessen entwickeln (Prolongation)	Prozessprolongation			➔	➔	⬆	⬇	⬆	1	➔	➔	⬆	➔	⬆	2	
9.06	Verfahren zur Überprüfung der Prozessqualität einführen (Audit)	Auditierung			➔	➔	⬆	➔	➔	1	⬇	➔	⬆	➔	⬆	1	
10. LEISTUNGSBEZIEHUNG KUNDE		Kunde															
10.01	Standardisiertes Verfahren zur Bedarfsanmeldung durch Nutzer / Bedarfsträger entwickeln	Bedarfsanmeldung			⬆	⬆	➔	⬇	⬆	2	⬆	⬆	⬆	➔	➔	3	
10.02	Fach- und Ressourcenverantwortung in der Schnittstelle zum Nutzer/ Bedarfsträger beschreiben und kommunizieren	Verantwortung			➔	➔	⬆	⬇	⬇	-1	⬆	⬆	⬆	➔	➔	3	
10.03	Konkrete Zieldefinitionen in der Schnittstelle zu Nutzer / Bedarfsträger formulieren	Zieldefinitionen			⬆	➔	⬆	⬇	⬇	0	⬆	➔	⬆	⬆	⬆	4	
10.04	Servicevereinbarungen mit Nutzer / Bedarfsträger vereinbaren	Servicevereinbarungen			⬆	⬆	➔	⬇	➔	1	➔	⬆	➔	⬆	➔	2	
10.05	Nutzungsvereinbarungen mit Nutzer / Bedarfsträger vereinbaren	Nutzungs-vereinbarungen			⬆	➔	➔	⬇	➔	0	➔	➔	➔	⬆	⬆	2	
10.06	Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung etablieren	Kundenorientierung			⬆	⬆	➔	➔	➔	2	⬆	⬆	⬆	⬆	⬆	5	
11. ORGANISATION IT-SYSTEME		IT															

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen			Risiko Ressourcen	Risiko Schnittstellen	Risiko Know-How	Risiko Kosten	Risiko IT-Systeme	Gesamt- risiko (Indikation)	Chance Kunden	Chance Beschäftigte	Chance Produktivität	Chance Wirtschaft- lichkeit	Chance Rechts- sicherheit	Gesamt- chance (Indikation)	
11.01	Identifikation erforderlicher Unterstützung der Geschäftsprozesse durch IT-Systemlösungen	Geschäftsprozesse			↑	↑	↑	➔	➔	3	➔	↑	↑	↑	➔	3	
11.02	Lastenheft für zukunftsfähige IT-Systemlösungen erstellen	Lastenheft			↑	↑	↑	↑	➔	4	↓	➔	↑	↑	↑	2	
11.03	Geeigneten Anbieter für IT-Systemlösung auswählen	Anbieter			↓	↓	➔	↑	➔	-1	↓	↑	↑	↑	↑	3	
11.04	Pflichtenheft für Umsetzung der Anforderungen an CAFM-System entwickeln	Pflichtenheft			↓	➔	➔	↑	↑	1	↓	➔	↑	➔	↑	1	
11.05	Test mit echten Gebäude- und Anlagendaten durchführen	Pilotierung			↑	↑	➔	➔	↓	1	➔	➔	➔	➔	➔	0	
11.06	Datenaufbereitung für das neue CAFM-System durchführen	Datenaufbereitung			↑	↑	↑	↑	↑	5	➔	➔	➔	➔	➔	0	
11.07	Mitarbeiterschulung planen und Prozessdokumentation erarbeiten	Schulung planen			↑	↑	➔	➔	➔	2	↑	↑	↑	➔	➔	3	
11.08	Mitarbeiterschulung durchführen	Schulung durchführen			➔	➔	➔	↑	↓	0	↓	↑	↑	➔	↑	2	
11.09	Einrichtung eines Pflegedienstes	Pflegedienst			➔	↑	➔	↓	↓	-1	↓	↑	↑	➔	↑	2	
11.10	Live-Schaltung & Echtbetrieb vollziehen	Echtbetrieb			➔	➔	↓	➔	↓	-2	➔	↑	↑	➔	➔	2	
11.11	Laufende Bereitstellung und Pflege der in Systemen gehaltenen Daten und Informationen organisieren	Datenmanagement			↑	↑	↑	➔	➔	3	↑	↑	↑	↑	↑	5	
12. ORGANISATION CONTROLLING UND BERICHTSWESEN		Controlling															
12.01	Konzept für effektives Controlling entwickeln	Controllingeinheit			↑	↑	↑	➔	➔	3	➔	➔	↑	↑	↑	3	
12.02	Gegenseitiges Rollenverständnis von Führungskraft und Controlling fördern und fordern	Rollenverständnis			➔	↓	➔	↓	↓	-3	↓	↑	↑	↑	➔	2	
12.03	Controllingwissen aufbauen und etablieren	Controllingwissen			↑	➔	↑	↓	➔	1	↓	↓	➔	➔	➔	-2	
12.04	Analyse von hierarchisches Zielsystem nach Wichtigkeit und Reihenfolge von Zielen sowie Zusammenstellung von Kennzahlen	Analyse Zielsystem			↑	➔	➔	↓	↑	1	➔	➔	↑	↑	➔	2	
12.05	Zielvereinbarungen auf Basis hierarchischen Zielsystems abschließen	Zielvereinbarungen			➔	↑	➔	↓	➔	0	↑	↑	↑	↑	➔	4	
12.06	Aufbau zielsystemorientierter Kontroll- und Reportingprozesse	Kontroll- und Reportingprozesse			↑	↑	↑	➔	↑	4	↑	↑	↑	↑	↑	5	
12.07	Schaffung von Transparenz durch ein Management Reporting	Management-Reporting			➔	➔	➔	↓	↑	0	➔	➔	↑	↑	↑	3	
12.08	Festlegung von Instrumenten und Zuordnung zu Controllingbereichen	Instrumente			↑	↑	↑	➔	↑	4	↓	➔	↑	↑	↑	2	
12.09	Systemisches Abbilden von Controlling-Workflows in Prozessen	Prozesse			↑	➔	➔	↓	↑	1	➔	↑	↑	↑	↑	4	
12.10	Aufbau und Strukturierung eines stufigen und regelmäßigen Berichtswesens	Berichtswesen			↑	↑	➔	➔	↑	3	↑	↑	➔	↑	➔	3	
12.11	Kostentransparenz der Bau- und Bewirtschaftungskosten schaffen	Kostentransparenz			➔	↑	➔	➔	↑	2	↑	➔	➔	↑	➔	2	
12.12	Nutzungskostenbetrachtung auf Objektebene weiterentwickeln	Nutzungskosten			↑	➔	↑	➔	↑	3	↑	➔	➔	↑	➔	2	
12.13	Benchmarkingkonzept entwickeln	Benchmarking			↑	➔	↑	➔	↑	3	➔	➔	↑	↑	➔	2	
13. ORGANISATION DIENSTLEISTERSTEUERUNG (OBJEKTBETRIEB)		Facility Services															
13.01	Organisation der Aufsicht über externe Unternehmen/ Wahrnehmung der Aufsichtspflicht	Organisation Aufsicht			➔	➔	↑	↓	➔	0	➔	↑	↑	➔	↑	3	
13.02	Eignung externer Unternehmen wiederkehrend überwachen	Überwachung Aufsicht			➔	↓	↓	↓	➔	-3	↓	➔	➔	➔	↑	0	
13.03	Zusammenstellung/Auswertung der Pflichten aus Vertrag und Leistungsbeschreibung	Übersicht Vertragspflichten			↑	➔	➔	↓	➔	0	➔	➔	➔	↑	↑	2	
13.04	Vorgaben für Dienstleister zu Art und Umfang der Dokumentation definieren	Dokumentation			➔	↑	↑	↓	➔	1	↓	↑	➔	↑	↑	2	
13.05	Abgleich der Pflichten mit dem IST-Leistungsstand	Abgleich Vertragspflichten			↑	➔	➔	↓	↑	1	↑	↑	➔	↑	↑	4	
13.06	Organisation der Datensicherungen der stand alone-Systeme	Datensicherung			➔	➔	↓	↓	➔	-2	↓	➔	↑	↓	↑	0	
13.07	Aufzeigen von ggf. anstehenden Instandsetzungen	Aufzeigen Instandsetzungsstau			↑	➔	➔	↓	↑	1	➔	↑	↑	↑	↑	4	
13.08	Ausarbeitung eines Maßnahmenkataloges zur Beseitigung Instandsetzungen	Instandsetzungsstau			➔	↑	↑	↓	↑	2	↑	↑	↑	↑	↑	5	
13.09	Kontrolle des Abarbeitungsstandes der Instandsetzungen in Form von regelmäßigen Jour-Fix-Terminen mit Protokollierung	Kontrolle Abarbeitung			➔	↑	➔	↓	↓	-1	↑	↑	↑	↑	↑	5	
13.10	Betrachtung der vom Facility Service-Dienstleister nicht erbrachten Leistungen mit monetärer Bewertung	Monetäre Bewertung			↑	➔	↑	↓	↑	2	➔	↑	➔	↑	➔	2	
13.11	Überprüfung der Ausbildungsnachweise für FM-Dienstleister	Ausbildungsnachweise			↓	➔	↓	↓	➔	-3	↓	➔	↓	➔	↑	-1	
14. PLANUNG UND STEUERUNG DER BETREIBERPFLICHTEN		Organisation Betreiberpflichten															
14.01	Betriebskonzept mit Zuordnung der Betreiberverantwortung erstellen	Betriebskonzept			↑	↑	↑	↑	➔	4	➔	↑	↑	↑	↑	4	

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen			Risiko Ressourcen	Risiko Schnittstellen	Risiko Know-How	Risiko Kosten	Risiko IT-Systeme	Gesamt- risiko (Indikation)	Chance Kunden	Chance Beschäftigte	Chance Produktivität	Chance Wirtschaft- lichkeit	Chance Rechts- sicherheit	Gesamt- chance (Indikation)	
14.02	Prozesse zur Wahrnehmung von Betreiberpflichten identifizieren und etablieren	Betreiberprozesse			➔	⬆	⬆	➔	⬆	3	➔	⬆	➔	➔	⬆	2	
14.03	Leistungszeiten für externe Dienstleister festlegen	Leistungszeiten			⬇	➔	➔	⬇	⬇	-3	➔	➔	⬆	➔	⬆	2	
14.04	Aufstellen der Schicht-, Einsatz - und Bereitschaftspläne für technisches Betriebspersonal	Arbeitsplanung			➔	➔	➔	⬇	⬇	-2	⬇	⬆	⬆	⬇	⬆	1	
14.05	Digitale Personaleinsatzplanung für Beschäftigte der Zentralwerkstatt einrichten	Personaleinsatz			➔	➔	➔	⬇	⬇	-2	⬇	⬆	⬆	⬇	⬆	1	
14.06	Krankheits-/Urlaubslisten technisches Betriebspersonal führen	Krankheits- / Urlaubslisten			➔	➔	➔	⬇	⬇	-2	➔	➔	➔	⬇	➔	-1	
14.07	Aufnahme aller Anlagen die mit Verbrauchsmitteln versorgt werden müssen	Verbrauchsmittel erfassen			⬆	⬇	➔	⬇	➔	-1	⬇	➔	⬆	➔	⬆	1	
14.08	Ausarbeitung eines Planes zur Überwachung und Organisation des Auffüllens dieser Anlagen mit Verbrauchsmitteln	Verbrauchsmittel handhaben			➔	➔	⬆	⬇	➔	0	⬇	⬆	⬆	➔	⬆	2	
14.09	Erarbeitung einer Aufstellung mit den Materialien und Hilfsstoffen, für die Entsorgungsnachweise zu erbringen sind	Entsorgungsnachweise			➔	⬆	⬆	⬇	⬇	0	➔	⬆	⬆	➔	⬆	3	
14.10	Versorgungstechnische Trennung von Systemen für Trink- und Löschwasser planen	Löschwasser			⬆	➔	➔	⬆	⬇	1	➔	➔	⬇	➔	⬆	0	
14.11	Übertragung Betreiberpflichten im Rahmen von Vermietungen sicherstellen	Vermietung			⬆	⬆	⬆	➔	➔	3	⬆	⬆	➔	➔	⬆	3	
14.12	Zuständigkeiten für den Betrieb elektrischer Anlagen regeln	Elektrosicherheit			⬆	⬆	⬆	➔	➔	3	⬇	⬆	⬆	➔	⬆	2	
14.13	Konformitätserklärung der Facility Service Dienstleister einfordern	Konformitätserklärung			➔	➔	➔	⬇	⬇	-2	⬇	⬇	⬇	⬆	⬆	-1	
14.14	Prüfung der Deckungslinie bei Versicherungen	Deckungslinie			⬇	⬇	➔	⬇	➔	-3	⬇	⬇	⬇	➔	⬆	-2	
14.15	Prüfung der Vertragsformulierungen bei Versicherungen im Hinblick auf Vermögensschäden	Formulierungen			➔	⬇	➔	⬇	⬇	-3	⬇	⬇	➔	⬆	⬆	0	
14.16	Konzept für regelmäßige Kontrollrundgänge der baulichen und technischen Anlagen entwickeln	Kontrollrundgänge			➔	⬆	⬆	➔	⬆	3	➔	⬆	⬆	⬆	⬆	4	
14.17	Vorgaben zur Analyse der Betriebswässer erstellen	Vorgaben Analysen Betriebswässer			➔	➔	⬆	⬇	➔	0	⬇	⬆	⬆	➔	⬆	2	
14.18	Analysen aller Betriebswässer (vor Übernahme) durchführen und dokumentieren	Durchführen Analysen Betriebswässer			⬇	⬇	➔	⬆	⬆	0	⬇	➔	➔	➔	⬆	0	
15. PORTFOLIOMANAGEMENT		Immobilienportfolio															
15.01	Systematische Erfassung des Bestandes an verwalteten Grundstücken und Gebäuden	Bestandserfassung			⬆	➔	⬆	➔	⬆	3	⬇	➔	⬆	⬆	➔	1	
15.02	Konzept für Portfoliostrategie entwickeln	Portfoliostrategie			⬆	⬆	⬆	⬆	⬆	5	⬆	➔	➔	⬆	➔	2	
15.03	Regelmäßige Aufnahme und Pflege von Bestandsdaten organisieren	Bestandsdatenpflege			➔	⬆	➔	⬇	⬆	1	⬇	➔	⬆	⬆	⬆	2	
15.04	Werte der Immobilien ermitteln	Wertermittlung			➔	➔	⬆	⬆	➔	2	⬇	⬇	➔	⬆	➔	-1	
15.05	Wirtschaftlichkeit des Immobilienbestands analysieren	Wirtschaftlichkeit			⬆	⬆	➔	⬆	⬆	4	➔	⬇	➔	⬆	➔	0	
15.06	Konzept für Gebäudesubstanzanalyse entwickeln	Gebäudesubstanz-analyse			⬆	⬆	⬆	⬆	⬆	5	⬆	➔	⬆	⬆	⬆	4	
15.07	Nachhaltigkeitsziele für die Portfoliostrategie ableiten	Nachhaltigkeitsziele			⬆	⬆	➔	⬆	⬇	2	➔	⬇	⬇	➔	➔	-2	
16. VORHABENBEZOGENE INVESTITIONEN		Investitionen															
16.01	Regelmäßige Instandhaltungsplanung durchführen und pflegen	Instandhaltung			➔	⬆	⬇	⬇	⬆	0	⬆	➔	⬆	⬆	➔	3	
16.02	Verfahren für Erforderlichkeitsprüfung für Anforderungen entwickeln	Erforderlichkeit			➔	➔	⬆	⬇	⬆	1	➔	➔	⬆	⬆	➔	2	
16.03	Verfahren für Folgekostenberechnung & Wirtschaftlichkeitsvergleich entwickeln	Wirtschaftlichkeit			⬆	⬇	⬆	➔	⬆	2	⬆	⬇	⬆	⬆	⬆	3	
16.04	Verfahren zur Planung von Investitionen nach Prioritäten auf Basis einheitlicher Kriterien entwickeln	Prioritäten			➔	➔	⬆	⬇	➔	0	⬆	➔	⬆	⬆	⬆	4	
16.05	Veranschlagungsvoraussetzungen bei Baumaßnahmen definieren	Veranschlagung			⬇	⬇	➔	⬇	⬇	-4	⬆	⬆	⬆	⬆	⬇	3	
16.06	Konzept für Alternative Beschaffungsvarianten erstellen und abstimmen	Alternative Beschaffungsvarianten			⬆	⬆	⬆	➔	⬇	2	➔	➔	➔	⬆	⬇	0	
17. ORGANISATION DES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENTS		Nachhaltigkeit															
17.01	Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln	Strategie			⬆	⬆	⬆	⬇	⬇	1	⬆	➔	➔	➔	⬆	2	
17.02	Messstellenkonzept entwickeln	Konzept			⬆	⬇	➔	⬇	➔	-1	➔	⬇	⬆	⬆	⬆	2	
17.03	Zählerlisten übernehmen/erstellen	Zählerlisten			➔	⬇	⬇	➔	➔	-2	➔	⬇	⬆	⬆	➔	1	
17.04	Auswertungskriterien und -systematik für Medien und Energie festlegen (Monitoring)	Auswertung			➔	➔	➔	⬇	➔	-1	➔	⬇	⬆	⬆	➔	1	
17.05	Konzept zur Erfassung des CO2-Fußabdrucks von Gebäuden entwickeln	Carbon Footprint			➔	➔	⬆	⬇	➔	0	⬆	⬇	⬆	➔	⬆	2	

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen			Risiko Ressourcen	Risiko Schnittstellen	Risiko Know-How	Risiko Kosten	Risiko IT-Systeme	Gesamt- risiko (Indikation)	Chance Kunden	Chance Beschäftigte	Chance Produktivität	Chance Wirtschaft- lichkeit	Chance Rechts- sicherheit	Gesamt- chance (Indikation)	
17.06	Verfahren zur Erbringung und Dokumentation von Entsorgungsnachweise festlegen	Entsorgung			➔	➔	⬆	⬇	➔	0	➔	⬇	⬆	➔	⬆	1	
18. QUALITÄT DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG		Qualität															
18.01	Qualitätszirkel einrichten	Qualitätszirkel			➔	⬇	⬇	⬇	⬇	-4	⬆	➔	⬆	⬆	➔	3	
18.02	Qualitätsaudits organisieren	Qualitätsaudits			➔	➔	⬆	⬆	⬇	1	⬆	➔	⬆	⬆	➔	3	
19. PRODUKTENTWICKLUNG		Produkt															
19.01	Leistungspakete als Bezugsgröße für die Preiskalkulation oder interne Verrechnung beschreiben	Leistungspakete			➔	⬆	⬆	⬇	➔	1	⬆	⬆	➔	⬆	➔	3	
19.02	Produktkatalog entwickeln und pflegen	Produktkatalog			⬆	⬆	⬆	⬇	➔	2	⬆	⬆	⬆	➔	➔	3	
20. BAUPROJEKTABWICKLUNG		Bauprojekte															
20.01	Bauherrenfunktion über alle Phase eines Bauvorhabens verankern	Bauherrenrolle			⬇	➔	➔	⬇	⬇	-3	⬆	⬆	⬆	⬇	➔	2	
20.02	Schnittstellen zwischen Bauprojektmanagement und interner Finanzverwaltung etablieren	Schnittstelle Finanzen			⬇	➔	➔	⬇	⬆	-1	⬆	➔	⬆	⬆	➔	3	
20.03	Fortlaufendes Bauprojektcontrolling -System übergreifend einrichten	Bauprojektcontrolling			⬆	➔	➔	➔	⬆	2	⬆	⬆	⬆	➔	➔	3	
20.04	Etablieren, Pflege und Kommunikation von baufachlichen Standards für Vorhaben	Standards			➔	➔	⬆	⬇	⬇	-1	⬆	⬆	➔	⬆	➔	3	
20.05	Fachliche Beratung von Kunden in den Lph 1-4 organisieren	Beratung			⬆	➔	⬇	⬇	⬇	-2	⬆	⬆	➔	➔	➔	3	
20.06	Konzept zur Implementierung von Bauinvestitionscontrolling erstellen	Bauinvestitions- controlling			⬆	⬆	⬆	⬇	⬆	3	➔	➔	➔	⬆	⬆	2	
21. GEWÄHRLEISTUNGSMANAGEMENT		Gewährleistung															
21.01	Gewährleistungsübersicht übernehmen und prüfen	Erfassen und Prüfen			➔	➔	➔	⬇	⬆	0	➔	⬆	⬆	⬆	⬆	4	
21.02	Gewährleistungsübersicht aktualisieren	Aktualisieren			⬇	⬇	⬆	⬇	⬆	-1	➔	➔	⬆	⬆	⬆	3	
21.03	Organisation der Mängelbeseitigung und Verfolgung Verjährungsfristen	Verfolgen			⬆	⬆	➔	⬇	⬆	2	⬆	⬆	⬆	⬆	⬆	5	
22. ORGANISATION DER BESTANDSDOKUMENTATION		Bestands- dokumentation															
22.01	Abfrage und Übernahme der Bestandsdokumentation organisieren	Übernahme			⬆	⬇	⬇	⬇	⬆	-1	⬇	⬆	⬆	➔	⬆	2	
22.02	Ablagesystematik entwickeln und strukturieren	Ablagesystematik			➔	⬇	➔	⬇	⬆	-1	⬇	⬆	⬆	➔	⬆	2	
22.03	Prüfung der Bestandsdokumentation auf Plausibilität und Vollständigkeit	Prüfung			⬆	⬇	➔	⬇	➔	-1	⬇	➔	⬇	⬇	⬆	-2	
22.04	Einrichtung eines Pflege-/Änderungsdienstes sowie der Ablage laufender Bereitstellung und Pflege der in Systemen gehaltenen Daten und Informationen	Pflege			⬆	⬆	⬆	➔	⬆	4	➔	⬆	⬆	➔	⬆	3	
23. ORGANISATION DER ANWEISENDEN DOKUMENTATION		Betriebs- dokumentation															
23.01	Festlegung der erforderlichen anweisenden Dokumentation	Festlegung			➔	⬇	➔	⬇	⬇	-3	⬇	➔	⬆	⬇	⬆	0	
23.02	Erstellung der anweisenden Dokumentation	Erstellung			⬆	⬇	⬆	➔	➔	1	⬇	⬆	⬆	➔	⬆	2	
23.03	Pflege und Kontrolle der anweisenden Dokumentation organisieren	Pflege und Kontrolle			➔	⬇	⬇	⬇	⬆	-2	⬇	➔	➔	⬇	⬆	-1	
24. ORGANISATION DER NACHWEISENDEN DOKUMENTATION		Betriebs- dokumentation															
24.01	Festlegung des Umfangs und der Inhalte der erforderlichen nachweisenden Dokumente	Festlegung			➔	⬇	➔	⬇	➔	-2	⬇	⬆	⬆	⬇	⬆	1	
24.02	Kontrolle und Ablage der nachweisenden Dokumentation organisieren	Kontrolle			⬆	⬇	➔	⬇	⬆	0	⬇	⬆	➔	⬇	⬆	0	
24.03	Übernahme und Sichtung aller vorhandener Betriebshandbücher , gesetzlichen Prüfbücher , etc.	Betriebshandbücher			➔	➔	➔	⬇	➔	-1	⬇	➔	➔	⬇	➔	-2	
24.04	Pflege und Kontrolle der anweisenden Dokumentation organisieren	Pflege und Kontrolle			➔	⬇	⬇	⬇	⬆	-2	⬇	➔	➔	⬇	⬆	-1	
25. ORGANISATION DER VORGESCHRIEBENEN INSTANDHALTUNG		Instandhaltung															
25.01	Übernehmen, Prüfung und Anpassung des Jahreswartungsplanes	Übernahme			➔	⬇	➔	⬇	⬆	-1	⬇	➔	⬆	➔	⬆	1	
25.02	Vorgaben für Wartungsdokumentation erstellen	Dokumentation			⬇	⬇	⬆	⬇	⬆	-1	⬇	⬆	⬆	⬇	⬆	1	
25.03	Auswertung der Wartungs-u. Betriebsführungsdokumentation hinsichtlich Mängel sowie erforderlicher Instandsetzungen	Mängelerfassung			⬆	➔	➔	⬇	➔	0	➔	⬆	⬆	⬆	⬆	4	

ID	ABSCHNITTE Maßnahmenpakete	Themen			Risiko Ressourcen	Risiko Schnittstellen	Risiko Know-How	Risiko Kosten	Risiko IT-Systeme	Gesamt- risiko (Indikation)	Chance Kunden	Chance Beschäftigte	Chance Produktivität	Chance Wirtschaft- lichkeit	Chance Rechts- sicherheit	Gesamt- chance (Indikation)	
25.04	Einrichtung eines Pflegedienstes für den Jahreswartungsplan	Pflege			➔	⬇	➔	⬇	⬆	-1	⬇	➔	⬆	⬆	➔	1	
25.05	Konzept für bauliche Erhaltungsmaßnahmen (Bauunterhalt) entwickeln	Bauunterhalt			⬆	⬆	⬆	⬇	⬆	3	⬆	➔	➔	⬆	➔	2	
26. STÖRUNGSMANAGEMENT		Störungen															
26.01	Einrichtung einer zentralen Störererfassung ("Servicecenter GMW")	Erfassen			⬆	⬆	➔	➔	⬆	3	⬆	⬆	⬆	⬆	⬆	5	
26.02	Organisation der Abwicklung von Störmeldungen	Organisation			➔	⬆	➔	⬇	⬆	1	⬆	➔	⬆	➔	➔	2	
26.03	Einrichtung einer systematischen Auswertung von Störmeldungen	Auswertung			➔	➔	➔	⬇	➔	-1	⬇	⬆	⬆	⬇	➔	0	
26.04	Angaben zur Notbefreiung aus Aufzügen definieren und an vorgesehener Stelle hinterlegen	Notbefreiung			⬇	⬇	➔	⬇	⬇	-4	➔	⬆	⬆	⬇	⬆	2	
27. ORGANISATION DER INSTANDSETZUNGEN		Instandsetzungen															
27.01	Anforderungen an die Dokumentation für Instandsetzungen festlegen	Dokumentation			⬇	⬇	⬆	⬇	⬇	-3	⬇	➔	⬆	⬇	⬆	0	
27.02	Anlagenprioritäten für Instandsetzungen festlegen	Anlagenprioritäten			⬇	⬇	➔	⬇	⬇	-4	⬆	➔	⬆	➔	⬆	3	
27.03	Reaktionszeiten für Instandsetzungen festlegen	Reaktionszeiten			⬇	⬇	➔	⬇	⬇	-4	⬆	➔	⬆	➔	⬆	3	
28. MATERIALBESCHAFFUNG ORGANISIEREN		Materialbeschaffung															
28.01	Relevante Ersatzteile für Notfalllager festlegen und beschaffen	Festlegung			➔	⬆	➔	⬆	➔	2	⬆	⬆	⬆	⬆	➔	4	
28.02	Vorhaltung von Ersatz-, Verschleißteilen, Schmierstoffen und Verbrauchsmittel organisieren	Vorhaltung			⬇	⬇	➔	➔	⬆	-1	⬆	⬆	⬆	➔	➔	3	
28.03	Werkzeug-, Geräte- und Materiallisten einführen	Übersicht			⬇	➔	⬇	⬇	➔	-3	➔	➔	⬆	➔	➔	1	
28.04	Elektronische Lagerverwaltung einführen	Lagerverwaltung			⬆	⬆	⬆	⬇	⬆	3	⬆	⬆	⬆	⬆	⬆	5	
29. ORGANISATION DES BEREITSCHAFTDIENSTES		Bereitschaftsdienst															
29.01	Schulungsbedarf für Bereitschaftsdienst ermitteln	Schulungsbedarf			⬆	➔	⬇	⬇	⬇	-2	⬇	➔	⬆	⬇	➔	-1	
29.02	Schulungsplan für den Bereitschaftsdienst erstellen	Schulungsplan			⬆	➔	⬆	➔	⬇	1	➔	⬆	⬆	➔	⬆	3	
29.03	Mitarbeiterschulung/Einweisungen für Bereitschaftsdienst durchführen	Befähigung			⬇	⬇	⬇	➔	⬇	-4	➔	⬆	⬆	➔	⬆	3	
29.04	Einsatzplanung für Bereitschaftsdienst organisieren und transparent hinterlegen	Einsatzplanung			⬆	⬆	⬇	⬇	⬆	1	⬇	➔	⬆	⬇	⬆	0	

Implementierungskonzept Zukunft GMW

Projektstrukturplan

ID		ASPHINTE Modulname/Modul	Themen	Verantwortlich Modul	Beitrag Modul	Unterstützung durch Experten Modul	Mindest- voraussetzung Modul	Phase Modul	Start Modul	Ende Modul	Dauer Modul	Jun 23Jul 23Aug 23Sep 23Okt 23Nov 23Dez 23Jan 24Feb 24Mär 24Apr 24Mai 24Jun 24Jul 24Aug 24Sep 24Okt 24Nov 24Dez 24Jan 25Feb 25Mär 25Apr 25Mai 25Jun 25Jul 25Aug 25Sep 25																												
1. VORBEREITUNG PERSONNELLE BESETZUNG FÜR NEUAUSRICHTUNG																																								
1.01		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Vorbereitung Struktur	PM					01.06.23	31.10.23	22																													
1.02		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM					1	01.06.23	20.06.23	3																												
1.03		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	JA				1	18.06.23	22.06.23	1																												
1.04		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM					1	21.06.23	26.06.23	1																												
1.05		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM					1	01.07.23	06.07.23	1																												
1.06		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM					1	01.07.23	06.07.23	1																												
1.07		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	JA				1	01.07.23	13.07.23	2																												
1.08		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	JA				1	14.07.23	21.08.23	6																												
1.09		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM					1	14.07.23	26.07.23	1																												
1.10		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM					1	14.07.23	26.07.23	1																												
1.11		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	JA				2	17.07.23	24.08.23	2																												
1.12		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	JA				2	11.08.23	12.08.23	4																												
1.13		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM					2	10.08.23	16.08.23	1																												
1.14		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM					1	17.08.23	21.08.23	1																												
1.15		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	JA				2	17.08.23	21.08.23	1																												
1.16		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM					1	24.08.23	11.10.23	10																												
2. ORGANISATION VORBEREITUNG																																								
2.01		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM					1	15.07.23	21.07.23	1																												
2.02		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	JA				1	22.07.23	28.07.23	1																												
2.03		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM					2	22.07.23	28.07.23	1																												
2.04		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	JA				2	29.07.23	07.08.23	6																												
2.05		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM					1	29.07.23	04.08.23	1																												
2.06		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	JA				2	03.08.23	15.09.23	2																												
2.07		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM					2	03.08.23	09.09.23	1																												
2.08		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM				2	03.08.23	10.09.23	4																												
2.09		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM				2	10.08.23	20.10.23	3																												
2.10		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM					2	10.08.23	20.09.23	2																												
2.11		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	10.08.23	20.09.23	2																												
2.12		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	10.08.23	20.09.23	1																												
2.13		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	JA				2	04.10.23	10.10.23	1																												
2.14		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM					2	16.09.23	10.10.23	4																												
2.15		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM					1	11.10.23	10.01.24	16																												
2.16		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM					1	11.10.23	22.10.23	2																												
2.17		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM					2	03.09.23	10.09.23	4																												
3. ORGANISATION ARBEITSSTRUKTUR (MITARBEITENDE)																																								
3.01		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	16.09.23	22.09.23	1																												
3.02		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	16.09.23	22.09.23	1																												
3.03		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	16.09.23	22.09.23	1																												
3.04		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	16.09.23	22.09.23	1																												
3.05		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	16.09.23	22.09.23	1																												
3.06		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	16.09.23	22.09.23	1																												
3.07		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	16.09.23	22.09.23	1																												
3.08		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	16.09.23	22.09.23	1																												
3.09		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	16.09.23	22.09.23	1																												
3.10		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	16.09.23	22.09.23	1																												
3.11		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	16.09.23	22.09.23	1																												
3.12		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	16.09.23	22.09.23	1																												
3.13		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	16.09.23	22.09.23	1																												
3.14		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	16.09.23	22.09.23	1																												
3.15		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	16.09.23	22.09.23	1																												
4. ORGANISATION GEFÄHRDUNGSBEWERTUNGEN																																								
4.01		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	02.01.24	28.01.24	4																												
4.02		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	02.01.24	15.01.24	2																												
4.03		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	15.01.24	02.02.24	3																												
4.04		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	02.02.24	16.02.24	2																												
4.05		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	10.02.24	16.02.24	1																												
5. ZIELORIENTIERTE STEUERUNG																																								
5.01		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		1	01.10.23	20.10.23	3																												
5.02		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		1	21.10.23	27.10.23	1																												
5.03		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		1	28.10.23	10.11.23	2																												
5.04		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	28.10.23	02.11.23	1																												
5.05		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	01.11.24	10.11.24	4																												
5.06		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	01.11.24	08.11.24	1																												
5.07		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	01.11.24	20.11.24	2																												
5.08		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	01.11.24	12.12.24	2																												
5.09		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	01.11.24	10.13.24	2																												
5.10		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	15.01.24	27.01.24	2																												
5.11		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		3	01.04.24	07.04.24	1																												
5.12		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		3	08.04.24	20.04.24	2																												
5.13		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		3	21.04.24	17.05.24	1																												
6. CHANGE-MANAGEMENT																																								
6.01		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		1	01.11.23	11.11.23	2																												
6.02		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		1	02.01.24	20.01.24	3																												
6.03		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		1	01.11.23	07.11.23	1																												
6.04		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		1	01.11.23	07.11.23	1																												
6.05		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		1	15.11.23	21.11.23	1																												
6.06		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		1	01.12.23	07.12.23	1																												
6.07		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	02.01.24	28.01.24	4																												
6.08		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		3	01.02.24	13.02.24	2																												
7. FÜHRUNGSPROZESSE																																								
7.01		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		1	15.10.23	20.10.23	1																												
7.02		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		1	15.10.23	20.10.23	1																												
7.03		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	21.10.23	08.11.23	2																												
7.04		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	15.11.23	28.11.23	2																												
7.05		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	02.01.24	22.01.24	3																												
7.06		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	01.12.23	14.12.23	2																												
7.07		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	01.02.24	07.02.24	1																												
7.08		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		3	01.02.24	14.02.24	2																												
7.09		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	15.02.24	21.02.24	2																												
7.10		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		1	01.10.23	07.10.23	1																												
7.11		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	15.10.23	27.10.23	2																												
8. KULTURENTWICKLUNG																																								
8.01		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		1	01.06.23	06.06.23	1																												
8.02		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	07.06.23	21.06.23	1																												
8.03		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	26.06.23	10.06.23	1																												
8.04		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	01.07.23	13.07.23	2																												
8.05		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	14.07.23	21.08.23	6																												
9. PROZESSMANAGEMENT																																								
9.01		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		1	01.09.23	28.09.23	4																												
9.02		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	29.09.23	20.10.23	3																												
9.03		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	29.09.23	20.10.23	3																												
9.04		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	29.09.23	05.10.23	1																												
9.05		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	16.10.23	22.10.23	1																												
9.06		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		3	16.10.23	22.10.23	1																												
10. LEISTUNGSBEWERTUNG KUNDE																																								
10.01		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		1	15.10.23	20.10.23	1																												
10.02		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		1	01.08.23	07.08.23	1																												
10.03		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	01.08.23	07.08.23	1																												
10.04		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	15.11.23	07.12.23	3																												
10.05		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	01.01.24	20.01.24	3																												
10.06		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	02.01.24	14.01.24	2																												
11. ORGANISATION IT-SYSTEME																																								
11.01		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		1	01.11.23	24.11.23	2																												
11.02		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		1	15.11.23	10.01.24	6																												
11.03		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM	PM	PM	PM		2	11.01.24	20.12.24	49																												
11.04		Entwicklung der Arbeitsstruktur / Arbeitsstruktur	Entwicklung der Arbeitsstruktur	PM																																				

ID	ACHIEBTITEL Maßnahmenplan	Themen	Verantwortlich Person	Befähigt Personen	Unterstützung durch Extern	Mindest- voraussetzung des Erfolgs	Phasen	Zeitraum			
								Anfang	Ende	Dauer in Wochen	
								20.02.2023	30.06.2023		
17.0	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.1	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.2	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.3	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.4	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.5	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.6	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.7	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.8	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.9	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.10	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.11	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.12	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.13	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.14	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.15	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.16	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.17	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.18	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.19	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.20	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.21	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.22	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.23	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.24	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.25	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.26	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.27	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.28	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.29	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.30	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.31	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.32	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.33	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.34	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.35	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.36	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.37	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.38	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.39	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.40	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.41	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.42	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.43	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.44	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.45	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.46	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.47	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.48	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.49	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.50	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.51	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.52	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.53	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.54	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.55	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.56	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.57	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.58	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.59	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.60	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.61	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.62	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.63	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.64	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.65	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.66	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.67	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.68	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.69	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.70	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.71	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.72	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.73	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.74	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.75	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.76	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.77	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.78	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.79	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.80	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.81	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.82	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.83	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.84	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.85	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.86	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.87	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.88	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.89	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.90	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.91	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.92	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.93	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.94	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.95	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.96	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.97	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.98	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.99	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
17.100	Maßnahmenplan erstellen	Konzept	PE-LN	BM		Konzept	1	15.08.23	08.10.23	3	
18.0	Qualitätsmanagement erstellen	Qualitätsplan	P-I-O	PM-LN	OM		Vorgaben	3	01.02.24	08.02.24	1
18.01	Qualitätsplan erstellen	Qualitätsplan	P-I-O	PM-LN	OM		Vorgaben	3	01.02.24	08.02.24	1
18.02	Qualitätsplan erstellen	Qualitätsplan	P-I-O	PM-LN	OM		Vorgaben	3	01.02.24	08.02.24	1
19.0	PRODUKTENTWICKLUNG	Produkt						01.11.23	15.12.23	3	
19.01	Unterstützung in Bezugungen für die Produktion oder interne Kommunikation	Leistungsplan	OM	PM		Vorgaben	3	01.11.23	20.11.23	3	
19.02	Produktion erstellen und planen	Produktplan	OM	PM, BH, GL, PM, P-LN		Konzept	3	01.11.23	15.12.23	6	
20.0	BAUINFRASTRUKTUR	Baugruppe						01.11.23	20.01.24	13	
20.01	Baugruppenplan über die Phase eines Bauelementes erstellen	Baugruppenplan	OM	PM, PE-LN, PM		Zielsetzung	1	01.11.23	14.11.23	2	
20.02	Schaltplan erstellen	Schaltplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.11.23	08.11.23	1	
20.03	Leistungsplan erstellen	Leistungsplan	PM	PM		Zielsetzung	1	01.11.23	08.11.23	1	
20.04	Verbindungsplan erstellen	Verbindungsplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.01.24	20.01.24	6	
20.05	Verbindungsplan erstellen	Verbindungsplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.01.24	20.01.24	6	
20.06	Verbindungsplan erstellen	Verbindungsplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.01.24	20.01.24	6	
20.07	Verbindungsplan erstellen	Verbindungsplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.01.24	20.01.24	6	
20.08	Verbindungsplan erstellen	Verbindungsplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.01.24	20.01.24	6	
20.09	Verbindungsplan erstellen	Verbindungsplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.01.24	20.01.24	6	
20.10	Verbindungsplan erstellen	Verbindungsplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.01.24	20.01.24	6	
20.11	Verbindungsplan erstellen	Verbindungsplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.01.24	20.01.24	6	
20.12	Verbindungsplan erstellen	Verbindungsplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.01.24	20.01.24	6	
20.13	Verbindungsplan erstellen	Verbindungsplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.01.24	20.01.24	6	
20.14	Verbindungsplan erstellen	Verbindungsplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.01.24	20.01.24	6	
20.15	Verbindungsplan erstellen	Verbindungsplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.01.24	20.01.24	6	
20.16	Verbindungsplan erstellen	Verbindungsplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.01.24	20.01.24	6	
20.17	Verbindungsplan erstellen	Verbindungsplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.01.24	20.01.24	6	
20.18	Verbindungsplan erstellen	Verbindungsplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.01.24	20.01.24	6	
20.19	Verbindungsplan erstellen	Verbindungsplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.01.24	20.01.24	6	
20.20	Verbindungsplan erstellen	Verbindungsplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.01.24	20.01.24	6	
20.21	Verbindungsplan erstellen	Verbindungsplan	PM	OM, PM		Zielsetzung	2	01.01.24	20.01.24	6	