



Stadt Köln

**Wissenstransfer in der
Gebäudewirtschaft**

**WiMa-Tage Stuttgart
26. November 2025**

Inhaltsverzeichnis

Vorstellung der Gebäudewirtschaft der Stadt Köln:

- Aufgabenportfolio -

- Facts & Figures

- Personalstruktur

Erkenntnisse und Motivation

- Blick über den Tellerrand in die Verwaltungen

- Gute Praxisbeispiele

- Erkenntnisse

Maßnahmen bei der Gebäudewirtschaft

Diskussion

Die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln

Wir bauen alles außer Wohnungen.

Wir sind verantwortlich für den Betrieb und Neubau der öffentlichen Gebäude.

Das beinhaltet:

das Projektmanagement für die Planung und Errichtung von Neubauten und die Instandhaltung, Instandsetzung aller Bestandsgebäude.



Unser Aufgabenportfolio...

...reicht von der Schaffung, Betreibung und Instandhaltung von Schul- und Kitaplätzen, Kulturbauten, Grünaufbauten, Brunnen, Gewächshäusern und Verwaltungsgebäuden

über die Planung und Bauüberwachung von Immobilien im Service für andere städtische Dienststellen, beispielsweise der Feuer- und Rettungswachen, Bibliotheken, Museen

bis zum immobilienübergreifenden Asset- und Portfoliomanagement,

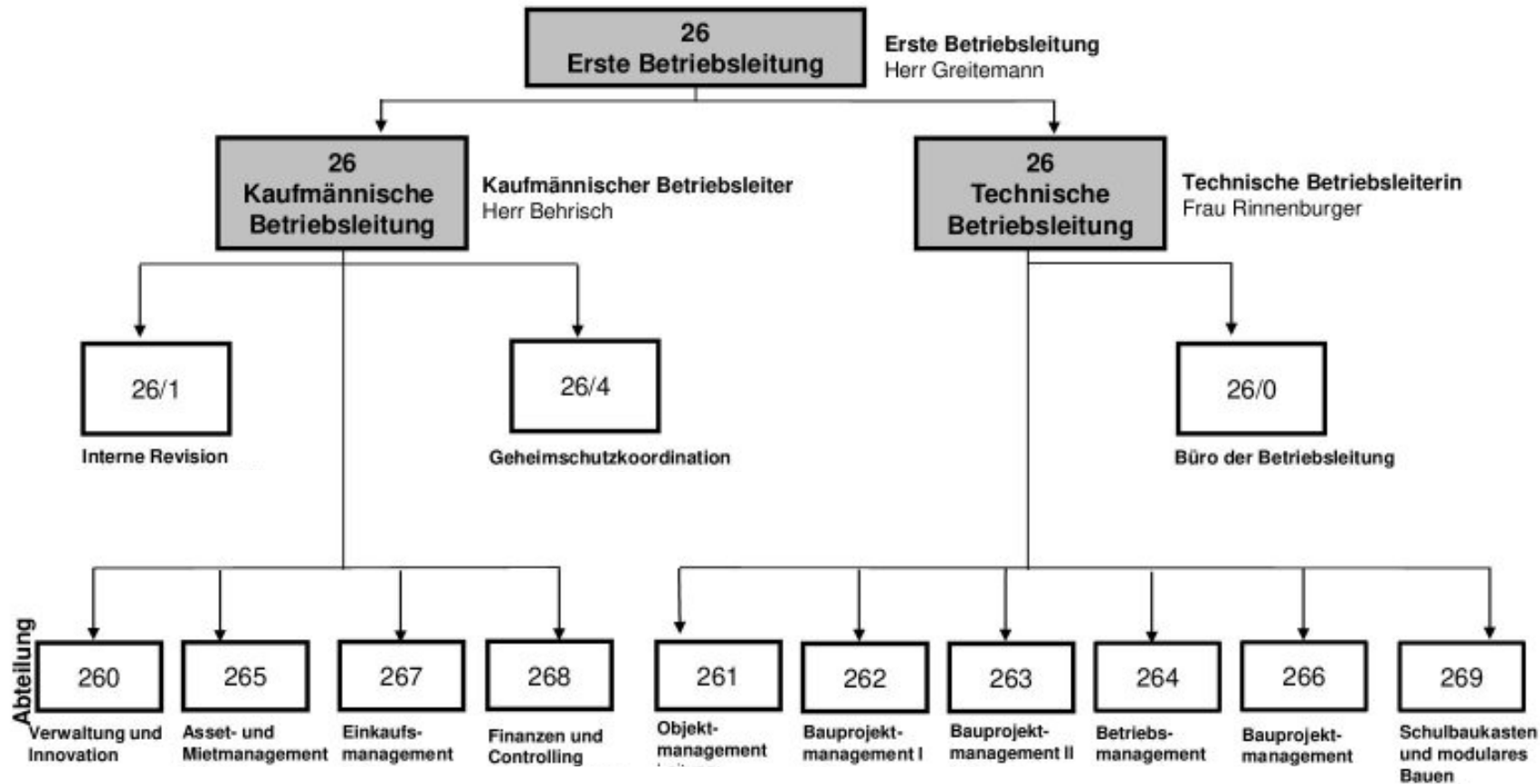
also entsprechender Wirtschafts- und Finanzplanung ebenso wie Vergabe-, Miet- oder Betriebsmanagement.

Facts & Figures

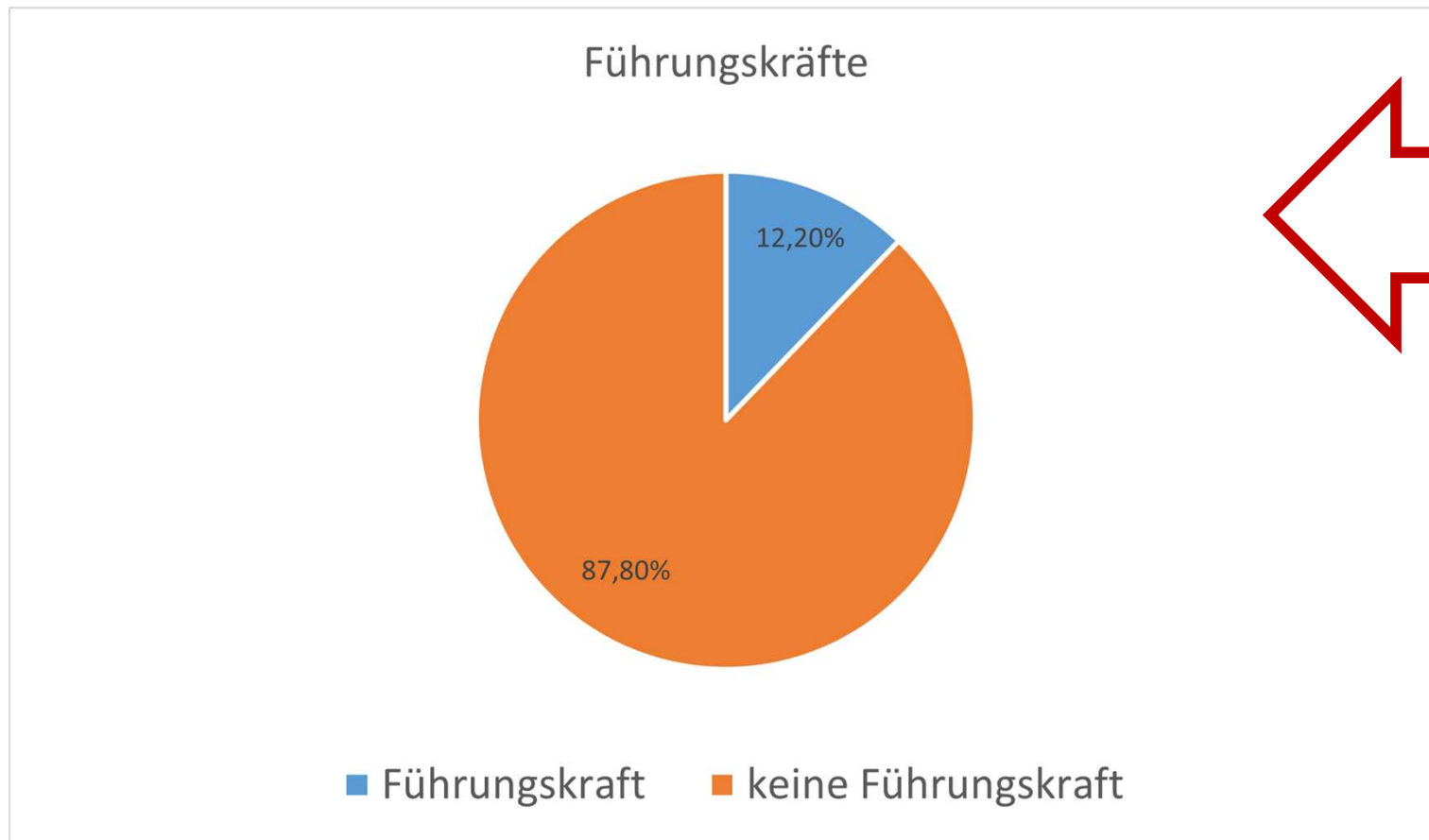
Die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln

- eigenbetriebsähnliche Einrichtung auf dem Gebiet des Facility-Managements mit eigenem Wirtschaftsplan seit dem 1.1.1997
- Bewirtschaftung städtischer Immobilien
- 875 Beschäftigte (Stand 31.12.2024) in zehn Abteilungen
- bewirtschaftet 266 Schulstandorte, 81 Verwaltungsgebäude, 77 Kindertagesstätten, 68 Aufbauten auf Grünflächen sowie 23 Kulturbauten
- rund 32.000 Kleinmaßnahmen im Bereich ungeplanter Instandhaltung, Wartung und Service für den sicheren Betrieb der Gebäude
- bewirtschaftete Fläche im Jahr 2019 von rund 2,2 Millionen Quadratmetern verteilt auf rund 400 Hektar Grundstücksfläche

Organigramm

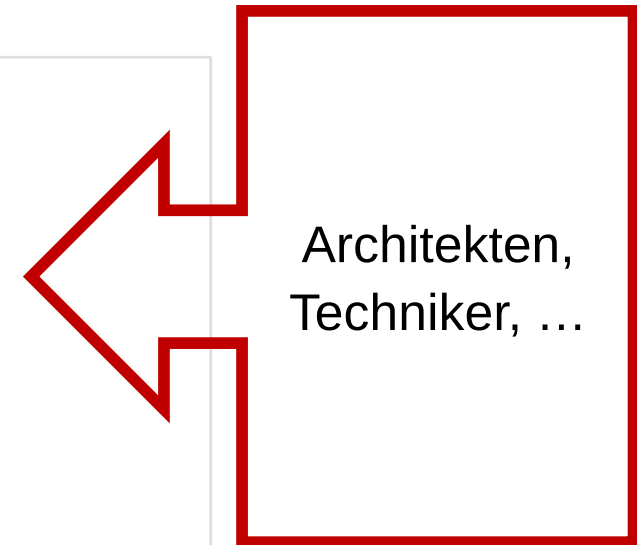
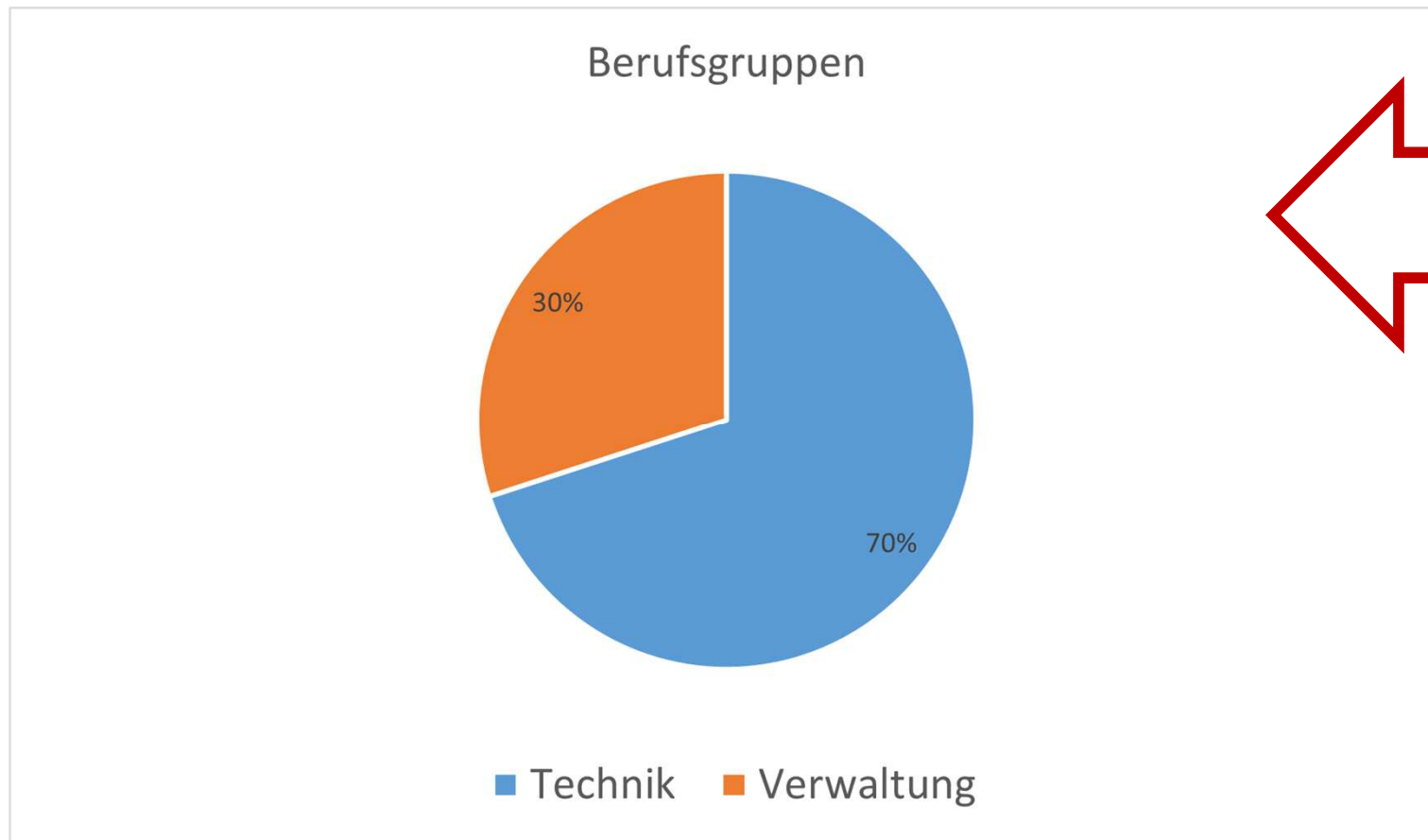


Personalstruktur

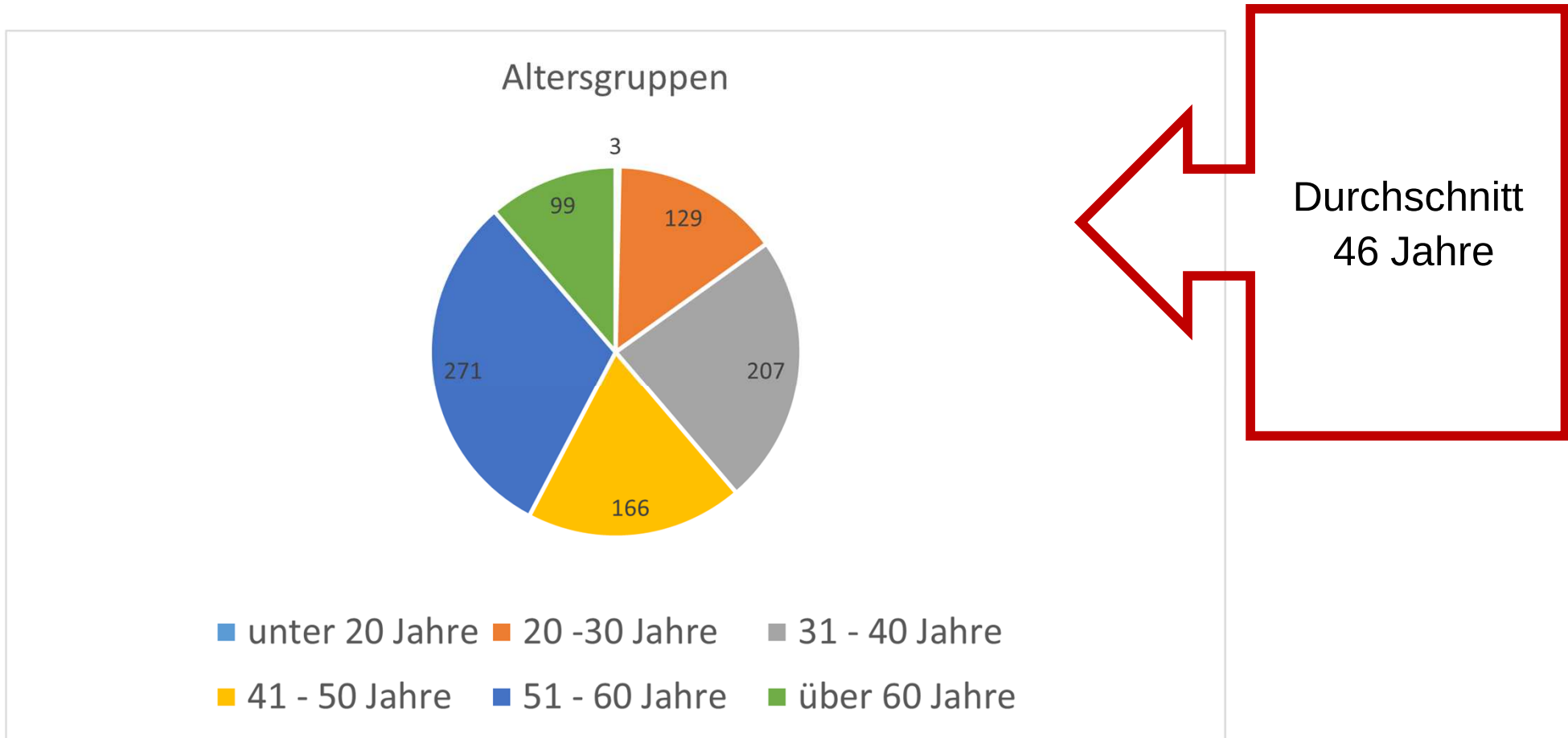


knapp 12 %
Führungskräfte
(107 Personen)
auf Abteilungs-,
Sachgebiets-
und Teamebene

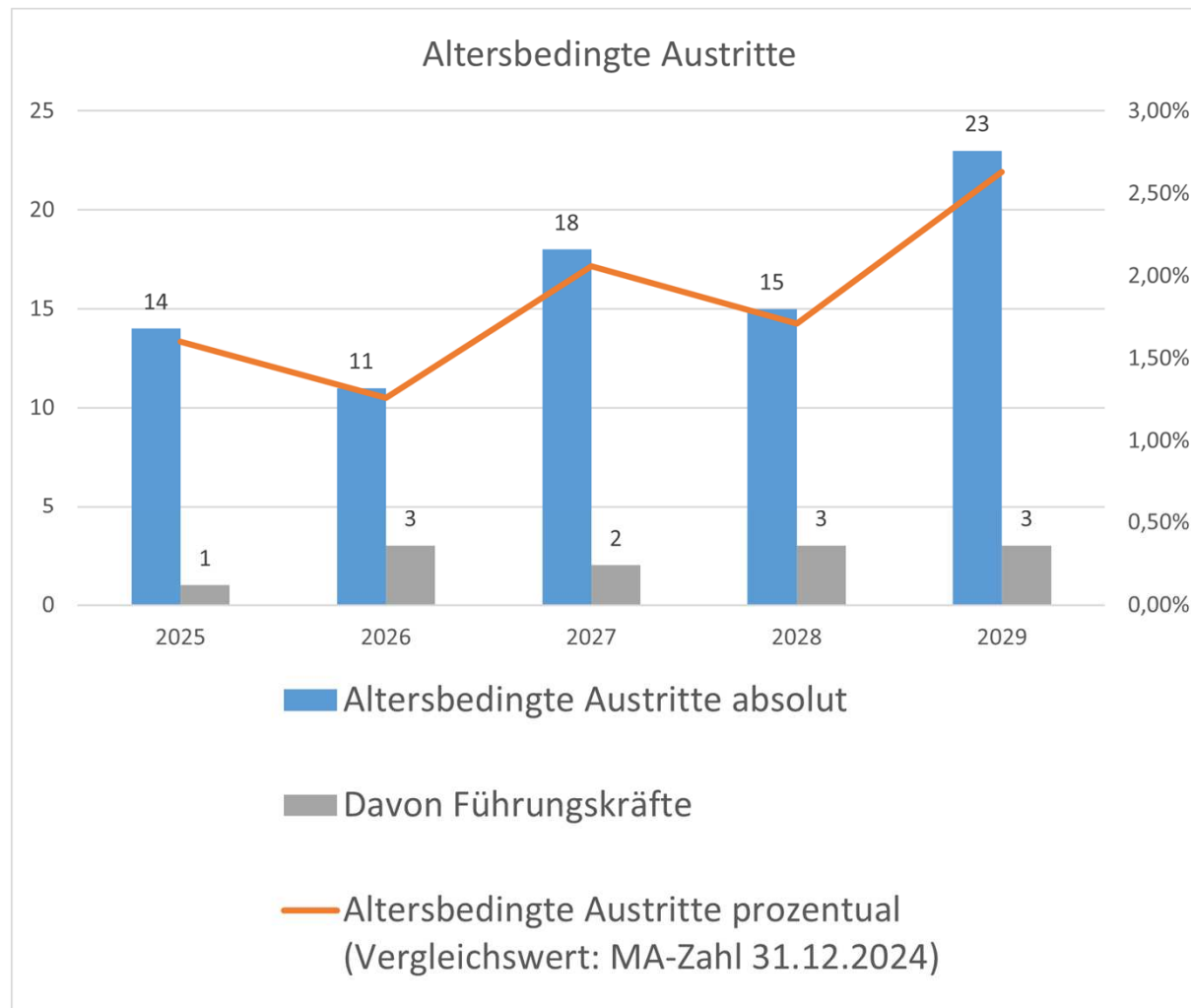
Personalstruktur



Personalstruktur



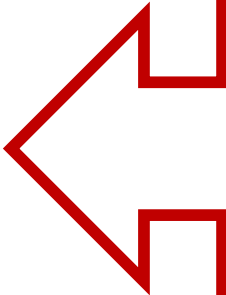
Personalstruktur



ohne vorzeitige
Austritte durch
Krankheit oder
Wechsel

Erkenntnisse und Motivation

- Personalstruktur erfordert Handlungsbedarf
- Wissenserhalt zur Aufgabenwahrnehmung
- Wissenssicherung dient Risikominimierung
- Wissenstransfer als strategischer Faktor!



Was ist konkret
wie zu tun?
Gibt es best
practices?

Blick über den Tellerrand in die Verwaltungen

Ausgangslage:

- demographischer Wandel
- Fachkräftemangel (Techniker, IT'ler, Finanzbereich, Architekten, ...)
- höhere/ hohe Wechselbereitschaft der AN
- finanzielle Rahmenbedingungen im ÖD

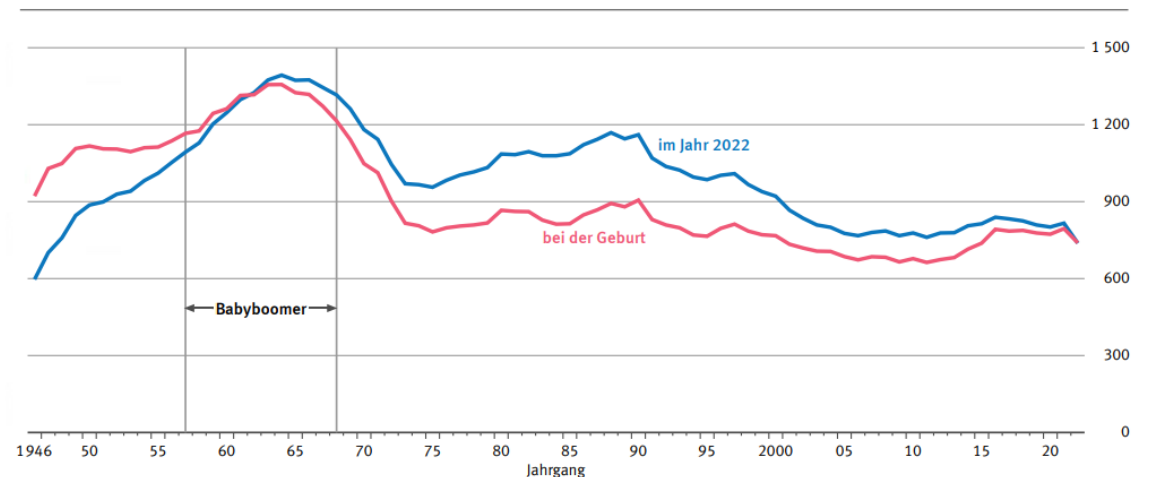
In Folge:

- personelle Wechsel nehmen zu
- steigender Bedarf für Wissenstransfer, Mentoring und Onboarding neuer Kräfte
- Theoriemodelle vs. Praxiserfordernis

Die Babyboomer: auf dem Gipfel der demografischen Welle

Grafik 1

Jahrgangsgrößen im Geburtsjahr und im Jahr 2022 im Vergleich
1 000

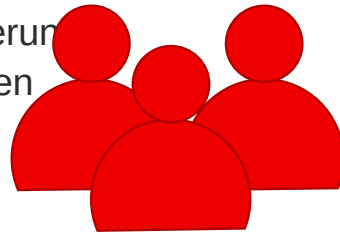


vgl. Plötzsch, Olga und zur Nieden, Felix, DIE BABYBOOMER: AUF DEM GIPFEL DER DEMOGRAFISCHEN WELLE, in: Statistisches Bundesamt | WISTA | 1 | 2024, Artikelnummer: 1010200-24001-4, ISSN 1619-2907, S. 27, <https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2024/01/die-babyboomer-012024.html>, abgerufen am 10.11.2024

Was sagt die Wissenschaft?

Herausforderungen

- **Zusammenhänge sehen**
zwischen Führung, Prozessen,
Personal, Strategie, IT,
Ergebnissen, Qualitätssicherung
und dem Umgang mit Wissen
- **Akteure ausrichten**
auf gemeinsame Ziele
(auch: Wissensziele)
- **Kultur schaffen**
Fehlertoleranz, Wertschätzung,
Vertrauen
- **Wissenstransfer verankern**
normativ, strategisch, operativ



begegnen mit

- **Rahmenbedingungen schaffen**

strukturell	kulturell
Organisations- Strukturen wie Netzwerke Collaborations-, und Lernplattformen, ...	Leitlinien für Führung und Kommunikation Mission, Werte, ...
- **Methoden**
insbesondere On-/Offboarding, Einarbeitungspläne,
Wissenstransfer, Mentoring, Führen mit Zielen,
Prozessoptimierung, KVP, Führungskräfteentwicklung,
Kollegiales Coaching, Erfolgsmessung, Evaluierung
- **Modelle**
aus Wissens- und Changemanagement,
Organisationsentwicklung

Beispiele aus Landesebene

- Bildung **einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe**: Ansprechpersonen für das Wissensmanagement aus allen obersten Landesbehörden (Ministerien, Landesrechnungshof etc.)
- **Abfrage** in den Ressorts nach bereits vorhandenen Lösungen („Insellösungen“)
- **Evaluation** der Insellösungen
- Erstellung eines **behördenspezifischen Leitfadens** mit Kriterien
 - Werkzeuge sollen möglichst effizient und kostengünstig sein
 - Schwerpunkt Wissenslandkarten und strukturierte Interviews
 - Expert Debriefing und Wissensstafette
 - Mentoring für den Onboarding-Prozess

Beispiele aus Landesebene

- **Führungskräfte:**
Schulungsmaßnahmen zum Wissensmanagement
- **Zentrale Ausbildung**
Rolle „Wissensmoderation“ für alle Ressorts
- **Netzwerktreffen**
der Wissensmoderatorinnen und -moderatoren
- **Systemunterstützung:**
Dokumentenmanagementsystem

Beispiele aus Bundesebene

Identifizieren

Zusammenarbeit mit
Personalbereichen
(Handlungsbedarfe
antizipieren)
Transferampel

Unterstützen

- *Ausbildung* von Beschäftigten
- *Begleitung und Beratung* von Personen und Teams

Umsetzen

- *Handlungsanweisungen* für neun konkrete Szenarien wie temporäre Abwesenheit, Fluktuation mit/ ohne Nachfolge, interner Wechsel
- *Kollaborationswiki*: Sammlung von Methoden, Anleitungen und Best Practices

Erkenntnisse

Rahmenbedingungen für die praktische Umsetzung schaffen:

- wesentlicher Erfolgsfaktor: aktive und zielgerichtete **Unterstützung durch die Leitungsebene** bei Einführung/ Verstetigung von Wissensmaßnahmen
- Sensibilisierung der **Führungskräfte**
- **Organisationskultur** (Bereitschaft zum Wissenstransfer)
- **Ressourcen** einplanen (zeitlich, personell)
- menschlicher Faktor: Beziehung zwischen wissensgebender und wissensnehmender Person
- im Fokus: konkrete Transfer- und Anwendungssituation



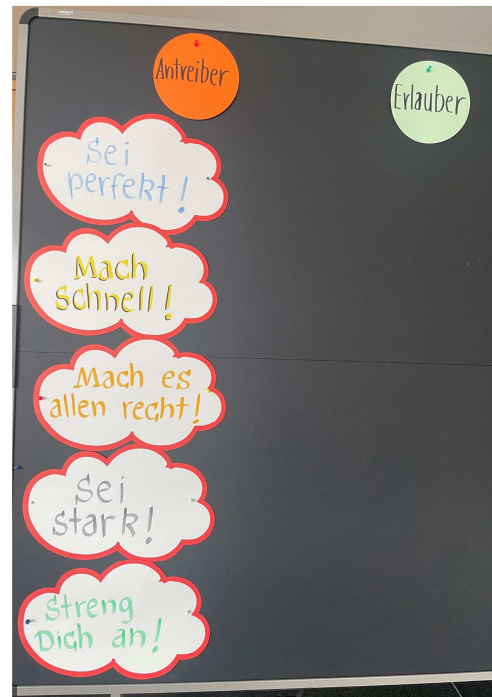
Maßnahmen der Gebäudewirtschaft der Stadt Köln

- **Einarbeitungskonzept**, basierend auf den beiden zentralen Säulen „Mentoring“ und „Einarbeitungsschulungen“
- Wissenstransfers durch **Tandems** in kritischen Bereichen
- Maßnahmen zum Onboarding und Offbording: „Speed Dating-Event“, Team, Blog, regelmäßige online Führungskräfteinformationen
- Netzwerke und Fortbildung für Führungskräfte
- Success Factors (Stadt Köln) mit online Schulungsangeboten

Maßnahmen der Gebäudewirtschaft der Stadt Köln

- Bauprojekt- und Objektmanagement
- Bau- und Vergaberecht
- Führungskräfteentwicklung
- Kommunikation
- diverse Zusatzveranstaltungen

- Coachings
- Teamtrainings
- Workshops

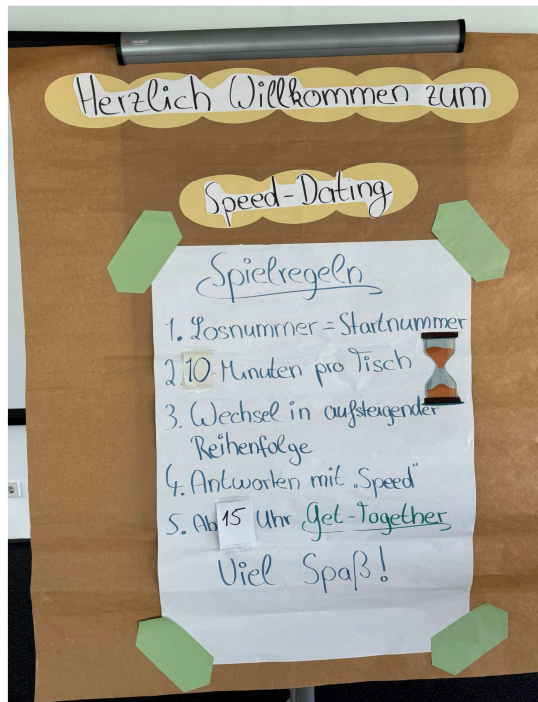
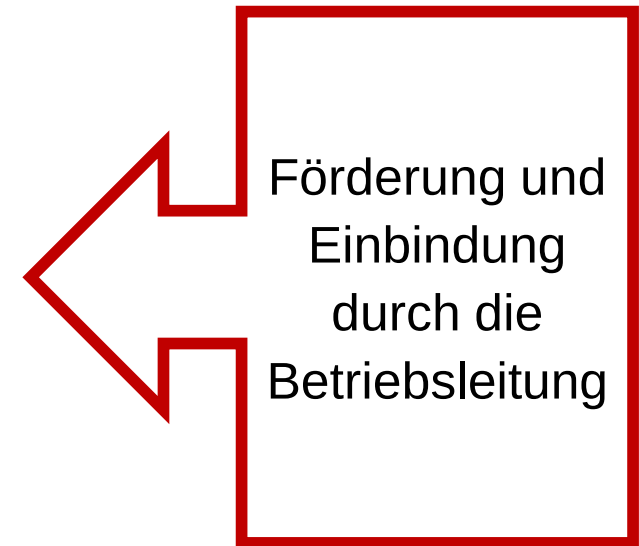


fachlich und
„soft skills“

anforderungs-
spezifische
Unterstützung

Maßnahmen der Gebäudewirtschaft der Stadt Köln

- Speed Dating
- Treffen der Ausbilder*innen
- Azubi-Workshop „Schulbau neu gedacht“
- Zukunftsworkshops BIM*

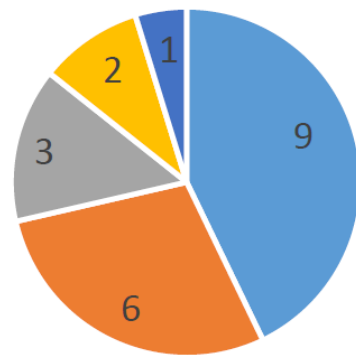


*BIM = building information modeling

Maßnahmen der Gebäudewirtschaft der Stadt Köln

gezielte Nachwuchsförderung: Duales Studium

Verteilung der Nachwuchskräfte auf
duale Studiengänge in 2024



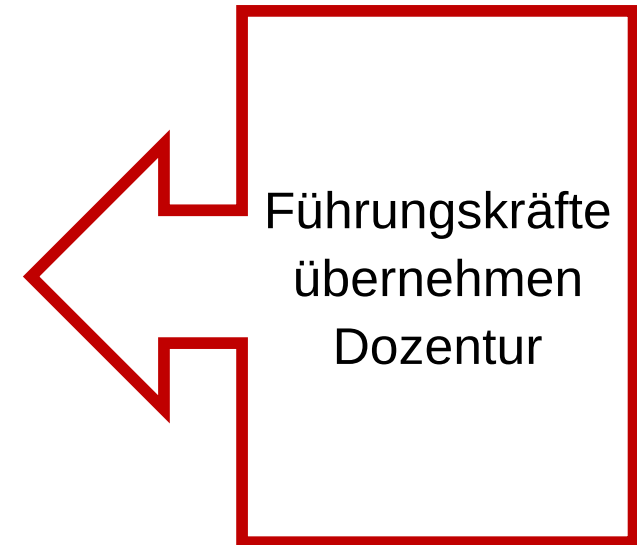
- Bauingenieurwesen
- Architektur
- Elektrotechnik
- Informatik
- Stadtbauoberinspektor*innen

Konkrete
Förderung „on-
the-job“ mit
gezieltem
Wissenstransfer

Maßnahmen der Gebäudewirtschaft der Stadt Köln

Bauprojektmanagement im öffentlichen Dienst (in Kooperation mit der TH Köln)

- Modernes Bauprojektmanagement
- Demokratie und Bürgerbeteiligung
- Projektsteuerung und –überwachung
- Rechtsrahmen und Anti-Claim-Management
- Projektkalkulation und Abschlussmanagement



Diskussion

Weitere Praxiserfahrungen?

- Wissenstransfer wie Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement (Change) als Kulturthema -> „Neuland“ für Verwaltungen?
- Bedarf guter Praxisbeispiele auf allen föderalen Ebenen: gemeinsamer Ansatz statt Insellösungen - Bund, Länder und Kommunen?
- Erfahrungen mit föderal übergreifendem Vorgehen in Communities?
- Portfolio guter Umsetzungsbeispiele entwickeln, nachnutzen und ergänzen?