



Alexander Kölsch, Jan Eberling

Vom klassischen Schulhausmeister zum modernen Hausmeisterverbund

Ein Praxisbericht aus Pirmasens

Mit der Gründung des eigenständigen Amtes für Gebäudemanagement im Jahr 2019 übernahm die Stadtverwaltung Pirmasens nicht nur die Bauherrenfunktion für städtische Gebäude, sondern auch die Verantwortung für deren nachhaltigen und wirtschaftlichen Betrieb. Eine der zentralen Aufgaben bestand darin, die vor Ort tätigen Mitarbeitenden, insbesondere die Hausmeister, organisatorisch neu zu strukturieren und ihre Aufgaben zukunftsfähig zu gestalten.

Ausgangslage: zersplitterte Zuständigkeiten, ungleiche Arbeitslast

Bis 2020 waren die Schulhausmeister direkt dem Schulverwaltungsamt zugeordnet und jeweils einer Schule fest zugewiesen – unabhängig von der Größe oder dem baulichen Zustand des Gebäudes. Diese Struktur führte zu erheblichen Unterschieden in der Arbeitsbelastung. Die Aufgabenbeschreibung war vage, die Erwartungshaltung klar: Wünsche der Schulleitung sollten möglichst reibungslos erfüllt werden. Eine systematische Steuerung der hausmeisterlichen Leistungen fehlte ebenso wie eine Verknüpfung mit dem technischen und infrastrukturellen Gebäudemanagement. Eine Betreuung anderer kommunaler Liegenschaften, wie Kitas oder Verwaltungsgebäuden, war kaum vorgesehen.

Neustrukturierung: Aufgaben bündeln, Personal effizient einsetzen

Mit der Neuordnung wurden 17 Schulhausmeister (entsprechend 16,64 VZÄ)¹ sowie zwei frühere Bauhofmitarbeiter in das infrastrukturelle Gebäudemanagement überführt. Ziel war es, den gesamten kommunalen Gebäudebestand – rund 100 Objekte, darunter 17 Schulen und 14 Kitas – mit dem bestehenden Personal flächendeckend zu betreuen. Um den Wandel erfolgreich zu gestalten, war eine behutsame Einbindung aller Beteiligten erforderlich. Die Hausmeister, viele davon seit Jahrzehnten an „ihrer“ Schule tätig, sollten ihre neue Rolle akzeptieren können – ebenso wie die Schulleitungen, für die eine Einschränkung der bisherigen exklusiven Betreuung zunächst wie ein Rückschritt wirkte.

Das Reviersystem: Hausmeisterverbünde mit regionaler Zuständigkeit

Das Stadtgebiet wurde in vier Reviere unterteilt, die anhand folgender Kriterien gebildet wurden:

- Bruttogrundfläche der Gebäude und Außengelände
- Nutzungsart (Schule, Kita, Verwaltungsgebäude, Leerstand)
- Erreichbarkeit und Fahrtzeiten
- baulicher Zustand der Objekte.

Für jedes Revier wurde ein Hausmeisterverbund (HMV) mit jeweils vier bis fünf Hausmeistern gebildet. Die bisherigen Schulhausmeister behielten ihre Stammobjekte, arbeiteten aber fortan auch im Revier ihrer Kollegen. Die Verbünde erhielten folgende regionale Zuständigkeiten:

- HMV 1 – Kirchberg
- HMV 2 – Mitte
- HMV 3 – West/Süd
- HMV 4 – Nord.

Zentrale Steuerung mit dezentraler Verantwortung

Arbeitsaufträge werden über eine CAFM-Software koordiniert und entweder zentral vergeben oder direkt mit den Objektverantwortlichen (z. B. Schul-, Kitaleitung) abgestimmt. Die Kommunikation, Koordination und Steuerung erfolgen durch einen Sachbearbeiter im infrastrukturellen Gebäudemanagement. Schnell zeigte sich jedoch: Für den reibungslosen Ablauf und eine effiziente Aufgabenverteilung innerhalb der Verbünde war eine hierarchische Struktur erforderlich.

Zentrale Ansprechpartner (ZA): Neue Führungsrollen im Team

Im Jahr 2024 wurde deshalb in jedem Hausmeisterverbund die Stelle eines zentralen Ansprechpartners (ZA, Entgeltgruppe 7) geschaffen. Diese übernehmen koordinierende Aufgaben:

¹ VZÄ: Vollzeitäquivalent – eine Kennzahl, die verwendet wird, um die Arbeitszeit von Mitarbeitern in Vollzeitstellen umzurechnen, auch wenn diese in Teilzeit oder anderen Arbeitszeitmodellen beschäftigt sind. Ein VZÄ von 1,0 entspricht dabei der Arbeitszeit einer Vollzeitskraft.

- Einsatzplanung, Urlaubs- und Vertretungsregelung
- Abstimmung mit technischem Gebäudemanagement und Reinigungsdiensten
- Wochenenddienste und Winterdienstplanung
- Konfliktmanagement im Team.

Zudem bleiben sie weiterhin als Hausmeister im operativen Dienst tätig. Die ZAs treffen sich wöchentlich mit dem Hauptsachbearbeiter des infrastrukturellen Gebäudemanagements, um Informationen auszutauschen und Arbeitsprozesse abzustimmen. Innerhalb der Verbünde erfolgen zu Wochenbeginn ebenfalls regelmäßige Teambesprechungen.



Abb. 1: Bei Neustrukturierungen den Dialog nicht vergessen (Foto: AMAT-HIEU, Fotolia)

Veränderung als Prozess – Kommunikation und Überzeugungsarbeit

Eine grundlegende strukturelle Veränderung im Hausmeisterwesen kann nur gelingen, wenn alle Beteiligten von Anfang an eingebunden werden – insbesondere dann, wenn langjährige Routinen aufgebrochen und vertraute Arbeitszusammenhänge neu geordnet werden. Viele unserer Hausmeister waren seit Jahrzehnten an ihrer jeweiligen Schule tätig und hatten fest damit gerechnet, dort auch bis zur Rente zu bleiben. Die emotionale Bindung an das Stammobjekt war entsprechend hoch.

Umso wichtiger war es, in der Umstellungsphase Vertrauen zu schaffen und den persönlichen Sorgen Raum zu geben. Jeder Hausmeister erhielt deshalb die Gelegenheit zu einem Einzelgespräch mit einem externen Beratungsunternehmen. In diesem geschützten Rahmen konnten Bedenken, Ängste und Kritik offen angesprochen werden – ohne unmittelbare Rückmeldungspflicht gegenüber der Verwaltung. Die Ergebnisse dieser Gespräche wurden durch das Beratungsunternehmen anonymisiert ausgewertet und an uns zurückgemeldet. So konnten wir die häufigsten Themen und Vorbehalte identifizieren und gezielt darauf eingehen – sei es durch organisatorische Anpassungen, zusätzliche Unterstützungsangebote oder offene Gespräche mit einzelnen Mitarbeitenden.

Regelmäßige Hausmeisterdienstbesprechungen wurden als weiteres zentrales Element der Kommunikation etabliert. Hier erhält jeder Hausmeister die Möglichkeit, eigene Anliegen vorzubringen, sich mit Kollegen auszutauschen oder Rückmeldung zu laufenden Prozessen zu geben. Auch die Auswahl der zentralen Ansprechpartner (ZA) erfolgte in enger Abstimmung mit dem Team und wurde durch eine sorgfältige Eignungsprüfung begleitet. Dabei war es uns besonders wichtig, dass sich die späteren ZAs sowohl fachlich als auch sozial als geeignete Führungspersönlichkeiten im Team behaupten konnten.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war außerdem die Rücken- deckung durch die Stadtspitze. Diese hatte frühzeitig deutlich gemacht, dass jede Schule auch im neuen System einen Stammhausmeister behalten wird – eine zentrale Zusicherung, die sowohl gegenüber den Schulleitungen als auch gegenüber den Hausmeistern selbst für Vertrauen sorgte. Um diesen Punkt zu stärken, wurden Oberbürgermeister und Beigeordnete aktiv in die Kommunikation eingebunden. In gemeinsamen Gesprächen mit den Leitungsteams der jeweiligen Schulverbünde wurde das Konzept des Hausmeisterverbunds vorgestellt, Fragen konnten direkt adressiert werden und die strategische Ausrichtung wurde breit verankert.

Um auch bei zwischenmenschlichen Spannungen eine Anlaufstelle im Kollegenkreis zu schaffen, wählten die Hausmeister darüber hinaus einen sogenannten Vertrauenshausmeister. Dieser fungiert als neutraler Mittler – etwa wenn es zu Konflikten mit dem zentralen Ansprechpartner oder mit der Verwaltung kommt – und stärkt so das interne Beschwerdemanagement.

Der Wandel hin zu einer teamorientierten, flexiblen Hausmeisterstruktur war demzufolge nicht nur eine Frage der Organisation, sondern vor allem ein Prozess der offenen Kommunikation, des gegenseitigen Respekts und des ernsthaften Zuhörens.

Vorteile des neuen Modells – Erfahrungen aus der Praxis

Nach einer intensiven Einführungsphase hat sich das Verbundsystem im Alltag bewährt. Die anfängliche Skepsis ist weitgehend gewichen. Die Vorteile sind vielfältig:

Ausfallsicherheit und Vertretung

Urlaube oder Krankheitsfälle führen nicht mehr zu Funktionsausfällen, weil Vertretungen innerhalb des Verbunds organisiert werden können – auch während der Schulzeit.

Entlastung durch Aufgabenteilung

Handwerklich versierte Hausmeister können sich auf größere Reparatur- oder Umbauprojekte konzentrieren, während die Kollegen die laufende Betreuung der Objekte übernehmen. Beispiel: Während der Sanierung einer Turnhalle

konnte ein Hausmeister mit handwerklichem Schwerpunkt die Baubegleitung übernehmen, weil seine Kollegen aus dem Verbund die Betreuung der Schule sicherstellten.

Effizientere Ressourcennutzung

Werkzeuge, Maschinen und Fahrzeuge werden gemeinschaftlich angeschafft und genutzt. Das ermöglicht eine bessere Auslastung und spart Kosten.

Teamarbeit und Wissensaustausch

Die Hausmeister arbeiten nicht mehr isoliert, sondern als Team. Das stärkt den Zusammenhalt, verbessert die fachliche Qualität und ermöglicht eine flexible Aufgabenverteilung.

Verbesserte Steuerbarkeit durch die Verwaltung

Die Einführung zentraler Ansprechpartner erleichtert die Kommunikation mit der Verwaltung, insbesondere bei der Umsetzung neuer Prozesse, Standards oder kurzfristiger Maßnahmen.



Abb. 2: Im Gebäudemanagement die Weichen richtig stellen (Foto: Jost)

Fazit: vom Einzelkämpfer zum Teamplayer

Die Umstellung vom klassischen Schulhausmeister zur Arbeit im Hausmeisterverbund hat nicht nur zu mehr Effizienz und Ausfallsicherheit geführt, sondern auch die Arbeitszufriedenheit der Hausmeister gesteigert. Der Austausch untereinander, die bessere Planbarkeit und die Perspektive über das eigene Objekt hinaus haben eine neue Kultur der Zusammenarbeit entstehen lassen. Das Modell stärkt die Betreiberverantwortung der Kommune und zeigt, wie infrastrukturelle Gebäudedienste professionell weiterentwickelt werden können – auch ohne erheblichen Personalaufbau. Im Übrigen waren die Erfahrungen und Impulse aus dem Netzwerk des VKIG bei der Umsetzung der Hausmeister-

verbünde in Pirmasens von entscheidender Bedeutung. Durch den regelmäßigen Austausch im Rahmen der VKIG-Fachgruppen konnten wertvolle Praxisbeispiele und Konzepte aus anderen Städten berücksichtigt werden, um eigene Umsetzungsstrategien zu entwickeln.

Ausblick

Der Aufbau der Hausmeisterverbünde in Pirmasens hat gezeigt, dass durch eine gezielte organisatorische Umstrukturierung und die Einbindung der Mitarbeitenden deutliche Verbesserungen im infrastrukturellen Gebäudemanagement erzielt werden können. Zukünftig ist es geplant, die gewonnenen Erkenntnisse weiter zu evaluieren und die Prozessoptimierung fortzuführen. Ein Fokus wird dabei auf der Weiterentwicklung digitaler Steuerungsinstrumente und der noch effizienteren Ressourcennutzung liegen. Ein weiterer Schwerpunkt wird die kontinuierliche Weiterbildung der zentralen Ansprechpartner (ZA) sein, um deren Führungsrolle zu stärken und die Kommunikation innerhalb der Verbünde weiter zu verbessern.

Langfristig soll das System des Hausmeisterverbunds die Betreiberverantwortung weiter stärken und die Verlässlichkeit des infrastrukturellen Gebäudemanagements sichern. Durch den Ausbau digitaler Anwendungen und eine gezielte Personalentwicklung wird eine flexible und resiliente Struktur angestrebt, die auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet ist.



Alexander Kölsch

Leiter des Gebäudemanagements
der Stadt Pirmasens



Jan Eberling

Infrastrukturelles Gebäudemanagement
der Stadt Pirmasens