

Telefon: 233 - 92548  
Telefax: 233 – 989 92548

**Direktorium**  
D-I-ZV

**Bauen aus einer Hand – Das Zentrale Immobilienmanagement des Referats für Bildung und Sport neu aufstellen;  
Ergebnisse der Prüfung durch das POR**

Bauen aus einer Hand – Das Zentrale Immobilienmanagement des Referats für Bildung und Sport neu aufstellen;  
Antrag Nr. 20-26 / A 00639 der Fraktion  
Die Grünen - Rosa Liste, SPD / Volt - Fraktion vom 11.11.2020

**Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 07545**

1 Anlage

**Beschluss des Verwaltungs- und Personalausschusses vom 19.10.2022 (VB)**

Öffentliche Sitzung

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>I. Vortrag des Referenten.....</b>	<b>2</b>
1. Stadtratsauftrag.....	2
2. Prüfung durch das POR.....	2
2.1. Nachschärfung des Münchner Facility Management (mfm)-Rollenkonzeptes.....	3
2.2. Gremien und Kommunikationsstrukturen innerhalb der Landeshauptstadt München.....	4
2.3. Kommunikationsstrukturen mit externen Stakeholdern.....	6
2.3.1. Anfragen.....	6
2.3.2. Öffentlichkeitsarbeit und Marketing.....	9
3. Einschätzung der Ergebnisse durch die betroffenen Referate.....	10
3.1. Referat für Bildung und Sport – ZIM.....	10
3.2. Kommunalreferat - Immobilienservice.....	12

3.3. Baureferat - Hochbau.....	12
4. Fazit des Direktoriums.....	12
<b>Beteiligungen/ Stellungnahmen der Referate.....</b>	<b>13</b>
<b>II. Antrag des Referenten.....</b>	<b>14</b>
<b>III. Beschluss.....</b>	<b>14</b>

## I. Vortrag des Referenten

### 1. Stadtratsauftrag

Der Münchner Stadtrat hat im Rahmen der Vorlage Nr. 20-26 / V 04516 am 20.10.2021 u. a. beschlossen:

„Das Personal- und Organisationsreferat, P 3, wird beauftragt, die momentanen Strukturen innerhalb der Referate und die Abstimmungsprozesse zwischen den Referaten auf Optimierungsmöglichkeiten zu prüfen. Das Direktorium wird die Ergebnisse dem Stadtrat im ersten Halbjahr 2022 vorlegen.“

Die Vorlage dieser Ergebnisse hat sich leider wegen PEIMAN und den Arbeiten im Zusammenhang mit dem Spendenkonto Solidarität Ukraine verzögert.

### 2. Prüfung durch das POR

Das POR hat gemäß dem Auftrag des Direktoriums die drei folgenden Prüfungsschwerpunkte untersucht:

1. Nachschärfung des Münchner Facility Management (mfm)-Rollenkonzeptes
2. Gremien und Kommunikationsstrukturen innerhalb der Landeshauptstadt München (LHM)
3. Kommunikationsstrukturen mit externen Stakeholdern

Im Ergebnis kann zusammenfassend Folgendes festgehalten werden:

Optimierungsbedarf liegt den Prüfungsergebnissen zufolge weniger in den Rollenbeschreibungen, sondern bei Abstimmungen und Kommunikationsbeziehungen innerhalb der Prozesse und der (frühzeitigen) Einbindung von (weiteren) Fachlichkeiten bei einzelnen Prozessen. Es wird empfohlen, den festgestellten Nachschärfungsbedarf bei einzelnen mfm-Rollenbeschreibungen zeitnah durchzuführen. Bzgl. Optimierungen in den Abstimmungen und Kommunikationsbeziehungen wird auf nachstehende Empfehlungen (Pkt. 2.2 und 2.3) verwiesen.

Die bestehenden Gremien und Kommunikationsstrukturen innerhalb der LHM sorgen für eine effiziente und zeitnahe Abstimmung aller relevanten Themen im Rahmen der Schul- und Kitabauoffensive, sollten aber in einem Kommunikationskonzept noch weiter ausgearbeitet und konkretisiert werden.

Mit der Umorganisation im Referat für Bildung und Sport – Zentrales Immobilienmanagement (RBS-ZIM) wurden die immobilienrelevanten Aufgaben zwischenzeitlich nach Regionen – vergleichbar mit dem Aufbau der Schulbauabteilungen im Baureferat – Hochbau - aufgeteilt. Künftig ist nur noch ein\*e Ansprechpartner\*in für die jeweilige Region zustän-

dig. Hierdurch konnten identifizierte Optimierungspotentiale im Bereich der Kommunikationsstrukturen mit Externen bereits aufgegriffen werden. Gleichzeitig wurde der Bereich Öffentlichkeitsarbeit gestärkt. Hier wurden bereits einige Maßnahmen angestoßen (z. B. interaktive Karte zur Schul- und Kitabauoffensive). Es wird empfohlen, die Maßnahmen in diesem Bereich weiter voranzutreiben und auszuweiten. Entsprechende Vorschläge wurden im Kapitel 2.3 ausgeführt.

Mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Etablierung einer zentralen, übergreifenden und modernen Kommunikationsstrategie, kombiniert mit einem zielgerichteten Qualitätsmanagement und Reporting, können die bereits erfolgreich auf den Weg gebrachten Optimierungsmöglichkeiten weiter vorangetrieben werden.

## **2.1. Nachschärfung des Münchner Facility Management (mfm)-Rollenkonzeptes**

Bei der Nachschärfung des Münchner Facility Management (mfm)-Rollenkonzeptes haben sich folgende Erkenntnisse ergeben:

- Die mfm-Rollen sind weiterhin gültig und werden entsprechend deren Beschreibungen gelebt.
- Bei keiner der betrachteten mfm-Rollen gibt es Abgrenzungsschwierigkeiten zu anderen mfm-Rollen. Auch die Prozessverantwortung ist klar abgegrenzt und geregelt.
- Mit Einführung der Bauprogramme und mit Einführung des CAFM<sup>1</sup> wurden und werden die mfm-Prozesse laufend überprüft, und bei Änderungen/Weiterentwicklungen werden sie nachgeschärft.

Insgesamt ist für alle mfm-Rollen festzuhalten, dass sich der grundsätzliche Aufgabenbereich und damit die Beschreibung der Rollen nicht geändert hat. Jedoch ist die Komplexität bei der Ausführung der Aufgaben gestiegen. Gründe hierfür sind insbesondere:

- Änderung des Münchner Immobilienmarkts (z. B. bezüglich der Schwierigkeit bei der Grundstücksfindung, der Erhöhung des Kostenfaktors)
- gestiegene und differenziertere Bedarfe der Nutzer\*innen (z. B. Änderung pädagogischer Bedarfe)
- gestiegene (technische) Anforderungen an das Grundstück/die Objekte
- Optimierung der Nutzung der Immobilien/Qualitätssteigerung
- rechtliche Voraussetzungen/Änderungen
- gleichzeitige Betrachtung/parallele Prüfungen/Prozesse
- höhere Abstimmungsprozesse

Als positive Veränderungen der letzten Jahre sind insbesondere die verbesserte Kommunikations- und Gremienstruktur, die einheitlichen Abstimmungsprozesse und die Planung (Schul- und Kitabauoffensive) hervorzuheben.

Durch Standardisierungen und gemeinsame Gremien werden die Prozesse laufend effizienter und effektiver gestaltet.

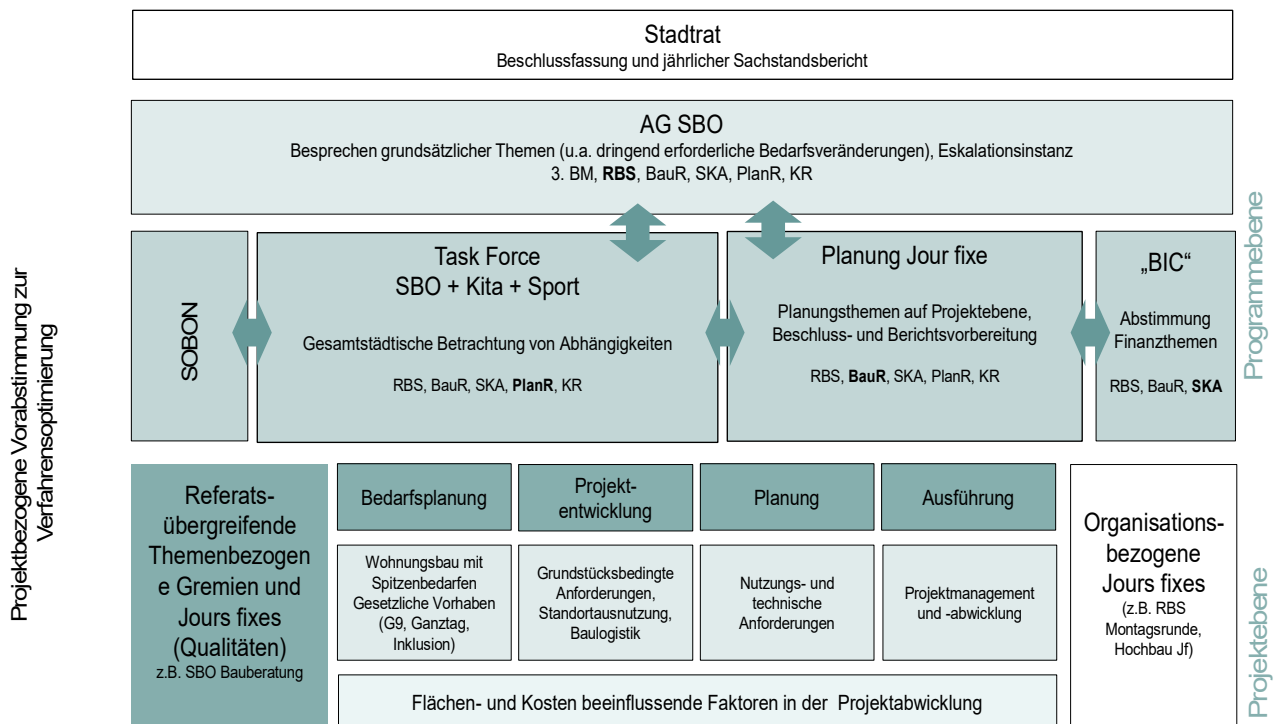
Der Optimierungsbedarf liegt demnach weniger in den Rollenbeschreibungen, sondern bei Abstimmungen und Kommunikationsbeziehungen innerhalb der Prozesse und der

<sup>1</sup> „Computer Aided Facility Management“ = die IT-Unterstützung des Immobilienmanagements

(frühzeitigen) Einbindung von (weiteren) Fachlichkeiten bei einzelnen Prozessen (vgl. hierzu 2.2 und 2.3).

## 2.2. Gremien und Kommunikationsstrukturen innerhalb der Landeshauptstadt München

Die aktuellen Gremien- und Kommunikationsstrukturen sind in der nachstehenden Abbildung dargestellt.



Das POR hat zur Analyse und als Handlungsempfehlungen festgestellt:

Die derzeitigen Gremien und Kommunikationsstrukturen bieten Chancen und Vorteile und haben sich nach Aussagen aller Beteiligten bewährt. Sie verbinden die verschiedenen Linienzuständigkeiten in einer Matrixorganisation. Unterschiedliche Sichtweisen können dadurch zeitnah identifiziert, Lösungen entwickelt und Entscheidungen herbeigeführt werden. Eine schnelle und effiziente Abstimmung aller Themen wird dadurch gewährleistet. Gleichzeitig können mögliche notwendige Eskalationen ebenfalls zeitnah erkannt und auf den Weg gebracht werden. Auch hierdurch werden die Prozesse wesentlich beschleunigt. Der kaskadenartige Aufbau der Gremien und Kommunikationsstrukturen sorgt dafür, dass die richtigen Beteiligten und Entscheidungsträger\*innen zu den jeweiligen Themenschwerpunkten an einen Tisch geholt werden.

Durch die bestehende Struktur wird auch die Nachhaltigkeit der Planungen unterstützt. Durch eine Vernetzung der planungsrelevanten Themen und einen frühen Einstieg in die gemeinsamen Planungen wird die Planungssicherheit gewährleistet. Dies ist für eine erhöhte Nachhaltigkeit essentiell. Ein noch früherer Einstieg bei den planungsrelevanten Themen, wie z. B. beim Bebauungsplan, Flächennutzungsplan, Wohnungsbauprogramm-

me etc. könnte die Folgeprozesse ggf. noch weiter beschleunigen und die Planungssicherheit noch weiter erhöhen. Diese Möglichkeiten sollten mit den entsprechenden Bereichen abgestimmt werden.

Nachteilig wirkt sich der hohe zeitliche Aufwand aus, welcher durch die Teilnahme an den Gremien und Arbeitsgruppen entsteht. Hierdurch werden Kapazitäten in unterschiedlichen Hierarchieebenen und verschiedenen Referaten gleichzeitig gebunden. Durch eine schnellere und effizientere Bearbeitung der Themen wird dies aber wieder aufgewogen. Eine Schul- und Kitabauoffensive in dem geplanten Umfang und dem zeitlichen Rahmen wäre ohne diese engen Abstimmungen nicht möglich. Die derzeitigen Gremien und Kommunikationsstrukturen sind daher als alternativlos anzusehen, so dass Aufwand und Nutzen damit als gerechtfertigt angesehen werden kann.

Bei der Identifikation der einzelnen Gremien und Kommunikationsstrukturen hat sich gezeigt, dass die jeweiligen Bezeichnungen teilweise nicht klar bzw. unterschiedlich genutzt werden und auch Bezeichnungen doppelt verwendet werden. Dies ist insbesondere bei den vorbereitenden Gremien (Arbeitsgruppen, Jour Fixe, Task Force) der Fall.

Es wird empfohlen, die Bezeichnungen der einzelnen Gremien bzw. Besprechungen im Rahmen eines Kommunikationskonzeptes neu zu ordnen bzw. zu strukturieren. Die verschiedenen Formate sollten dabei klar definiert sein. Ein Vorschlag einer Definition für die derzeit verwendeten Begriffe – Definitionen Gremien und Besprechungsstrukturen liegt den Referaten vor. Die exakten Bezeichnungen sollten in der jeweiligen Runde abgestimmt werden.

Gleichzeitig sollte über Art und Inhalt der Gremien bei allen Beteiligten Klarheit hergestellt werden. Die grafische Darstellung der Gremien- und Besprechungsstruktur bietet hierfür eine gute Grundlage.

In Summe hat sich in der Analyse herausgestellt, dass die Optimierungspotenziale weniger auf der Veränderung der Gremienstruktur, sondern der Gestaltung der einzelnen Gremien liegen:

1. AG SBO: Die AG SBO hat sich für schnelle politische Entscheidungen und auch als Eskalationsinstanz bewährt. Da viele Themen bereits angestoßen und geklärt werden konnten, wurde der ursprünglich monatliche Turnus auf jedes Quartal reduziert. In der Vergangenheit wurde es jedoch nicht mehr in dem zuletzt vereinbarten Umfang und der Regelmäßigkeit genutzt, wie es aus Sicht der teilnehmenden Referate sinnvoll und erforderlich ist. Ein regelmäßiges Tagen der AG SBO wird von den Beteiligten als wichtiger Beitrag für den Erfolg der Schul- und Kitabauoffensive eingestuft. Es wird daher vorgeschlagen, die Regelmäßigkeit der AG SBO wieder herzustellen. Unter Berücksichtigung aller Beteiligten sollte die Häufigkeit der Sitzungen unter Berücksichtigung der auftretenden Themen besprochen und festgelegt werden.
2. Task Force Sport: Derzeit findet hierzu nur nach Bedarf ein Termin statt. Aus Sicht der Beteiligten wäre aber ein regelmäßiger Sitzungsturnus von Vorteil, um die Themen aus dem Bereich Sport in die gesamtstädtische Betrachtung von Abhängigkeiten gut einbringen zu können.
3. „BIC<sup>12</sup>-Termin“: In dem „BIC-Termin“ werden Finanzthemen zwischen dem Baureferat und der Stadtkämmerei abgestimmt. Bei Bedarf wird das RBS-ZIM hinzugezogen. Hier wurde in Teilen die fehlende Transparenz über die zu besprechenden Themen und damit verbundene Einbindung des RBS-ZIM thematisiert.

tisiert. Durch vorab verschickte Tagesordnungen und Vorabfrage von Themen beim RBS-ZIM kann dem künftig entgegengewirkt werden.

4. Jour Fixe des RBS mit der 3. Bürgermeisterin: In dem Jour Fixe werden diverse Themen aus dem Bereich Bildung und Sport besprochen. Die Bildungsthemen bilden hierbei den Schwerpunkt. Aber auch Bauthemen im Zusammenhang mit der Schul- und Kitabauoffensive werden situativ besprochen. Bei Bedarf wird das Baureferat hinzugezogen. Auch hier wurde in Teilen die fehlende Transparenz über die zu besprechenden Themen und damit verbundene Einbindung des Baureferats thematisiert. Wie bereits bei Punkt 2 dargestellt, kann auch hier durch vorab verschickte Tagesordnungen und Vorabfrage von Themen beim Baureferat der fehlenden Transparenz künftig entgegengewirkt werden.
5. Klimarelevante Themen: Mit der Gründung des Referates für Klima und Umwelt (RKU) rücken klimarelevante Themen vermehrt in den Fokus. Dies gilt es auch bei den bestehenden Gremien und Kommunikationsstrukturen zu berücksichtigen. Es wird daher vorgeschlagen, das RKU als beteiligtes Referat mit in die Struktur aufzunehmen. Inwiefern eine regelmäßige oder punktuelle Teilnahme erforderlich ist, sollte innerhalb des jeweiligen Gremiums entschieden werden.

Zusammengefasst bleibt festzuhalten, dass die bestehenden Gremien und Kommunikationsstrukturen für eine effiziente und zeitnahe Abstimmung aller relevanten Themen im Rahmen der Schul- und Kitabauoffensive sorgen und in der Form beibehalten werden sollten. Die Strukturen sollten aber in einem Kommunikationskonzept noch weiter ausgearbeitet und konkretisiert werden. Die Handlungsempfehlungen bei einzelnen Gremien dienen einer weiteren Optimierung der bereits effizient aufgestellten Zusammenarbeit.

### **2.3. Kommunikationsstrukturen mit externen Stakeholdern**

Das POR hat zur Analyse und als Handlungsempfehlungen festgestellt:

Im Frühjahr 2022 strukturierte sich der Bereich RBS-ZIM bereits aus eigenem Antrieb neu. Es wird nun nicht mehr zwischen Neubau und Immobilienverwaltung unterschieden, sondern die Zuständigkeiten sind nach Regionen gegliedert. Durch diese neue, regionale Aufteilung ist ein\*e Ansprechpartner\*in für eine Region zuständig, unabhängig in welcher Bauphase sich das Vorhaben befindet.

Durch diese Neustrukturierung wurden bereits Schwierigkeiten in der bisherigen Organisation aufgegriffen. Es werden dadurch klare Zuständigkeiten nach außen geschaffen, da der\*die Ansprechpartner\*in je nach Standort festgelegt ist.

Im folgenden Abschnitt werden die Strukturen unter Berücksichtigung der erfolgten Neustrukturierung analysiert und im Hinblick auf die Kommunikationsstrukturen des Bereichs RBS-ZIM nach außen Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

#### **2.3.1. Anfragen**

Die seit September 2021 dem Bereich RBS-ZIM zugeordnete Bedarfsplanung sorgt für eine vollständige Abdeckung des „Lebenszyklus“ einer Immobilie. Von der Ermittlung des Bedarfs bis zum Betrieb werden alle Phasen in einer Abteilung abgewickelt. Dies sorgt für einen Schnittstellenabbau innerhalb eines Projekts.

Schwächen in der derzeitigen Kommunikationsstruktur sind bei den Bedarfsanfragen<sup>3</sup> und Anfragen zu anlassbezogenen Sonderthemen<sup>4</sup> zu erkennen. Bedarfsanfragen binden vor allem bei referatsübergreifenden Themen viele Kapazitäten und benötigen durch die Einbindung verschiedener Bereiche eine entsprechende Vorlaufzeit. Die bei einer Beantwortung als Stadtratsanfrage zeitlich gesetzte Frist ist hierdurch teilweise schwer einzuhalten. Die kurzfristige Beantwortung von Presseanfragen (z. T. am gleichen Tag oder innerhalb von zwei Werktagen) muss priorisiert bearbeitet werden und führt zu Verzögerungen bei der Bearbeitung anderer Anfragen. Die Einbindung anderer Referate wird trotz der kurzen Zeitschiene gewährleistet.

Auf Anfragen zu anlassbezogenen Sonderthemen kann aufgrund der Unvorhersehbarkeit nicht proaktiv gehandelt werden, es ist nur eine kurzfristige Reaktion möglich. Zudem erfordern Sonderthemen u.a. durch ihre fachliche Komplexität eine intensive Vorbereitung.

Die agierenden Personen und Institutionen, welche sich mit einem Anliegen an RBS-ZIM wenden, sind ermittelt und dargestellt. Es ist jedoch keine Auswertung möglich, wer sich mit welchen Anliegen an RBS-ZIM wendet.

Die verschiedenen Stakeholder wenden sich darüber hinaus auf unterschiedlichen Kanälen an die LHM, ein bestimmter Weg ist hier nicht vorgegeben. Eine Kontaktadresse für die Anfragensteller\*innen ist vorhanden und auch leicht zu finden<sup>5</sup>. Die Anfragen gehen im weiteren Verlauf aber ohne eine thematische Vorsortierung bei RBS-ZIM ein. Ein Teil der Anfragen sind schulspezifisch und können auch nur durch die Schulleitungen vor Ort zufriedenstellend beantwortet werden.

Es gibt bisher auch keine Übersicht von FAQs zu Themen der Schul- und Kitabauoffensive, die mögliche Anfragen von außen bereits im Vorfeld abfedern könnten.

Bei Anfragen an Schulen und Kitas wenden sich die verschiedenen Stakeholder mit ihren Anliegen im Regelfall direkt an ihre Objektbetreuung z.B. im Rahmen der Jahresbegehung bzw. über das Service Desk Hochbau im städt. Intranet. Als zusätzliches Angebot für Fragestellungen der Schulen und Kitas steht im Internet jeweils eine Telefonnummer im Baureferat (089/233-60500) und im RBS-ZIM (089/233-83602) zur Verfügung. Es handelt sich hierbei im Baureferat um den Anschluss der Hauptabteilungsleitung, betreut durch das Sekretariat, sowie im RBS-ZIM um den Anschluss der Vorzimmerkraft der Leitung RBS-ZIM. Es sind jedoch keine Informationen vorhanden, zu welchen Themen welche Telefonnummer zu nutzen ist und wann hier eine Erreichbarkeit gewährleistet werden kann (=Servicezeiten). Weitere Möglichkeiten der telefonischen Kontaktaufnahme sind nicht veröffentlicht.

Im aktuellen Sachstandsbericht **zu den Schul- und Kita-Bauprogrammen vom 04./18.05.2022** wird auf das bestehende Angebot aufmerksam gemacht<sup>6</sup>. Das Angebot wird gemäß der Aussagen im Sachstandsbericht jedoch nur wenig angenommen. Dennoch soll es als zusätzliches Angebot aufrechterhalten bleiben.

Im Rahmen der verschiedenen Bauprojekte informiert das Baureferat die Anwohner\*innen im Vorfeld der Baumaßnahmen über das Projekt und die baulichen Maßnahmen mit einer sogenannten Anliegerinformation, die in die Briefkästen in der Umgebung der Baumaßnahme verteilt wird. Diese enthält Ansprechpartner mit Kontaktdaten. Telefonische Anfragen von Bezirksausschüssen bzw. Stadträten werden in der Regel bei der ZIM- bzw.

3 z. B. Zusätzliche Kita-Plätze, Zusätzliche Ganztagsplätze, Höherer Flächenbedarf, Flächenkonkurrenzen

4 z. B. Corona: Fragen zu Lüftungsanlagen, Luftreinigung und Luftreinigungsgeräte, Lehrerparkplätze

5 Siehe <https://stadt.muenchen.de/infos/schulbau-kitabau.html>

6 Siehe S. 74, letzter Absatz zu „Nutzerabfrage und Servicetelefon“ im Sachstandsbericht „Schulbauoffensive 2013-2030; Sachstandsbericht zu den Schul- und Kita-Bauprogrammen; Umsetzung der Haushaltssicherung vom 04./18.05.2022

Hochbauleitung entgegengenommen und das Anliegen an die zuständige Organisationseinheit zur Beantwortung weiter gegeben.

Um den identifizierten Schwächen bei der Bearbeitung von Anfragen entgegenzuwirken und Optimierungspotenziale nutzen zu können, werden folgende Maßnahmen empfohlen:

- Die eingehenden Anfragen sind vollständig zu erfassen und zu kontrollieren. Dies ermöglicht eine Analyse der Anfragen. Mit definierten Kennzahlen und einem Berichtswesen kann eine bessere Steuerung der Kommunikation nach außen erreicht werden. Die Anfragen der verschiedenen Stakeholder können anschließend grafisch aufbereitet werden und somit auch eine Übersicht der Kommunikationsbeziehungen von RBS-ZIM geben.
- Für Eltern, Elternbeiräte und sonstige schulspezifische Anfragen sollte eine zweistufige Kommunikation über die Schulleitung geschaffen werden. Die Anliegen sollten künftig direkt über die Schulleitung bei RBS-ZIM einlaufen. Hierdurch können eine Vielzahl an Anfragen bereits im Vorfeld geklärt werden. Die noch offenen Anliegen könnten dann an RBS-ZIM weitergeleitet und dort bearbeitet werden. Dieses Vorgehen würde Kapazitäten sparen und den Schulleitungen eine Priorisierung der Anfragen ermöglichen.
- Um die Anfragen zu filtern und bereits Themenschwerpunkten oder Regionen zuzuordnen, wird die Einrichtung einer Eingabemaske mit entsprechenden Auswahlfeldern empfohlen. Das Kontaktformular mit Auswahlmöglichkeiten kann über die Implementierung einer Standardsoftware oder ein Ticketsystem eingeführt werden. Eine IT-gestützte Vorfilterung der Anfragen bringt den Vorteil, über die entstehenden Auswertungen eine thematische Schwerpunktsetzung sowie eine vereinfachte Steuerung zu ermöglichen. Die Kommunikation mit Eltern, Elternbeiräten oder sonstigen Mitglieder\*innen der Schulfamilie sowie mit den Bürger\*innen kann so besser gesteuert und ausgewertet werden.
- Es wird die Erstellung und Veröffentlichung von FAQ empfohlen. Hierdurch können mögliche Anfragen bereits vorab geklärt und das Anfragevolumen reduziert werden.
- Es sollte **eine** Service-Hotline mit festen Servicezeiten (z. B. Mo-Fr, 8:00 bis 16:00 Uhr) eingerichtet werden, an die sich die Stakeholder sowie Bürger\*innen mit ihrem Anliegen wenden können. Die Service-Hotline sollte referatsübergreifend alle Anliegen zur Schul- und Kitabauoffensive entgegennehmen. Allgemeine Anfragen sollten hinreichend beantwortet und im Falle spezieller Anfragen die zuständige Person benannt werden können. Eine Besetzung der Service-Hotline zu den vereinbarten Service-Zeiten ist zu gewährleisten.
- Darüber hinaus sollte das Kommunikationskonzept, mit dem Ziel der weiteren Steigerung der Kundenzufriedenheit und dem Anspruch einer modernen Stadtverwaltung, dahingehend überprüft werden, ob ein zentrales, referatsübergreifendes Kommunikationskonzept im Sinne einer Multi-Channel- bzw. Omni-Channel-Kommunikation entwickelt und etabliert werden soll. So können den Kund\*innen zusätzliche Kontakt- und Informationsmöglichkeiten über verschiedene Kommunikationskanäle wie z. B. Social Media, E-Mail etc. angeboten werden. Anfragen können so barrierefrei und außerhalb der angegebenen Zeiten des Servicetelefons entgegen genommen werden. Dies ermöglicht eine höhere Flexibilität für die Anfragensteller\*innen und dadurch eine Steigerung der Kundenzufriedenheit. Durch eine zentrale, übergreifende Koordination der Anfragen kann die Bearbeitung zielgerichtet gesteuert, Doppelarbeiten verhindert sowie ggf. mit Einrichtung eines Qualitätsmanagements die Effizienz gesteigert werden. Mit der Entwicklung und Implementierung einer neuen, zentralen Kommunikationsstrategie ist jedoch auch die organisatorische Zuordnung und bisherige Aufgabenverteilung im Rahmen des Themas Kommunikation zu prüfen. Eine Ansiedlung im Bereich des Vorzimmers könnte dem Umfang und der Zielerreichung einer effizienten, moder-



nen und von mehreren Zugangskanälen ermöglichten Kommunikation nicht gerecht werden. Ein Vorschlag wäre die zentrale Zuordnung z. B. bei „Grundsatz und Kommunikation“ im RBS-ZIM.

### 2.3.2. Öffentlichkeitsarbeit und Marketing

Durch Schaffung des Teams „Grundsatz und Kommunikation“ im Rahmen der Neustrukturierung wurde eine zentrale Anlaufstelle für Anfragen aller Art geschaffen. Der Bereich wurde durch die Umorganisation stärker in den Fokus gerückt. Die Einrichtung des neuen Teams ist sinnvoll, um die Vielzahl an eingehenden Anfragen zu bündeln und die Koordination und Einbindung der Bereiche sicherzustellen.

Informationen zur Schul- und Kitabauoffensive sind leicht im Internet auffindbar. Eine bereits erstellte interaktive Schulbaukarte und ein Sachwaltungswiki für die Schulleitungen bringen mehr Transparenz in die Arbeit von RBS-ZIM. Diese Maßnahmen ermöglichen es, die bisher gute Arbeit der Schulbauoffensive ggü. Externen darzustellen. Insbesondere das Sachwaltungswiki ermöglicht den THVs und Schulleitungen eine zentrale Informationsplattform für mögliche Anliegen aus dem Bereich Schulbau.

Für den Stadtrat und die Bezirksausschüsse werden regelmäßig Sachstandsberichte erstellt. Diese erfordern eine intensive Zusammenarbeit bei der Zusammenstellung von Informationen mit den verschiedenen Bereichen. Die Berichte enthalten eine Vielzahl gebündelter Informationen, die für die verschiedenen Institutionen und auch für die Bürger\*innen und andere Stakeholder aufschlussreich sein könnten.

Ebenfalls besteht derzeit keine Übersicht über stattgefundene und geplante Veranstaltungen. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass aufgrund der Corona-Pandemie in den letzten zwei Jahren nahezu keine derartigen Formate stattgefunden haben. Die Planung von neuen Veranstaltungen erfolgt derzeit.

Für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Marketing werden aufgrund der vorstehenden Erkenntnisse folgende Maßnahmen empfohlen:

- Die Öffentlichkeitsarbeit stärker in den Fokus zu rücken und die Aufgabenwahrnehmung in diesem Bereich zu stärken, ist ein erster richtiger und wichtiger Schritt. Es wird empfohlen, diesen Bereich noch weiter auszubauen. Hierdurch werden die Möglichkeiten gestärkt, eine bekannte und zentrale Plattform für alle Themen rund um die Schul- und Kitabauoffensive zu schaffen und über die Vielzahl an Herausforderungen der Programme zu informieren.
- Dem RBS-ZIM wird zudem empfohlen, die bisher geleistete Arbeit stärker zu bewerben und die genannten Kommunikationskanäle besser zu platzieren. Der weitere Ausbau der interaktiven Schulbaukarte und des Sachwaltungswiki bringt dabei die vorhandenen Informationen einfacher an die Stakeholder. Mögliche Anfragen könnten dadurch bereits im Vorfeld beantwortet werden.
- Der bereits erstellte Internetauftritt sollte weiter ausgebaut werden. Weitere Kommunikationskanäle, wie bspw. die Einrichtung eines Social Media Auftrittes sollten angestoßen werden. Hierfür sollte zunächst eine Umfrage zu den genutzten Kommunikationswegen unter den Stakeholdern durchgeführt werden, um hierzu erste Erkenntnisse zu erlangen. Im Rahmen einer Zielgruppenanalyse können stichhaltige und verwertbare Aussagen über mögliche Bedarfe erlangt werden.
- Die für den Stadtrat erstellten Sachstandsberichte sollten künftig stärker im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden, da sie wichtige Informationen auch für andere Zielgruppen enthalten.

- Durch die Umorganisation des Bereichs RBS-ZIM konnten bereits einige Schwachstellen aufgegriffen werden. Es ist aber dennoch zu empfehlen, nach Festigung der neuen Aufbauorganisation diese zu evaluieren und eine Schnittstellenanalyse durchzuführen. So ist es möglich, noch nicht behobene Reibungsverluste zu erkennen und diesen durch weitere Maßnahmen entgegen zu wirken.
- Eine Übersicht der geplanten und durchgeführten Veranstaltungen mit den wichtigsten Informationen zu der Veranstaltung sollte erstellt werden. Hierdurch wird die Transparenz über die Maßnahmen erhöht und die bisher geleistete Arbeit kann so noch besser nach außen dargestellt werden. Zum Abschluss der Veranstaltungen kann eine Feedbackabfrage unter den Teilnehmer\*innen neue Erkenntnisse zu möglichen Verbesserungen bringen.

Das komplette Gutachten steht im Ratsinformationssystem unter dieser Vorlage zur Verfügung.

### **3. Einschätzung der Ergebnisse durch die betroffenen Referate**

Das Referat für Bildung und Sport – ZIM, das Kommunalreferat – Immobilienservice sowie das Baureferat – Hochbau, die durch das POR intensiv bei der Untersuchung eingebunden wurden, bewerten die Ergebnisse wie folgt:

#### **3.1. Referat für Bildung und Sport – ZIM**

Das RBS stellt fest:

1. Nachschärfung des Münchner Facility Management (mfm)-Rollenkonzeptes

Grundsätzlich haben sich der Aufgabenbereich und die Beschreibung der Rollen nicht geändert, jedoch die Komplexität bei der Ausführung der Aufgaben. Zusätzlich ist die Einbindung von weiteren Fachstellen bei den einzelnen Prozessen notwendig geworden.

Auch das RBS sieht einen Nachschärfungsbedarf bei der Rollenbeschreibung, besonders im Bereich der Objektverantwortung. In den aktuellen Arbeitsplatzbeschreibungen ist dies bereits erfolgt, aber noch nicht in den mfm-Rollen nachgepflegt; dies wird das RBS nachholen, wenn entsprechende Kapazitäten wieder zur Verfügung stehen.

Die Themen Klimaschutz, Nachhaltigkeit und damit auch das aktuelle Thema, die Sicherstellung der Energieversorgung, sind zu bedeutenden Themen im Zentralen Immobilienmanagement geworden. In den laufenden Planungen werden die damit verbundenen Anforderungen bereits umgesetzt und der Bestand soll sukzessive nachgerüstet werden. Dafür sind neue Strategien erforderlich, die in enger Abstimmung mit dem federführenden RKU und dem Baureferat erarbeitet werden. In den einzelnen Prozessen, den mfm-Rollen und in der Gremien- und Kommunikationsstruktur spiegelt sich dies offiziell noch nicht wider, wird aber bereits gelebt und in den Prozess integriert.

## 2. Gremien und Kommunikationsstrukturen innerhalb der Landeshauptstadt München (LHM)

Auch das RBS sieht weitere Potentiale im Bereich der Kommunikation mit den Stakeholdern. Mit der Schaffung des Bereichs Grundsatz und Kommunikation konnten bereits einige Verbesserungen erzielt und neue Projekte angestoßen werden.

Beispiele dafür sind das Sachwaltungswiki für die Schulleitungen oder die für Ende des Jahres geplante digitale Schulbaukarte.

Im Augenblick ist es dem RBS jedoch nicht möglich, weitere Kapazitäten für diesen Bereich bereitzustellen. Die derzeit zur Verfügung stehenden Ressourcen müssen für die Sicherstellung der Schul- und Kitaversorgung eingesetzt werden und für die Entwicklung neuer Strategien zu den Themen Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Energieversorgung. Die Coronapandemie hatte große Auswirkungen auf den Geschäftsbereich des RBS, die weiter anhalten. Der Krieg in der Ukraine, auf Grund dessen viele Menschen, darunter auch viele Kinder, nach München fliehen mussten, hatte ebenfalls Auswirkungen auf unseren Bereich. Einerseits, um die Menschen kurzfristig unterbringen zu können, andererseits um für die Kinder und Jugendlichen, die mittel- und langfristig bei uns bleiben, eine Schul- und Kitaversorgung sicherzustellen. Weitere Auswirkungen des Ukrainekriegs betreffen die Energieversorgung; um diese sicherzustellen muss auch das RBS mit seinen Immobilien einen Beitrag leisten. Deshalb ist es dem RBS derzeit nicht möglich, weitere Ressourcen für den Bereich Kommunikation bereitzustellen. Das RBS wird dieses Thema aber zu gegebener Zeit wieder aufgreifen.

Aus Sicht des RBS sind ein bis zwei Termine im Jahr mit der 3. Bürgermeisterin für die AG SBO ausreichend, besonders vor dem Hintergrund der zusätzlichen SAE- und TF-Termine zu den Sonderthemen, in denen das RBS auch vertreten ist. Für sonstige kurzfristige Abstimmungstermine steht außerdem noch der JF mit der 3. Bürgermeisterin zur Verfügung.

## 3. Kommunikationsstrukturen mit externen Stakeholdern

Dem RBS ist bewusst, dass die Bezeichnungen, Strukturen und Inhalte der Gremien- und Kommunikationsstrukturen für Außenstehende nicht immer ohne weitere Erläuterungen nachvollziehbar sind. Zu Beginn der Schulbauoffensive waren einerseits die finanziellen und zeitlichen Dimensionen noch nicht ersichtlich, andererseits haben sich die Strukturen und Inhalte weiterentwickelt und wurden optimiert, die ursprünglichen Bezeichnungen wurden aber beibehalten. Den Vorschlag, diese nachzuschärfen wird das RBS gemeinsam mit den beteiligten Referaten daher gerne aufgreifen. Die Projektstrukturen des RKU, die zur Erreichung der Klimaneutralität geschaffen wurden, mit den Strukturen der Schulbauoffensive zu verknüpfen, entspricht auch der Intention des RBS und wird weiter verfolgt.

Die im Gutachten vorgesehenen Empfehlungen werden im Wege der Prozessoptimierung aufgegriffen bzw. im Rahmen der laufenden Schulbauoffensive weiter fortgeführt. Eventuell notwendige Optimierungen werden jeweils im Zuge künftiger Berichte zu den Bauprogrammen bei Bedarf eingebracht.

### **3.2. Kommunalreferat - Immobilienservice**

Das Kommunalreferat (KR) ist mit dem vorliegenden Gutachten grundsätzlich einverstanden, soweit Belange des KR betroffen sind.

### **3.3. Baureferat - Hochbau**

Das Gutachten fasst die Ergebnisse der mit den drei beteiligten Referaten durchgeführten Workshops zu den Themen

- mfm-Rollenkonzept
- Gremien und Kommunikationsstrukturen nach innen
- Kommunikationsstrukturen ZIM-Objekte nach außen

nachvollziehbar und schlüssig zusammen.

Das Gutachten bestätigt die Herangehensweise der Schulbau- und Kitabau-Offensive. Mit dem vereinfachten Verfahren, wie z. B. 1 Berichtsbeschluss pro Jahr in der Gesamtübersicht, statt 60 Einzelbeschlüsse pro Bauprogramm (ca. 180 Einzelbeschlüsse der 3 Schulbauprogramme insgesamt) und der Jour-Fixe-Struktur mit gestaffelter Entscheidungskompetenz.

Die Anpassung der Organisationsstruktur des Referats für Bildung und Sport an das Baureferat mit regionalem Bezug schafft eine weitere Optimierung vor allem in Bezug auf die Kommunikation nach innen und außen.

Die im Gutachten vorgesehenen Empfehlungen werden im Wege der Prozessoptimierung aufgegriffen bzw. im Rahmen der laufenden Schulbauoffensive weiter fortgeführt. Eventuell notwendige Optimierungen werden jeweils im Zuge künftiger Berichte zu den Bauprogrammen bei Bedarf eingebracht.

## **4. Fazit des Direktoriums**

Das Direktorium schlägt vor, dass die beteiligten Referate die identifizierten Optimierungsmaßnahmen in eigener Zuständigkeit umsetzen. Die vom RBS dargestellte Priorisierung kann nachvollzogen werden, die für den Bereich Kommunikation dargestellten Optimierungen sollen jedoch zu gegebener Zeit aufgegriffen werden.

### **Beteiligungen/ Stellungnahmen der Referate**

Das Referat für Bildung und Sport, das Kommunalreferat, das Baureferat und das Personal- und Organisationsreferat haben der Beschlussvorlage zugestimmt, die Stadtkämmerei hat sie zur Kenntnis genommen.

Der Gesamtpersonalrat hat sich in der Sitzung am 28.08.2022 mit der Beschlussvorlage befasst und erklärt sein grundsätzliches Einverständnis zu der beschriebenen Thematik.

### **Anhörung des Bezirksausschusses**

In dieser Beratungsangelegenheit ist die Anhörung des Bezirksausschusses nicht vorgesehen (vgl. Anlage 1 der BA-Satzung).

### **Verwaltungsbeirätin**

Der Verwaltungsbeirätin des Direktoriums, Zentrale Verwaltungsangelegenheiten, Frau Stadträtin Sibylle Stöhr, ist ein Abdruck der Sitzungsvorlage zugeleitet worden.

## II. Antrag des Referenten

1. Von den Ergebnissen der Prüfung zum Nachschärfungsbedarf bei einzelnen mfm-Rollenbeschreibungen und den Optimierungen in den Abstimmungen und Kommunikationsbeziehungen wird Kenntnis genommen. Die beteiligten Referate werden beauftragt, die Empfehlungen in eigener Zuständigkeit umzusetzen.
2. Der Antrag „Bauen aus einer Hand – Das Zentrale Immobilienmanagement des Referats für Bildung und Sport neu aufstellen“ Nr. 20-26 / A 00639 der Fraktion Die Grünen - Rosa Liste, SPD / Volt - Fraktion vom 11.11.2020 ist geschäftsordnungsgemäß erledigt.
3. Der Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

## III. Beschluss

nach Antrag.

Die endgültige Beschlussfassung über den Beratungsgegenstand obliegt der Vollversammlung des Stadtrates.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der/Die Vorsitzende

Der Referent

Ober-Bürgermeister/in  
ea. Stadtrat / ea. Stadträtin

Dieter Reiter  
Oberbürgermeister

**IV. Abdruck von I. mit III.**  
über die Stadtratsprotokolle

**an das Direktorium - Dokumentationsstelle**  
**an die Stadtkämmerei**  
**an das Revisionsamt**

z. K.

**V. Wv. - ZV**

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.

**2. An das Büro der 3. Bürgermeisterin**  
**An Baureferat**  
**An das Kommunalreferat**  
**An das Personal- und Organisationsreferat**  
**An das Referat für Bildung und Sport**  
**An den Gesamtpersonalrat**

z. K.

Am