

Multitool städtischer Schulen

Schulhausmeisterinnen und -hausmeister prägen das Bild städtischer Schulen. Ihre Arbeit bildet die Grundlage für einen reibungslosen Schulbetrieb und das Gebäudemanagement. Die Stadt Willich hat im Rahmen des Projekts „Flexibles Hausmeistermanagement“ deren Rolle neu positioniert: weg vom „Graukittel“, hin zum technisch-versierten, impulsgebenden Mitarbeitenden.

Autorinnen



Elisabeth Schulze-Hulitz

ist Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Das-Stellwerk Düsseldorf und hat gemeinsam mit der Stadt Willich das Flexible Hausmeistermanagement entwickelt.
schulze-hulitz@das-stellwerk.de



Melanie Pfeiffer

ist Teamkoordinatorin „Schulhausmeisterdienst und Schulsekretariate“ bei der Stadt Willich, leitet das Projekt Flexibles Hausmeistermanagement und verantwortet die Umsetzung.
melanie.pfeiffer@stadt-willich.de

Ob Schulverwaltung, Schulleitung, Gebäudemanagement, Lehrkörper, Schülerinnen und Schüler, Eltern, Handwerkerinnen und Handwerker, Vereine – Schulhausmeisterinnen und -hausmeister (SHM) dienen vielfältigen Auftraggebern und Ansprechpartnern. Bei ihrer Aufgabenerfüllung nehmen sie häufig wechselnde Rollen ein. Sie sind technische Allrounder, erste Anlaufstelle bei Störfällen, Unfallverhüter, Koordinatoren, Kümmerer, Macher, Respektsperson, Vertrauensperson. Sie sind Auge, Ohr und oftmals Seele der Schule.

SHM ermöglichen die sichere Nutzung der schulischen Objekte und Sporthallen. Sie unterstützen den reibungslosen Schulbetrieb ebenso wie den Wert-

erhalt städtischer Gebäude und die Wahrnehmung der Betreiberverantwortung. Aufgrund von gestiegenen Anforderungen an das Gebäudemanagement, wachsenden Eigentümerpflichten und zunehmend komplexeren Nutzeranforderungen muss sich auch der Schulhausmeisterdienst wandeln.

Die 50.000-Einwohner-Stadt Willich hat mit dem partizipativ durchgeführten Projekt „Flexibles Hausmeistermanagement“ ihren Hausmeisterdienst an den 14 städtischen Schulstandorten umfassend neu aufgestellt. Auslöser war die intensive ganztägige Nutzung aller Objekte, die zu arbeitsrechtlich nicht zu vertretenden Stundenbelastungen der Beschäftigten führte und mögliche Zeitfenster für bauliche und sonstige Maßnahmen

Kompakt

- Der Schulhausmeisterdienst benötigt klare Strukturen und verbindliche Absprachen. Das ist wichtig, damit die Serviceleistungen der SHM flexibel, rechtssicher und auf hohem Niveau im Rahmen verantwortungsvoller Personalwirtschaft und -finanzierung erbracht werden können.
- Mit dem flexiblen Hausmeistermanagement wird eigenverantwortliches Arbeiten möglich und der Schulhausmeisterdienst wird für qualifiziertes Personal attraktiv. Gleichzeitig kann das fundierte Vor-Ort-Wissen systematisch genutzt und die Bauunterhaltung dadurch entlastet werden.
- Ein flexibles Hausmeistermanagement muss auf die spezifischen Anforderungen der Kommune zugeschnitten sein. Wird es gemeinschaftlich entwickelt und mit Leben gefüllt, steigen auch Wertschätzung und gemeinsames Aufgabenverständnis bei allen Beteiligten.

der Gebäudeunterhaltung (zum Beispiel Grundreinigung) stark einschränkte. Die veränderten Anforderungen erfordern eine Koordination seitens der Verwaltung, um in einem wirtschaftlich vertretbaren Rahmen weiterhin effizient und handlungsfähig zu sein. Mit den Projektergebnissen wird das enorme Potenzial deutlich, dass SHM als Bindeglied zwischen Schulverwaltung, Gebäudemanagement und Fremdfirmen für Wirtschaftlichkeit und Rechtssicherheit in Kommunen haben (siehe Abbildung).

Flexibilität statt Beliebigkeit

Über 200 Tätigkeiten führt jeder im Hausmeisterdienst Beschäftigte an einer Willicher Schule aus. Viele Tätigkeiten sind an einen gesetzlichen Turnus gebunden, etwa die Spülmaßnahmen zur Legionellen-Prophylaxe. Das Aufgabenspektrum ist vielfältig. Es umfasst objektbezogene Aufgaben ebenso wie nutzerbezogene und Verwaltungsaufgaben. Entsprechend sind von den SHM unterschiedlichste Terminvorgaben einzuhalten:

mit Fremdfirmen, im Rahmen von Veranstaltungen oder bei der Schulumilch-Ausgabe. Viele Tätigkeiten sind ad hoc auszuführen, etwa wenn es um die

Prioritäten ging zunehmend verloren. Es waren dann häufig ausgerechnet sicherheitsrelevante Tätigkeiten (zum Beispiel Sichtprüfungen), die in diesem Ar-

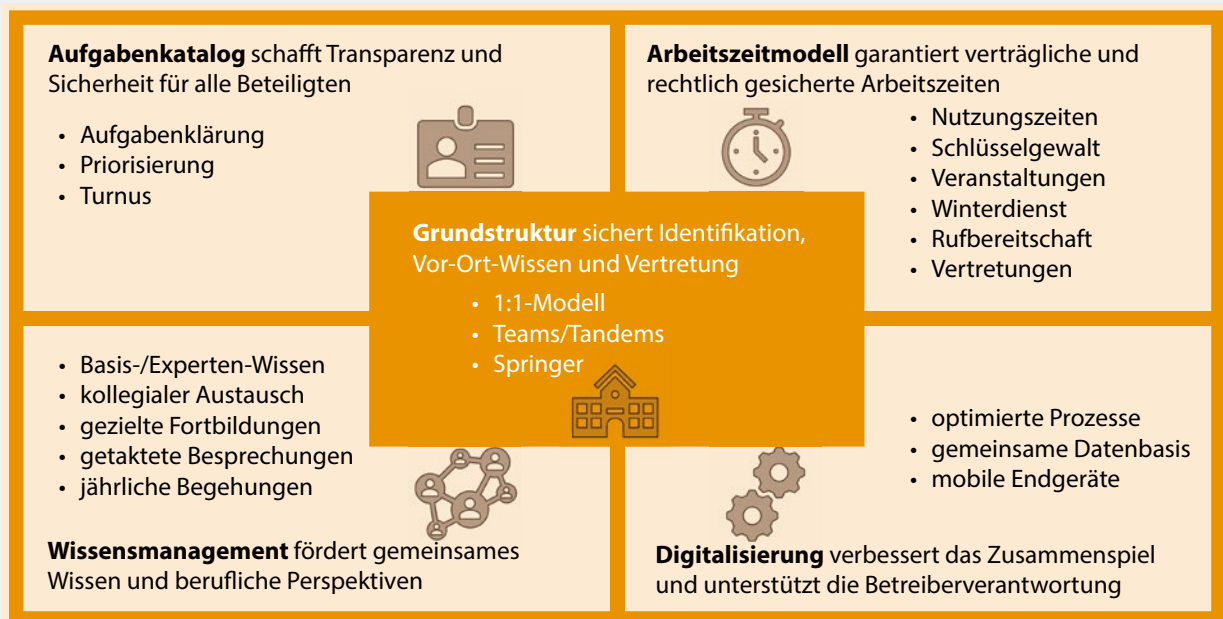
„Bei der Ausgestaltung eines wirtschaftlichen Hausmeisterdienstes ist eine verlässliche Grundstruktur wichtig.“

Absicherung von Gefahrenstellen geht. Nicht immer war der Aufgabenbereich der SHM in der Vergangenheit klar abgegrenzt und allen Beteiligten bekannt. SHM übernahmen dann Telefondienste, kümmerten sich um schuleigene Haustiere oder beaufsichtigten in Einzelfällen Schülerinnen und Schüler. Sie agierten beliebig auf Zuruf nach dem sogenannten „Hey-Joe-Prinzip“. Einzelinteressen (zum Beispiel Anfrage einer Lehrkraft, die Unterstützung bei einem Projekt benötigt) gerieten unverhältnismäßig stark in den Vordergrund, der Überblick über organisatorische Notwendigkeiten und

beitsumfeld untergingen. Allesamt Aufgaben, deren Ausführung für Außenstehende weder sichtbar noch für den SHM selbst mit einem greifbaren Ergebnis verbunden ist.

Dabei handelt es sich nicht um ein hausmeisterspezifisches Problem, sondern eine zutiefst menschliche Reaktionsweise, die eine Struktur erfordert. Diese sorgt dafür, dass organisatorische Belange im gebotenen Maße Berücksichtigung finden – ein Thema, dem sich ein großer Teil von Kommunen im Bereich der Hausmeisterdienste bislang nicht widmet und die dort Beschäftigten un-

Abbildung: Flexibles Hausmeistermanagement an den Willicher Schulen



Quelle: Das-Stellwerk

beobachtet, damit gleichzeitig auch unbeachtet nach eigenem Gutdünken agieren lässt.

Als Basis für eine wirtschaftliche und rechtssichere Aufgabenerfüllung der SHM wurde in Willich ein übersichtlicher Aufgabenkatalog entwickelt. Er systematisiert alle SHM-Aufgaben sowie Aufgaben, die nicht von SHM zu leisten sind. Der Turnus zur Aufgabenerfüllung gemäß Betreiberverantwortung ist ebenso enthalten wie vorrangig auszuführende Tätigkeiten im Vertretungsfall. Der Aufgabenkatalog schafft Sicherheit für alle Beteiligten und Flexibilität bei der Aufgabenerledigung durch die SHM. Abläufe werden möglich, durch die die SHM ihre Aufgaben effizienter bewältigen können. Gemeinsame Standards erleichtern Vertretungen und den Einsatz von Springern. Auf dieser Basis sind in Willich die Qualität und Zufriedenheit aller Beteiligten gestiegen.

Flexibilität braucht Struktur

Bei der Ausgestaltung eines wirtschaftlichen Hausmeisterdienstes ist eine verlässliche Grundstruktur wichtig. Zwei Optionen stehen hier grundsätzlich zur Verfügung: das Eins-zu-eins-Modell mit einer klaren Zuordnung von SHM zu einem Objekt sowie (Stadtteil-)Pools mit gegebenenfalls spezialisierten SHM. Willich hat sich für das Beste aus beiden Modellen entschieden. Eine eindeutige Zuordnung von SHM zu Objekten sichert weiterhin die Identifizierung der SHM mit „ihrer“ Schule. Eindeutige Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner stehen so für alle Belange an einem Standort zur Verfügung und ermöglichen eine schnelle Problemlösung mit Rundumblick. Um gleichzeitig den Ausbau von Spezialwissen und damit verbunden auch berufliche Perspektiven zu fördern sowie den Wissensaustausch und Vertretungen zu sichern, wurden stadtteilbezogene Tandems beziehungsweise Teams gebildet. Zusätzlich sind feste Springer im Einsatz, die Auslastungsspitzen abdecken und so zur

Einhaltung der gesetzlichen Arbeitszeiten beitragen. Durch den transparenten Aufgabekatalog fällt es den Springern heute leicht, Aufgaben effektiv in unterschiedlichsten Objekten wahrzunehmen.

Die SHM in Willich kennen ihre Schulen bis ins Detail. Sie bringen für

weiter beschleunigt. Durch die Einführung einer CAFM-Software wurde unter anderem auf dieser Basis eine gemeinsame Plattform zur Steuerung der Kernprozesse geschaffen. Alle SHM sind nun mit mobilen Endgeräten ausgestattet und unterstützen damit das Störfallmanage-

„Durch das flexible Hausmeistermanagement wurde die Eigenverantwortung gestärkt, und die Abläufe haben an Transparenz gewonnen.“

die Bauunterhaltung und die Gebäudebewirtschaftung ein großes Erfahrungswissen mit. Ob Erkenntnisse zur Energieeffizienz, zu technischen Problemen bei Anlagen oder zur Qualität von Fremdfirmen – die SHM kennen Fehlerquellen fundiert und können oftmals sehr praktische Lösungsansätze liefern. Im Sinne eines hochwertigen Gebäudemanagements ist dieser Erfahrungsschatz über den gesamten Objektlebenszyklus hinweg sehr wertvoll: SHM sind wichtige Impulsgeberinnen und -geber, von denen die Planung von Objekten ebenso profitieren kann wie die Ausgestaltung von Wartungsverträgen oder Investitions-Entscheidungen. Um dies nutzbar zu machen, ist jedoch Systematik im Zusammenspiel von Schulverwaltung, SHM und Gebäudemanagement erforderlich.

Koordiniertes Zusammenspiel

Willich lebt bereits seit vielen Jahren erfolgreich das sogenannte Eigentümermodell. Durch die Verantwortung der gebäudenutzenden Geschäftsbereiche ist die Identifikation mit den Objekten sehr groß. Die SHM unterstehen der Dienstaufsicht der Schulverwaltung, die Schulleitungen sind ebenfalls weisungsbefugt. Der Eigenbetrieb Objekt- und Wohnungsbau (OWB) ist Dienstleister für das Gebäudemanagement. Der Aufgabenkatalog hat die durch OWB initiierte Digitalisierung der Informationsflüsse

ment, das Wartungsmanagement und die geplante Instandhaltung. Objektleiter werden dadurch entlastet. Doch die Digitalisierung allein reicht für ein wirkungsvolles Zusammenspiel nicht aus. Schulimmobilien im Wert von über 100 Millionen Euro erfordern auch systematische Objekt-Begehungen, regelmäßige Besprechungen und Notdienst-Vereinbarungen. Hier sind die SHM umfassend eingebunden. Um darüber hinaus unbürokratisch agieren zu können, verfügt jeder SHM über ein eigenes Budget für Verbrauchsmittel und Kleinersatzteile.

Auch im Bereich der Nutzerbetreuung wurden Zuständigkeiten geklärt und Abläufe optimiert. Dabei wurde deutlich, dass es vor allem bei Veranstaltungen wichtig ist, die Rolle und Aufgaben der SHM besonders im Sinne der Betreiberverantwortung klar zu halten. Fungieren SHM im Rahmen von Veranstaltungen als sogenannte „Aufsicht führende Person“, gelten erweiterte Befugnisse, aber auch Verantwortlichkeiten, die im Ausnahmefall bis hin zum Abbruch der Veranstaltung wegen gravierender Sicherheitsmängel reichen. Insbesondere bei schulischen Veranstaltungen führt dies zu einer punktuellen Umkehr des Über-/Unterordnungs-Verhältnisses mit der Schulleitung. In der Praxis ist immer auf eine möglichst einvernehmliche Lösung abzielen und gegebenenfalls die Schulverwaltung als Betreiber hinzuzuziehen.

Eigenverantwortung und Qualifizierung

Die Aufgaben der SHM haben sich durch das Projekt Flexibles Hausmeistermanagement verändert. Die Eigenverantwortung wurde gestärkt. Die Abläufe haben an Transparenz gewonnen. Reibungsverluste konnten reduziert und das Zusammenspiel verbessert werden. Durch die gemeinsam neu gestalteten Rahmenbedingungen sind auch das Vertrauen und die gegenseitige Wertschätzung bei allen Beteiligten gewachsen. Bereits heute sind die personalwirtschaftlichen Auswirkungen des 2017 gestarteten Projektes spürbar. Trotz der tariflichen Grenzen und des vorherrschenden Fachkräftemangels ist das Ausbildungsniveau der Willicher SHM gestiegen. Im Rahmen von Neueinstellungen konnten erfahrene Handwerker rekrutiert werden, die die bereits im Team vorhandenen Qualifikationen sinnvoll ergänzen.

Um dieses Niveau zu sichern, sind regelmäßige Fortbildungen und Wissensmanagement wichtig. Für alle SHM wurden Inhalte und Rhythmus der Schulungen gerade hinsichtlich der Betreiberverantwortung angepasst. Davon betroffen sind unter anderem Schulungen zu betrieblichen Ersthelferinnen und -helfern, zu Brandschutz- und Evakuierungshelferinnen und -helfern, zum Sicherheitsbeauftragten und zur Aufsicht führenden Person für Versammlungsstätten. Ebenso wurden Optimierungsvorschläge für Einweisungen entwickelt. Um die Abstimmungen und den Wissensaustausch zu verbessern, werden eigenverantwortlich stadtteilbezogene monatliche SHM-Teamsitzungen durchgeführt. Halbjährlich finden jeweils Dienstbesprechungen mit OWB sowie mit der Schulverwaltung statt. Zusätzlich sind die SHM mit ihrem Vor-Ort-Wissen fester Bestandteil der jährlichen Objektbegehungen.

Der Arbeitstag von SHM beginnt früh und endet oft erst, wenn der letzte Besucher einer Veranstaltung das Gelände verlassen hat. Angesichts der tariflich

vereinbarten Arbeitszeit (46,75 Stunden inkl. 15,5 Stunden Bereitschaftszeit) entsteht damit ein echtes Optimierungsproblem. Rufbereitschaft ist zu gewährleisten, Ruhezeiten sind einzuhalten, Überstunden sind auszugleichen. Gleichzeitig muss der Betrieb laufen und planbare Tätigkeiten (Unterstützung bei Baumaßnahmen) wie unplanbare Tätigkeiten (Mitwirkung beim Winterdienst) müssen ausgeführt werden.

In Willich wurde mithilfe von Veränderungen an den neuralgischen Punkten Nutzungszeiten, Schließdienst, Schlüsselgewalt, Veranstaltungsbetreuung, Winterdienst, Rufbereitschaft und Vertretung ein Arbeitszeitmodell entwickelt, das den SHM künftig den flexiblen Ausgleich von Überstunden ermöglicht. Derzeit wird die Einführung eines angepassten Gleitzeitmodells für den Schulhausmeisterdienst geprüft, welches den Beschäftigten die gleiche Umsicht bei der Ausgestaltung der Arbeitszeit abverlangt wie den klassischen Verwaltungsbeschäftigten, im Gegenzug aber gerade im Nachmittagsbereich viele Möglichkeiten zur individuellen Abstimmung dienstlicher und privater Belange bietet. Organisatorisch schafft diese Flexibilität personelle Kapazitäten, die bedarfsgerecht eingesetzt werden können.

Neue Wege gehen

Die Ergebnisse machen auch deutlich, dass die klassische Stellenbedarfsermittlung für SHM an ihre Grenzen gekommen ist. Eine flächenbasierte Stellenbedarfsermittlung greift selbst unter Verwendung von Zu- und Abschlägen zu kurz, da technische Anforderungen und Nutzeranforderungen nicht ausreichend gewürdigt werden können. Darüber hinaus weisen Grundschulen und weiterführende Schulen deutliche Unterschiede auf, die nur teilweise der Logik folgen, dass die größere Schule auch diejenige ist, deren Betrieb mehr Hausmeisterkapazitäten verlangt. Eine aufgabenadäquate Stellenbemessung ist vor diesem Hintergrund aktuell in Arbeit.

Willich ist eine Flächengemeinde. Die Willicher SHM betreuen neben Schulen und Turnhallen zum Teil auch Kindertagesstätten und Kultureinrichtungen. Trotz der Aufteilung in Stadtteilteams und -tandems legen die SHM bei insgesamt über 2.500 Einzelfahrten pro Jahr über 14.000 Kilometer meist mit dem privaten Pkw zurück. Um diese umweltschädlichen Kurzstrecken und die Parkplatzsuche zu vermeiden und zusätzlich die Anlieferung bis vor die Schultür zu ermöglichen, werden nun in einem Pilotversuch Lasten-E-Bikes getestet, die zum Teil über das NRW-Programm „Emissionsarme Mobilität“ gefördert werden. ■

 Springer Professional.de

Schule Hausmeister 

Fraß, P., Eggerding, D. (2019): Wie wird ein akzeptierter Bedarf für Hausmeisterinnen und Hausmeister ermittelt?, in: innovative Verwaltung, 5, S. 49, www.springerprofessional.de/link/16740510