



**Botschaft
des Stadtrates an
den Gemeinderat**

187043 / 211.10.20

Reorganisation Hochbaudienste sowie Immobilien und Bewirtschaftung

Antrag

1. Die Abteilung Hochbau der bisherigen Dienststelle Hochbaudienste im Departement Bau Planung Umwelt (BPU) sowie die Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung im Departement Finanzen Wirtschaft Sicherheit (FWS) werden zu einer neuen Dienststelle Immobilien und Hochbau zusammengeführt und dem Departement BPU angegliedert.
2. Die Dienststelle Hochbaudienste wird umbenannt zur Dienststelle Stadtraum und Umwelt.
3. Die Aufgabenbereiche der Departemente werden wie in Kapitel 7 beschrieben neu festgelegt.
4. Der Stadtrat wird beauftragt, die Umsetzung zu koordinieren und die Einzelheiten zu regeln.

Zusammenfassung

In der Stadt Chur sind die Aufgaben im Bereich Immobilien und Hochbau derzeit auf die zwei Departemente Finanzen Wirtschaft Sicherheit (FWS) und Bau Planung Umwelt (BPU) verteilt. Diese historisch gewachsene Struktur führt im Alltag zu Unklarheiten, Kompetenzkonflikten, Doppelspurigkeit und einer ungenügenden Projektumsetzung. Die Prozesse über zwei Departemente verursachen mehr Probleme als sie lösen und für die drei





Kernaufgaben Eigentümerversammlung, Bauherrenvertretung und Bewirtschaftung bestehen heute fünf statt drei Abteilungen.

Seit 2010 wurde im Gemeinderat und von der GPK verschiedentlich festgestellt, dass in diesem Bereich Optimierungsbedarf besteht. In der Botschaft vom 15. Februar 2024 beantragte der Stadtrat daher dem Gemeinderat, dass die Abteilung Hochbau der Dienststelle Hochbaudienste des Departements BPU in die Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung des Departements FWS integriert werde. Die Botschaft "Reorganisation Dienststelle Hochbaudienste" wurde vom Gemeinderat an den Stadtrat zur Überarbeitung zurückgewiesen, unter anderem mit Verweis auf den falschen Zeitpunkt und den fehlenden Einbezug der Mitarbeitenden.

Der Stadtrat liess die Situation in der Folge durch ein externes Projektteam und unter Einbezug der betroffenen Mitarbeitenden umfassend analysieren. In Interviews und Workshops zeigte sich ein klarer Handlungsbedarf. Die Mehrheit der Beteiligten befürwortete eine Zusammenführung der Immobilien- und Hochbauaufgaben in einem Departement, um Synergien zu nutzen, Schnittstellen zu reduzieren und Projekte effizienter umzusetzen.

Von sechs geprüften Organisationsvarianten erwies sich die Zusammenführung der Aufgaben im Departement BPU (Variante 3) als die zweckmässigste Lösung. Sie ermöglicht eine Bündelung aller relevanten Kompetenzen – von der ersten planerischen Idee über die Projektierung bis zur Bewirtschaftung des Objektes – unter einer politischen Führung. Dadurch entsteht ein überzeugendes Baufachorgan der Stadt Chur. Varianten mit getrennter Verantwortung würden neue Schnittstellen schaffen.

Die heutige Dienststelle Hochbaudienste wird im Zuge der Reorganisation zur Dienststelle *Stadtraum und Umwelt*. Finanziell ist die Reorganisation langfristig vorteilhaft: Durch die Bündelung der Aufgaben können mittelfristig zwei Abteilungsleitungen eingespart werden (rund 300'000 Franken pro Jahr). Kurzfristig entstehen Mehrkosten durch externe Projektleitung und Rekrutierung. Bei der Umsetzung soll dem Change Management besondere Bedeutung zukommen, weshalb der genaue Zeitplan noch offen ist.

Die Zusammenführung der Immobilien- und Hochbauaufgaben im Departement BPU bildet die Grundlage für eine effizientere, klar strukturierte und zukunftsfähige Organisation der städtischen Immobilien- und Hochbauaufgaben.



Bericht

1. Ausgangslage und Zielsetzung

1.1 Rechtliche Grundlagen

Die Stadt Chur ist in drei Departemente gegliedert, denen jeweils ein Mitglied des Stadtrates vorsteht (Art. 40 Abs. 1 Verfassung der Stadt Chur [Stadtverfassung; RB 111]): das Departement Finanzen Wirtschaft Sicherheit (FWS), das Departement Bildung Gesellschaft Kultur (BGK) und das Departement Bau Planung Umwelt (BPU). Der Gemeinderat ist gemäss Art. 25 lit. c der Stadtverfassung für die Schaffung neuer Dienststellen und gemäss Art. 40 Abs. 2 Stadtverfassung für die Festlegung der Aufgabenbereiche der drei städtischen Departemente zuständig. Darüber hinaus ist für die Organisation innerhalb der Departemente der Stadtrat zuständig, mit Ausnahme von Bereichen, welche in der Gesetzgebung ausdrücklich anders vorgesehen sind (z.B. Stadtschule und Gewerbliche Berufsschule Chur). Der Stadtrat ist der Ansicht, dass der Gemeinderat sinngemäss auch für die Abschaffung sowie einen umfangreicheren Umbau einer Dienststelle zuständig ist.

1.2 Ausgangslage

In der Stadt Chur werden aktuell Hochbau- und Immobilienaufgaben in zwei verschiedenen Organisationseinheiten mit unterschiedlicher politischer Zuständigkeit wahrgenommen:

- Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung im Department Finanzen Wirtschaft Sicherheit;
- Abteilung Hochbau der Dienststelle Hochbaudienste im Departement Bau Planung und Umwelt.

Die Aufteilung der Immobilien- und Hochbauaufgaben auf zwei Departemente ist historisch begründet. Bis im Jahr 2015 war die Abteilung Liegenschaften Teil der Dienststelle Finanz- und Liegenschaftsverwaltung. Daraus entstanden die Dienststelle Finanzen und Steuern (heute 'Finanzen, Steuern und Einwohnerdienste'), die Dienststelle 'Sportanlagen' sowie die Dienststelle 'Immobilien und Bewirtschaftung'. Die Abteilung Hochbau war bereits damals Teil der heutigen Hochbaudienste.

Seit 2010 wurde im Gemeinderat und von der Geschäftsprüfungskommission (GPK) verschiedentlich festgestellt, dass im Bereich der Immobilien- und Hochbauaufgaben Optimierungsbedarf besteht. Bereits in ihrem Bericht zur Jahresrechnung 2009 hat die GPK



folgenden Antrag gestellt: "Der Stadtrat hat die Schnittstellen und Verantwortlichkeiten zwischen der Finanz- und Liegenschaftenverwaltung und dem Hochbauamt bis zum 30. September 2010 schriftlich zu definieren." Anlässlich der Gemeinderatssitzung vom 17. Juni 2010 wurde der Antrag der GPK einstimmig angenommen.

In seinem Bericht vom 11. Oktober 2010 an den Gemeinderat hat der Stadtrat damals folgendes festgehalten: "Zwischen der Finanz- und Liegenschaftenverwaltung und dem Hochbauamt bestehen sehr enge Beziehungen, da das Hochbauamt einen grossen Teil seiner Aufträge für Unterhalt, Instandstellung oder Neubau der städtischen Bauten über die Liegenschaftenverwaltung erhält. Budgetiert und abgerechnet wird über Konti, die in der Budgetverantwortung der Finanz- und Liegenschaftenverwaltung liegen. Diese Zusammenarbeit erfordert ein hohes Mass an zielgerichteter und effizienter Koordination."

2016 hat die FDP-Fraktion einen Auftrag betreffend Bautätigkeiten der Stadt Chur eingereicht und darin ein normiertes Vorgehen für Bautätigkeiten der Stadt Chur gefordert. Der Auftrag wurde vom Gemeinderat überwiesen, der Stadtrat hat dem Gemeinderat seine Botschaft am 8. August 2017 vorgelegt und darin einen detaillierten Projektphasenplan und Prozessablauf festgehalten. Darin ist die Zuweisung der jeweiligen Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten in Bezug auf die städtischen Immobilien und Hochbauten zwar prinzipiell geregelt. Allerdings wurde das vorgeschlagene Modell nie sauber umgesetzt, was im Alltag sehr oft zu Unklarheiten und Kompetenzkonflikten führt. Das aktuell gelebte Modell hat eine ungenügende Projektumsetzung zur Folge; Beispiele dafür sind das Hallenbad, die Badi Sand, das Theater oder das Schulhaus Masans.

Zusammengefasst haben die Erfahrungen der letzten Jahre gezeigt, dass die Prozesse und Schnittstellen über zwei Departemente mehr Probleme (Doppelspurigkeit, fehlende Synergien) verursachen als lösen. Zudem haben die Kompetenzkonflikte in den letzten Jahren dazu geführt, dass Parallelstrukturen entstanden sind. So bestehen heute für die Bewältigung der drei klassischen Aufgaben Portfoliomanagement, Bauprojektmanagement und Facility Management departementsübergreifend fünf statt drei Abteilungen in zwei Dienststellen.

In ihrem Bericht zum Budget 2021 hat die GPK erneut festgehalten, dass in der Zusammenarbeit zwischen den Dienststellen Immobilien und Bewirtschaftung (Departement FWS) und Hochbaudienste (Departement BPU) Optimierungspotenzial bestehe und forderte den Stadtrat auf, entsprechende Massnahmen zu definieren.

Der Stadtrat hat in den letzten Jahren verschiedene Möglichkeiten geprüft, um bestmöglich Synergien zu nutzen und Schnittstellen zu bereinigen. In der Botschaft vom 15. Februar 2024 beantragte der Stadtrat dem Gemeinderat, dass die Abteilung Hochbau der



Dienststelle Hochbaudienste des Departements BPU in die Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung des Departements FWS integriert werde.

An der Sitzung vom 7. März 2024 wurde die Botschaft "Reorganisation Dienststelle Hochbaudienste" vom Gemeinderat auf Antrag der Mitte-Fraktion mit 12 Ja- zu 9 Nein-Stimmen an den Stadtrat zur Überarbeitung zurückgewiesen. Bemängelt wurde unter anderem der Zeitpunkt der Botschaft vor dem Legislaturwechsel sowie der fehlende Einbezug der betroffenen Mitarbeitenden. Zudem hätte die Umsetzung zu einer noch stärkeren Aufgabenkonzentration im Departement FWS geführt, das bereits heute mehr Dienststellen vereint als die beiden anderen Departemente zusammen. Weitere Punkte waren das Vier-Augen-Prinzip zwischen den Departementen und das Klumpenrisiko.

In diesem Zusammenhang ist auch auf den 2012 eingereichten Auftrag Dominik Infanger zur Neuverteilung der Aufgaben auf die Departemente hinzuweisen. Dieser wurde vom damaligen Stadtrat zur Ablehnung empfohlen, allerdings war bereits damals ersichtlich, dass die Departemente über unterschiedliche Ressourcen verfügen und damit auch die jeweiligen Departementsvorsteher unterschiedlich stark fordern. Diese Entwicklung hat sich in den letzten Jahren durch die Übernahme zahlreicher Geschäfte und Aufgaben durch das Departement FWS zusätzlich verschärft. Beispiele dafür sind Sachgeschäfte wie z.B. die Brambrüeschbahn, Aufsichtsfunktionen für die IBC und Chur Bus sowie die gesamten Facility Services.

1.3 Aufgabenstellung und Zielsetzung

Der Stadtrat hat die Rückweisung der Botschaft "Reorganisation Dienststelle Hochbaudienste" vom 15. Februar 2024 im Gemeinderat zum Anlass genommen, die Zusammenarbeit zwischen den Dienststellen Immobilien und Bewirtschaftung (Departement FWS) und Hochbaudienste (Departement BPU) erneut zu analysieren und entsprechende Massnahmen zu erarbeiten. Aufgrund der bestehenden Ausgangslage wurde ein Projekt gestartet, in dem die aktuelle Situation in Chur unter Einbezug der betroffenen Mitarbeitenden untersucht, funktionierende Modelle in anderen Städten analysiert und konkrete Massnahmen erarbeitet wurden.

Das Projekt verfolgte zwei Ziele:

1. Einerseits soll die Zuständigkeit für Planungs-, Bau und Instandhaltungsaufgaben bei Hochbauten geklärt und eine entsprechende Struktur bzw. Organisation aufgebaut werden, um künftig sowohl Grossprojekte wie auch Instandhaltung und baulichen Unterhalt rascher und zielgerichteter umsetzen zu können;



2. Andererseits soll die bisher sehr heterogene Dienststelle Hochbaudienste den gestiegenen Anforderungen angepasst und in eine thematisch klar strukturierte Dienststelle überführt werden.

1.4 Hängige Aufträge im Gemeinderat

Derzeit sind zwei weitere politische Sachgeschäfte in Bearbeitung, die Schnittstellen zu der vorliegenden Reorganisationsbotschaft haben. Dies ist einerseits der im Mai eingereichte Auftrag Daniel Lütcher und Mitunterzeichnende betreffend organisatorische Veränderungen innerhalb der Stadtverwaltung. In diesem wird gefordert, nicht ohne Einsetzung einer Kommission Vorschläge für eine Reorganisation der Dienststellen IMBW und HBD auszuarbeiten. Überdies seien "Umstrukturierungen grösseren Ausmasses nicht vor der Klärung der Organisation des Stadtrats, insbesondere dessen Anzahl an Mitgliedern und Departementen vorzunehmen".

Das vorliegende Reorganisationprojekt wurde während fast einem Jahr unter Einbezug der Mitarbeitenden durch eine externe Expertengruppe erarbeitet. Während dieser Zeit wurde die Leitung Hochbaudienste nicht besetzt, um einer allfälligen Reorganisation nicht vorzugreifen. Auch andere personelle Massnahmen wurden mit Blick auf die geplante Reorganisation aufgeschoben. Der Stadtrat erachtet es daher als angezeigt, mit dem Vorliegen des Expertenberichts dem Gemeinderat den erkannten Handlungsbedarf zur Kenntnis zu bringen und eine entsprechende Entscheidung zu fällen. Andererseits würden Personalentscheide weiterhin herausgeschoben, was nicht im Sinne einer funktionierenden Organisation ist.

Ebenfalls pendent ist die Umsetzung des Auftrags Mitte-Fraktion, FLG-Fraktion und GLP-Fraktion und Mitunterzeichnende zur Anpassung der Grösse des Stadtrates der Stadt Chur. Im vorliegenden Reorganisationsprojekt wurde eine mögliche, spätere Erweiterung des Stadtrats und die Folgen davon für die Departemente ausführlich diskutiert. Entscheidend ist aus Sicht des Stadtrates, dass die Dienststellen funktionierende Organisationseinheiten mit klar abgegrenzten Aufgabengebieten bilden. Funktionierende Dienststellen können im Rahmen einer späteren Erweiterung des Stadtrates einem neuen Departement zugeteilt werden, ohne dass die Dienststellen erneut reorganisiert werden müssen.

Würde man die Umsetzung des Auftrags zur Anpassung der Grösse des Stadtrates abwarten, müsste bis zur Volksabstimmung zugewartet werden, bevor das weitere Vorgehen geklärt werden könnte. Bis dahin bestünde grosse Unsicherheit unter den betroffenen Mitarbeitenden der beiden Dienststellen über die künftige Organisation.



Nach dem aufwendigen Erarbeitungsprozess der vorliegenden Reorganisation ist ein Entscheid zentral, um zeitnah mit der Umsetzungsplanung beginnen zu können.

2. Rollenklärung und Benchmarking

2.1 Klärung der Rollen bzw. des Rollenverständnisses

Das Rollenverständnis bei Immobilien und Hochbau-Aufgaben unterscheidet zwischen Eigentümer-Rollen (Eigentumsvertreterin hoheitlich, Eigentümerin strategisch und der temporären Eigentümerin als Bauherr). Weiter ist zwischen den Betreiber- und Nutzer-Rollen zu unterscheiden. Ergänzend sind in Organisationen auch die Rollen des internen Auftraggebers (rote Kreise) und Auftragnehmers (gelbe Kreise) zu klären.

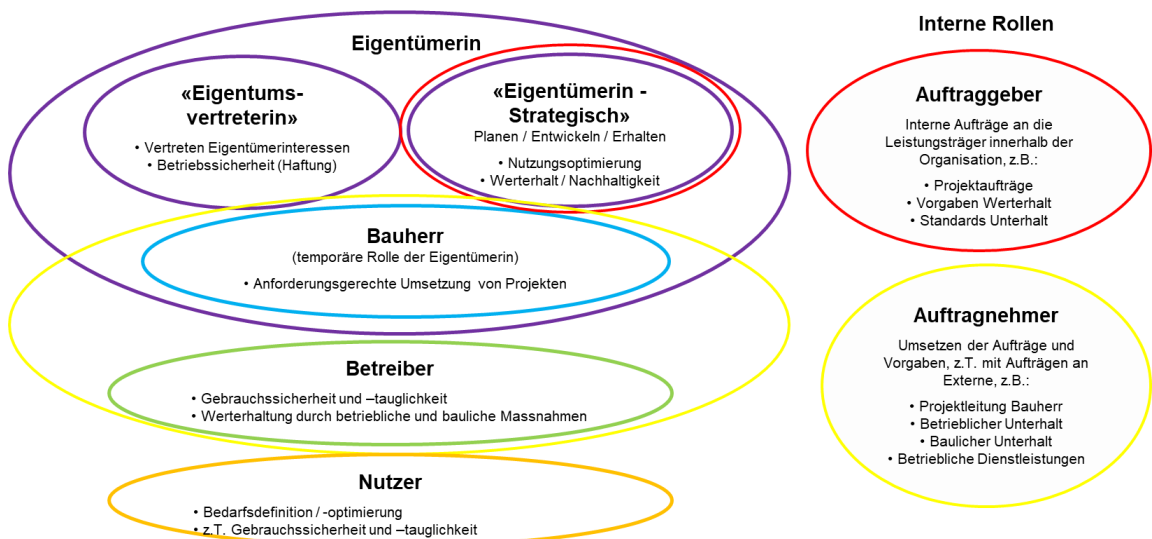


Abbildung 1: Rollen bzw. Rollenverständnis

2.2 Rollen bzw. Rollenverständnis im SIA-Modell / Lebenszyklusbetrachtung

Die Rollen bzw. das Rollenverständnis sind auch entlang des SIA-Modells mit den SIA-Phasen 1 bis 6 im Rahmen einer Lebenszyklusbetrachtung festzulegen. Neben den Rollen und phasenweisen Zuständigkeiten sind in der Abbildung 2 auch die Schnittstellen des internen Auftraggebers bzw. Auftragnehmers dargestellt.

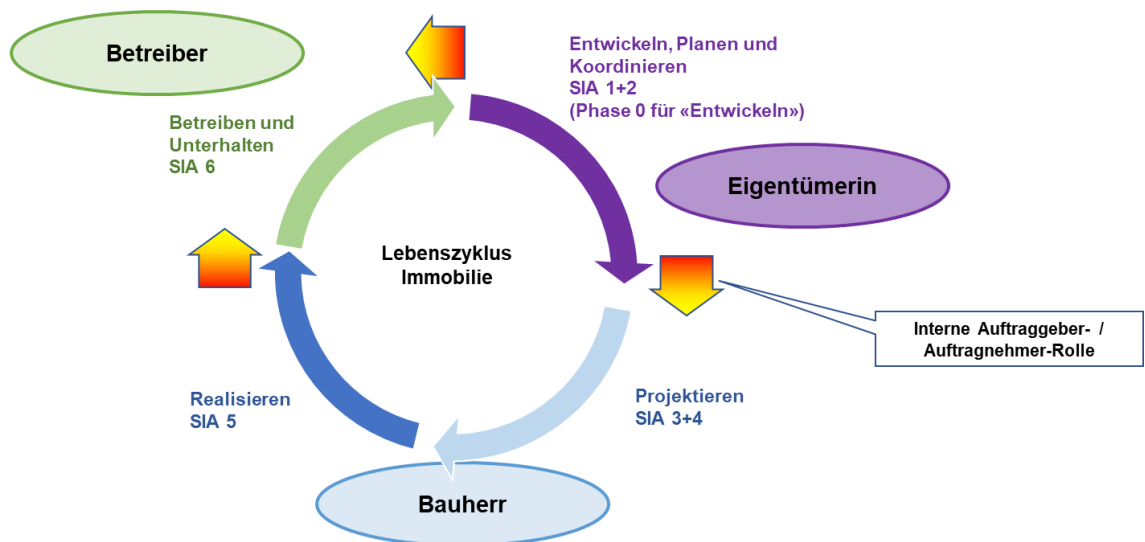


Abbildung 2: Rollen bzw. Rollenverständnis im SIA-Modell / Lebenszyklusbetrachtung

2.3 Elemente des Immobilienmanagements

Ein staatliches Immobilienmanagement unterscheidet sich vom Gebäudemanagement der Privaten insofern, als nicht nur finanzielle Ziele im Vordergrund stehen. Vielmehr müssen öffentliche und politische Aufgaben und Zielsetzungen beachtet und Rücksicht auf die laufenden Entwicklungen in der Stadt genommen werden. Somit besteht ein ständiger Zielkonflikt. Ein Immobilienmanagement der öffentlichen Hand sollte sich an der Effizienzsteigerung und einer wirkungsorientierten Verwaltung orientieren.

Dazu sind zwei wesentliche Punkte festzuhalten. Einerseits nimmt die Relevanz der Einflussnahme bzw. des politischen Entscheidungsprozesses ab, je konkreter bzw. je operativer die Aufgabe wird. Andererseits nehmen die auflaufenden Kosten im Verlauf des Prozesses parallel zum abnehmenden Freiheitsgrad der Entscheidung zu. Diese Zusammenhänge werden in den Abbildungen 3 und 4 schematisch dargestellt.

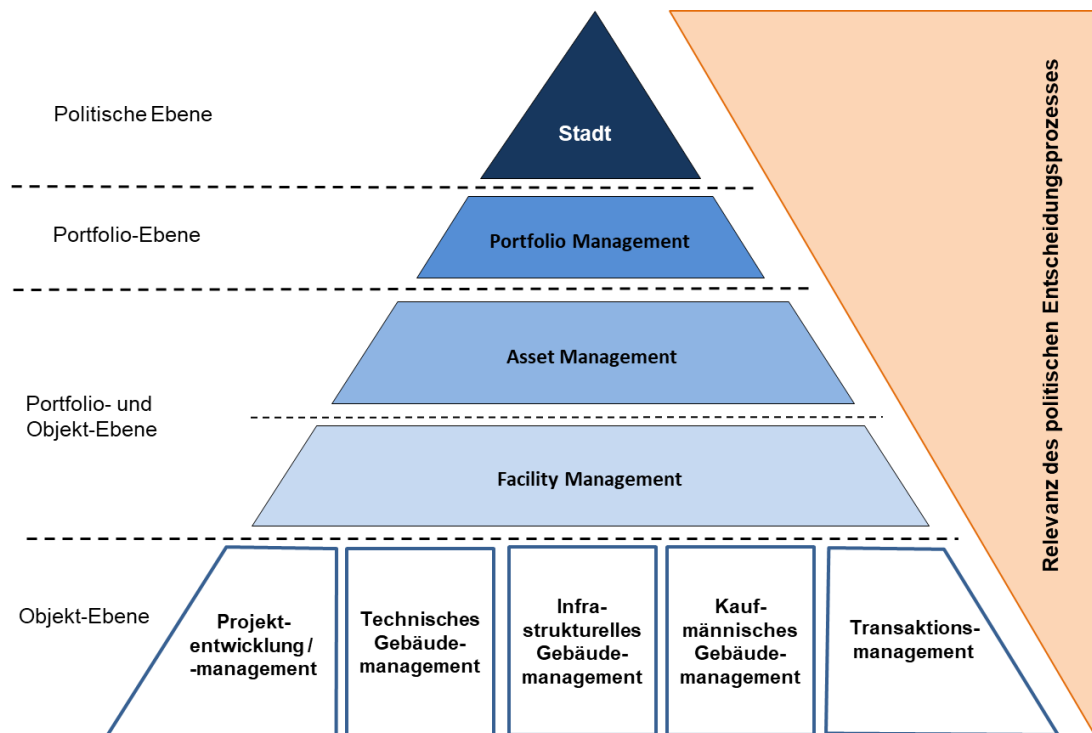


Abbildung 3: Beschreibung der Elemente des Immobilienmanagements

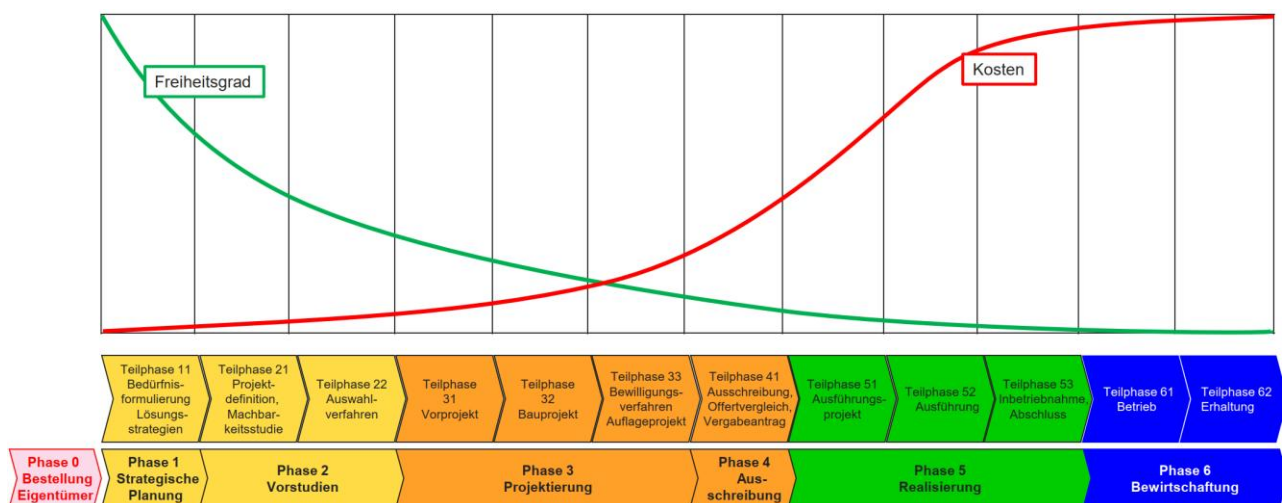


Abbildung 4: SIA-Prozesse, Freiheitsgrade vs. Kostenentwicklung

2.4 Benchmarking

Die Betrachtung von neun Deutschschweizer Städten bezüglich ihrer Organisation in den Bereichen Immobilien, Hochbau, Stadtentwicklung/Stadtplanung und Baubewilligungen zeigt folgendes Bild:

- Bei allen analysierten Städten ist die jeweilige Stadtverwaltung in fünf Departemente bzw. Direktionen strukturiert – ausser die Stadt Zürich mit neun bzw. die Stadt



Winterthur mit sieben Departementen. Keine der relevanten Städte hat – wie die Stadt Chur – nur drei Departemente;

- Die Zuweisung der Aufgaben in den Bereichen Immobilien, Hochbau, Stadtentwicklung/Stadtplanung und Bauinspektorat in die jeweilige Verwaltungsorganisation ist sehr unterschiedlich gelöst. Es gibt kein einheitliches Bild;
- In vielen mittleren und kleinen Städten sind die Immobilien- und Hochbau-Aufgaben im gleichen Departement bzw. in der gleichen Direktion zusammengefasst (Luzern, St. Gallen, Frauenfeld);
- In den grösseren Städten ist festzustellen, dass diese Aufgaben teilweise auf verschiedene Departemente oder mehrere Ämter innerhalb des gleichen Departements verteilt sind (Zürich, Basel);
- Die Aufgabe der Stadtentwicklung wird klar von der Aufgabe der Stadtplanung unterschieden. Die Stadtentwicklung ist in vielen Städten beim Präsidialen angesiedelt (Fokus: Stadtmarketing), die Stadtplanung meist im Baudepartement.

3. Vorgehen

3.1 Projektorganisation

Aufgrund der anspruchsvollen Aufgabe und der politischen Relevanz wurde eine Projektorganisation aufgebaut und eine externe Projektleitung mandatiert. Der Bearbeitungsprozess wurde durch einen Steuerungsausschuss (StA) geleitet. Der StA war für den Prozess und die Kommunikation zuständig. Er delegierte die konkrete Erarbeitung an die externe Projektleitung. Der StA bestand aus den Vorstehern des Departements BPU (Vorsitz) und FWS sowie der Leiterin Human Resources (HR).

Die Projektgruppe setzte sich aus der Dienststellenleitung (DL) Immobilien und Bewirtschaftung, Abteilungsleitung (AL) Bewirtschaftung, AL Projekte, AL Facility Services, AL Hochbau, AL Stadtentwicklung, AL Bausekretariat, AL Freiraumplanung, DL Grün und Werkbetrieb, DL Sport- und Eventanlagen und DL Tiefbaudienste zusammen. Als relevante Stakeholder wurden zudem aufgrund ihrer Querschnittsfunktion die Dienststellen Stadtkanzlei, Informatik sowie Finanzen, Steuern und Einwohnerdienste und als externe Stakeholder eine Vertretung aus der Personalkommission in den Bearbeitungsprozess einbezogen.



3.2 Interviews

Die externe Projektleitung wurde mit der Durchführung und Auswertung von Interviews mit der Projektgruppe sowie den weiteren Stakeholdern beauftragt. Dafür wurden insgesamt 17 Interviews und weitere Gespräche durchgeführt. In den Interviews wurden 6 Mitarbeitende des Departements BPU und 7 Mitarbeitende des Departements FWS befragt. Zudem wurden die drei Stadträte und der Präsident der Personalkommission befragt. Die Interviews wurden auf Grundlagen eines strukturierten Fragebogens geführt. Darin wurden Fragen zu folgenden Themen gestellt:

- Rahmenbedingungen
- IST-Zustand der Organisation
- Beurteilung der heutigen Rollendefinitionen
- Weitere Stärken und Schwächen der heutigen Organisation
- Beurteilungskriterien für künftige Organisationsmodelle
- Weitere Bemerkungen und Anliegen

Die Fragebogen und Interviews wurden durch die externe Projektleitung zusammengestellt und die Ergebnisse quantitativ und qualitativ ausgewertet. Aufgrund der Erkenntnisse wurden mehrere Varianten für optimierte Organisationsmodelle ausgearbeitet.

3.3 Workshops

Im Rahmen eines Workshops wurden der Projektgruppe und den weiteren Stakeholdern die Ergebnisse aus den Interviews vorgestellt und verschiedene Varianten präsentiert. Diese Varianten wurden im Workshop anschliessend in Kleingruppen vertieft und bewertet. Daraus hat die externe Projektleitung einen Synthesebericht und eine Fachempfehlung erarbeitet. In einem zweiten Workshop wurde die Fachempfehlung der Projektgruppe und den weiteren Stakeholdern vorgestellt und anschliessend in Kleingruppen über die Herausforderungen in der Umsetzung dieser Fachempfehlung diskutiert.

3.4 Erkenntnisse

Die Auswertung der Interviews bestätigt den akuten Handlungsbedarf in den Bereichen Immobilien und Hochbau bzw. den Dienststellen IMBW und Hochbaudienste der Stadt Chur. Die aktuelle Organisation wurde übereinstimmend als stark verbesserungswürdig beurteilt. Die Mehrheit der Interviewten (11:6) befürwortet eine Zusammenlegung der



Immobilien- und Hochbauaufgaben in einem Departement (Motto: «Alles aus einer Hand»). Bemängelt am Status quo wurde insbesondere die fehlende oder unzureichende Zusammenarbeit und daraus resultierend wenig konkreter Output trotz viel Manpower und Fachwissen in beiden Departementen. Fast sämtliche der befragten Mitarbeitenden haben die heutige Rollendefinition mit Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen als 'teilweise zu verbessern' oder 'umfassend zu verbessern' beurteilt.

Aufgrund der zuvor gewonnenen Erkenntnisse überwiegen für den Stadtrat die Vorteile der "aus einer Hand"-Lösung gegenüber dem bestehenden dualen System.

4. Neue Organisation

4.1 Übersicht über die untersuchten Lösungsansätze

Durch die externe Projektleitung wurden folgende Lösungsansätze vertieft untersucht:

1. Variante «*IST optimiert*»: Organisation belassen, Rollen, Prozesse und Schnittstellen optimieren
2. Variante «*FWS - Zusammenlegung Immobilien- und Hochbautätigkeiten bei FWS*»
3. Variante «*BPU - Zusammenlegung Immobilien- und Hochbautätigkeiten bei BPU*»
4. Variante «*Getrennte Verantwortung für Finanzvermögen (FV) und Verwaltungsvermögen (VV)*»
5. Variante «*Trennung nach Kompetenzen Eigentümerin/Betreiberin – Projektieren/Realisieren*»
6. Variante «*Trennung nach Kompetenzen Eigentümerin/Hochbau - Betrieb*»

4.2 Neuer Organisationsvorschlag

Auf der Grundlage der durchgeführten Interviews mit Auswertung der Fragebögen, der Ergebnisse des Workshops vom 24. März 2026 und des Austauschs mit dem Steuerungsausschuss, empfiehlt die externe Projektleitung eine Zusammenlegung der Immobilien- und Hochbauaufgaben beim Departement BPU als neue Dienststelle IMHB (Variante 3).

Diese Empfehlung überzeugt den Stadtrat aus folgenden Gründen:

Primär ist festzuhalten, dass Variante 1, die Optimierung des IST-Zustands, mit viel Aufwand verbunden ist und voraussichtlich zu keinen echten Verbesserungen führen würde.



Die aktuell vorhandenen Probleme könnten nicht nachhaltig gelöst werden, aufwändige Schnittstellen und Doppelspurigkeit blieben bestehen und Synergien könnten nicht genutzt werden.

Variante 4 mit getrennten Verantwortungen bezüglich des Finanz- und Verwaltungsvermögens schaffen in der Theorie klare Zuständigkeiten bei den Immobilien. Allerdings entstehen dadurch neue und aufwändige Schnittstellen bzw. Doppelspurigkeit. Insbesondere entstünden parallel zwei unabhängige Kompetenzstellen für Planung, Bau und Unterhalt von Hochbauten. Diese Lösungsansätze erzielen keine nachhaltigen Verbesserungen und Einsparungen und sind nicht weiterzuverfolgen.

Ähnlich wie beim Lösungsansatz 4 geht der Lösungsansatz 5 davon aus, dass bei der zukünftigen Organisation im Immobilien- und Hochbau-Bereich der Stadt Chur konsequent nach Kompetenzen (Eigentümer – Bauherr [Projektieren / Realisieren] – Betreiber) organisiert ist. Die Bauherrenaufgabe bleibt aber weiterhin beim Kompetenzzentrum Hochbau im BPU. Die Lösungsansätze 5a und 5b wurden im Workshop nicht beurteilt. Der Lösungsansatz 5a entspricht weitgehend dem heutigen Modell. Der Lösungsansatz 5b ist vergleichbar mit dem Lösungsansatz 4b.

Der Lösungsansatz 6 geht davon aus, dass die Eigentümer- und Bauherrenverantwortung beim BPU liegt. Einzig die Verantwortung der Betreiberaufgabe liegt beim FWS. Es gibt offenbar keine Stadt in der Schweiz, die die Betreiber-Aufgaben in der Finanzdirektion wahrnimmt. Das Modell hat verschiedene Nachteile, damit würde das Finanz- bzw. Betreiber-Know-how in der Planung fehlen und der «Besteller» hätte zu wenig «Betreiber-Kompetenz».

Die Haupte Erkenntnis der Projektleitung aus obigen Überlegungen ist, dass eine Zusammenlegung der Immobilien- und Hochbauaufgaben in einem Departement viele der anstehenden Herausforderungen lösen kann. Die Vorteile einer solchen Zusammenlegung sind Projekte "aus einer Hand", das Entfallen des "Gärtli-Denkens", weniger Schnittstellen, weniger Doppelspurigkeit sowie ein effizienter Ressourcen- bzw. Personaleinsatz.

Nachteile einer Zusammenlegung in einem Departement sind eine Machtkonzentration sowie der Interessensausgleich, der nicht mehr auf Verwaltungsebene, sondern auf einer höheren Entscheidungsebene – mit anderen Worten als Aufgabe des Stadtrats –, stattzufinden hat. Dies ist jedoch in sämtlichen anderen städtischen Aufgaben gleichermassen der Fall. Auch in den Bereichen Tiefbau, Bildung, Gesellschaft, Finanzen, Kultur oder Sicherheit liegt die vollständige politische Verantwortung in einem Departement; erst bei der Behandlung eines Geschäfts im Stadtrat fliessen die Perspektiven der anderen Departemente mit ein. Dies entspricht dem Normalfall in einem departementalen System.



Eine mögliche Variante der Zusammenlegung der Immobilien- und Hochbauaufgaben ist die gänzliche Integration der Abteilung Hochbau ins Departement FWS bzw. in die heutige Dienststelle IMBW, wie es die Botschaft vom März 2024 vorgesehen hatte (Variante 2). Dazu müssten nur wenige Mitarbeitende vom Departement BPU ins FWS verschoben werden. Weiter blieben die Finanzaspekte der FV-Objekte im Departement FWS im Fokus. Der Nachteil dieser Lösung ist eine weitere Konzentration der Aufgaben beim Departement FWS. Das Departement FWS erhält politisch noch mehr Gewicht als die anderen Departemente und das Departement BPU verliert einen zentralen Zuständigkeitsbereich. Aus diesem Grund hatte der Stadtrat bereits in seiner Botschaft vom März 2024 darauf hingewiesen, dass die Zuständigkeit künftig auch beim BPU liegen könnte.

Als Bestvariante und "Initialzündung" für eine effizientere Aufgabenerfüllung erweist sich aus Sicht der externen Projektleitung wie auch aus Sicht des Stadtrats die Zusammenführung der Immobilien- und Hochbauaufgaben beim Departement BPU (Variante 3). Mit einer Verschiebung der Dienststelle IMBW ins Departement BPU können viele der anstehenden Herausforderungen gelöst werden. Es müssen zwar zahlreiche Mitarbeitende bzw. Führungskräfte das Departement wechseln. Die Chance bzw. der entscheidende Vorteil dieser Variante ist, dass sich das Departement BPU – zusammen mit den Tiefbaudiensten sowie Grün und Werkbetrieb – zum Baufachorgan der Stadt Chur entwickelt. Weiter können mit der Stadtentwicklung/Stadtplanung und dem Bauinspektorat alle anstehenden Fragestellungen – von der ersten planerischen Idee bis zur Bewirtschaftung des Objektes – unter der Führung eines Stadtrats vorangetrieben werden (Motto: «Alles aus einer Hand»).

Im Rahmen der Entwicklung dieser favorisierten Variante 3 – der Zusammenführung der Immobilien- und Hochbauaufgaben beim Departement BPU – ist die Rollen- und Prozessverantwortung als «Eigentümer», «Bauherr» und «Betreiber» im Aufbau der entsprechenden Organisationseinheiten (OE; innerhalb der Dienststelle bzw. auf Stufe Abteilungen) zu stärken. Weiter sind die OE-übergreifenden Prozesse bzw. Schnittstellen zu optimieren.

Schliesslich bleibt festzuhalten, dass die Zusammenlegung der Immobilien- und Hochbauaufgaben beim Departement BPU mit der Erweiterung des Stadtrats von 3 auf 5 Mitgliedern vollständig kompatibel ist. Ziel ist es, dass die Immobilien- und Hochbauabteilungen als Baufachorgan zusammenbleiben. Dabei ist zentral, dass die Dienststellen sinnvolle OE mit logischen Zuständigkeiten bilden. Im Falle einer Erweiterung auf 5 Departemente können in sich funktionierende Dienststellen problemlos einem anderen Departement zugewiesen werden. Wichtig für die effiziente Bearbeitung des Tagesgeschäfts ist



in erster Linie, dass die Dienststellen in sich schlüssige Aufgabenbereiche umfassen und diese umfassend bearbeiten können.

Eine Zusammenlegung der Immobilien- und Hochbauaufgaben beim Departement BPU hat Veränderungen bei den betroffenen Mitarbeitenden zur Folge. Diesem Umstand ist bei der Vorbereitung, bei der Erarbeitung der neuen Aufgaben, Rollen, Prozesse und Verantwortlichkeiten sowie bei der Umsetzung mit grosser Aufmerksamkeit und Sorgfalt zu begegnen. Auch aufgrund der Erfahrungen bei der Verschiebung der Facility Services zum FWS ist klar festzuhalten, dass dem Change Management höchste Beachtung zu schenken ist. Eine räumliche Verschiebung sämtlicher Mitarbeitender ist nicht notwendig, da alle Departemente bereits heute auf mehrere Standorte verteilt sind.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Variante 3, die Zusammenlegung der Immobilien- und Hochbauaufgaben beim Departement BPU als neue Dienststelle IMHB, aufgrund der dargelegten Argumente die Bestvariante darstellt, um künftig effizient und zielgerichtet die städtischen Aufgaben im Bereich Immobilien und Hochbau zu erfüllen.

4.3 Konsequenzen für die heutige Dienststelle Hochbaudienste

Im Zusammenhang mit der Zusammenlegung der Immobilien- und Hochbauaufgaben beim Departement BPU in eine neue Dienststelle, ist die heutige Dienststelle Hochbaudienste umzubenennen, da mit dem Wegfall der Abteilung Hochbau die namensgebende Abteilung fehlt. Daher soll die Dienststelle Hochbaudienste umbenannt werden zur Dienststelle Stadtraum und Umwelt. Darin verbleiben die bisherigen Abteilungen Stadtentwicklung, Freiraumplanung und Bauinspektorat. Aufgrund der gestiegenen Bedeutung des Themas und der wichtigen Querschnittfunktion soll zudem die bisherige Fachstelle Energie und Nachhaltigkeit zu einer Abteilung Klima und Umwelt aufgewertet werden. Die Umsetzung erfolgt vorbehaltlich der Budgetgenehmigung des Gemeinderates.

Schwerpunktmässig wird sich die Dienststelle Stadtraum und Umwelt künftig mit den Themen Stadtplanung und -entwicklung sowie Energie und Umwelt befassen. Das Bauinspektorat ergänzt die Dienststelle als Baubewilligungs- und Baukontrollinstanz, unabhängig der bauausführenden Dienststellen. Mit diesen Anpassungen überzeugt die neue Dienststelle Stadtraum und Umwelt sowohl aus fachlicher als auch organisatorischer Sicht.

Die aktuell vakante Dienststellenleitung der Abteilung Hochbaudienste kann nach dem Gemeinderatsentscheid rasch wieder besetzt werden. So wird die aktuell aufgrund der anstehenden Reorganisation bestehende Übergangsorganisation – mit dem



Departementsvorsteher und den Abteilungsleitenden in einer gemeinsamen Verantwortung – aufgelöst und in eine ordentliche Organisation überführt.

5. Umsetzung

Für eine vollständige Umsetzung der neuen Zuständigkeiten und Rollen sind folgende Lösungselemente in einem breit abgestützten Projektteam unter Einbezug der betroffenen Mitarbeitenden zu entwickeln:

- Grundauftrag der Dienststelle Immobilien und Hochbau und angestrebte Positionierung
- Rollen- und Prozessmodell
- Angepasste Aufbauorganisation

Die anstehende Reorganisation führt bei den betroffenen Mitarbeitenden verständlicherweise zu Unsicherheit. Entsprechend ist es wichtig, nach dem Entscheid des Gemeinderats rasch mit der Umsetzung zu starten. Voraussichtlich muss die Umsetzung einzelner Teilprojekte schrittweise erfolgen. Wichtig ist, dass die neuen departementalen Zuständigkeiten in der Führung rasch umgesetzt werden, um Unklarheiten und Doppelspurigkeit zu vermeiden. In den Support-Prozessen wie z.B. Visumsprozesse oder Zugriffsrechte muss die Umsetzung schrittweise erfolgen, um die Organisation nicht zu überfordern und Querschnittsämter nicht übermässig zu belasten.

Für die Umsetzung der neuen Organisation wird eine Projektorganisation gebildet. In einem ersten Schritt wird eine externe Projektleitung die Umsetzung leiten. Gleichzeitig wird die Leitung für die neue Dienststelle rekrutiert. Diese wird so bald wie möglich in den Prozess eingebunden und die Umsetzung schrittweise übernehmen. Bei der Umsetzung soll dem Change Management besondere Bedeutung zukommen, weshalb der genaue Zeitplan für die Umsetzung vom Stadtrat anhand der Umsetzungsplanung erarbeitet wird.

6. Finanzielle Auswirkungen

Aktuell bestehen in den beiden Dienststellen IMBW und HBD im Bereich der städtischen Immobilien und Hochbauten für die drei Aufgaben Eigentümerversammlung, Bauherrenvertretung und Bewirtschaftung fünf Abteilungen mit teilweise überschneidenden Aufgaben. Diese Aufgaben sollen in einer neuen Dienststelle Immobilien und Hochbau gebündelt und in drei Abteilungen organisiert werden. Entsprechend können mittelfristig zwei



Abteilungsleitungen eingespart werden, was einer Einsparung von +/- 300'000 Franken pro Jahr entspricht. Dies ist auch als Massnahme im Entlastungspaket vorgesehen.

In einer Übergangsphase werden jedoch weiterhin sämtliche Mitarbeitenden benötigt, zudem ist sich der Stadtrat seiner Rolle als Arbeitgeber bewusst und auf eine sozialverträgliche Umsetzung der Reorganisation bedacht. Entsprechend werden die finanziellen Einsparungen nicht unmittelbar wirksam. Kurzfristig können aufgrund der Rekrutierung einer neuen Leitung, der externen Projektleitung und allfälligen Wechseln Mehrkosten entstehen.

7. Festlegung der Aufgabenbereiche der Departemente

Gestützt auf Art. 40 Abs. 2 der Stadtverfassung legt der Gemeinderat die Aufgabenbereiche der Departemente fest. Mit vorliegender Reorganisation ändern sich die Aufgabenbereiche der beiden Departemente FWS und BPU. Die Aufgabenbereiche des Departements BGK bleiben unverändert. Der Stadtrat unterbreitet dem Gemeinderat den Antrag, die Aufgabenbereiche der beiden Departemente FWS und BPU wie folgt festzulegen:

7.1 Departement Finanzen Wirtschaft Sicherheit (FWS)

Departementsvorsteher: Stadtpräsident Hans Martin Meuli

Stellvertreter: Stadtrat Simon Gredig

Allgemeine Verwaltung

- Stadtkanzlei
- Rechtsdienst
- Stadtarchiv

Stadt Chur Informatik

- Server-Management
- Security & Communication
- Business Applications
- Customer & Workplace Services

HR Stadt Chur

- HR Betreuung/Administration



Finanzkontrolle

Sport- und Eventanlagen Obere Au

- Infrastruktur
- Gastronomie
- Sportbetrieb
- Services

Finanzen Steuern Einwohnerdienste

- Rechnungswesen
- Controlling
- Steuerveranlagungen
- Einwohnerdienste

Stadtpolizei

- Polizeikommando
- Support und Gewerbepolizei
- Verkehrs- und Sicherheitspolizei
- Verkehrstechnik und Logistik

Feuerwehr

7.2 Departement Bildung Gesellschaft Kultur (BGK)

Departementsvorsteher: Stadtrat Patrik Degiacomi

Stellvertreter: Stadtpräsident Hans Martin Meuli

Kulturfachstelle

Stadtschule

- Zyklus I & II
- Zyklus III
- Supportdienste
- Kindertagesstätten
- Schulsozialarbeit



Gewerbliche Berufsschule Chur

- Zentrale Dienste
- Allgemeinbildung
- Fachunterricht
- Berufsmaturität
- Berufswahlschule
- 5 Berufs-Ressorts

Gesellschaft

- Kind Jugend Familie
- Schulzahnklinik
- Sport
- Gesundheit und Alter
- Sozialleistungen

7.3 Departement Bau Planung Umwelt (BPU)

Departementsvorsteher: Stadtrat Simon Gredig

Stellvertreter: Stadtrat Patrik Degiacomi

Grün und Werkbetrieb

- Wald und Alpen
- Werkbetrieb
- Stadtgärtnerei

Tiefbaudienste

- Tiefbau
- Vermessung
- Geoinformatik
- ARA



Stadtraum und Umwelt

- Bauinspektorat
- Stadtentwicklung
- Freiraumplanung
- Klima und Umwelt

Immobilien und Hochbau

- Portfoliomanagement
- Bauprojektmanagement
- Facility Management

Grundbuchamt

8. Fazit

Die Bestvariante einer Reorganisation der Immobilien- und Hochbauaufgaben in der Stadt Chur ist die Zusammenführung dieser Aufgaben bzw. Organisationseinheiten beim Departement BPU (Variante 3). Mit einer Verschiebung der Dienststelle IMBW ins Departement BPU können viele der anstehenden Herausforderungen gelöst werden. Der entscheidende Vorteil dieser Variante ist, dass sich das Departement BPU – zusammen mit dem Tiefbau sowie Grün und Werkbetrieb – zum Baufachorgan der Stadt Chur entwickelt. Weiter können mit der Stadtentwicklung/Stadtplanung und dem Bauinspektorat alle anstehenden Fragestellungen – von der ersten planerischen Idee bis zur Bewirtschaftung des Objektes – unter der Führung eines Departements vorangetrieben werden.

Die finanziellen Auswirkungen dieser Variante sind gering, es kann mittelfristig von der Einsparung zweier Abteilungsleitenden ausgegangen werden. Der Stadtrat ist sich den Herausforderungen dieser geplanten Reorganisation bewusst und entsprechend gewillt, dem Change Management mit der nötigen Aufmerksamkeit und Sorgfalt zu begegnen.



Wir bitten Sie, sehr geehrter Herr Präsident, sehr geehrte Mitglieder des Gemeinderates, dem Antrag des Stadtrates zuzustimmen.

Chur, 2. Juni 2026

Namens des Stadtrates

Der Stadtpräsident

Der Stadtschreiber


Hans Martin Meuli


Marco Michel

Anhang

- Grundlagenbericht Stadt Chur-Überprüfung Organisation HBD-IMBW vom 25. April 2026

Aktenauflage

- Bericht zum Auftrag der GPK betreffend Schnittstellen zwischen Finanz- und Liegenschaftenverwaltung und Hochbauamt vom 11. Oktober 2010
- Bericht zum Auftrag Dominik Infanger betreffend Neuverteilung der Aufgaben auf die Departemente vom 20. August 2012
- Bericht zum Auftrag FDP-Fraktion betreffend Bautätigkeiten der Stadt Chur vom 25. Oktober 2016
- Botschaft Auftrag FDP-Fraktion betreffend Bautätigkeiten der Stadt Chur vom 8. August 2017
- Botschaft Reorganisation Dienststelle Hochbaudienste vom 15. Februar 2024
- Projektauftrag Überprüfung Organisation Hochbaudienste sowie Immobilien und Bewirtschaftung
- Präsentation Workshop vom 24. März 2026
- Präsentation Workshop vom 28. April 2026



Stadt Chur

Stadt Chur – Überprüfung Organisation Hochbau- dienste sowie Immobilien und Bewirtschaftung



Bericht

Impressum

Titel: Überprüfung Organisation Hochbaudienste sowie Immobilien und Bewirtschaftung; Bericht
Auftraggeber: Stadt Chur
Datum: 25. April 2026

Auftraggeber

Stadt Chur / Steuerungsausschuss

Hans Martin Meuli, Stadtpräsident, Vorsteher Departement Finanzen, Wirtschaft, Sicherheit (FWS)

Simon Gredig, Stadtrat, Vorsteher Departement Bau, Planung, Umwelt (BPU), Vorsitz

Claudia Stebler, Personaldienste, Leiterin HR

Projektgruppe

Josua Ackermann, Dienststelle Informatik, Dienststellenleiter

Rita Bollmann, Dienststelle Hochbaudienste, Abteilung Stadtentwicklung, Abteilungsleiterin

Patrick Degiacomi, Departement Bildung Gesellschaft Kultur, Stadtrat

Alexandra Hefti, Dienststelle Finanzen Steuern Einwohnerdienste, Dienststellenleiterin

Giani Lombris, Dienststelle Grün und Werkbetriebe, Dienststellenleiter

Daniele Martinetti, Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung, Abteilung Bewirtschaftung, Abteilungsleiter

David Michel, Personalkommission, Präsident

Marco Michel, Dienststelle Allgemeine Verwaltung, Stadtschreiber

Fabijan Nikollbibaj, Dienststelle Hochbaudienste, Abteilung Bauinspektorat, Abteilungsleiter

Rico Nussbaumer, Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung, Abteilung Projekte, Abteilungsleiter

Christopher Richter, Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung, Dienststellenleiter

Michael Stadler, Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung, Abteilung Facility Services Entwicklungen, Abteilungsleiter

Daniel Stokic, Dienststelle Hochbaudienste, Abteilung Hochbau, Abteilungsleiter

Urs Tanner, Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung, Abteilung Facility Services Betrieb, Abteilungsleiter

Fabian Wellenzohn, Dienststelle Sport- und Eventanlagen, Dienststellenleiter

Beat Wildhaber, Dienststelle Tiefbaudienste, Dienststellenleiter

Projektleitung / Bearbeitung

Alessandra Gregorini, Kieliger & Gregorini AG

Kieliger Thomas, Kieliger & Gregorini AG

Kurt Weber, Experte

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	1
1 Ausgangslage, Zielsetzung und Aufgabenstellung	5
1.1 Ausgangslage	5
1.2 Aufgabenstellung und Zielsetzung	6
1.3 Vorgehen und Projektorganisation	6
2 Grundlagen	8
3 Grundlagebeschaffung und Analyse: Durchführung von Interviews und Auswertung	9
3.1 Durchführung der Interviews	9
3.1.1 Interviewfragebogen	9
3.1.2 Interviewteilnehmende	12
3.2 Auswertung der Interviews	13
3.2.1 Frage: 1.1 Eine Verteilung der Planungs-, Hochbau- und Immobilien-Aufgaben auf zwei Departemente ist auch künftig richtig	13
3.2.2 Frage: 1.2 Die heutige Dienststellen-/ Abteilungsstruktur (Stadtentwicklung, Hochbau, Immobilien und Bewirtschaftung) ist auch künftig beizubehalten	14
3.2.3 Frage: 1.3 Die folgenden weiteren Rahmenbedingungen und Restriktionen sind für die künftige Organisation des Aufgabenbereiches zu berücksichtigen	15
3.2.4 Frage: 2.1 Generelle Beurteilung der Organisation und der Leistungserbringung	16
3.2.5 Frage: 2.2 Generelle Beurteilung der Prozesse (Qualität und Effizienz)	16
3.2.6 Frage 3: Beurteilung der heutigen Rollendefinition (Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen)	17
3.2.7 Frage 4: Weitere Stärken und Schwächen der heutigen Organisation des Aufgabenbereiches „Planung / Hochbau / Immobilien“	20
3.2.8 Frage 5: Gewichtung der Beurteilungskriterien	21
3.2.9 Frage 6: Weitere Bemerkungen und Anregungen	22
3.3 Auswertung und Analyse der Interviews	23
4 Benchmarking – Vergleich mit Schweizer Städten	25
5 Entwicklung von Lösungsansätzen – Gegenüberstellung	28
5.1 Übersicht über die untersuchten Lösungsansätzen	28
5.2 Vorgehen bzw. Methodik bei der Entwicklung und Gegenüberstellung der Lösungsansätze:	29
5.2.1 Elemente des Immobilienmanagements	29
5.2.2 Prozesse des Immobilienmanagements	31
5.3 Darstellung des Lösungsansatzes 1: «IST optimiert»: Rollen, Prozesse und Schnittstellen optimieren	32
5.4 Darstellung des Lösungsansatzes 2: «Zusammenlegung bei FWS»	35
5.5 Darstellung des Lösungsansatzes 3: «Zusammenlegung bei BPU»	38
5.6 Darstellung des Lösungsansatzes 4: «Getrennte Verantwortung für Finanzvermögen (FV) und Verwaltungsvermögen (VV)» mit Kompetenzzentren	41
5.7 Darstellung des Lösungsansatzes 5: «Trennung nach Kompetenzen mit entsprechenden Kompetenzzentren»	45

5.8	Darstellung des Lösungsansatzes 6: «Trennung nach Kompetenzen Eigentümerin - Hochbau - Betrieb»	48
6	Folgerungen und Empfehlungen	51
7	Ausblick und Umsetzung	54
7.1	Projektziele	54
7.2	Projektauftrag	55
7.3	Umsetzung- bzw. Vorgehensplan / Projektorganisation	55
	Anhang 1: Auswertung der Interviewfragebogen	56
	Anhang 2: Benchmarking – Vergleich mit Schweizer Städten	73
	Anhang 3: Workshop vom 24. März 2026	83
	Anhang 4: Überprüfung der Zielerreichung	88

Zusammenfassung

In der Stadt Chur werden aktuell Hochbau- und Immobilienaufgaben in zwei verschiedenen Organisationseinheiten mit unterschiedlicher politischer Zuständigkeit wahrgenommen.

- Department Finanzen Wirtschaft Sicherheit (FWS): Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung;
- Departement Bau Planung und Umwelt (BPU): Abteilung Hochbau der Dienststelle Hochbaudienste

Die Zuweisung der jeweiligen Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten ist prinzipiell geregelt, führt im Alltag aber immer wieder zu Unklarheiten und Kompetenzstreitigkeiten.

In ihrem Bericht zum Budget 2021 hat die Geschäftsprüfungskommission (GPK) festgehalten, dass in der Zusammenarbeit zwischen den Dienststellen Immobilien und Bewirtschaftung (Department Finanzen Wirtschaft Sicherheit) und Hochbaudienste (Departement Bau Planung Umwelt) Optimierungspotenzial bestehe und forderte den Stadtrat auf, entsprechende Massnahmen zu definieren. Der Stadtrat hat verschiedene Möglichkeiten geprüft, um bestmöglich Synergien zu nutzen und Schnittstellen zu bereinigen. In der Botschaft vom 15. Februar 2024 beantragte der Stadtrat, dass die Abteilung Hochbau der Dienststelle Hochbaudienste des Departements Bau Planung Umwelt (BPU) in die Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung des Departements Finanzen Wirtschaft Sicherheit (FWS) integriert wird.

An der Sitzung vom 7. März 2024 wurde die Botschaft "Reorganisation Dienststelle Hochbaudienste" vom Gemeinderat auf Antrag der Mitte-Fraktion mit 12 Ja- zu 9 Nein-Stimmen an den Stadtrat zur Überarbeitung zurückgewiesen. Bemängelt wurde der Zeitpunkt der Botschaft vor dem Legislaturwechsel sowie der fehlende Einbezug der betroffenen Mitarbeitenden. Weiter wurde die Zusammenführung des Finanz- sowie des Verwaltungsvermögens im selben Departement kritisch beurteilt.

Die Rückweisung im Gemeinderat hat der Stadtrat zum Anlass genommen, die Zusammenarbeit zwischen den Dienststellen Immobilien und Bewirtschaftung (Department FWS) und Hochbaudienste (Departement BPU) mit externer Unterstützung erneut zu analysieren und entsprechende Massnahmen zu erarbeiten.

Die externe Projektleitung hat in einem ersten Schritt 20 Interviews mit den relevanten Stellen der Stadtverwaltung (Stadtrat, Dienststellenverantwortliche FWS und BPU sowie Querschnittsthemen) durchgeführt. Grundlage für die Interviews bildete ein umfassender Fragebogen.

In einem zweiten Schritt wurden sechs mögliche Lösungsansätze für die Optimierung der Immobilien- und Hochbau-Aufgaben in der Stadt Chur entwickelt. Diese Lösungsansätze wurden im Workshop vom 24. März 2026 mit allen Projektbeteiligten diskutiert und hinsichtlich Vor- und Nachteile sowie Chancen und Risiken beurteilt.

Auf der Grundlage der durchgeführten Interviews mit Auswertung der Fragebögen, der Ergebnisse des Workshops vom 24. März 2026 und des Austauschs mit dem Steuerungsausschuss empfiehlt die externe Projektleitung eine Zusammenlegung der Immobilien- und Hochbau-Aufgaben bei BPU.

Diese Empfehlung wird wie folgt begründet:

Der Handlungsbedarf ist gegeben, die Optimierung des IST-Zustand ist kein «Game Changer»

Eine Optimierung des IST-Zustandes ist mit viel Aufwand verbunden und wird voraussichtlich zu keinen echten Verbesserungen führen. Die aktuell vorhandenen Probleme können nicht nachhaltig gelöst werden. Aufwendige Schnittstellen und Doppelspurigkeiten bleiben bestehen. Synergien können nicht genutzt werden. Die Unruhe bleibt.

Lösungsansätze mit getrennter Verantwortung Finanz- und Verwaltungsvermögen sind nicht zielführend

Lösungsvarianten mit getrennten Verantwortungen schaffen klare Zuständigkeiten bei den Immobilien des Finanz- bzw. des Verwaltungsvermögens. Es entstehen aber neue und aufwändige Schnittstellen bzw. Doppelspurigkeiten. Diese Lösungsansätze erzielen keine nachhaltigen Verbesserungen und sind nicht weiterzuverfolgen.

Zusammenlegung bei FWS oder BPU: Alles-aus einer Hand vs. Machtkonzentration

Eine Zusammenlegung der Immobilien- und Hochbauaufgaben bei FWS bzw. BPU kann viele der anstehenden Herausforderungen lösen:

- Alles aus einer Hand;
- Das «Gärtli-Denken» fällt weg;
- Weniger Schnittstellen;
- Weniger Doppelspurigkeiten;
- Effizienter Ressourcen- bzw. Personaleinsatz.

Es kann aber zu einer Machtkonzentration bei einem Departement führen. Das 4-Augen-Prinzip und der Interessenausgleich finden nicht mehr auf Verwaltungsebene statt, sondern sind zukünftig ausschliesslich Aufgaben des Stadtrats bzw. der höheren Entscheidungsebenen.

Zusammenlegung bei IMBW führt zu politischem Übergewicht bei FWS

Der Vorteil einer Zusammenlegung bei FWS bzw. IMBW ist, dass nur wenige Mitarbeitende vom BPU ins FWS verschoben werden müssen. Weiter bleiben die Finanzaspekte der FV-Objekte im FWS im Fokus. Nachteil dieser Lösung ist eine Machtkonzentration bei FWS. FWS erhält politisch noch mehr Gewicht als die anderen Departemente bzw. BPU verliert einen zentralen Zuständigkeitsbereich und entsprechenden Einfluss.

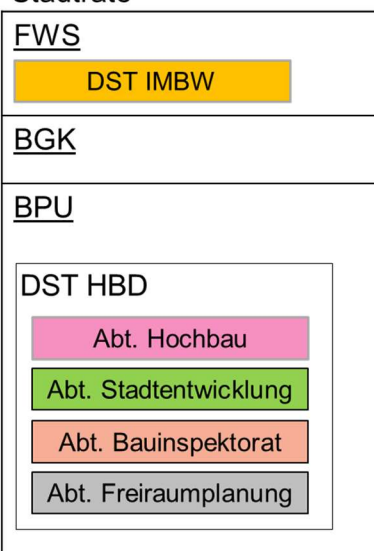
Zusammenführung bei BPU als «Initialzündung» zur Optimierung der Immobilien- und Hochbauaufgaben in der Stadt Chur

Mit einer Verschiebung von IMBW ins Departement BPU können viele der anstehenden Herausforderungen gelöst werden. Diese Lösung erfordert, dass einige Mitarbeitende bzw. Führungskräfte (Dienststellen- und Abteilungsleiter) das Departement wechseln müssten. Mit dieser Zusammenlegung entwickelt sich das BPU – zusammen mit Tiefbau sowie Grün und Werkbetriebe – zum Baufachorgan der Stadt Chur. Weiter können mit der Stadtentwicklung bzw. der Stadtplanung und dem Bauinspektorat alle anstehenden Fragestellungen - von der ersten planerischen Idee bis zur Baubewilligung - unter der Führung eines Stadtrats vorangetrieben werden (**Motto: «Alles-aus-einer-Hand umfassend»**).

Es ist zu empfehlen, die Abteilungen «Stadtentwicklung / Stadt- und Freiraumplanung» (mit den Abteilungen Stadtentwicklung / -planung sowie Freiraumplanung) und «Bauinspektorat» zu eigenen Dienststellen aufzuwerten.

Heute:

3 Departemente bzw.
Stadträte



Nach Reorganisation Immobilien und Hochbau:

3 Departemente bzw. Stadträte

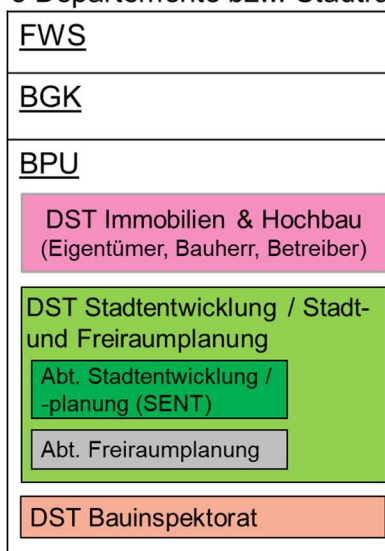


Abbildung 1: Zukünftige Zuweisung der Aufgaben der Reorganisation der Immobilien- und Hochbauaufgaben

Die im BPU geforderten Finanzkompetenzen sind durch entsprechende Finanz-Fachkräfte sicherzustellen.

Fokus auf Stärkung der Rollen- und Prozessverantwortung als «Eigentümer», «Bauherr» und «Betreiber» bei BPU

Bei der Zusammenführung bei BPU ist die Rollen- und Prozessverantwortung als «Eigentümer», «Bauherr» und «Betreiber» im Aufbau der entsprechenden Organisationseinheiten (OE; innerhalb der Dienststelle bzw. auf Stufe Abteilungen) zu stärken. Weiter sind die OE-übergreifenden Prozesse bzw. Schnittstellen zu optimieren.

Aufstockung des Stadtrats von 3 auf 5 mit Zusammenlegung bei BPU aufwärtskompatibel

Bei einer Aufstockung des Stadtrats von 3 auf 5 sollen die Immobilien- und Hochbau-Abteilungen als Baufachorgan zusammenbleiben. Im Sinne der Sicherstellung der Governance könnten die Aufgaben der Stadtentwicklung herausgelöst und zusammen mit der Dienststelle «Bauinspektorat» in ein zukünftiges Präsidialdepartement verschoben werden (Annahmen betr. die fünf Departemente: Präsidiales – Finanzen – Soziales und Sicherheit – Bildung / Kultur / Sport – Bau und Umwelt). Im Departement «Bau und Umwelt» ist dann eine Dienststelle «Stadtplanung – Freiraum» zu etablieren.

Mit etablierten Prozessen wäre auch – in einem zweiten Schritt - eine Verschiebung einer «Eigentümer-OE» aus der DST «Immobilien & Hochbau» in ein künftiges Finanzdepartement denkbar.

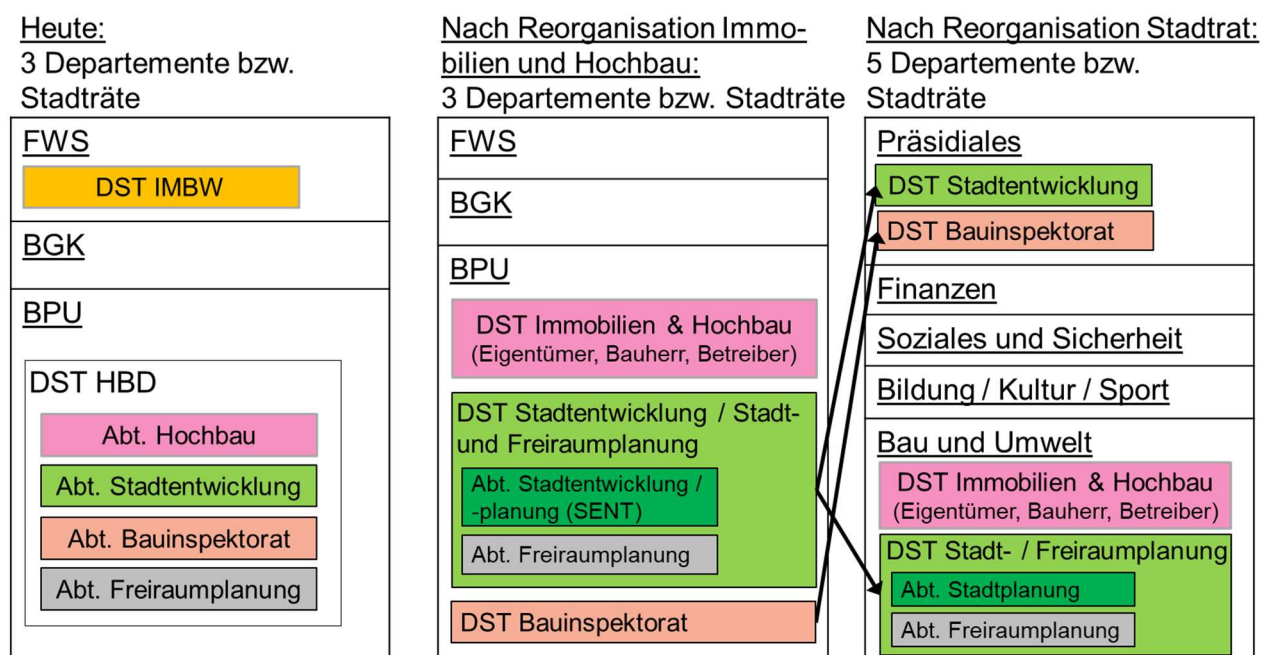


Abbildung 2: Zuweisung der Aufgaben und Zuständigkeiten nach einer Aufstockung des Stadtrats

Change-Management als grosse Herausforderung

Eine Zusammenlegung bei BPU hat grosse Veränderungen bei den betroffenen Mitarbeitenden zur Folge. Diesem Umstand ist bei der Vorbereitung, bei der Erarbeitung der Aufgaben, den Rollen, den Prozessen und den Verantwortungen sowie bei der Umsetzung mit grosser Aufmerksamkeit zu begegnen. Dem Change-Management ist höchste Beachtung zu schenken.

1 Ausgangslage, Zielsetzung und Aufgabenstellung

1.1 Ausgangslage

In der Stadt Chur werden aktuell Hochbau- und Immobilienaufgaben in zwei verschiedenen Organisationseinheiten mit unterschiedlicher politischer Zuständigkeit wahrgenommen.

- Department Finanzen Wirtschaft Sicherheit (FWS): Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung;
- Departement Bau Planung und Umwelt (BPU): Abteilung Hochbau der Dienststelle Hochbaudienste

Die Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung ist verantwortlich für eine sorgfältige und kosteneffiziente Bewirtschaftung des städtischen Immobilienportfolios. Dieses setzt sich zusammen aus Wohn- und Geschäftsliegenschaften, Kindergärten und Schulhäusern, Verwaltungsgebäuden, Kultureinrichtungen, Sportanlagen, Werkbauten, Forst- und Alpgebäuden und Facility Services. Die Dienststelle ist in die Abteilungen Bewirtschaftung, Projekte / Baulicher Unterhalt, Facility Services gegliedert (103 Mitarbeitende, 4'999 Stellenprozente).

Die Abteilung Hochbau ist zuständig für die Planung und Realisierung stadteigener Gebäude sowie deren baulichen Unterhalt (7 Mitarbeitende, 630 Stellenprozente).

Die Abteilung Hochbau (HBAU) und die Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung (IMBW) teilen heute departementsübergreifend die Bauaufgaben untereinander auf. Während die IMBW in der Rolle als Eigentümerversammlung Bauprojekte initiiert und strategische Planungen erarbeitet (SIA-Phase 1), ist der Hochbau als Bauherrenvertretung zuständig für die Planung und die Realisierung der Bauprojekte (SIA-Phasen 2 – 5). Die anschliessende Bewirtschaftung der Gebäude und das Facility Management liegen dann wieder bei der IMBW (SIA-Phase 6). Das Immobilien-Portefeuille umfasst Objekten im Verwaltungsvermögen und Objekten im Finanzvermögen. Insbesondere die Bauten des Finanzvermögens werden heute vorwiegend durch die Abteilung Bewirtschaftung, teilweise mit Unterstützung des Hochbaus, geplant und realisiert.

Die Zuweisung der jeweiligen Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten ist prinzipiell geregelt, führt im Alltag aber immer wieder zu Unklarheiten und Kompetenzstreitigkeiten.

In ihrem Bericht zum Budget 2021 hält die Geschäftsprüfungskommission (GPK) fest, dass in der Zusammenarbeit zwischen den Dienststellen Immobilien und Bewirtschaftung (Department Finanzen Wirtschaft Sicherheit) und Hochbaudienste (Departement Bau Planung Umwelt) Optimierungspotenzial bestehe und fordert den Stadtrat auf, entsprechende Massnahmen zu definieren. Der Stadtrat hat verschiedene Möglichkeiten geprüft, um bestmöglich Synergien zu nutzen und Schnittstellen zu bereinigen. In der Botschaft vom 15. Februar 2024 hat der Stadtrat folgende Anträge an den Gemeinderat gestellt:

- Die Abteilung Hochbau der Dienststelle Hochbaudienste des Departements Bau Planung Umwelt (BPU) wird in die Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung des Departements Finanzen Wirtschaft Sicherheit (FWS) integriert.
- Aus der Dienststelle Hochbaudienste entstehen die zwei neuen Dienststellen Stadtentwicklung und Bauamt.

An der Sitzung vom 7. März 2024 wurde die Botschaft "Reorganisation Dienststelle Hochbaudienste" vom Gemeinderat auf Antrag der Mitte-Fraktion mit 12 Ja- zu 9 Nein-Stimmen an den Stadtrat zur Überarbeitung zurückgewiesen, da die Mitarbeitenden der betroffenen Abteilungen nicht in die Erarbeitung des Lösungsansatzes miteinbezogen worden sind.

Bei der Behandlung der Botschaft im Gemeinderat wurde vor allem der Zeitpunkt der Botschaft kurz vor dem Legislaturwechsel sowie während der Zentralisierung der Facility Services bei IMBW und der Revision der Grundordnung bemängelt. Ein weiterer wichtiger Kritikpunkt war der fehlende Einbezug der betroffenen Mitarbeitenden. Viele Mitarbeitende seien mit der Zusammenführung nicht einverstanden und es wurden Abgänge befürchtet. Einige beurteilten auch die Zusammenführung des Finanz- sowie des Verwaltungsvermögens im selben Departement als problematisch. Befürchtet wurde, dass die Unabhängigkeit nicht mehr gewährleistet und verschiedene Sichtweisen aussen vor gelassen werden könnten. Gleichermassen kritisiert wurde die Zusammenführung der Eigentümer- und Bauherrenvertretung.

Es wurde angeregt, die Schnittstellen und Kompetenzen mit Hilfe einer externen Beratung zu optimieren, andere schlugen eine Gesamtauslegung vor, ebenfalls mit einer externen Begleitung.

Gegenstimmen wiesen darauf hin, dass die Rückweisung der Botschaft die Rekrutierung von Vakanzen erschweren könnte, weil die Zukunft damit weiter unklar bleiben würde.

1.2 Aufgabenstellung und Zielsetzung

Die Rückweisung im Gemeinderat hat der Stadtrat zum Anlass genommen, die Zusammenarbeit zwischen den Dienststellen Immobilien und Bewirtschaftung (Departement FWS) und Hochbaudienste (Departement BPU) erneut zu analysieren und entsprechende Massnahmen zu erarbeiten werden. Aufgrund einer Analyse der bestehenden Ausgangslage und der Auswertung von funktionierenden Modellen in anderen Städten sollen konkrete Massnahmen und damit eine neue Botschaft zuhanden des Gemeinderats ausgearbeitet werden.

Das vorliegende Projekt verfolgt zwei Ziele:

1. Einerseits soll die seit vielen Jahren unklare Zuständigkeit für Planungs- und Bauaufgaben bei Hochbauten geklärt und eine entsprechende Struktur bzw. Organisation aufgebaut werden, um künftig sowohl Grossprojekte wie auch den baulichen Unterhalt rascher und zielgerichteter umsetzen zu können;
2. Andererseits soll die bisher sehr heterogene Dienststelle Hochbaudienste der heutigen Zeit und den gestiegenen Aufgaben angepasst werden.

1.3 Vorgehen und Projektorganisation

Das Vorgehen wurde wie folgt festgelegt:

- Grundlagebeschaffung und Durchführung von Interviews (total: 17 Interviews)
- Auswertung der Interviews
- Entwicklung von Lösungsansätzen
- Durchführung Workshop
- Auswertung des Workshops
- Erstellung Expertenbericht mit Empfehlung

Aufgrund der anspruchsvollen Aufgabe wurde eine externe Projektleitung mandatiert. Der Bearbeitungsprozess wurde durch den Steuerungsausschuss (StA) geleitet. Der StA ist für den Prozess und den Inhalt der Reorganisationsbotschaft (Botschaft) zuständig. Er delegiert die konkrete Erarbeitung an die Projektgruppe. Der StA besteht aus folgenden Personen:

- Vorsteher Departement BPU (Vorsitz)
- Vorsteher Departement FWS
- Leiterin HR

Die Projektgruppe setzt sich wie folgt zusammen:

- Dienststellenleiter (DL) Immobilien und Bewirtschaftung
- Abteilungsleiter (AL) Bewirtschaftung
- AL Facility Services
- AL Hochbau
- AL Stadtentwicklung
- AL Bausekretariat
- AL Freiraumplanung
- DL Grün und Werkbetrieb
- DL Sport- und Eventanlagen
- DL Tiefbaudienste

Weitere Bereiche und allenfalls auch externe Stakeholder wurden durch die Projektleitung in Einzelgesprächen abgeholt. Dies sind unter anderem

- Vertretung aus Personalkommission
- Stadtkanzlei
- Finanzen
- Informatik

2 Grundlagen

Folgende Dokumente und Grundlagen standen für die Bearbeitung zur Verfügung:

- [1] Projektauftrag «Überprüfung Organisation Hochbaudienste sowie Immobilien und Bewirtschaftung»
- [2] Reorganisation Dienststelle Hochbaudienste, Botschaft des Stadtrates an den Gemeinderat, 15. Februar 2024
- [3] Überprüfung Organisation Hochbaudienste / Immobilien und Bewirtschaftung, Faktenblatt HR Stadt Chur, 7. November 2025
- [4] Botschaft Reorganisation Dienststelle Hochbaudienste, Beschluss des Gemeinderates, Sitzung vom 7. März 2024, Zurückweisung
- [5] Konzept zur Facility Management Strategie, Analysebericht, Drees & Sommer, 23.05.2022
- [6] Überprüfung Facility Services; neuer Stellenplan; Beschluss des Stadtrates, Sitzung vom 27. Juni 2023 (SRB.2023.542)
- [7] Immobilien und Bewirtschaftung, Facility Services; neue Organisation, Nachtragskredit und Neueinreihung, Beschluss des Stadtrates, Sitzung vom 11. März 2025 (SRB.2025.167)
- [8] Facility Management, Leistungsverzeichnis, 9. Mai 2025
- [9] Immobilien und Bewirtschaftung; Facility Services, verwaltungsinterne Vereinbarung zwischen IMBW/FS und Stadtschule Chur, Beschluss des Stadtrates, Sitzung vom 2. Dezember 2025 (SRB.2025.1016)
- [10] Organigramm Facility Services, Stand 24.12.2025
- [11] Immobilien und Bewirtschaftung, Facility Services, Organisation und Stellenplan; Genehmigung Organisationsstruktur; Verfügung Departement Finanzen Wirtschaft Sicherheit (FWS) vom 27. Dezember 2024
- [12] Organisation IMBW Facility Services Entwicklung, Zuständigkeit Bereich Facility Services
- [13] Schedler, Kuno / Fischbacher, Janine / Lau, Alexandra (2006): Immobilienmanagement in den Schweizer Gemeinden. Universität St. Gallen 2006
- [14] Baumann, Oliver (2009): Masterthesis, Strukturierter Ansatz zur Entwicklung einer Immobilienstrategie für Gemeinden mit Immobilienbesitz im Finanz- und Verwaltungsvermögen, CUREM, Zürich 2009
- [15] Teichmann, Sven A. (2007): Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management; Zeitschrift für Immobilienökonomie, Ausgabe 2/2007. Wiesbaden 2007

3 Grundlagebeschaffung und Analyse: Durchführung von Interviews und Auswertung

3.1 Durchführung der Interviews

Im Rahmen der Grundlagenbeschaffung wurden insgesamt 17 Interviews durchgeführt. Eine Person hat nur den ausgefüllten Fragenbogen abgegeben. Eine Person ist erst anfangs 2026 ins IMBW eingetreten und wurde von der externen Projektleitung über den Prozess informiert. Eine weitere Person hat am Workshop vom 24. März 2026 teilgenommen.

3.1.1 Interviewfragebogen

Folgende Fragen wurden gestellt.

1. Rahmenbedingungen und Restriktionen

Nr.	Aussage / Frage	Ja	Nein	Weiss Nicht	Begründung, Bemerkungen, Ergänzungen
1.1	Eine Verteilung der Planungs-, Hochbau- und Immobilien-Aufgaben auf zwei Departemente ist auch künftig richtig				
1.2	Die heutige Abteilungsstruktur (Stadtentwicklung, Hochbau, Immobilien und Bewirtschaftung) ist auch künftig beizubehalten				
1.3	Die folgenden weiteren Rahmenbedingungen und Restriktionen sind für die künftige Organisation des Aufgabenbereiches zu berücksichtigen				

2. IST-Zustand der Organisation

2.1 Generelle Beurteilung der Organisation und der Leistungserbringung

Nr.	Aussage / Frage	Bedarfsgerecht	Teilweise zu verbessern	Umfassend zu verbessern	Begründung, Bemerkungen, Ergänzungen
a	Stadtentwicklung /-planung				
b	Hochbau				
c	Immobilien und Bewirtschaftung				

2.2 Generelle Beurteilung der Prozesse (Qualität und Effizienz)

Nr.	Aussage / Frage	Bedarfs- gerecht	Teilweise zu verbes- sern	Umfassend zu verbes- sern	Begründung, Bemer- kungen, Ergänzungen
a	Definition und Umsetzung der städtischen Immobilien-Strategie (Eigentümer-Strategie)				
b	Städtebauliche Planungen / Raumordnung				
c	Bauliche Entwicklungsprojekte mit städtischer Beteiligung				
d	Baubewilligungsverfahren				
e	Kauf- und Verkauf von Liegenschaften				
f	Bewirtschaftung der Liegenschaften im Verwaltungsvermögen (Nutzung, Unterhalt usw.)				
g	Bewirtschaftung der Liegenschaften im Finanzvermögen (Rendite, Werterhalt, Einfluss auf die Stadtentwicklung usw.)				
h	Bewirtschaftung der Baurechte (Rendite, Administration, Einfluss auf die Stadtentwicklung usw.)				
i	Projektmanagement bei Bauvorhaben des Verwaltungsvermögens				
j	Projektmanagement bei Bauvorhaben mit städtischer Beteiligung (Finanzvermögen)				

3. Beurteilung der heutigen Rollendefinition (Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen)

Nr.	Aussage / Frage	Bedarfs- gerecht	Teilweise zu verbes- sern	Umfassend zu verbes- sern	Begründung, Bemer- kungen, Ergänzungen
a	Geschäfte in der Kompetenz des Gemeinderates bzw. des Stadtrates				
b	Abgrenzung der Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen auf Stufe Abteilungen				
c	Umgang mit Schnittstellen bei abteilungs- bzw. departementsübergreifenden Geschäften				

4. Weitere Stärken und Schwächen der heutigen Organisation des Aufgabenbereiches „Planung / Hochbau / Immobilien“

Thema	Stärken	Schwächen

5. Beurteilungskriterien für künftige Organisationsmodelle und deren Gewichtung

Nr.	Aussage / Frage	Wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Unwichtig	Begründung, Bemerkungen, Ergänzungen
a	Verteilung von Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen auf zwei Departemente („politische Ausgewogenheit“)					
b	Verteilung von Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen auf mehrere Dienststellen / Abteilungen („fachliche Ausgewogenheit“)					
c	Prozessorientierung der Aufbauorganisation (klare Zuordnung der Führungsverantwortung, Beschleunigung der Prozesse, minimale Schnittstellen)					
d	Konzentration Know-how					
e	Klare Trennung der Verantwortung für „hoheitliche“ und „nicht hoheitliche“ Aufgaben					
f	Voraussetzungen für optimalen Einsatz personeller Ressourcen					
g	Flexibilität bezüglich struktureller Veränderungen und Entwicklungen					
h	Leistungsfähigkeit der städtischen Organisationen (Qualität und Kapazitäten wichtiger als Kosten)					

6. Weitere Bemerkungen und Anregungen

...

3.1.2 Interviewteilnehmende

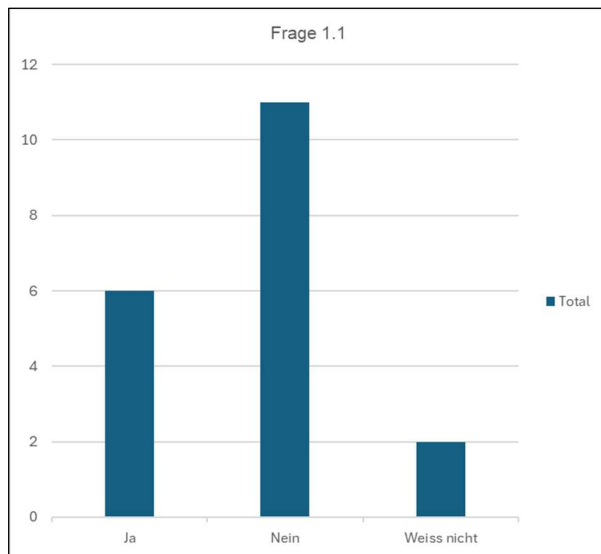
Folgende Personen wurden interviewt:

Nr.	Name	Organisation/Funktion	Datum
1	Daniele Martinetti	Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung, Abteilung Bewirtschaftung, Abteilungsleiter	Donnerstag, 11. Dezember 2025, 14 Uhr
2	Christopher Richter	Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung, Dienststellenteilungsleiter	Donnerstag, 11. Dezember 2025, 15.30 Uhr
3	Fabio Wellenzohn	Dienststelle Sport- und Eventanlagen, Dienststellenleiter	Donnerstag, 11. Dezember 2025, 17 Uhr
4	David Michel	Personalkommission, Präsident	Montag, 15. Dezember 2025, 11 Uhr
5	Hans Martin Meuli	Stadtpräsident, Departement Finanzen Wirtschaft Sicherheit (FWS)	Montag, 15. Dezember 2025, 13 Uhr
6	Michael Stadler	Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung, Abteilung Facility Services, Abteilungsleiter	Montag, 15. Dezember 2025, 14.30 Uhr
7	Giani Lombris	Dienststelle Grün und Werkbetriebe, Dienststellenleiter	Montag, 15. Dezember 2025, 16 Uhr
8	Rita Bollmann	Dienststelle Hochbaudienste, Abteilung Stadtentwicklung, Abteilungsleiterin	Montag, 15. Dezember 2025, 17.30 Uhr
9	Simon Gredig	Stadtrat, Departement Bau Planung Umwelt (BPU)	Montag, 15. Dezember 2025, 19 Uhr
10	Fabijan Nikollbibaj	Dienststelle Hochbaudienste, Abteilung Bauinspektorat, Abteilungsleiter	Mittwoch, 17. Dezember 2025, 11 Uhr
11	Marco Tscholl	Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung, Stellvertreter Dienststellenleiter	Mittwoch, 17. Dezember 2025, 13 Uhr
12	Josua Ackermann	Dienststelle Informatik, Dienststellenleiter	Mittwoch, 17. Dezember 2025, 14.30 Uhr
13	Alexandra Hefti	Dienststelle Finanzen Steuern Einwohnerdienste; Dienststellenleiterin	Mittwoch, 17. Dezember 2025, 16.00 Uhr
14	Beat Wildhaber	Dienststelle Tiefbaudienste, Dienststellenleiter	Mittwoch, 17. Dezember 2025, 17.30 Uhr
15	Patrik Degiacomi	Stadtrat, Departement Bildung Gesellschaft Kultur	Freitag, 19. Dezember 2025, 13.15 Uhr
16	Harry Wolfensberger	Dienststelle Hochbaudienste, Abteilung Freiraumplanung, Abteilungsleiter	Freitag, 19. Dezember 2025, 14.45 Uhr
17	Daniel Stokic	Dienststelle Hochbaudienste, Abteilung Hochbau, Abteilungsleiter	Freitag, 19. Dezember 2025, 16 Uhr
18	Marco Michel	Departement FWS, Allgemeine Verwaltung, Stadtschreiber	kein Interview, Unterlagen per Email
19	Rico Nussbaumer	Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung, Abteilung Projekte, Abteilungsleiter	Teams-Meeting vom 17. März 2026, 16 Uhr
20	Urs Tanner	Dienststelle Immobilien und Bewirtschaftung, Abteilung Facility Services, Abteilungsleiter	Eintritt erst im März 2026, kein Interview, Teilnahme am Workshop

3.2 Auswertung der Interviews

Die Teilnehmenden haben den ausgefüllten Fragebogen an den jeweiligen Interviews abgegeben. Die Projektleitung hat die Antworten der Interviewten im Rahmen des Interviews auf Nachvollziehbarkeit überprüft und allenfalls Verständnisfragen gestellt.

3.2.1 Frage: 1.1 Eine Verteilung der Planungs-, Hochbau- und Immobilien-Aufgaben auf zwei Departemente ist auch künftig richtig



Ja, zwei Departemente:

- Keine (politische) Machtkonzentration;
- 4-Augenprinzip bleibt bestehen >> Kontroll- und Dialogmechanismus;
- Aufteilung auf zwei Departemente ist historisch begründet;
- Bei Umorganisation / Zusammenlegung >> Machtverschiebung, intransparente Entscheidungswege, Integrationsrisiken, hohe Transformations- und Umstellungskosten;
- Bewusste Trennung von Rollen und Interesse >> wirksames Check-and-Balance-System zwischen finanzieller Steuerung (Eigentümer- und Budgetverantwortung) und fachlich-baulicher Umsetzung.

Nein, nur ein Departement:

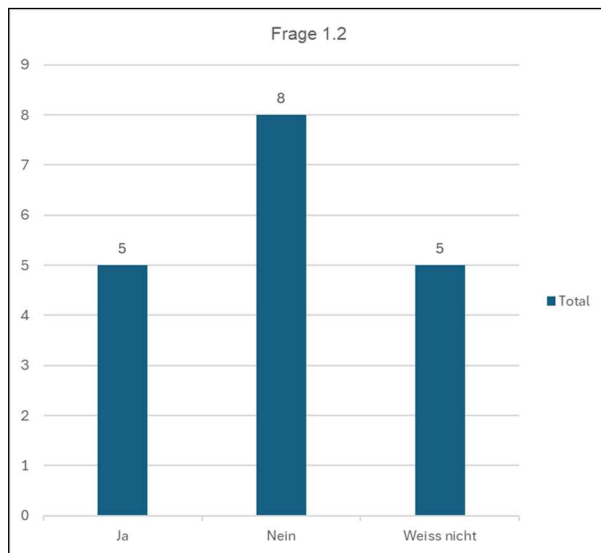
- Alles aus einer Hand >> Einheitliche Führungs- und Entscheidungsstrukturen;
- Strategische Bündelung, durchgängige Steuerung von Planung, Entwicklung, Bau, Betrieb und Bewirtschaftung aus einer Hand;
- Stärkung der Bauherrenfunktion;
- Synergien, weniger Schnittstellen und weniger Doppelspurigkeiten;
- Professionalisierung des Portfoliomanagements.

Ergebnis bzw. Erkenntnis:

- Die Mehrheit ist der Meinung, dass eine Aufteilung der Hochbau- und Immobilienaufgaben auf zwei Departemente nicht richtig ist.
- Externe Einschätzung: «Alles aus einer Hand» dominiert aus fachlicher Sicht gegenüber dem «4-Augen-Prinzip» und politischer Ausgewogenheit.

Externe Einschätzung:

- «Alles aus einer Hand» dominiert aus fachlicher Sicht gegenüber dem «4-Augen-Prinzip» und politischer Ausgewogenheit.

3.2.2 Frage: 1.2 Die heutige Dienststellen-/ Abteilungsstruktur (Stadtentwicklung, Hochbau, Immobilien und Bewirtschaftung) ist auch künftig beizubehaltenJa, Struktur ist beizubehalten:

- Städtische Kernaufgaben im Bereich Planung, Immobilien, Hochbau und Bewirtschaftung sind klar zugewiesen;
- IMBW verfügt über definierte bzw. bestehende Prozesse entlang der SIA-Phasen;
- Transparenz in Budget, Betrieb und Bewirtschaftung;
- Anpassung auf Prozessebene ist einer strukturellen Zusammenlegung vorzuziehen.

Nein, Struktur ist zu optimieren:

- Heutige Struktur ist zwingend zu überdenken (Dienststellen vs. Abteilungen) >> Fokus auf Abteilungen wie Stadtplanung, Bauinspektorat und Hochbau;
- Rollen als Bauherr und Eigentümer gehören zusammen;
- Zuweisung Facility Services zu IMBW ist zu überprüfen;
- Zuweisung der Freiraumplanung ist zu überdenken;
- Zusammenführung der Abteilungen Hochbau (Bauprojekte) und Immobilien in einer Dienststelle >> wie Kt. Graubünden.

Ergebnis bzw. Erkenntnis:

- Die Dienststellen- bzw. Abteilungsstruktur ist zu überdenken.

Externe Einschätzung:

- Analyse bezüglich zweckmässiger Rollen notwendig.

3.2.3 Frage: 1.3 Die folgenden weiteren Rahmenbedingungen und Restriktionen sind für die künftige Organisation des Aufgabenbereiches zu berücksichtigen

Auszug aus den Antworten:

- Berücksichtigung der laufenden Legislatur und der Überprüfung der Aufstockung des Stadtrats;
- Aufstockung des Stadtrats muss auf einer umfassenden Verwaltungsüberprüfung bzw. entsprechender Reorganisation basieren;
- Grundsatz «Structure follows Process follows Strategy» ist zwingend zu berücksichtigen;
- Hohe Belastung bzw. Überlastung des Personals;
- Berücksichtigung der digitalen Transformation >> IT erhebt bereits alle Prozesse;
- Unterscheidung betr. Objekte im Finanz- bzw.ungsverwaltungsvermögen wichtig;
- Überführung des Bauinspektorats in eigene Dienststelle;
- Wichtig sind klare Zuständigkeiten für Arealentwicklungen und Hochbauprojekte >> Sicherstellung eines wirksamen finanzpolitischen Controllings;
- Trennung von Budgethoheit und Projektrealisierung;
- Stärkung der Eigentümerrolle der Stadt;
- Stabilität und Kontinuität wichtiger vs. voreilige Veränderungen;
- Kostenfolgen einer allfälligen Umorganisation beachten >> Spar- bzw. Entlastungspaket;
- Interne Kenntnisse und Wissen nutzen >> nicht durch externe Beratung ersetzbar;
- Planung, Bau, Unterhalt und Bewirtschaftung der städtischen Liegenschaften sollen aus einer Hand kommen.

3.2.4 Frage: 2.1 Generelle Beurteilung der Organisation und der Leistungserbringung

Folgende Organisation wurden beurteilt:

- a. Stadtplanung / -entwicklung
- b. Hochbau
- c. Immobilien und Bewirtschaftung

Die Beurteilung erfolgt nach folgenden Beurteilungskriterien:

- bedarfsgerecht – teilweise zu verbessern – umfassend zu verbessern

Die Auswertung der Antworten siehe Anhang 1.

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen: alle untersuchten Themen wurden als «teilweise zu verbessern» mit unterschiedlicher Anzahl Rückmeldungen beurteilt.

3.2.5 Frage: 2.2 Generelle Beurteilung der Prozesse (Qualität und Effizienz)

Folgende Prozesse wurden betr. Qualität und Effizienz beurteilt:

- a. Definition und Umsetzung der städtischen Immobilien-Strategie (Eigentümer-Strategie)
- b. Städtebauliche Planungen / Raumordnung
- c. Bauliche Entwicklungsprojekte mit städtischer Beteiligung
- d. Baubewilligungsverfahren
- e. Kauf- und Verkauf von Liegenschaften
- f. Bewirtschaftung der Liegenschaften im Verwaltungsvermögen (Nutzung, Unterhalt, usw.)
- g. Bewirtschaftung der Liegenschaften im Finanzvermögen (Rendite, Werterhalt, Einfluss auf die Stadtentwicklung usw.)
- h. Bewirtschaftung der Baurechte (Rendite, Administration, Einfluss auf die Stadtentwicklung usw.)
- i. Projektmanagement bei Bauvorhaben des Verwaltungsvermögens
- j. Projektmanagement bei Bauvorhaben mit städtischer Beteiligung (Finanzvermögen)

Die Beurteilung erfolgt nach folgenden Beurteilungskriterien:

- bedarfsgerecht – teilweise zu verbessern – umfassend zu verbessern

Die Auswertung der Antworten siehe Anhang 1.

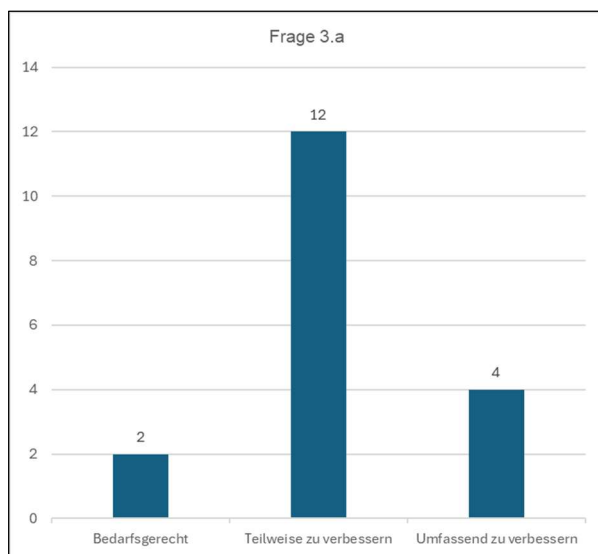
Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen: alle untersuchten Themen wurden als «teilweise zu verbessern» - mit unterschiedlicher Anzahl Rückmeldungen - beurteilt.

3.2.6 Frage 3: Beurteilung der heutigen Rollendefinition (Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen)

Folgende Rollendefinitionen betr. Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen wurden beurteilt:

- Geschäfte in der Kompetenz des Gemeinderates bzw. des Stadtrates
- Abgrenzung der Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen auf Stufe Abteilungen
- Umgang mit Schnittstellen bei abteilungs- bzw. departementsübergreifenden Geschäften

a) Geschäfte in der Kompetenz des Gemeinderates bzw. des Stadtrates



Beurteilung der Rollendefinition «Geschäfte Stadtrat / Gemeinderat»

- Klare Kompetenzabgrenzung schafft Stabilität, Nachvollziehbarkeit und Transparenz;
- Finanzkompetenz auf den jeweiligen Stufen ist tief, d.h. Geschäfte müssen rasch an den SR delegiert werden, dies erzeugt Mehraufwand, der wiederum das Personal belastet;
- Zu viele Eingriffe des Stadtrats in operative Prozesse;
- Stadtrat nimmt strategisch-politische Rolle wahr, nicht in operative Prozesse eingreifen;
- Schärfung des Verständnisses für die politische Steuerung in BPU wichtig;
- Dringend: bessere Steuerung der Mittel durch Stadtrat, damit Werterhalt der Hochbauten gesichert ist.

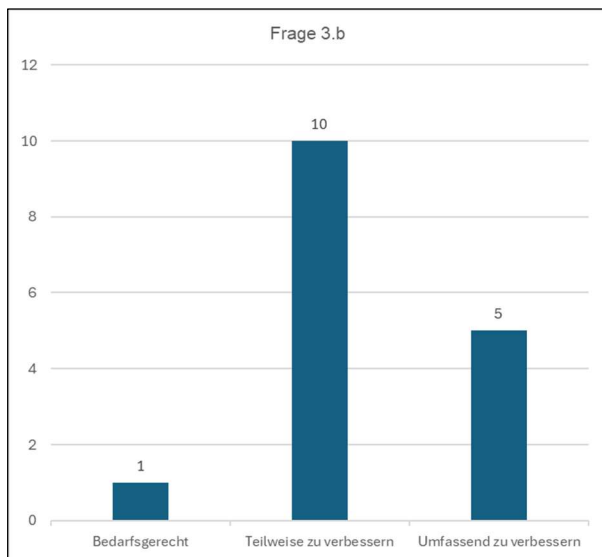
Ergebnis bzw. Erkenntnis:

- Verbesserungen notwendig

Externe Einschätzung:

- *Stufengerechte Auftraggeber-Rollen sind zu implementieren.*

b) Abgrenzung der Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen auf Stufe Abteilungen bzw. Dienststellen?



Beurteilung der Rollendefinition «Stufe Abteilungen / Dienststellen»

- Funktionsbeschriebe sind zu überarbeiten, damit Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen klarer definiert und die wesentlichen Schnittstellen nachvollziehbar dargestellt werden;
- Rollenverständnis ist zu klären, gelebte Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten ist derzeit nicht in allen Führungsbereichen einheitlich ausgeprägt;
- Organisation orientiert sich nicht an den Prozessen >> führt zu Problemen;
- Organisationsreglement fehlt;
- Verantwortung für Hochbauten soll aus einer Hand erfolgen >> Trennung Immobilien und Hochbau stiftet mehr Schaden als Nutzen.

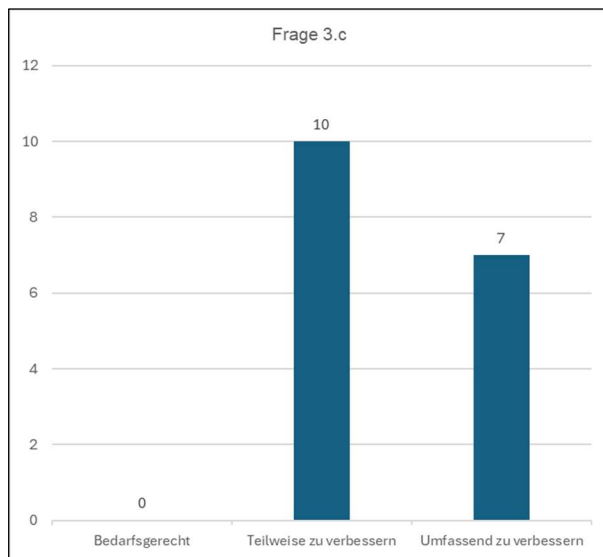
Ergebnis bzw. Erkenntnis:

- Verbesserungen notwendig

Externe Einschätzung:

- *Rollen und Schnittstellen sind nicht immer eindeutig bzw. sind zu klären.*

c) Umgang mit Schnittstellen bei abteilungs- bzw. Departements übergreifenden Geschäften



Beurteilung der Rollendefinition «Umgang mit Schnittstellen»

- Fehlende oder unzureichende Zusammenarbeit, keine Prozesse in der departementsübergreifenden Zusammenarbeit vorhanden;
- Schnittstellen entstehen nicht zufällig, sondern sind Ausdruck einer sinnvollen Rollenverteilung;
- Beherrschung von Schnittstellen sind personenabhängig >> bei Unstimmigkeiten ist unabhängig der Struktur "Führung" gefragt;
- Gemeinsam getroffene Entscheidungen in Steuerungsausschüssen etc. werden oft nicht weitergetragen und im Stadtrat deshalb gekippt;
- Bessere Abstimmung dringend erforderlich >> Koordinationssitzungen mit Gesamtstadtrat zu grösseren Entwicklungen / Projekte wichtig;
- Klärungsbedarf, aber kein Systemversagen.

Ergebnis bzw. Erkenntnis:

- Verbesserungen notwendig

Externe Einschätzung:

- *Klärungsbedarf betr. Projektorganisation, Schnittstellen bzw. Phasenübergabe sowie internen Aufträgen.*

3.2.7 Frage 4. Weitere Stärken und Schwächen der heutigen Organisation des Aufgabenbereiches „Planung / Hochbau / Immobilien“

Thema	Stärken	Schwächen
Stadtrat	Funktionierendes Gremium	Greift zu stark in den operativen Prozess ein, erteilt unklare Aufträge.
HB/IMBW	Klare Trennung gemäss SIA 112 Ordnung	Fehlende oder unzureichende Zusammenarbeit, keine Prozesse in der departementsübergreifenden Zusammenarbeit vorhanden.
Projektarbeit	Viel Manpower und Fachwissen	Abgrenzung der Aufgaben nicht immer klar, oder müssen jedes Mal neu definiert werden.
Entscheidungsfindung	Durch die separate Anschauungsweise der Dienststellen werden viele Aspekte mit einbezogen.	Entscheidungsfindung ist eingeschränkt, wenn jeder auf seiner Ansicht verbleibt.
Generell		Entscheidend sind nicht die Strukturen, sondern die jeweiligen Personen, die innerhalb dieser Strukturen arbeiten. Strukturen sollten allerdings nicht um Menschen herum gebaut werden.
Projektmanagement	In einzelnen Projekten besteht hohes Engagement der Beteiligten sowie eine ausgeprägte Fachnähe zu den jeweiligen Aufgabenstellungen.	Innerhalb der Stadtverwaltung fehlt ein übergeordnetes, standardisiertes Projektmanagement, wie es in vergleichbaren Organisationen oder in der Privatwirtschaft ab einer gewissen Grösse üblich ist. Dies führt zu uneinheitlichen Vorgehensweisen, Mehrspurigkeiten und Effizienzverlusten.
Fachkompetenz	Innerhalb der Dienststelle IMBW besteht eine hohe Fachkompetenz sowie ausgeprägtes strategisches und betriebswirtschaftliches Know-how. Auch die Fachkompetenz der Abteilung Hochbau in der Realisation von Bauprojekten ist unbestritten.	Die vorhandene Fachkompetenz wird organisationsweit zu wenig systematisch gebündelt und genutzt. Der Wissenstransfer zwischen den Einheiten ist stark personenabhängig.
Personalressourcen	Hohe Einsatzbereitschaft und Identifikation der Mitarbeitenden mit den Aufgaben und Projekten.	Die Belastung ist aufgrund zahlreicher parallel laufender Projekte, Arbeitsgruppen und Zusatzaufgaben sehr hoch. Die Dienststelle IMBW fungiert dabei häufig als Auffangbecken für nicht klar zuordenbare Themen. Zusätzlich entsteht ein erheblicher Mehraufwand durch Anforderungen und Berichterstattungen gegenüber der GPK.

3.2.8 Frage 5. Gewichtung der Beurteilungskriterien

Die Benotung bzw. Gewichtung der Beurteilungskriterien erfolgt anhand folgender Skala:

- unwichtig: Note 1
- eher unwichtig: Note 2
- eher wichtig: Note 3
- wichtig: Note 4

Die Auswertung der Interviews führt zur folgenden Gewichtung:

Nr.	Beurteilungskriterium	Gewichtung gemäss Interviews			
		1	2	3	4
a	Verteilung von Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen auf zwei Departemente („politische Ausgewogenheit“): Note 2.3				
b	Verteilung von Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen auf mehrere Dienststellen / Abteilungen („fachliche Ausgewogenheit“): Note 3				
c	Prozessorientierung der Aufbauorganisation (klare Zuordnung der Führungsverantwortung, Beschleunigung der Prozesse, minimale Schnittstellen): Note 3.7				
d	Konzentration Know-how: Note 3.3				
e	Klare Trennung der Verantwortung für „hoheitliche“ und „nicht hoheitliche“ Aufgaben: Note 2.7				
f	Voraussetzungen für optimalen Einsatz personeller Ressourcen: Note. 3.5				
g	Flexibilität bezüglich struktureller Veränderungen und Entwicklungen: Note 3				
h	Leistungsfähigkeit der städtischen Organisationen (Qualität und Kapazitäten wichtiger als Kosten): Note 3.3				

Abbildung 3: Gewichtung der Beurteilungskriterien

Die detaillierte Auswertung ist im Anhang 1 zu finden.

3.2.9 Frage 6. Weitere Bemerkungen und Anregungen

Folgende Bemerkungen und Anregungen sind eingegangen:

- Verantwortung der öffentlichen Hand: Die öffentliche Hand trägt gegenüber der Bevölkerung eine besondere Verantwortung, ihre Organisation effizient, transparent und im Interesse des Gemeinwohls auszugestalten. In der aktuellen Diskussion zeigt sich jedoch, dass unterschiedliche Perspektiven und individuelle Prioritäten den Prozess prägen. Entscheidend ist daher, den Fokus konsequent auf die übergeordnete Fragestellung zu richten: Welche organisatorische Lösung gewährleistet für die Stadt langfristig den grössten Nutzen und die höchste Leistungsfähigkeit?
- «Bürgernahe Verwaltung»: Eine Entwicklung zu einer "bürgernäheren Verwaltung", die eine fachliche Entwicklung mit den Bürgern und den Fachverbänden spiegelt, ist eine Frage der Unternehmenskultur. Solche Prozesse brauchen Zeit und es sind Ressourcen für die Bewirtschaftung der Kommunikation notwendig;
- Finanzkompetenzen bzw. Vergabekompetenzen: Finanzkompetenzen überdenken. Muss nach Freigabe des Investitionsbudgets wirklich jede Vergabe über Fr. 50'000.- über den Stadtrat laufen? Kontrolle könnte auch über Dienststellenleitung sichergestellt werden
- Baulicher Unterhalt: Prüfung Kostengrenze BU (Baulicher Unterhalt) / Investition. Ins Budget baulicher Unterhalt fallen nur Massnahmen (Arbeiten) bis max. Fr. 100'000.-. Sind die Kosten für erforderliche Massnahmen höher, muss der Aufwand auf die Investitionsliste budgetiert werden. In der Vergangenheit wurden solch kleine Investitionen wiederholt im Budgetprozess eingespart (gestrichen). Was zur Folge hatte, dass die Umsetzung der erforderlichen Massnahmen etappenweise über mehrere Jahre im Rahmen des Budgets ausgeführt werden musste, was grundsätzlich einen Mehraufwand und höhere Kosten verursacht.
- Bestellerkompetenz: Klare Abgrenzung zwischen Eigentümerversammlung und Bauherrenvertretung. Eigentümerversammlung gibt ausgearbeitete Bestellung auf und Bauherrenvertretung kümmert sich um das Bauen. Klare Bedarfsformulierungen und geregelte Verantwortlichkeiten bei Projekten. Strategisches und Operatives nach Verantwortlichkeiten umsetzen, Sensibilisierung aller Betroffenen auf die Prozessabläufe, Schnittstellen definieren. (FM, Portfoliomanagement, Bauprojektmanagement) → Standards definieren (z.B. einheitliche Betriebskonzepte angepasst auf die Individualität der Liegenschaft).
- Kommunikation: Mehr Transparenz bei interner und externer Kommunikation. Betrifft praktisch alle Bereiche (Strategisch, operativ, personell) oder stadtinterne Nutzung von Programmen wie Axioma, Auftritt nach Aussen, bspw. Auftritt Abteilungen auf Homepage, usw.
- Datenablage: Verbesserung der Datenablage (klare Strukturen, Dienststellenübergreifender Zugriff auf Daten etc.).

3.3 Auswertung und Analyse der Interviews

Erste Auslegeordnung

Die Auswertung der Interviews bestätigt den **akuten Handlungsbedarf** in den Bereichen Immobilien und Hochbau bzw. den Dienststellen IMBW und Hochbaudienste der Stadt Chur.

Eine **Aufteilung** der Immobilien- und Hochbauaufgaben **auf zwei Departemente** ist **historisch begründet** (Stichworte: **4-Augen-Prinzip, keine Machtkonzentration**). Die Erfahrungen der letzten Jahre haben jedoch gezeigt, dass die Prozesse und Schnittstellen über zwei Departemente **mehr Probleme (Doppelspurigkeiten, fehlende Synergien) verursachen als lösen**.

Die **Mehrheit** der Interviewten **befürwortet eine Zusammenlegung** der Immobilien- und Hochbau-Aufgaben in einem Departement (**Motto: «Alles aus einer Hand»**). Offen ist, wo und wie diese Zusammenlegung erfolgen soll (Fokus auf Ressourcen oder Kompetenz bzw. Bewirtschaftungs- und Baukompetenz).

Bei einer allfälligen Reorganisation im Immobilien- und Hochbaubereich ist eine mögliche **Aufstockung des Stadtrats** und eine umfassende **Überprüfung** des gesamten **Verwaltungsbezirks** zu **berücksichtigen**.

Den involvierten Mitarbeitenden und dem **Change-Management** ist bei einer allfälligen Umorganisation höchste Beachtung zu schenken.

Klärung der Rollen bzw. des Rollenverständnisses

Das Rollenverständnis bei Immobilien und Hochbau-Aufgaben unterscheidet zwischen Eigentümer-Rollen (Eigentumsvertreterin hoheitlich, Eigentümerin strategisch und der temporären Eigentümerin als Bauherr). Weiter ist zwischen den Betreiber- und Nutzer-Rollen zu unterscheiden. Ergänzend sind in Organisationen auch die Rollen des internen Auftraggebers (rote Kreise) und Auftragnehmer (gelbe Kreise) zu klären.

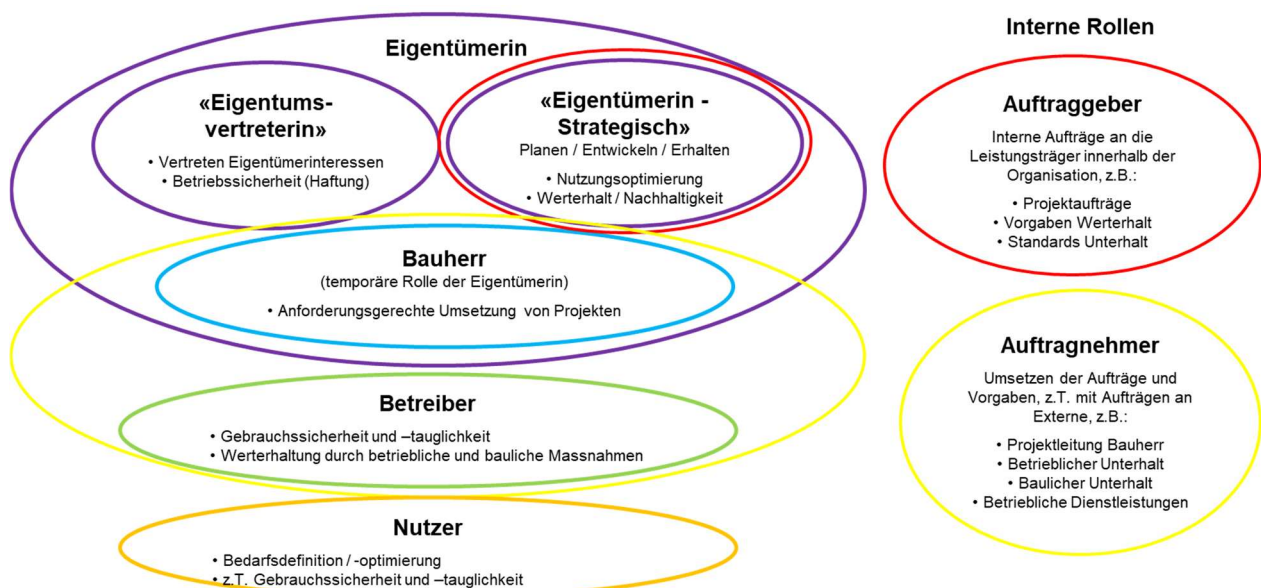


Abbildung 4: Rollen bzw. Rollenverständnis

Rollen bzw. Rollenverständnis im SIA-Modell / Lebenszyklusbetrachtung

Das Rollen bzw. Rollenverständnis ist auch entlang des SIA-Modells bzw. den SIA-Phasen 1 bis 6 im Rahmen einer Lebenszyklusbetrachtung festzulegen. Neben den Rollen und phasenweisen Zuständigkeiten sind in der Abbildung 5 auch die Schnittstellen des internen Auftraggebers bzw. Auftragnehmers dargestellt.

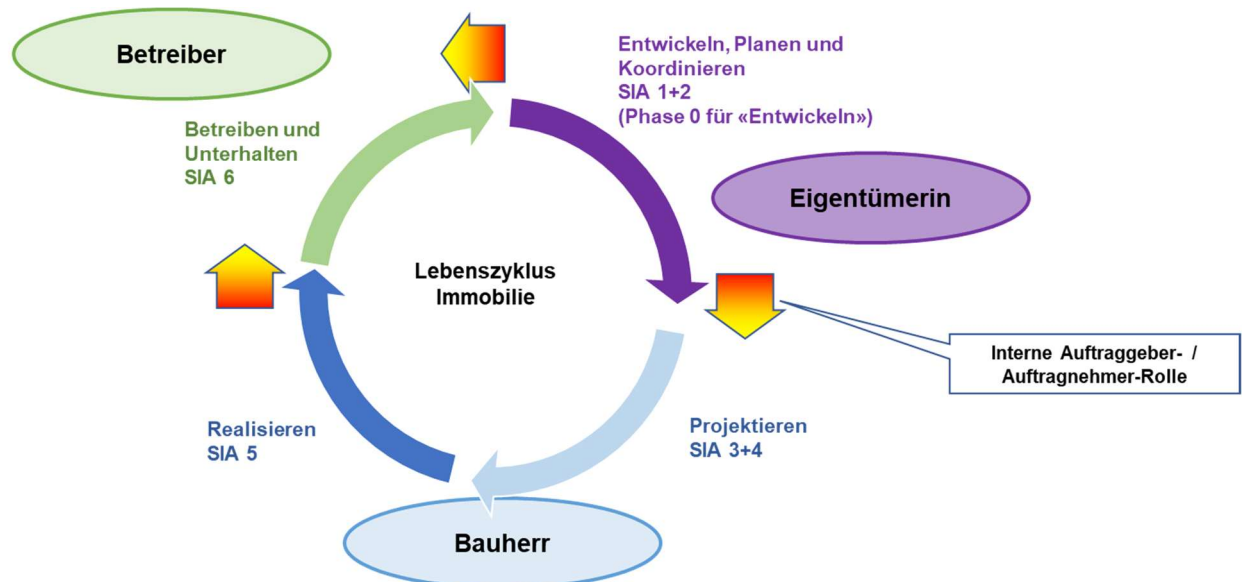


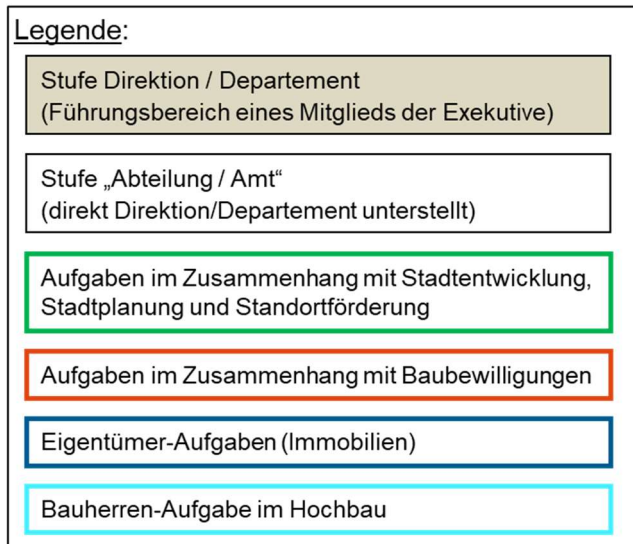
Abbildung 5: Rollen bzw. Rollenverständnis im SIA-Modell / Lebenszyklusbetrachtung

4 Benchmarking – Vergleich mit Schweizer Städten

Folgende Städte aus der Deutschschweiz wurden betr. Organisation in den Bereichen Immobilien, Hochbau, Stadtentwicklung / Stadtplanung und Bau-Inspektorat betrachtet:

- Stadt Zürich
- Stadt Bern
- Winterthur
- Stadt St. Gallen
- Biel
- Stadt Luzern
- Thun
- Stadt Zug
- Frauenfeld

Die folgenden Abbildungen werden wie folgt dargestellt bzw. strukturiert:



	Chur (41'300 Einwohnende)
	3 Departement / 3 Stadträte
Stadtentwicklung	Bau Planung Umwelt (BPU)
	Hochbaudienste
Stadtplanung	Bau Planung Umwelt (BPU)
	Hochbaudienste
Bauinspektorat	Bau Planung Umwelt (BPU)
	Hochbaudienste
Hochbau	Bau Planung Umwelt (BPU)
	Hochbaudienste
Liegenschaftsverwaltung	Finanzen Wirtschaft Sicherheit (FWS)
	Immobilien und Bewirtschaftung (IMBW)

Städte über 100'000 Einwohnende:

	Stadt Zürich (452'000 Einwohnende)	Bern (146'000 Einwohnende)	Winterthur (120'000 Einwohnende)
	9 Departemente / 9 Stadträte	5 Direktionen / 5 Gemeinderäte	7 Departemente / 7 Stadträte
Stadtentwick- lung	Präsidialdepartement	Präsidialdirektion	Präsidiales
	Stadtentwicklung	Stadtplanungsamt	Amt für Stadtentwicklung
Stadtplanung	Hochbaudepartement	Präsidialdirektion	Bau
	Amt für Städtebau	Stadtplanungsamt	Amt für Städtebau
Bauinspektorat	Hochbaudepartement	Sicherheit, Umwelt und Energie	Bau
	Amt für Baubewilligungen	Bauinspektorat	Baupolizeiamt
Hochbau	Hochbaudepartement	Präsidialdirektion	Bau
	Amt für Hochbauten	Hochbau	Amt für Städtebau
Liegenschafts- verwaltung	Finanzdepartement	Finanzen, Personal und In- formatik	Finanzen
	Liegenschaften	Immobilien	Immobilien (FV und VV)

Städte zwischen 50'000 und 100'000 Einwohnende:

	Luzern (86'000 Einwohnende)	St. Gallen (83'000 Einwohnende)	Biel (57'000 Einwohnende)
	5 Direktionen / 5 Stadträte	5 Direktionen / 5 Stadträte	5 Direktionen / 5 Gemeinderäte
Stadtentwick- lung	Baudirektion	Planung und Bau Inneres und Finanzen	Präsidialdirektion
	Stadtplanung	Stadtplanung Standortförderung	Stadtplanung
Stadtplanung	Baudirektion	Planung und Bau	Präsidialdirektion
	Stadtplanung	Stadtplanung	Stadtplanung
Bauinspektorat	Baudirektion	Planung und Bau	Präsidialdirektion
	Baubewilligungen	Baubewilligungen	Stadtplanung
Hochbau	Baudirektion	Planung und Bau	Bau, Energie und Umwelt
	Immobilien	Hochbauamt	Hochbau (VV)
Liegenschafts- verwaltung	Baudirektion	Planung und Bau	Finanzdirektion
	Immobilien	Liegenschaften (FV)	Liegenschaften (FV)

Städte zwischen 25'000 und 50'000 Einwohnende:

	Thun (44'000 Einwohnende)	Zug (31'000 Einwohnende)	Frauenfeld (27'000 Einwohnende)
	5 Direktionen / Stadträte	5 Departemente / 5 Stadträte	5 Departemente / 5 Stadträte
Stadtentwicklung	Präsidiales und Stadtentwicklung	Präsidial	Bau und Verkehr
	Stadtmarketing und Kommunikation	Stadtentwicklung	Hochbau und Stadtplanung
Stadtplanung	Präsidiales und Stadtentwicklung	Bau	Bau und Verkehr
	Planungsamt	Stadtplanung	Hochbau und Stadtplanung
Bauinspektorat	Finanzen Ressourcen Umwelt	Bau	Bau und Verkehr
	Bauinspektorat	Baubewilligungen	Hochbau und Stadtplanung
Hochbau	Bau und Liegenschaften	Bau	Bau und Verkehr
	Amt für Stadtliegenschaften	Hochbau	Hochbau und Stadtplanung
Liegenschaftsverwaltung	Bau und Liegenschaften	Finanzen	Bau und Verkehr
	Amt für Stadtliegenschaften	Immobilien	Hochbau und Stadtplanung

Die detaillierte Darstellung der jeweiligen Organisationen sind im Anhang 2 zu finden.

Fazit bzw. Erkenntnisse:

Die Betrachtung von neun Deutschschweizer Städten betr. betr. Organisation in den Bereichen Immobilien, Hochbau, Stadtentwicklung / Stadtplanung und Bau-Inspektorat zeigt folgendes Bild:

- Bei allen analysierten Städten ist jeweilige Stadtverwaltung in fünf Departemente bzw. Direktionen strukturiert – ausser die Stadt Zürich mit neun bzw. die Stadt Winterthur mit sieben Departementen. Offenbar hat keine Stadt – wie die Stadt Chur – nur 3 Departemente;
- Die Zuweisung der Aufgaben in den Bereichen Immobilien, Hochbau, Stadtentwicklung / Stadtplanung und Bau-Inspektorat in die jeweilige Verwaltungsorganisation ist sehr unterschiedlich gelöst. Es gibt kein einheitliches Bild;
- In vielen mittleren und kleinen Städten sind die Immobilien- und Hochbau-Aufgaben im gleichen Departement bzw. in der gleichen Direktion zusammengefasst (Luzern, St. Gallen, Frauenfeld);
- In den grösseren Städten ist festzustellen, dass diese Aufgaben – meistens aus Gründen der Governance - auf verschiedene Departemente bzw. Direktionen verteilt (z. Bsp. Liegenschaften des Finanzvermögens bei Finanzen) sind;
- Die Aufgaben der Stadtentwicklung bzw. Stadtplanung sind in vielen Städten beim Präsidialen angesiedelt (Fokus: Stadtmarketing).

5 Entwicklung von Lösungsansätzen – Gegenüberstellung

5.1 Übersicht über die untersuchten Lösungsansätzen

Es stehen folgende Lösungsansätze zur Diskussion:

1. Variante **«*IST optimiert*»**: Rollen, Prozesse und Schnittstellen optimieren
2. Variante **«*FWS - Zusammenlegung Immobilien- und Hochbautätigkeiten bei FWS*»**
3. Variante **«*BPU - Zusammenlegung Immobilien- und Hochbautätigkeiten bei BPU*»**
4. Variante **«*Getrennte Verantwortung für Finanzvermögen (FV) und Verwaltungsvermögen (VV)*»**:
 - 4a. Variante **«*FV / VV getrennt – Kompetenzzentrum Hochbau*»**
 - 4b. Variante **«*FV / VV getrennt – zwei Kompetenzzentren Hochbau + Betrieb*»**
5. Variante **«*Trennung nach Kompetenzen Eigentümerin/Betreiberin – Projektieren/Realisieren*»**:
 - 5a. Variante **«*Trennung nach Kompetenzen – konsequent*»**
 - 5b. Variante **«*Trennung nach Kompetenzen – differenziert bei Eigentümer-Rolle*»**
6. Variante **«*Trennung nach Kompetenzen Eigentümerin/Hochbau - Betrieb*»**

In den nachfolgenden Kapiteln sind die Lösungsansätze im Detail beschrieben und auf der Grundlage der Ergebnisse aus dem Workshop vom 24. März 2026 beurteilt.

5.2 Vorgehen bzw. Methodik bei der Entwicklung und Gegenüberstellung der Lösungsansätze:

Bei der Entwicklung und Gegenüberstellung der Lösungsansätze wurde folgendes Vorgehen bzw. Methodik angewendet:

- Darstellung der Lösungsansätze betr.
 - Rollen bzw. dem generischen Rollenverständnis (siehe Abbildung 4)
 - Rollenverständnis nach SIA-Modell (siehe Abbildung 5)
 - Elemente und Prozesse des Immobilienmanagements (siehe Abbildung 6)

5.2.1 Elemente des Immobilienmanagements

Ein staatliches Immobilienmanagement unterscheidet sich vom Gebäudemanagement der Privaten insofern, als hier in der grossen Mehrheit nicht nur finanzielle Ziele im Vordergrund stehen. Vielmehr müssen ständig öffentliche und politische Aufgaben und Zielsetzungen beachtet und Rücksicht auf die Stadtentwicklungen genommen werden. Somit besteht ein ständiger Zielkonflikt. Ein Immobilienmanagement der öffentlichen Hand sollte sich im Rahmen der Budgetdefizite und Ressourcenknappheit vor allem an der Effizienzsteigerung und einer wirkungsorientierten Verwaltung orientieren. Orientierung dafür bieten privatwirtschaftliche Modelle, neue Finanzierungsmethoden und eine Konzentration auf die Kernaufgaben.

Weiter ist auch festzuhalten, dass die Relevanz der Einflussnahme bzw. des politischen Entscheidungsprozesses abnimmt, je konkreter bzw. je operativer die Aufgabe wird.

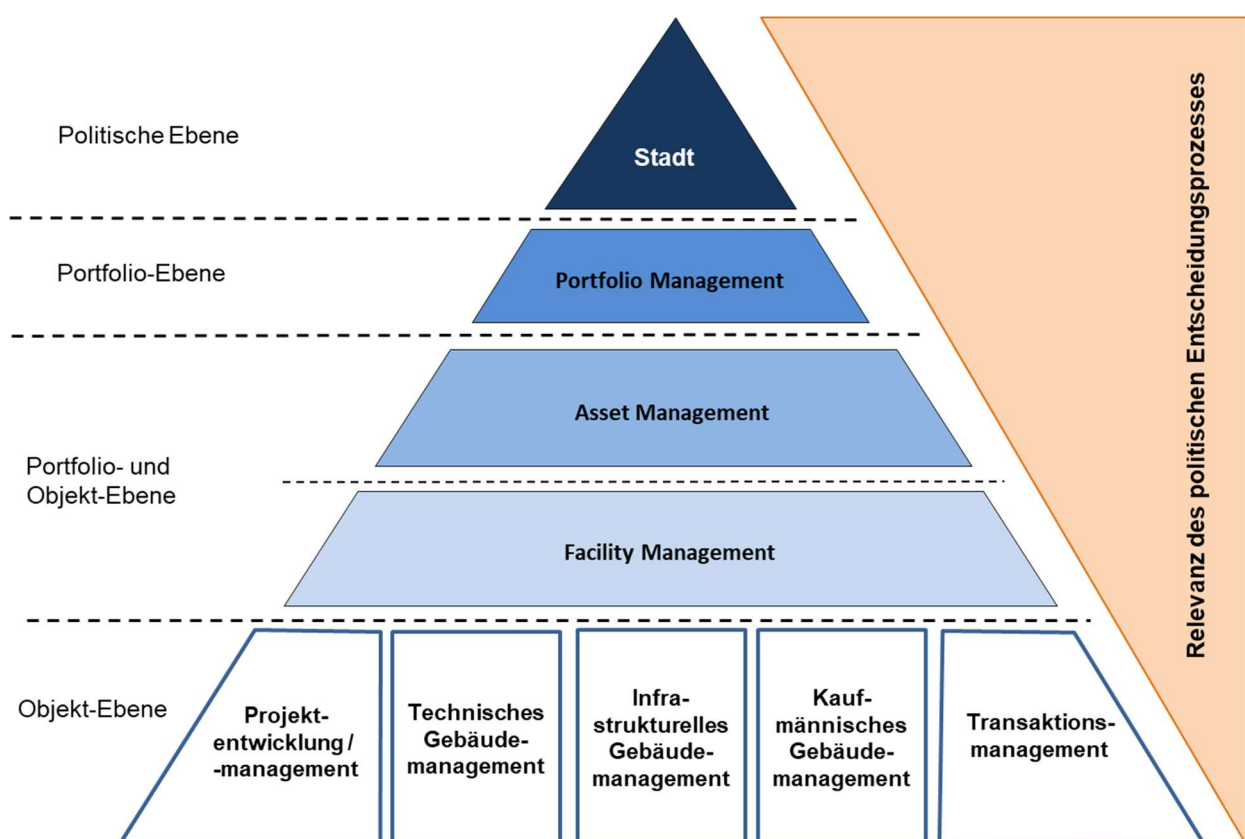


Abbildung 6: Beschreibung der Elemente des Immobilienmanagements

Begriffsklärungen zu Abbildung 6:

- Politische Ebene / Stadt: Vision und Leitbild, Immobilien-Strategie der Stadt Chur
- Portfolio-Ebene / Portfolio-Management: Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle des gesamten Immobilienbestands
- Portfolio- / Objekt-Ebene:
 - Asset-Management: Optimale bzw. wirtschaftliche Nutzung der städtischen Immobilien (Gebäude und Grundstücke) inkl. Objektstrategie (Bewirtschaftungsstrategie)
 - Facility Management: Strategie für den technischen Unterhalt (Technische Bewirtschaftung und Instandhaltung)
- Projektentwicklung / -management: Projektabwicklung gemäss den SIA-Phasen 1 bis 6
- Technisches Gebäudemanagement: Betreiben, Dokumentieren, Energiemanagement, Informationsmanagement, Modernisieren, Sanierung, Umbauen und Verfolgen der technischen Gewährleistung
- Infrastrukturelles Gebäudemanagement: Verpflegungsdienste, DV-Dienste, Gärtnerdienste, Hausmeisterdienste, interne Postdienste, Kopier- und Druckereidienste, Parkraumbetreiberdienste, Reinigungs- und Pflegedienste, Sicherheitsdienste, Umzugsdienste, Waren- und Logistikdienste, Winterdienste, zentrale Kommunikationsdienste, Entsorgen und Versorgen
- Kaufmännisches Gebäudemanagement: Beschaffungsmanagement, Kostenplanung und -kontrolle, Objektbuchhaltung und Vertragsmanagement
- Transaktionsmanagement: Abwicklung von Verkauf, Kauf, An- und Abmiete auf Objektebene

5.2.2 Prozesse des Immobilienmanagements

Die Prozesse sind einerseits durch gesetzliche Vollzugsaufträge auf Ebene Gemeinde und andererseits durch standardisierte bzw. gängige Praxis im Immobilienmanagement weitgehend vorgegeben. Eigentliche Gestaltungsfreiheit besteht nur auf strategischer Ebene (Stadtentwicklung, Eigentümerstrategie, strategische Immobilienprojekte).

In der folgenden Abbildung werden die zentralen Prozesse des Untersuchungsbereiches den Ebenen und Elementen des Immobilienmanagement zugeordnet. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schedler 2006 [13], Baumann 2009 [14] und Teichmann 2007 [12]).

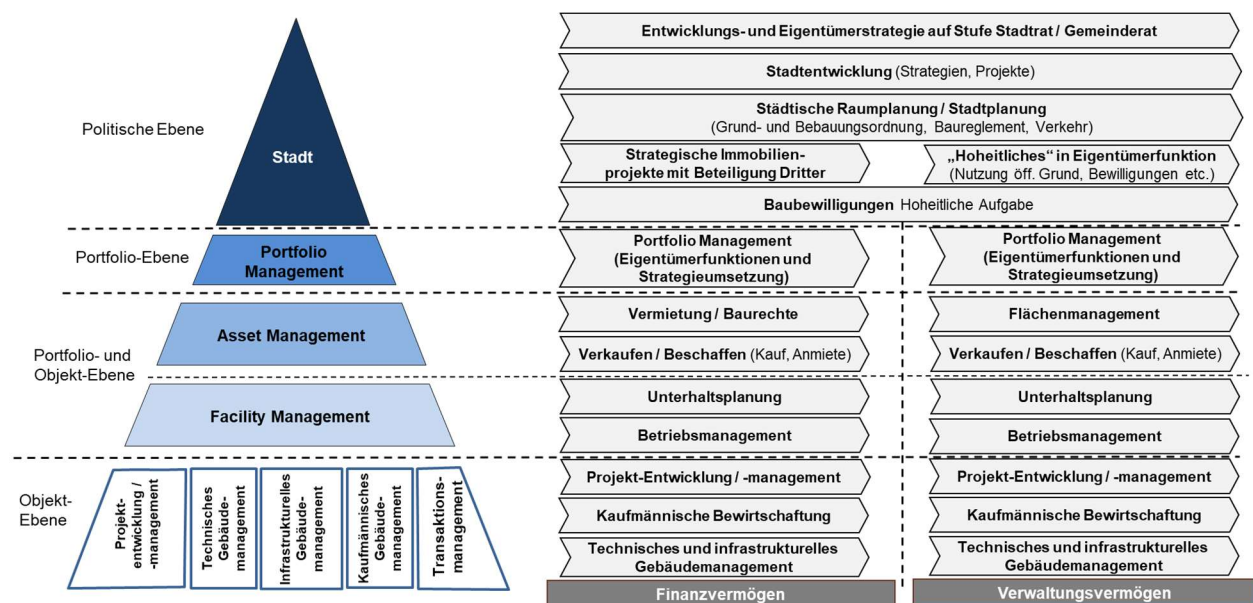


Abbildung 7: Elemente und Prozesse des Immobilienmanagements

5.3 Darstellung des Lösungsansatzes 1: «IST optimiert»: Rollen, Prozesse und Schnittstellen optimieren

Rollen / Rollenverständnis Lösungsansatz 1, IST optimiert:

Heute werden die Eigentümer und Betreiberrollen sowie die interne Auftraggeber-Rolle durch IMBW wahrgenommen. BPU fungiert als Bauherrin und interner Auftragnehmer.

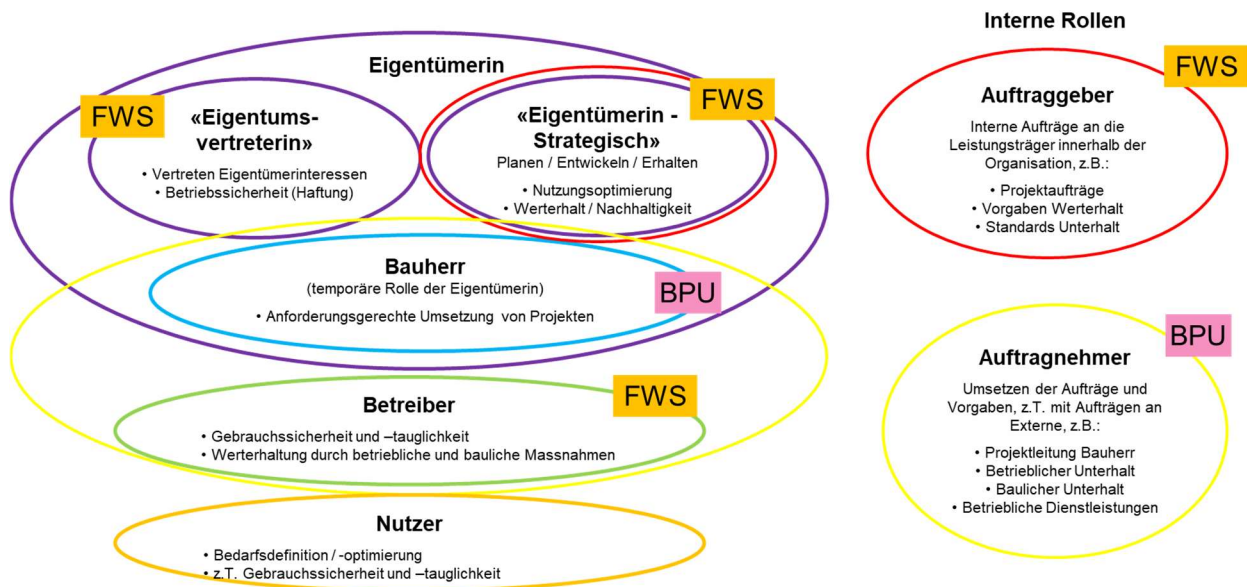


Abbildung 8: Rollen bzw. Rollenverständnis gemäss Lösungsansatz 1, "IST optimiert"

Rollen / Rollenverständnis im SIA-Modell / Lebenszyklusbetrachtung Lösungsansatz 1, IST optimiert

Im SIA-Rollenmodell ist ersichtlich, dass IMBW die SIA-Phasen 1 und 2 als Eigentümerin und die SIA-Phase 5 als Betreiberin wahrnimmt. BPU ist als Bauherrin verantwortlich für die SIA-Phasen 3 bis 5.

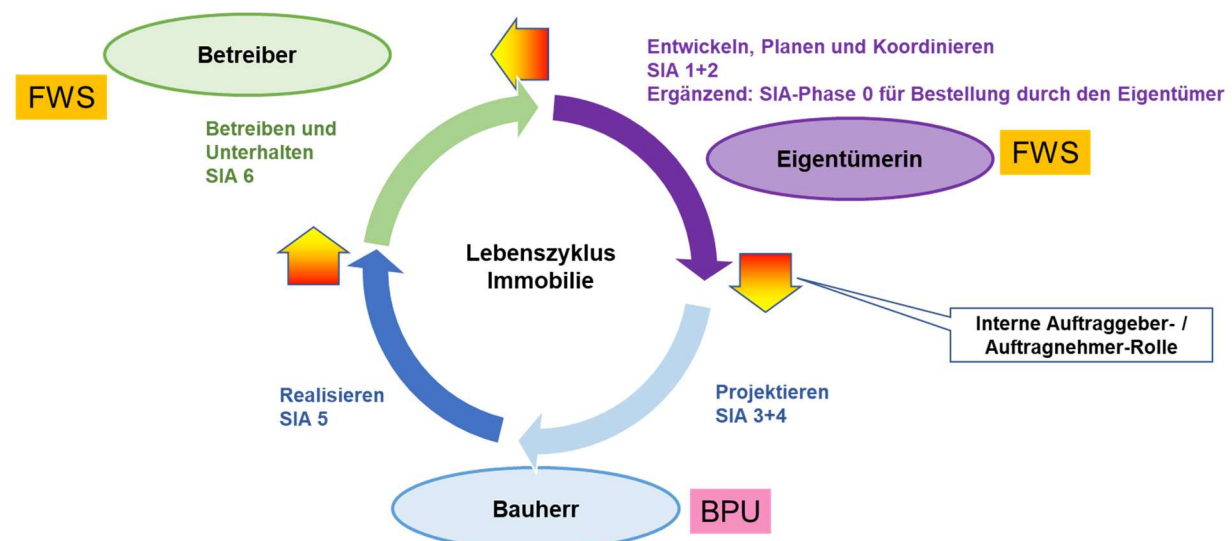


Abbildung 9: Rollen bzw. Rollenverständnis gemäss SIA-Modell für den Lösungsansatz 1, "IST optimiert"

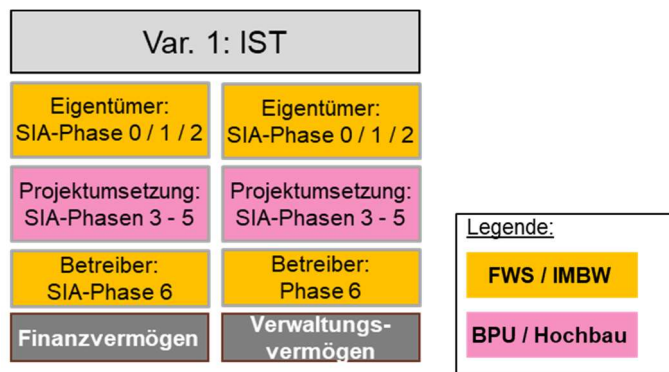
Prozesse und Zuständigkeiten:

Abbildung 10: Darstellung der Zuständigen nach SIA-Phasen sowie Finanz- und Verwaltungsvermögen

In Abbildung 11 sind die Zuständigkeiten in den Immobilienprozessen inkl. Stadtentwicklung und Bau-Inspektorat dargestellt. BPU bearbeitet einzig die Prozesse «Projekt-Entwicklung / -management» für das Finanz- und Verwaltungsvermögen.

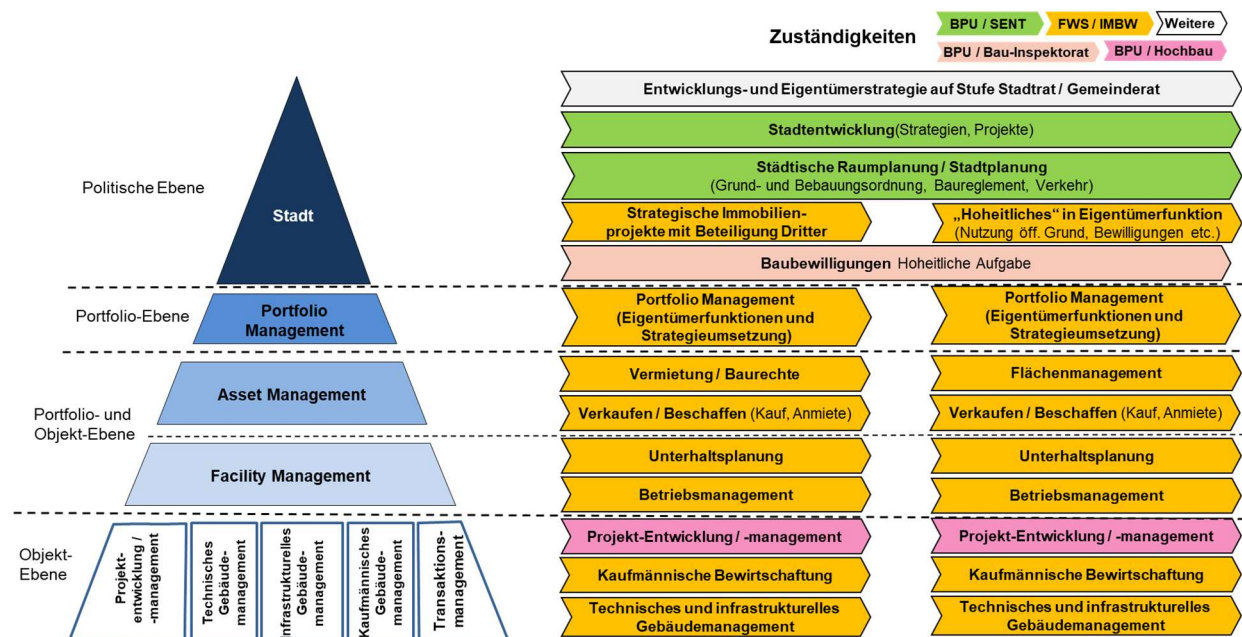


Abbildung 11: Darstellung der Zuständigkeiten des Lösungsansatzes 1, "IST optimiert" gemäss den Immobilienprozessen

Benchmarking:

- Es gibt keine Stadt, die gleich organisiert ist wie Chur;
- Knapp vergleichbar mit:
 - Stadt Winterthur: Amt für Stadtentwicklung im Departement Präsidiales, Immobilien im Departement Finanzen (Eigentümer und Bewirtschafter FV und VV), Amt für Städtebau und Amt für Baubewilligungen im Departement Bau und Mobilität
 - Stadt Zug: Immobilien im Finanzdepartement, Stadtentwicklung im Präsidialdepartement und Städtebau, Stadtplanung, Hochbau und Baubewilligungen im Baudepartement

Beurteilung gemäss Workshop:

Am Workshop vom 24. März 2026 wurde der Lösungsansatz mit den Mitgliedern des Steuerungsausschusses und der Projektgruppe besprochen.

Hier die Auswertung:

Inputs zum Lösungsansatz 1	
• Prozesse und Schnittstellen sind zu definieren • Trennung FV / VV prüfen • AKV folgt Kompetenzen • Festlegung von Rollen pro Aufgabe • Erstellung Grundlagendokumente (Basisarbeit) und formell verabschieden • Projektmanagement Skills sind nicht einheitlich in der ganzen Stadt bzw. sind auf unterschiedlichem Niveau	• Physische Nähe wichtig • Übergeordnete Handlungsanweisungen und Strategien fehlen bzw. sind zu entwickeln • Verfahren (Totalunternehmer vs. ...) • Ähnliche Funktionen zusammenführen >> Projekt IMBW und Hochbau >> Synergien nutzen • Intern vor extern • Kommunikation
Vorteile	Nachteile
• Checks & Balance >> Bsp. Schulhaus Masans • Erfahrungen mit aktueller Organisation bereits vorhanden • Keine weitere Reorganisation • Nur kleine Veränderungen • Weniger Verunsicherung	• Ressourcen-Verschleiss (personell, finanziell, politisch) • Ungleiche Belastung von HR-Personal und Budget • Keine einheitliche Zielsetzung >> Wegfall bei Optimierung • Abhängig von übergeordneten Definitionen und Gremien • Synergien werden nicht genutzt • Ressourcenplanung schwierig • Personenabhängig
Chancen	Risiken
• Trennung FV / VV	• Parallelorganisation mit gleichen Kompetenzen • Unruhe bzw. Probleme bleiben

Die Flipcharts des Workshops sind im Anhang 3 zu finden.

5.4 Darstellung des Lösungsansatzes 2: «Zusammenlegung bei FWS»

Rollen / Rollenverständnis Lösungsansatz 2, Zusammenlegung bei FWS:

Beim Lösungsansatz 2, «Zusammenlegung bei FWS» werden alle Rollen durch das IMBW wahrgenommen.

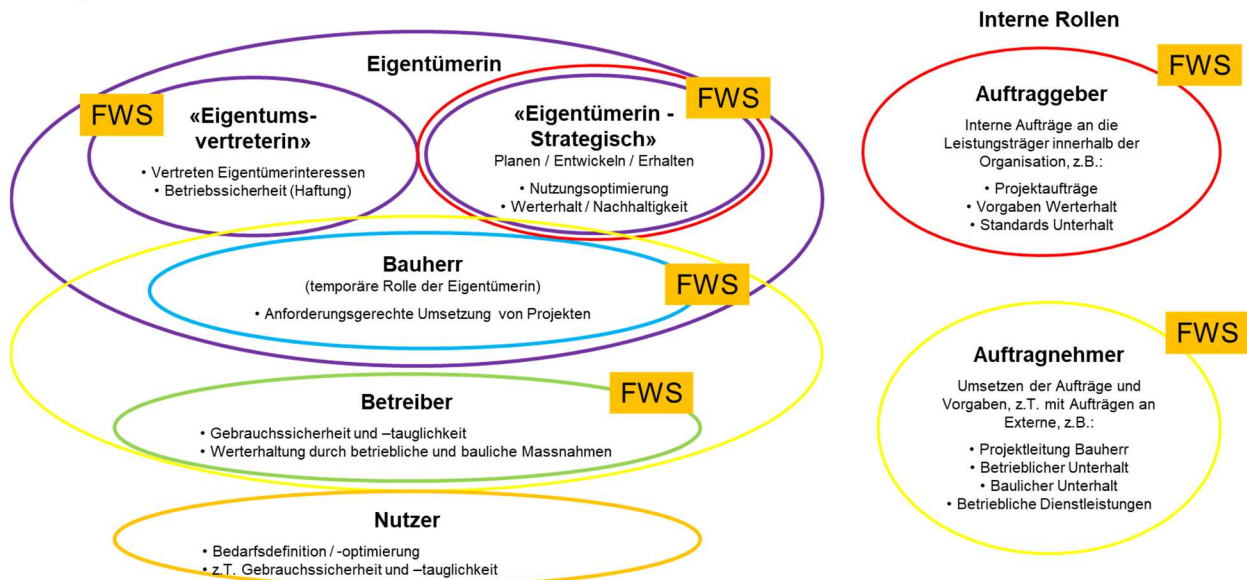


Abbildung 12: Rollen bzw. Rollenverständnis gemäss Lösungsansatz 2, "Zusammenlegung bei FWS"

Rollen / Rollenverständnis im SIA-Modell / Lebenszyklusbetrachtung Lösungsansatz 2, Zusammenlegung bei FWS

Auch im SIA-Rollenmodell werden alle Rollen durch das IMBW wahrgenommen.

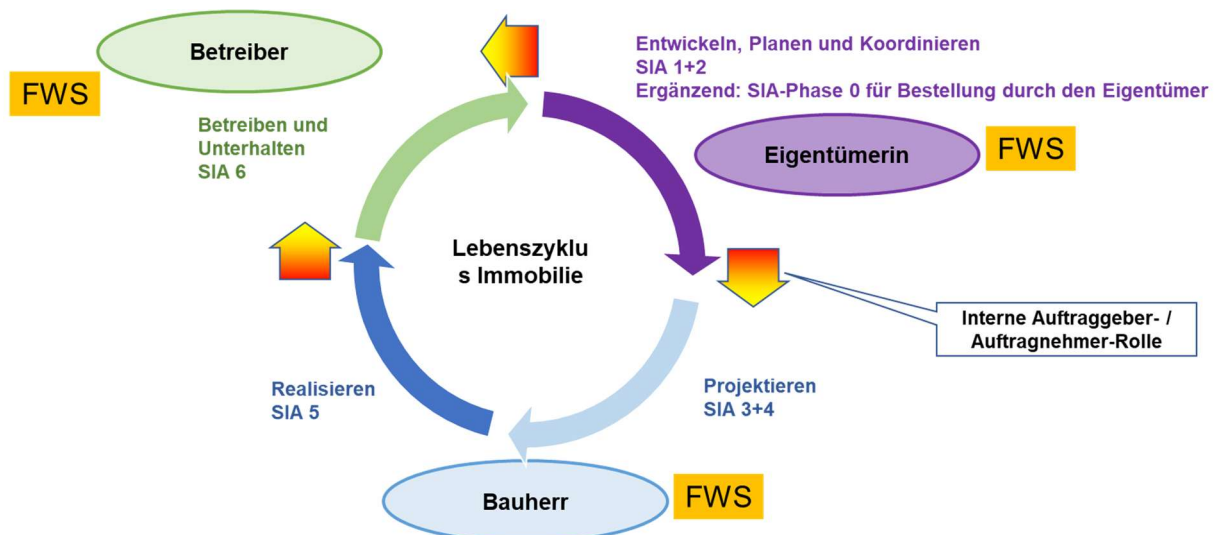


Abbildung 13: Rollen bzw. Rollenverständnis gemäss SIA-Modell für den Lösungsansatz 2, "Zusammenlegung bei FWS"

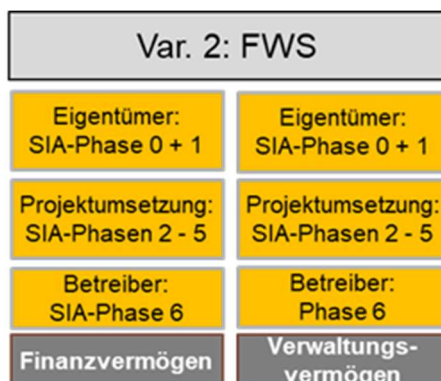
Prozesse und Zuständigkeiten:

Abbildung 14: Darstellung der Zuständigen nach SIA-Phasen sowie Finanz- und Verwaltungsvermögen beim Lösungsansatz 2

Das IMBW ist beim Lösungsansatz 2 für alle Immobilienprozesse zuständig (siehe Abbildung 15).

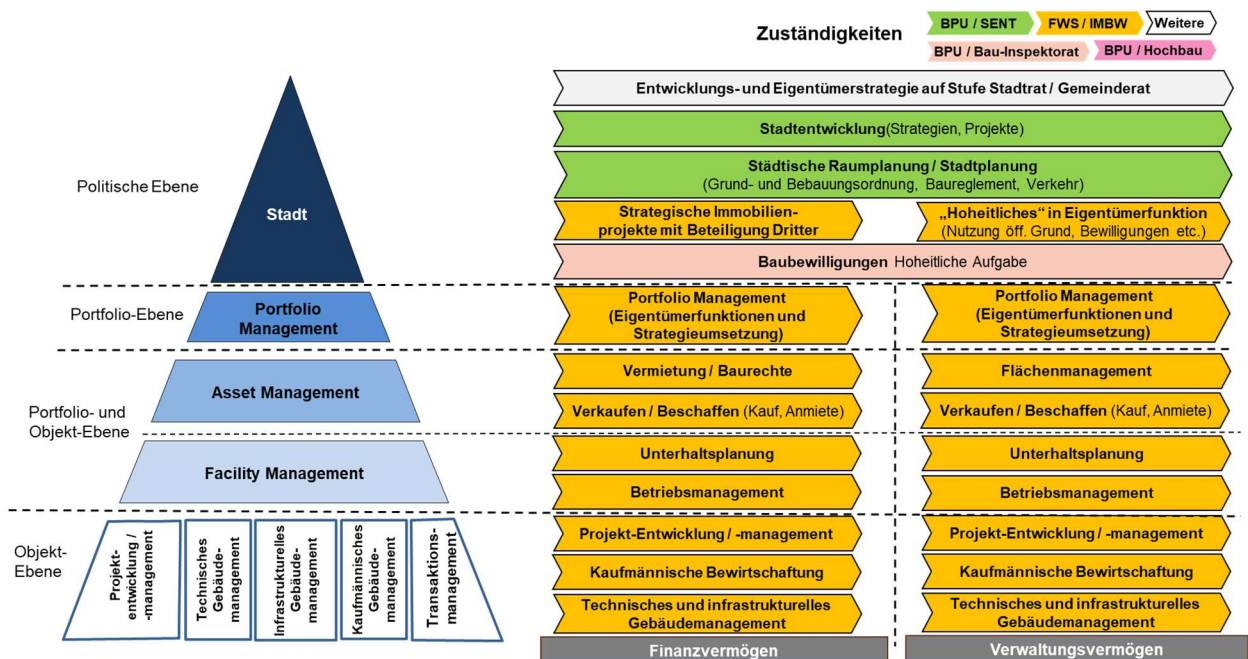


Abbildung 15: Darstellung der Zuständigkeiten des Lösungsansatzes 2, "Zusammenlegung bei FWS"

Benchmarking:

- Es gibt offenbar keine Stadt in der Schweiz, die alle Immobilien- und Hochbau-Aufgaben in der Finanzdirektion zusammengelegt hat.

Beurteilung gemäss Workshop:

Am Workshop vom 24. März 2026 wurde der Lösungsansatz mit den Mitgliedern des Steuerungsausschusses und der Projektgruppe besprochen.

Hier die Auswertung:

Inputs zum Lösungsansatz 2	
• Wurde vom Gemeinderat zurückgewiesen >> kann aber (ohne Probleme) nochmals vorgeschlagen werden • Benchmarking >> keine Schweizer Stadt hat eine vergleichbare Lösung • Heterogene Fachkompetenzen	• Schnittstelle Entwicklung FV vs. VV funktioniert nicht • Bestellung kann effizienter umgesetzt werden • Wir-Verständnis kann sich entwickeln «Wir FWS» • Untervariante FWS mit / ohne FM >> Variante 7 • Auch SENT und Bauinspektorat zügeln • Zusammenführung entlang der Kompetenzen
Vorteile	Nachteile
• Alles aus einer Hand >> weniger Schnittstellen • Ressourcen besser eingesetzt >> weniger Schnittstellen bzw. weniger Doppelspurigkeiten bzw. bessere Planbarkeit • Personenunabhängig • Finanzsicht im Vordergrund • Wenig Personal, das verschoben werden muss • Governance mit SENT und Bauinspektorat besser gelöst	• Machtkonzentration • Verwaltungsinterne Spiegelung fehlt (interner Auftraggeber vs. interner Auftragnehmer)
Chancen	Risiken
• Projektumsetzung schnell und effizient • Gärtli-Denken fällt weg	• Machtkonzentration • Keine bzw. nur wenige Eskalationsmöglichkeiten

Die Flipcharts des Workshops sind im Anhang 3 zu finden.

5.5 Darstellung des Lösungsansatzes 3: «Zusammenlegung bei BPU»

Rollen / Rollenverständnis Lösungsansatz 3, Zusammenlegung bei BPU:

Beim Lösungsansatz 3, «Zusammenlegung bei BPU» werden alle Rollen durch das BPU bzw. die entsprechende Dienststelle wahrgenommen (siehe Abbildung 16).

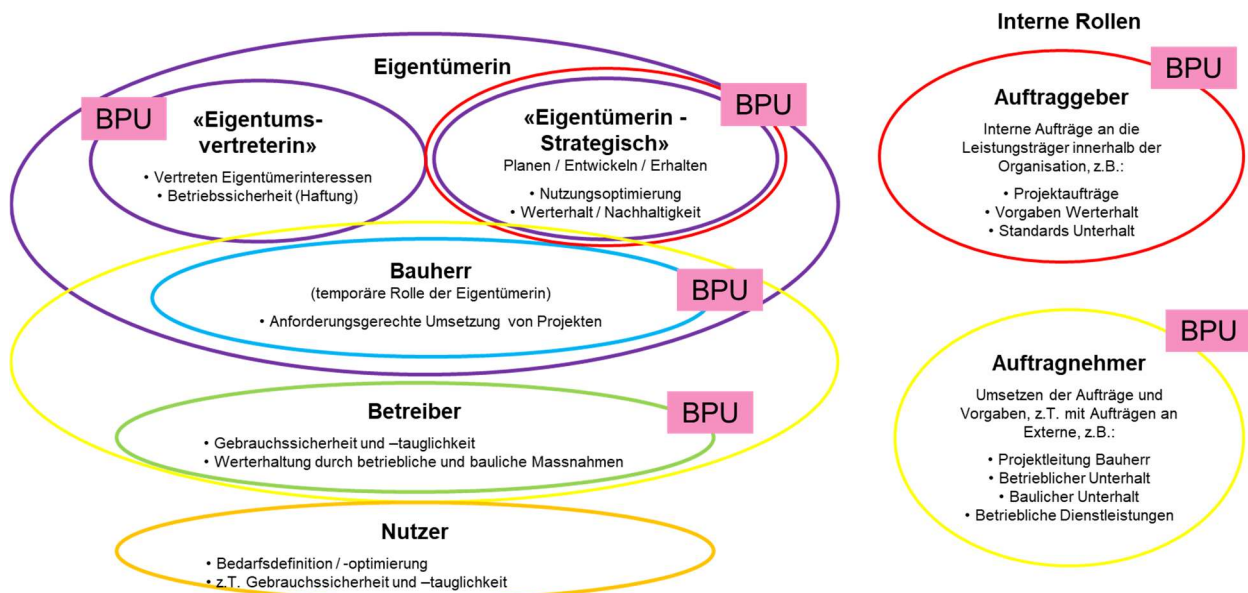


Abbildung 16: Rollen bzw. Rollenverständnis gemäss Lösungsansatz 3, "Zusammenlegung bei BPU"

Rollen / Rollenverständnis im SIA-Modell / Lebenszyklusbetrachtung Lösungsansatz 3, Zusammenlegung bei BPU

Beim Lösungsansatz 3 werden im SIA-Rollenmodell alle Rollen durch das BPU bzw. die entsprechende Dienststelle wahrgenommen (siehe Abbildung 17).

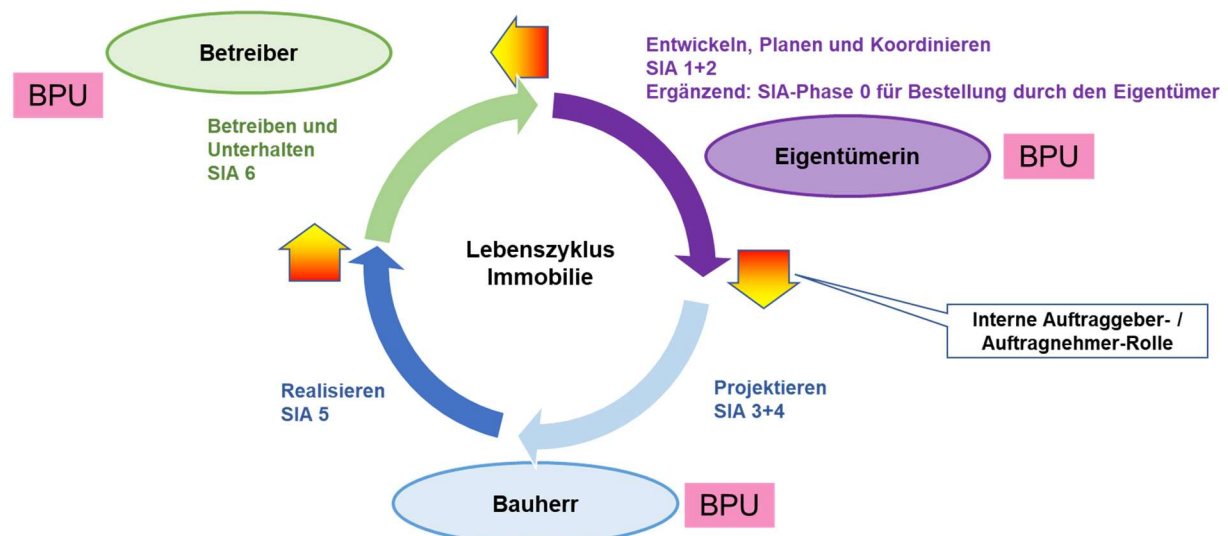


Abbildung 17: Rollen bzw. Rollenverständnis gemäss SIA-Modell für den Lösungsansatz 3, "Zusammenlegung bei BPU"

Prozesse und Zuständigkeiten:

Var. 3: BPU	
Eigentümer: SIA-Phase 0 + 1	Eigentümer: SIA-Phase 0 + 1
Projektumsetzung: SIA-Phasen 2 - 5	Projektumsetzung: SIA-Phasen 2 - 5
Betreiber: SIA-Phase 6	Betreiber: Phase 6
Finanzvermögen	Verwaltungs- vermögen

Abbildung 18: Darstellung der Zuständigen nach SIA-Phasen sowie Finanz- und Verwaltungsvermögen

BPU bzw. die entsprechende Dienststelle ist beim Lösungsansatz 3 für alle Immobilienprozesse zuständig (siehe Abbildung 19).

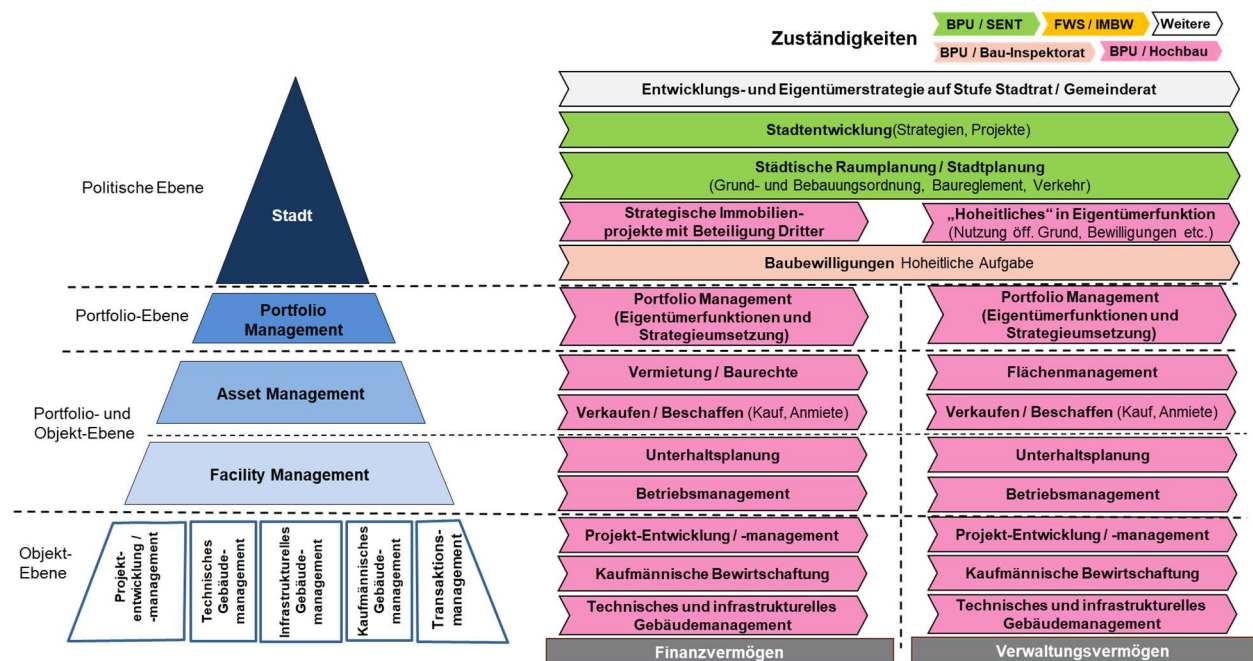


Abbildung 19: Darstellung der Zuständigkeiten des Lösungsansatzes 3, "Zusammenlegung bei BPU"

Benchmarking:

- Stadt St. Gallen
- (Stadt Zürich)
- Stadt Luzern
- Stadt Frauenfeld

Beurteilung gemäss Workshop:

Am Workshop vom 24. März 2026 wurde der Lösungsansatz mit den Mitgliedern des Steuerungsausschusses und der Projektgruppe besprochen.

Hier die Auswertung:

Inputs zum Lösungsansatz 3	
• Benchmarking >> mehrere Schweizer Städte haben eine vergleichbare Lösung • Zusätzliche Schnittstellen zu Finanzen (WSC und Tochtergesellschaften) • Governance-Frage mit SENT und Bauinspektorat >> evtl. Verschiebung ins FWS	• SENT und Bauinspektorat als eigene Dienststelle mit Direktkontakt zu Stadtrat • Fokus auf Bauämter im BPU (Tiefbau / Hochbau) • Zusammenführen entlang Kompetenzen
Vorteile	Nachteile
• Alles aus einer Hand >> weniger Schnittstellen • Ressourcen besser eingesetzt >> weniger Schnittstellen bzw. weniger Doppelspurigkeiten bzw. bessere Planbarkeit • Personenunabhängig • Nähe zu SENT und Bau-Inspektorat >> Bündelung in GL BPU >> Fokus Umsetzung • Departemente sind so ausgeglichener • Kompetenz Bau in einem Departement	• Machtkonzentration • Verwaltungsinterne Spiegelung fehlt (interner Auftraggeber vs. interner Auftragnehmer) • Finanzkompetenz muss gezügelt werden • Städtische Gesamtsicht geht verloren • Viel Personal, das verschoben werden muss • Governance mit SENT und Bauinspektorat besser gelöst
Chancen	Risiken
• Projektumsetzung schnell und effizient • Gärtli-Denken fällt weg	• Machtkonzentration • Keine bzw. nur wenige Eskalationsmöglichkeiten

Die Flipcharts des Workshops sind im Anhang 3 zu finden.

5.6 Darstellung des Lösungsansatzes 4: «Getrennte Verantwortung für Finanzvermögen (FV) und Verwaltungsvermögen (VV)» mit Kompetenzzentren

Der Lösungsansatz 4 geht davon aus, dass bei der zukünftigen Organisation im Immobilien- und Hochbau-Bereich der Stadt Chur die Verantwortung für das Finanz- und Verwaltungsvermögen konsequent getrennt werden (Lösungsansatz 4a). Die Bauherrenaufgabe bleibt aber weiterhin beim Kompetenzzentrum Hochbau im BPU. Ein weiterer Lösungsansatz (4b) geht davon aus, dass der Betrieb ein weiteres Kompetenzzentrum darstellt und entsprechend organisatorisch zugeordnet ist.

Hier die Lösungsansätze 4a und 4b in der Übersicht:

4 Variante «Getrennte Verantwortung für Finanzvermögen (FV) und Verwaltungsvermögen (VV)»:

4a Variante «FV / VV getrennt – Kompetenzzentrum Hochbau»

- FWS ist Eigentümerin und Betreiberin der Liegenschaften des FV
- BPU ist Eigentümerin und Betreiberin der Liegenschaften des VV (SIA-Phasen 1 bis 6 für VV)
- BPU ist Kompetenzzentrum Hochbau für alle städtischen Liegenschaften (Phasen 2 bis 5 für FV)

4b Variante «FV / VV getrennt – zwei Kompetenzzentren Hochbau + Betrieb»

- FWS ist Eigentümerin und Betreiberin der Liegenschaften des FV und Betreiberin der Liegenschaften VV
- BPU ist Eigentümerin der Liegenschaften des VV (SIA-Phasen 1 und 2 für VV)
- BPU ist Kompetenzzentrum Hochbau für alle städtischen Liegenschaften (Phasen 2 bis 5 für FV)

4a: Variante «FV / VV getrennt – Kompetenzzentrum Hochbau»

4b: Variante «FV / VV getrennt – zwei Kompetenzzentren Hochbau + Betrieb»



Abbildung 20: Darstellung der Zuständigen nach SIA-Phasen sowie Finanz- und Verwaltungsvermögen der Lösungsansätze 4a und 4b

Rollen / Rollenverständnis Lösungsansatz 4a und 4b, getrennte Verantwortung FV / VV:

Die Lösungsansätze 4a und 4b gehen von getrennten Verantwortungen für das Finanz- und Verwaltungsvermögen aus. Entsprechend sind alle Eigentümer- und teilweise auch Betreiber-Rollen (4b) zugewiesen. Einzig der Bauherren- bzw. die Auftragnehmerrolle bleibt beim BPU (siehe Abbildung 21).

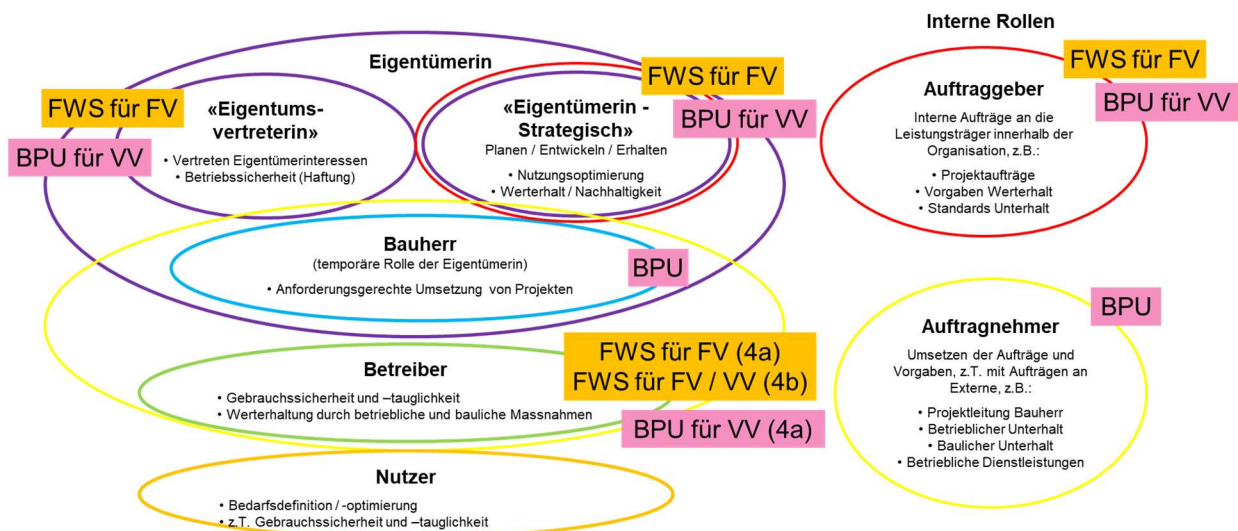


Abbildung 21: Rollen bzw. Rollenverständnis gemäss Lösungsansatz 4a und 4b, "Getrennte Verantwortung FV / VV"

Rollen / Rollenverständnis im SIA-Modell / Lebenszyklusbetrachtung Lösungsansatz 4a und 4b, getrennte Verantwortung FV / VV

Auch beim SIA-Rollenmodell sind die Zuständigkeiten betr. die getrennte Verantwortung für das Finanz- und Verwaltungsvermögen ersichtlich. Einzig die SIA-Phasen 2 bis 5 (Bauherrenrolle) sind in der Verantwortung des BPU (siehe Abbildung 22).

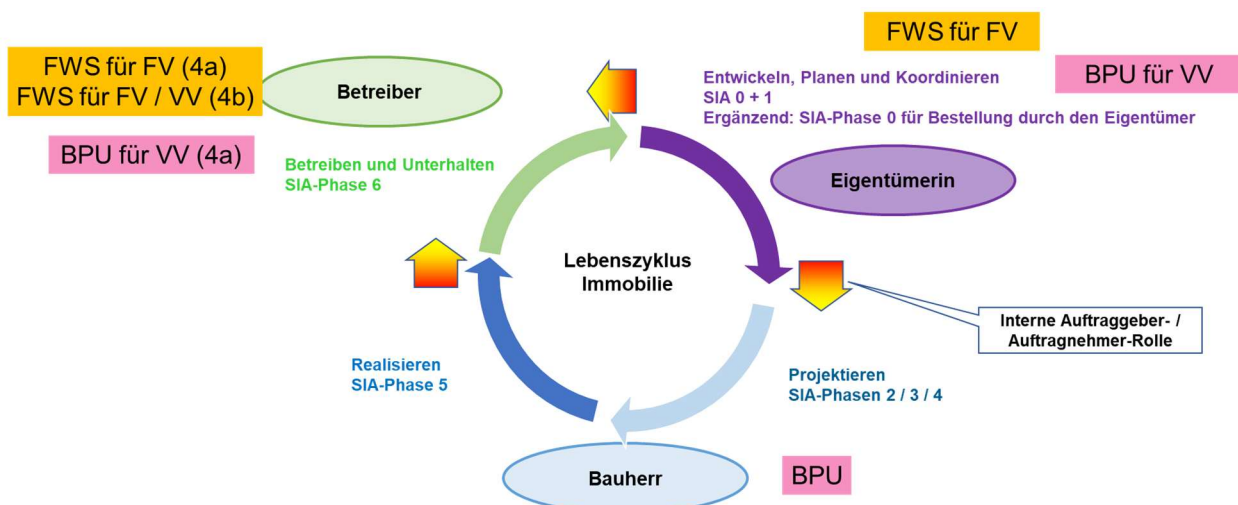


Abbildung 22: Rollen bzw. Rollenverständnis gemäss SIA-Modell für den Lösungsansatz 4a und 4b, "Getrennte Verantwortung FV / VV"

Prozesse und Zuständigkeiten:

In der Darstellung der Immobilienprozesse ist die getrennten Verantwortungen für das Finanz- und Verwaltungsvermögen gemäss Lösungsansätze deutlich ersichtlich. Beim Lösungsansatz 4b ist die Prozessverantwortung Betrieb beim FWS. Die Verantwortung für den Prozesse «Projekt-Entwicklung / -management» verbleibt bei beiden Lösungsansätzen beim BPU (siehe Abbildung 23).

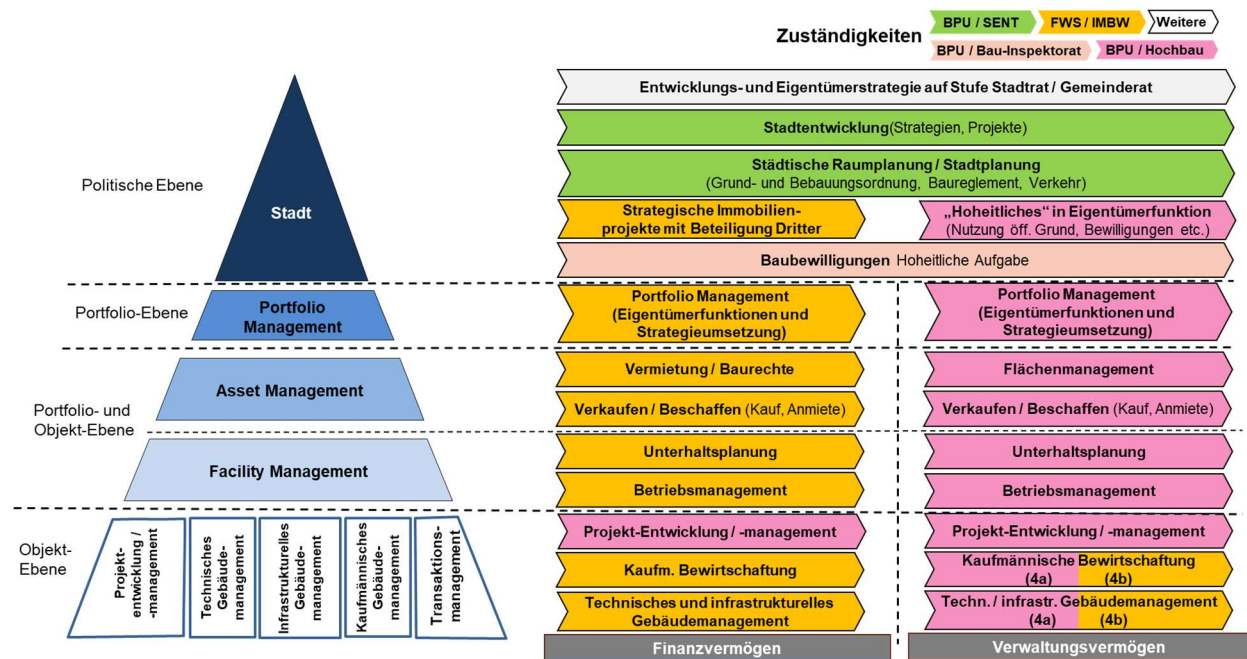


Abbildung 23: Darstellung der Zuständigkeiten des Lösungsansatzes 4a und 4b, "Getrennte Verantwortung FV / VV"

Benchmarking:

Vergleichbar mit:

- Stad Biel: Liegenschaften in der Finanzdirektion (Eigentümer und FM für Finanzvermögen), Hochbau in Direktion Bau, Energie und Umwelt (Eigentümer und FM FV, Bauherr für FV und VV)

Beurteilung gemäss Workshop:

Am Workshop vom 24. März 2026 wurde der Lösungsansatz mit den Mitgliedern des Steuerungsausschusses und der Projektgruppe besprochen.

Hier die Auswertung:

Inputs zum Lösungsansatz 4a bzw. 4b: 4a Variante «FV / VV getrennt – Kompetenzzentrum Hochbau» 4b Variante «FV / VV getrennt – zwei Kompetenzzentren Hochbau + Betrieb»	
• FV und VV sind zwei Welten (z.B. Finanzierung) • Mögliche Variante 4c: Betreiber ganz bei BPU • Phase 2 bis 5 für FV = orange: meist externe Vergabe • Mögliche Variante 4d: SIA 0 - 1 für VV und FV aus einer Hand	• -
Vorteile • Unterschiedliche Kompetenzen bei Besteller-Management erforderlich • Fachlich: «Wir bauen im VV» • Variante 4b: Betreiber aus einer Hand	Nachteile • Parallele Organisation und Know-How >> Doppelspurigkeiten • Problem «Stadtinterner Interessenkonflikt» ist nicht gelöst (z. Bsp. Stadtplanung vs. Eigentümer FV) • Variante 4a: zwei Betreiber-Organisationen ist unsinnig
Chancen • -	Risiken • -

Die Flipcharts des Workshops sind im Anhang 3 zu finden.

5.7 Darstellung des Lösungsansatzes 5: «Trennung nach Kompetenzen mit entsprechenden Kompetenzzentren»

Ähnlich wie beim Lösungsansatz 4 geht der Lösungsansatz 5 davon aus, dass bei der zukünftigen Organisation im Immobilien- und Hochbau-Bereich der Stadt Chur konsequent nach Kompetenzen (Eigentümer – Bauherr (Projektieren / Realisieren) – Betreiber) organisiert ist. Die Bauherrenaufgabe bleibt aber weiterhin beim Kompetenzzentrum Hochbau im BPU. Ein weiterer Lösungsansatz (5b) geht davon aus, dass bei der Eigentümerrolle zwischen Finanz- und Verwaltungsvermögen differenziert und entsprechend organisatorisch zugeordnet wird.

Hier die Lösungsansätze 5a und 5b in der Übersicht:

5 Variante «Trennung nach Kompetenzen Eigentümerin/Betreiberin – Projektieren/Realisieren»

5a Variante «Trennung nach Kompetenzen – konsequent»

- FWS ist Eigentümerin und Betreiberin der Liegenschaften FV und VV (SIA-Phasen 1-2 und 6);
- BPU ist Kompetenzzentrum Hochbau für die Liegenschaften FV und VV (SIA-Phasen 3 bis 5).

5b Variante «Trennung nach Kompetenzen – differenziert bei Eigentümer-Rolle»

- FWS ist Eigentümerin und Betreiberin der Liegenschaften FV und VV (SIA-Phasen 1-2 für FV und 6 für FV und VV);
- BPU ist Kompetenzzentrum Hochbau für die Liegenschaften FV und VV (Phasen 3 bis 5);
- BPU übernimmt die strategische Eigentümerrolle für die Liegenschaften FV und VV (SIA-Phasen 3 bis 5) als interner Auftragnehmer analog der Bauherren-Rolle.

5a: Variante «Trennung nach Kompetenzen – konsequent» (>> wie IST)

5b: Variante «Trennung nach Kompetenzen – differenziert bei Eigentümer-Rolle» (>> wie 4.b)



Abbildung 24: Darstellung der Zuständigen nach SIA-Phasen sowie Finanz- und Verwaltungsvermögen der Lösungsansätze 5a und 5b

Rollen / Rollenverständnis Lösungsansatz 5a und 5b, Trennung nach Kompetenzen:

Die Lösungsansätze 5a und 5b gehen von getrennten Kompetenzen «Eigentümer» – «Bauherr» – «Betreiber» aus. Entsprechend sind die Rollen zugewiesen (5a). Einzig der Bauherren- bzw. die Auftragnehmerrolle bleibt beim BPU. Beim Lösungsansatz 5b ist die Eigentümer-Rolle für das Finanzvermögen beim FWS, für das Verwaltungsvermögen beim BPU (siehe Abbildung 25).

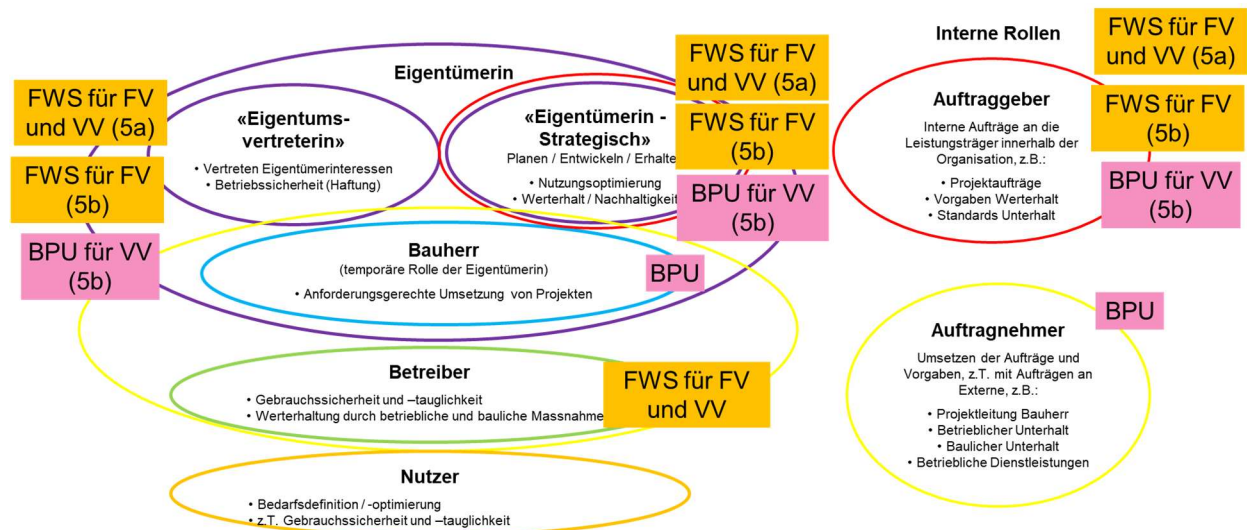


Abbildung 25: Rollen bzw. Rollenverständnis gemäss Lösungsansatz 5a und 5b, "Trennung nach Kompetenzen"

Rollen / Rollenverständnis im SIA-Modell / Lebenszyklusbetrachtung Lösungsansatz 5a und 5b, Trennung nach Kompetenzen

Auch beim SIA-Rollenmodell sind die Zuständigkeiten entsprechend den Kompetenzen ersichtlich. Einzig die SIA-Phasen 2 bis 5 (Bauherrenrolle) sind in der Verantwortung des BPU. Beim Lösungsansatz 5b sind die Zuständigkeiten für die SIA-Phasen 1 und 2 (Eigentümer) für das Finanzvermögen beim FWS, für das Verwaltungsvermögen dem BPU zugewiesen (siehe Abbildung 26).

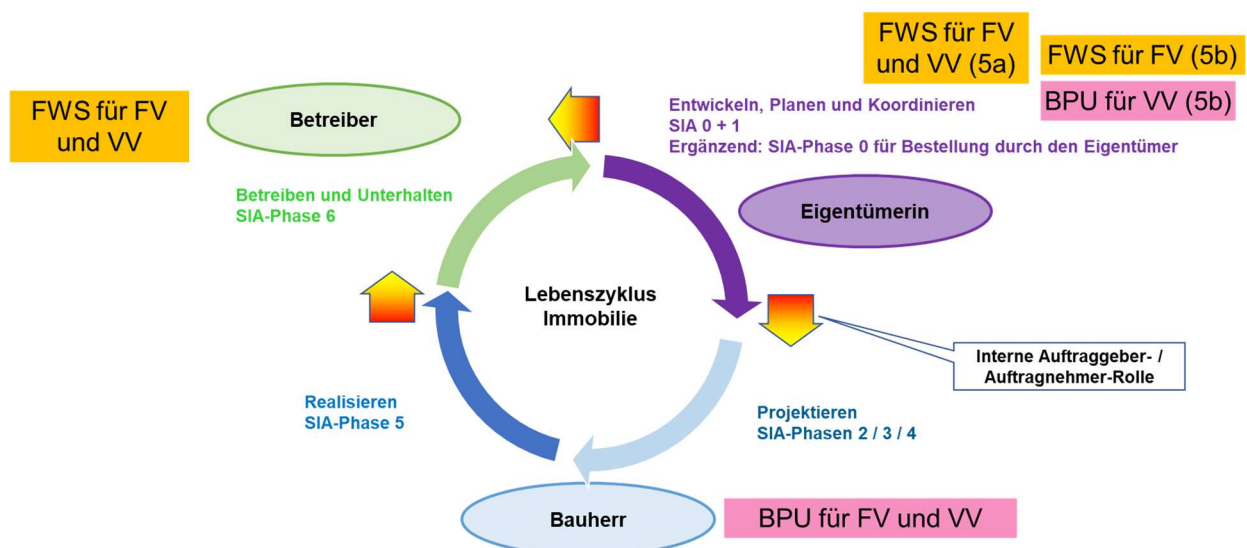


Abbildung 26: Rollen bzw. Rollenverständnis gemäss SIA-Modell für den Lösungsansatz 5a und 5b, "Trennung nach Kompetenzen"

Prozesse und Zuständigkeiten:

In der Darstellung der Immobilienprozesse sind die Trennung nach Kompetenzen gemäss Lösungsansatz 5 deutlich ersichtlich. Beim Lösungsansatz 5b ist die Prozessverantwortung für das Verwaltungsvermögen beim BPU. Die Verantwortung für den Prozesse «Projekt-Entwicklung / -management» verbleibt bei beiden Lösungsansätzen beim BPU (siehe Abbildung 27).

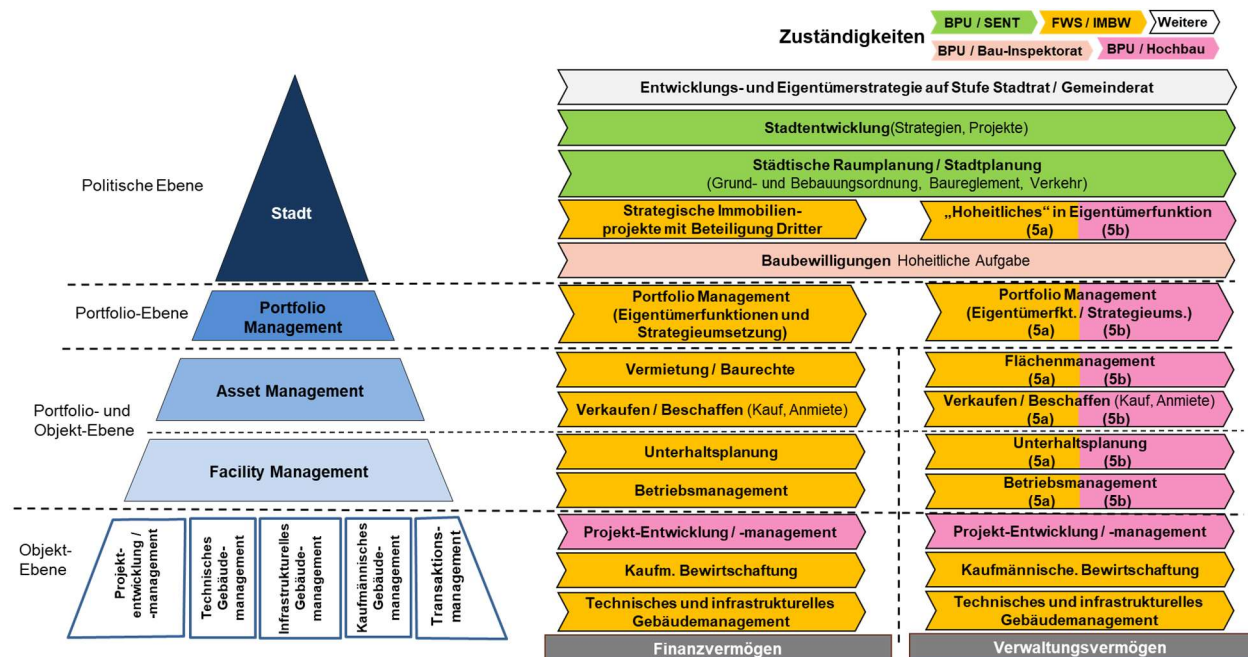


Abbildung 27: Darstellung der Zuständigkeiten des Lösungsansatzes 5a und 5b, "Trennung nach Kompetenzen"

Benchmarking:

Vergleichbar mit:

- Stadt Biel für Variante 5b

Beurteilung gemäss Workshop:

Die Lösungsansätze 5a und 5b wurden im Workshop nicht beurteilt. Der Lösungsansatz 5a entspricht dem heutigen Modell. Der Lösungsansatz 5b ist vergleichbar mit dem Lösungsansatz 4b.

5.8 Darstellung des Lösungsansatzes 6: «Trennung nach Kompetenzen Eigentümerin - Hochbau - Betrieb»

Der Lösungsansatz 6 geht davon aus, dass die Eigentümer- und Bauherrenverantwortung beim BPU liegt. Einzig die Verantwortung der Betreiberaufgabe liegt beim FWS (siehe Abbildung 28).



Abbildung 28: Darstellung der Zuständigen nach SIA-Phasen sowie Finanz- und Verwaltungsvermögen des Lösungsansatzes 6

Rollen / Rollenverständnis Lösungsansatz 6, Trennung nach Kompetenzen Eigentümerin - Hochbau - Betrieb:

In der Darstellung des Rollenmodells sind die Zuständigkeiten für die Eigentümer- und Bauherrenrolle beim BPU deutlich dargestellt. Die Betreiberrolle verbleibt beim FWS (siehe Abbildung 29).

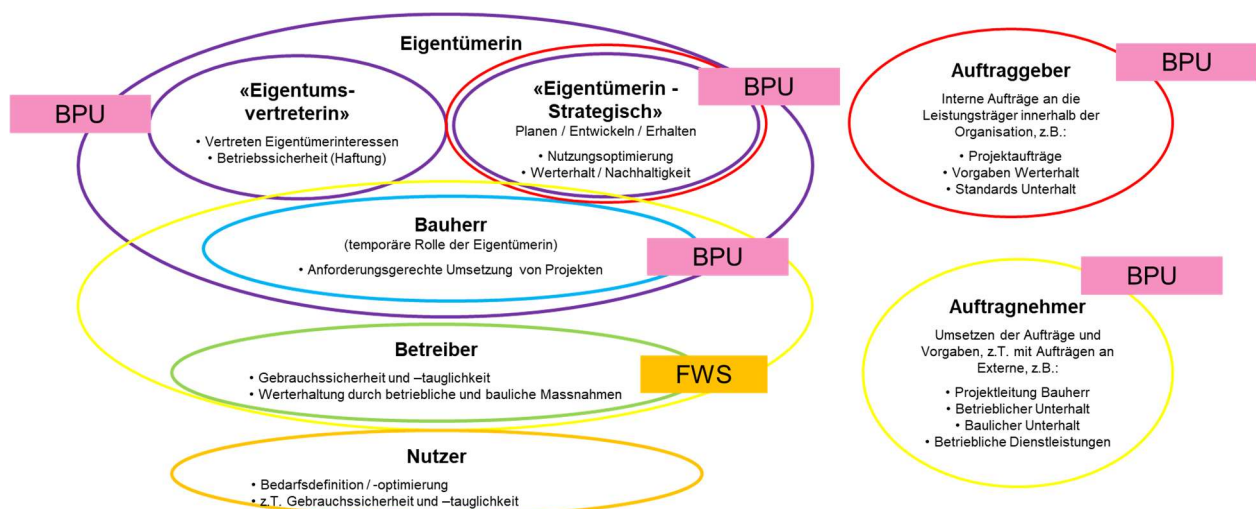


Abbildung 29: Rollen bzw. Rollenverständnis gemäss Lösungsansatz 5a und 5b, "Trennung nach Kompetenzen Eigentümer - Betrieb"

Rollen / Rollenverständnis im SIA-Modell / Lebenszyklusbetrachtung Lösungsansatz 6, Trennung nach Kompetenzen Eigentümerin / Hochbau - Betrieb

Im SIA-Modell sind die Zuständigkeiten für die Eigentümer- und Bauherrenrolle beim BPU ersichtlich. Die Verantwortung für die SIA-Phase 6 verbleibt beim FWS (siehe Abbildung 30).

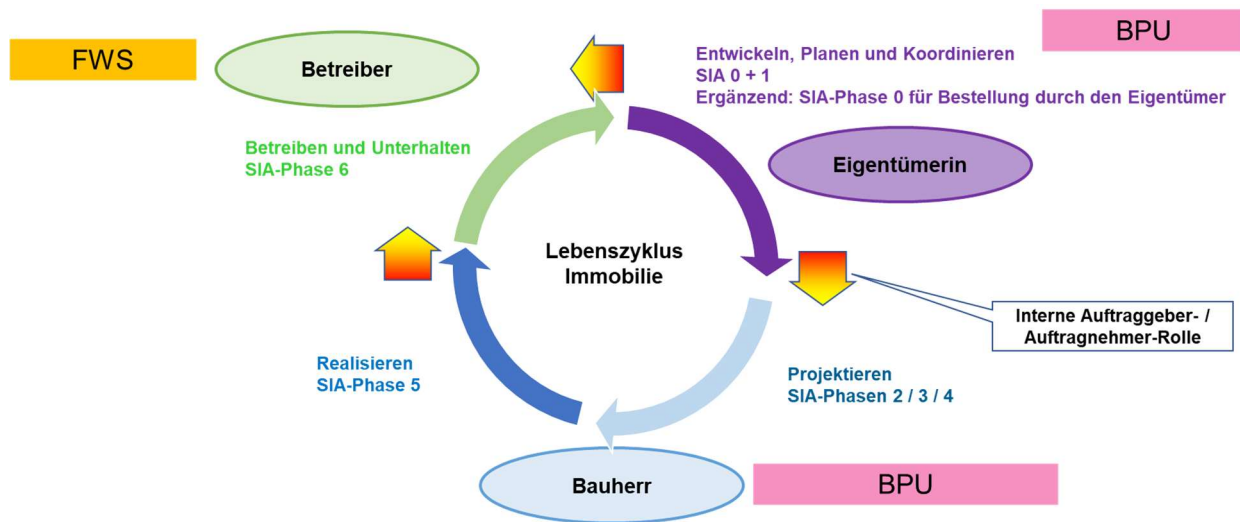


Abbildung 30: Rollen bzw. Rollenverständnis gemäss SIA-Modell für den Lösungsansatz 6, "Trennung nach Kompetenzen Eigentümer-Betrieb"

Prozesse und Zuständigkeiten:

Die Darstellung der Verantwortung der Immobilienprozesse entspricht den beiden Rollenmodellen. Ausser die FM-Prozesse liegen alle anderen Immobilienprozesse in der Verantwortung von BPU (siehe Abbildung 31).

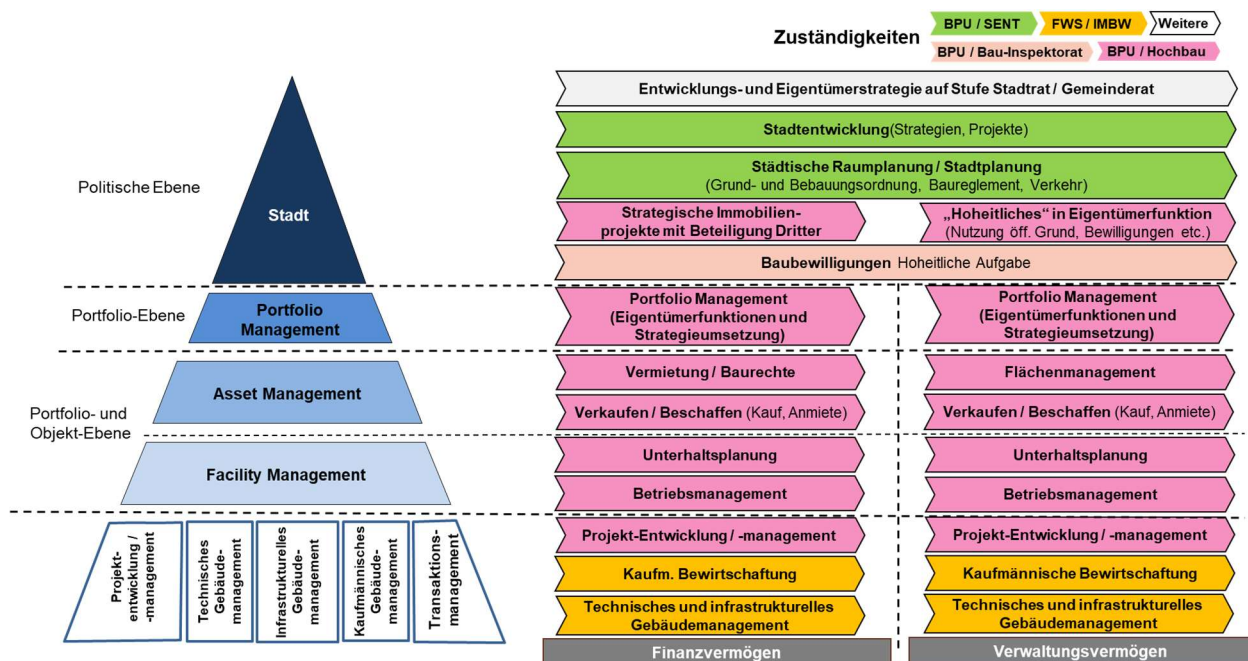


Abbildung 31: Darstellung der Zuständigkeiten des Lösungsansatzes 6, "Trennung nach Kompetenzen - Eigentümer Betrieb"

Benchmarking:

- Es gibt offenbar keine Stadt in der Schweiz, die die Betreiber-Aufgaben in der Finanzdirektion wahrnimmt.

Beurteilung gemäss Workshop:

Am Workshop vom 24. März 2026 wurde der Lösungsansatz mit den Mitgliedern des Steuerungsausschusses und der Projektgruppe besprochen.

Hier die Auswertung:

Inputs zum Lösungsansatz 6: Trennung nach Kompetenzen Eigentümerin / Hochbau - Betrieb	
• Modell «Frauenfeld» • Kompetenzen «Eigentümer» / «Bauherr» unterschiedlich • Schnittstellen SIA 1 – 2: aus einer Hand ist besser / 4-Augen-Prinzip besser • «Betreiber» als eigene Dienststelle	• Kaufmännisches FM und technisches FM splitten • Variante 7: SIA 0 – 1 >> orange / Rest: rot
Vorteile	Nachteile
• Kosten-Know-How in Planung • Leistungen nach Bestellung	• Finanz- bzw. Betreiber-Know-How fehlt in Planung • «Betreiber» passt nicht zu FWS • «Besteller» hat zu wenig «Betreiber-Kompetenz»
Chancen	Risiken
• -	• -

Die Flipcharts des Workshops sind im Anhang 3 zu finden.

6 Folgerungen und Empfehlungen

Die Durchführung der Interviews mit Auswertung der Fragebögen, die Ergebnisse des Workshops vom 24. März 2026 und der Austausch mit dem Steuerungsausschuss, führen zu folgenden Folgerungen bzw. Empfehlungen:

Der Handlungsbedarf ist gegeben, die Optimierung des IST-Zustand ist kein «Game Changer»

Eine Optimierung des IST-Zustandes ist mit viel Aufwand verbunden und wird voraussichtlich zu keinen echten Verbesserungen führen. Die aktuell vorhandenen Probleme können nicht nachhaltig gelöst werden. Aufwendige Schnittstellen und Doppelspurigkeiten bleiben bestehen. Synergien können nicht genutzt werden. Die Unruhe bleibt.

Lösungsansätze mit getrennter Verantwortung Finanz- und Verwaltungsvermögen sind nicht zielführend

Lösungsvarianten mit getrennten Verantwortungen schaffen klare Zuständigkeiten bei den Immobilien des Finanz- bzw. des Verwaltungsvermögens. Es entstehen aber neue und aufwändige Schnittstellen bzw. Doppelspurigkeiten. Diese Lösungsansätze erzielen keine nachhaltigen Verbesserungen und sind nicht weiterzuverfolgen.

Zusammenlegung bei FWS oder BPU: Alles-aus einer Hand vs. Machtkonzentration

Eine Zusammenlegung der Immobilien- und Hochbauaufgaben bei FWS bzw. BPU kann viele der anstehenden Herausforderungen lösen:

- Alles aus einer Hand;
- Das «Gärtli-Denken» fällt weg;
- Weniger Schnittstellen;
- Weniger Doppelspurigkeiten;
- Effizienter Ressourcen- bzw. Personaleinsatz.

Es kann aber zu einer Machtkonzentration bei einem Departement führen. Das 4-Augen-Prinzip und der Interessenausgleich finden nicht mehr auf Verwaltungsebene statt, sondern sind zukünftig ausschliesslich Aufgaben des Stadtrats bzw. der höheren Entscheidungsebenen.

Zusammenlegung bei IMBW führt zu politischem Übergewicht bei FWS

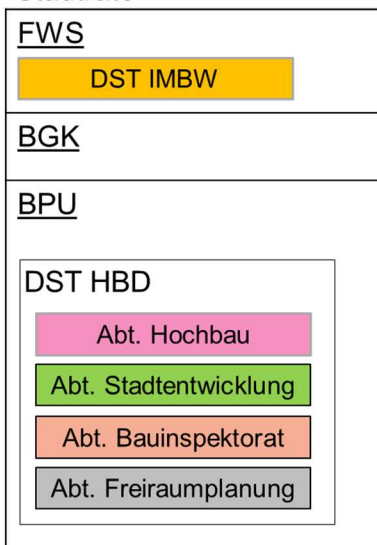
Der Vorteil einer Zusammenlegung bei FWS bzw. IMBW ist, dass nur wenige Mitarbeitende vom BPU ins FWS verschoben werden müssen. Weiter bleiben die Finanzaspekte der FV-Objekte im FWS im Fokus. Nachteil dieser Lösung ist eine Machtkonzentration bei FWS. FWS enthält politisch noch mehr Gewicht als die anderen Departemente bzw. BPU verliert einen zentralen Zuständigkeitsbereich und entsprechenden Einfluss.

Zusammenführung bei BPU als «Initialzündung» zur Optimierung der Immobilien- und Hochbauaufgaben in der Stadt Chur

Mit einer Verschiebung von IMBW ins Departement BPU können viele der anstehenden Herausforderungen gelöst werden. Diese Lösung erfordert, dass einige Mitarbeitende bzw. Führungskräfte (Dienststellen- und Abteilungsleiter) das Departement wechseln müssten. Mit dieser Zusammenlegung entwickelt sich das BPU – zusammen mit Tiefbau sowie Grün und Werkbetriebe – zum Baufachorgan der Stadt Chur. Weiter können mit der Stadtentwicklung bzw. der Stadtplanung und dem Bauinspektorat alle anstehenden Fragestellungen - von der ersten planerischen Idee bis zur Baubewilligung - unter der Führung eines Stadtrats vorangetrieben werden (**Motto: «Alles-aus-einer-Hand umfassend»**).

Es ist zu empfehlen, die Abteilungen «Stadtentwicklung» (mit den Abteilungen Stadtentwicklung/-planung sowie Freiraumplanung) und «Bauinspektorat» zu eigenen Dienststellen aufzuwerten.

Heute:
3 Departemente bzw.
Stadträte



Nach Reorganisation Immo-
bilien und Hochbau:
3 Departemente bzw. Stadträte

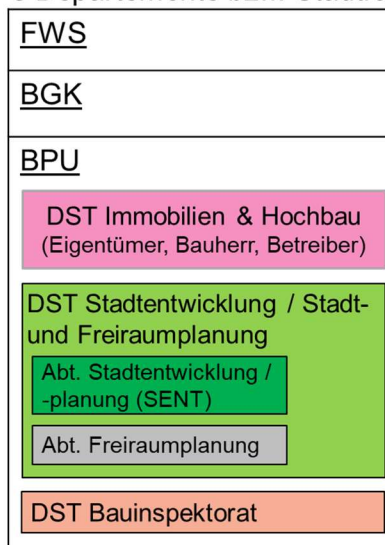


Abbildung 32: Zukünftige Zuweisung der Aufgaben der Reorganisation der Immobilien- und Hochbauaufgaben

Die im BPU geforderten Finanzkompetenzen sind durch entsprechende Finanz-Fachkräfte sicherzustellen.

Fokus auf Stärkung der Rollen- und Prozessverantwortung als «Eigentümer», «Bauherr» und «Betreiber» bei BPU

Bei der Zusammenführung bei BPU ist die Rollen- und Prozessverantwortung als «Eigentümer», «Bauherr» und «Betreiber» im Aufbau der entsprechenden Organisationseinheiten (OE; innerhalb der Dienststelle bzw. auf Stufe Abteilungen) zu stärken. Weiter sind die OE-übergreifenden Prozesse bzw. Schnittstellen zu optimieren.

Aufstockung des Stadtrats von 3 auf 5 mit Zusammenlegung bei BPU aufwärtskompatibel

Bei einer Aufstockung des Stadtrats von 3 auf 5 sollen die Immobilien- und Hochbau-Abteilungen als Baufachorgan zusammenbleiben. Im Sinne der Sicherstellung der Governance könnten die Aufgaben der Stadtentwicklung herausgelöst und zusammen mit der Dienststelle «Bauinspektorat» in ein zukünftiges Präsidialdepartement verschoben werden (Annahmen betr. die fünf Departemente: Präsidiales – Finanzen – Soziales und Sicherheit – Bildung / Kultur / Sport – Bau und Umwelt). Im Departement «Bau und Umwelt» ist dann eine Dienststelle «Stadtplanung – Freiraum» zu etablieren.

Mit etablierten Prozessen wäre auch – in einem zweiten Schritt - eine Verschiebung einer «Eigentümer-OE» aus der DST «Immobilien & Hochbau» in ein künftiges Finanzdepartement denkbar.

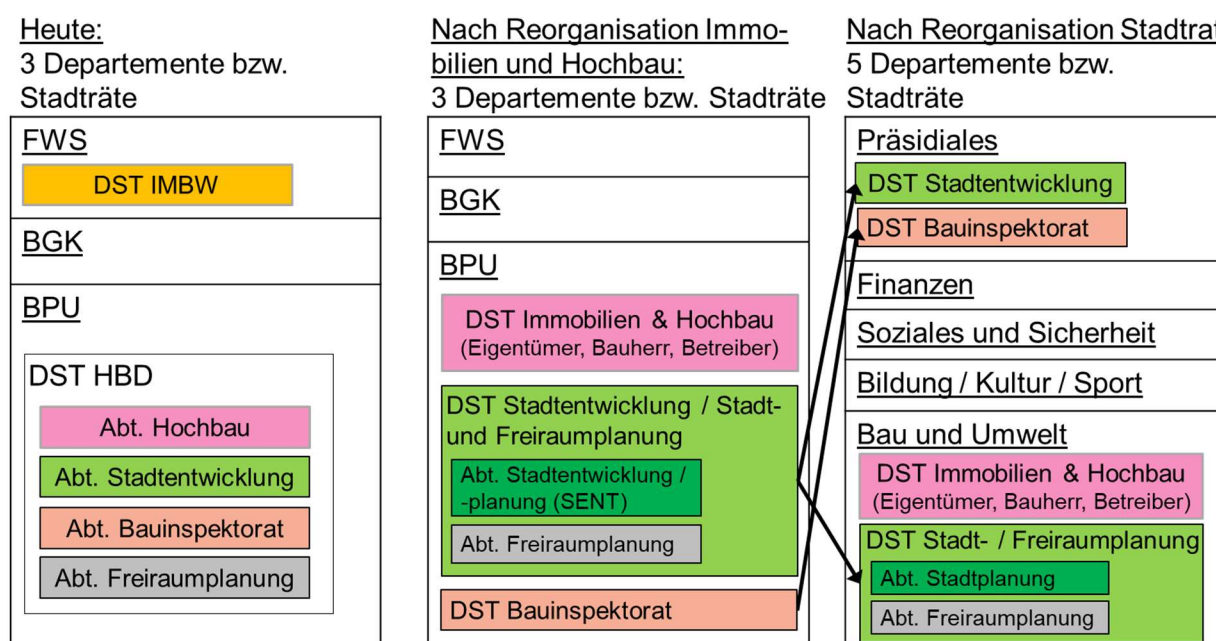


Abbildung 33: Zuweisung der Aufgaben und Zuständigkeiten nach einer Aufstockung des Stadtrats

Change-Management als grosse Herausforderung

Eine Zusammenlegung bei BPU hat grosse Veränderungen bei den betroffenen Mitarbeitenden zur Folge. Diesem Umstand ist bei der Vorbereitung, bei der Erarbeitung der Aufgaben, Rollen, Prozessen und Verantwortungen sowie bei der Umsetzung mit grosser Aufmerksamkeit zu begegnen. Dem Change-Management ist höchste Beachtung zu schenken.

7 Ausblick und Umsetzung

7.1 Projektziele

Zielebene	Hauptziele
Auftrag / Positionierung	• Schärfen / Stärken • Eigentümerrollen (VV und FV) der DST Immobilien & Hochbau im Grundauftrag klar definiert • Klarer Auftrag bezüglich Definition und Durchsetzung von Standards im Portfolio der DST Immobilien & Hochbau
Rollenwahrnehmung	• Schärfen / Stärken • Das Handeln in den verschiedenen Rollen ist in der Zusammenarbeit klar wahrnehmbar • Die Akteure der DST Immobilien & Hochbau verfügen über rollenkonforme Aufträge und handeln entsprechend
Prozesse	• Prozesse der DST Immobilien & Hochbau und interne Schnittstellen entsprechen der Logik des SIA-Phasenmodells bzw. dem Lebenszyklus der Objekte • Prozessverantwortungen sind klar zugeordnet
Aufbauorganisation	• Die Struktur der Organisation (Führungsstruktur und Organigramm) stellt eine optimale Rollenwahrnehmung sicher • Die Verantwortungen in der Organisation orientieren sich primär an den Prozessverantwortungen und an klaren Nahtstellen (Prozessorganisation)
Führung / Stellenbeschriebe / Stellenbesetzung	• Wirkungsorientierte Definition der Führungsstellen • Erarbeitung der Stellenbeschriebe • Anforderungsgerechte Stellenbesetzung
Mitarbeitende	• Zufriedenheit der Mitarbeitenden verbessert durch Involvierung im Projekt (Projektmitarbeit) • Rollenorientiertes Engagement aller Mitarbeitenden etabliert • «Wir-Spirit» spürbar / aktiviert • Attraktivität für gute MA – Positive Wahrnehmung der DST Immobilien & Hochbau im Arbeitsmarkt

7.2 Projektauftrag

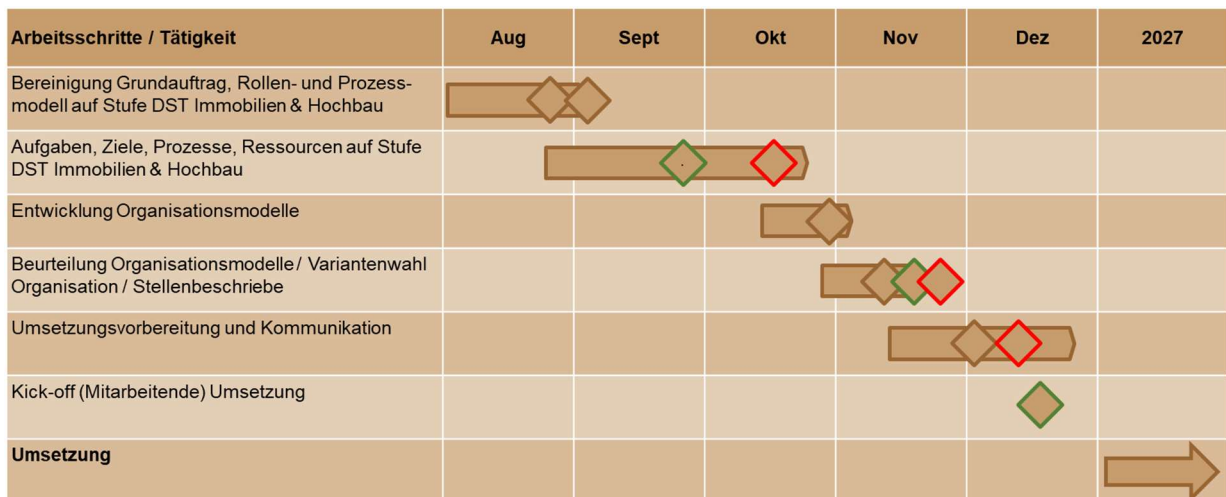
Es sind folgende Lösungselemente in breit abgestütztem Projektteam unter Einbezug aller Mitarbeitenden zu entwickeln:

- Grundauftrag der Dienststelle Immobilien und Hochbau und angestrebte Positionierung
- Rollen- und Prozessmodell
- Angepasste Aufbauorganisation

Zieltermin:

- Ende 2026 Abschluss Umsetzungsvorbereitung
- Start Umsetzung: Anfang 2027

7.3 Umsetzung- bzw. Vorgehensplan / Projektorganisation



Legende:

Workshop Projektteam [Brown diamond] Workshop / Review Mitarbeitende [Green diamond] Review Auftraggeber [Red diamond]

Abbildung 34: Umsetzungs- bzw. Vorgehensplan

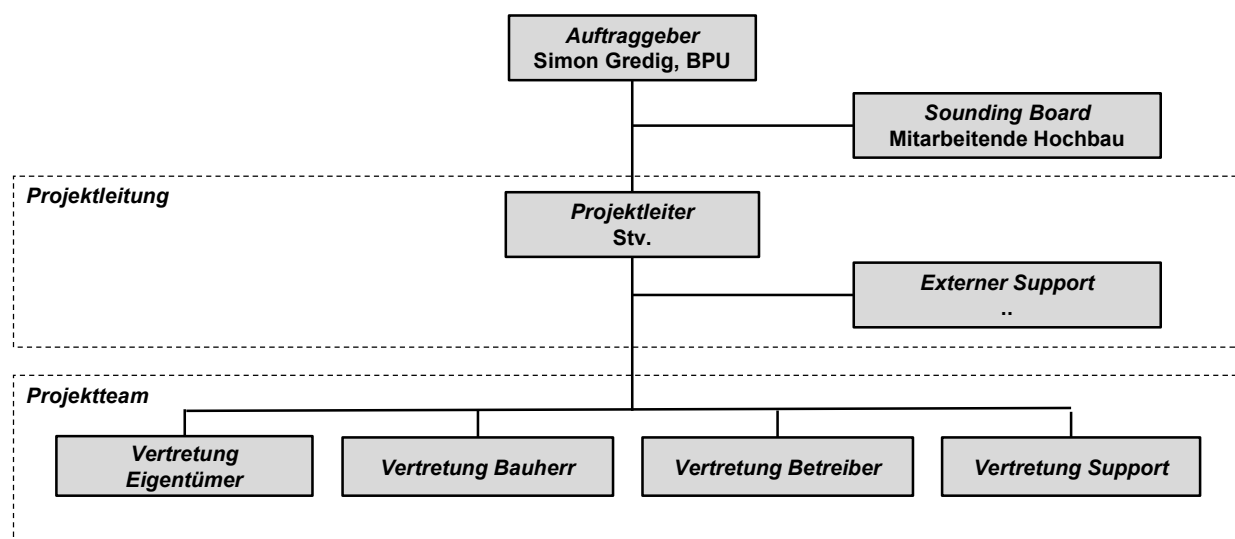
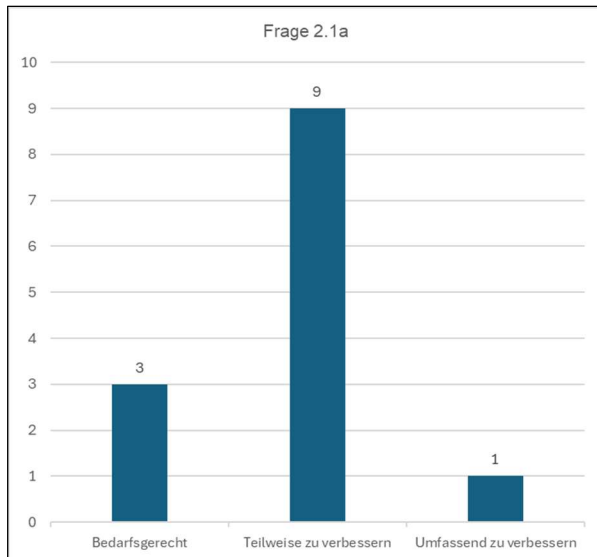


Abbildung 35: Darstellung der Umsetzungsorganisation

Anhang 1: Auswertung der Interviewfragebogen

Auswertung der Frage: 2.1 Generelle Beurteilung der Organisation und der Leistungserbringung

a) Stadtentwicklung / -stadtplanung



Generelle Beurteilung:

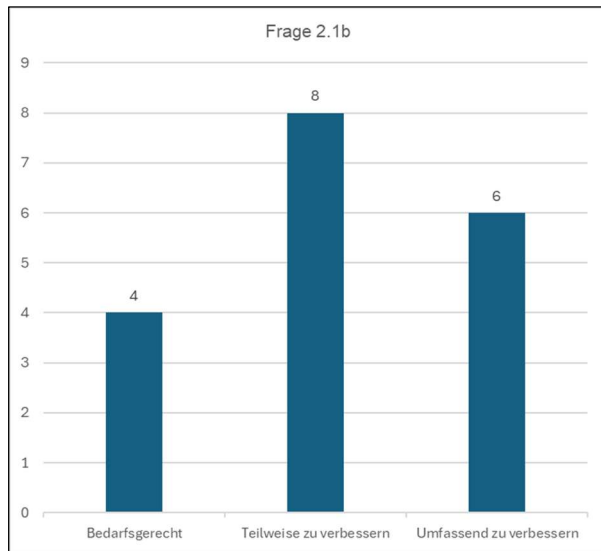
- Klare planerische Rolle;
- Frühzeitige Abstimmung IMBW und Stadtplanung ist zu verbessern;
- Strategische Planung und Life-Cycle-Betrachtung sind zu verbessern;
- Früher Einbezug des Stadtrats betr. Priorisierung;
- Stärkung der Ortsplanung;
- Rolle des Gebietsmanagers ist zu klären;
- Wahrnehmung der Aufgaben betr. Stadtentwicklung (Abgrenzung zur Wirtschaftsförderung / Regionalentwicklung) bzw. Stadtmarketing sind zu verbessern;
- Die grossmassstäbliche städtebauliche Auseinandersetzung kommt eher zu kurz.

Ergebnis bzw. Erkenntnis:

- Teilweise Verbesserungen notwendig.

Externe Einschätzung:

- *Präzisierung der Rollen und der Aufgaben der Stadtentwicklung (Stadtmarketing) ist zu stärken.*

b) Hochbau**Generelle Beurteilung:**

- Fachlich leistungsfähig;
- Zuständigkeiten, Schnittstellen und Prozesse zwischen IMBW und Hochbau sind umfassend zu verbessern;
- Hohe Fachkompetenz beim Hochbau, gute Qualität in der Leistungserbringung mit tiefer Fehlerquote;
- Kritisch sind die Stabilität in der Führung und die personelle Kontinuität;
- Viele Führungswechsel, unterschiedliche Stossrichtungen bzw. Philosophien und Ansichten.

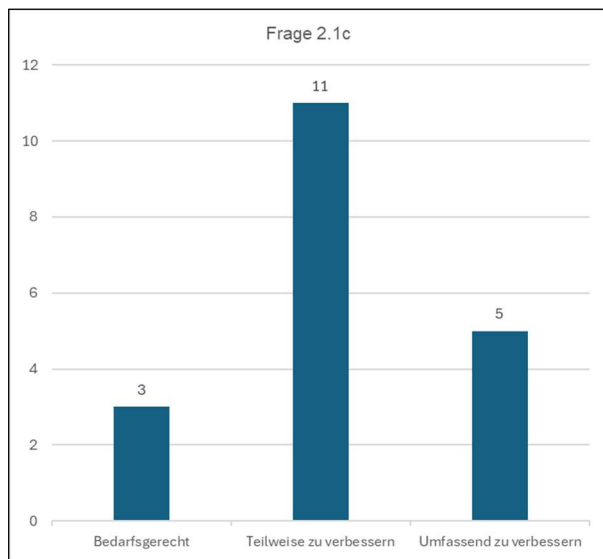
Ergebnis bzw. Erkenntnis:

- Kompetentes Team, aber umfassende Verbesserungen notwendig betr. Zuständigkeiten, Schnittstellen und Prozesse.

Externe Einschätzung:

- *Inhaltlich und fachlich gut aufgestellt; Rolle und Schnittstellen sind zu klären.*

c) Immobilien und Bewirtschaftung



Generelle Beurteilung:

- Starke Eigentümer- und Finanzkompetenz;
- Gesamtverantwortung für Betrieb, Unterhalt und Entwicklung des städtischen Immobilienportfolios bei IMBW;
- Prozess entlang SIA-Phasen mit Budget- und Kostentransparenz;
- Unruhe beim Reinigungspersonal >> Reorganisation bzw. Change-Management läuft;
- Leitung IMBW ist oft nicht lösungsorientiert und widersprüchlich;
- Zufriedenheit mit Dienstleistungen bei internen und externen Kunden wird als tief wahrgenommen;
- Führungskultur und Kommunikation innerhalb der Dienststelle ist zu verbessern.

Ergebnis bzw. Erkenntnis:

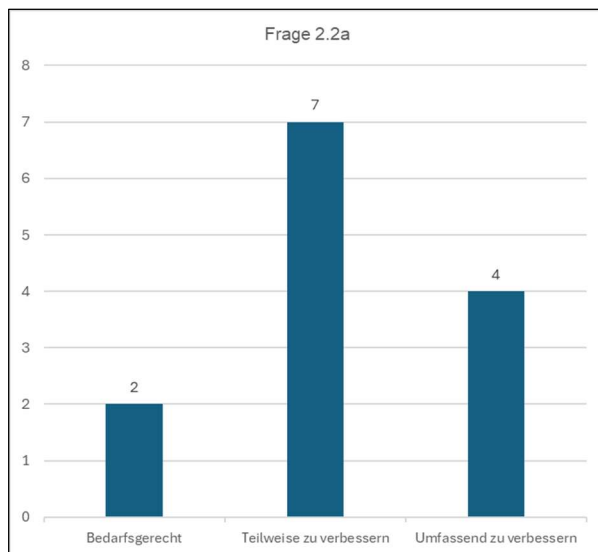
- Teilweise Verbesserungen notwendig;
- Umorganisation Facility Services noch nicht abgeschlossen.

Externe Einschätzung:

- *Rolle und Zuständigkeit für FV und VV sind zu klären*

Auswertung der Frage: 2.2 Generelle Beurteilung der Prozesse (Qualität und Effizienz)

a) Definition und Umsetzung der städtischen Immobilien-Strategie (Eigentümer-Strategie)



Generelle Beurteilung Prozess «Immobilien-Strategie»:

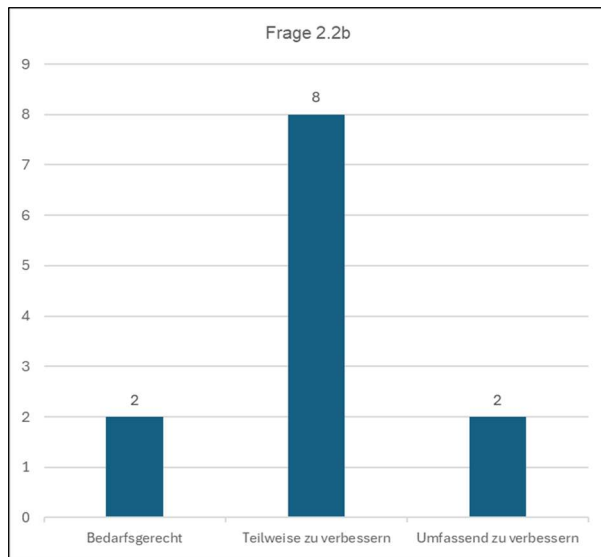
- Strategie klar, Umsetzung zu wenig verbindlich;
- Verbesserung der formellen Eigentümerstrategie betr. Verwaltungs- und Finanzvermögen;
- Grundlage: Weissbuch 2.0, Überarbeitung alle 4 Jahre >> wenig bekannt bzw. angewendet und umgesetzt;
- Eigentümerstrategie ist klarer zu segmentieren und inhaltlich zu schärfen >> Grundlage für systematische Erarbeitung und Festlegung der Prozesse; Verbindlichkeit;
- Wenig Transparenz betr. Priorisierung der Umsetzung;
- Mehrjahresplanung fehlt («Blindflug») >> Kommunikation der Priorisierung und Entscheide erfolgt ungenügend.

Ergebnis bzw. Erkenntnis:

- Verbesserung der strategischen Planung inkl. Mehrjahresplanung (Verbindlichkeit herstellen über alle Prozesse).

Externe Einschätzung:

- *Strategie liegt vor, Umsetzung inkl. Mehrjahresplanung und Priorisierung ist verbindlich zu gestalten.*

b) Städtebauliche Planungen / Raumordnung**Generelle Beurteilung Prozess «Städtebauliche Planungen / Raumordnung»:**

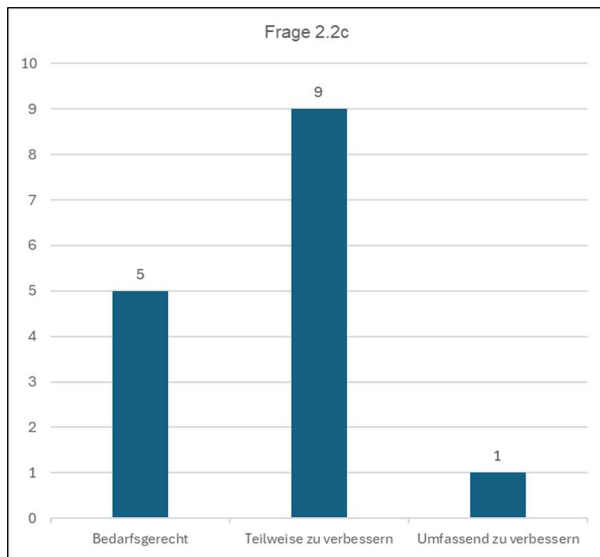
- Prozesse der Städtebau- und Raumplanung sind grundsätzlich etabliert;
- Klare Zuständigkeiten, aber Grundhaltung in Richtung "Ermöglichen" von Investitionen muss verbessert werden;
- Früher Einbezug der Eigentümer- und Bewirtschaftungssicht;
- Verknüpfung von städtebaulicher Vision und Immobilienstrategie (z.B. Nutzungsprofile, langfristige Bewirtschaftbarkeit, Rendite- und Versorgungsziele) herstellen;
- Revision Grundordnung in Arbeit, gute Projektleitung;
- Auseinandersetzung mit übergeordneten Zielen der Stadtentwicklung und der dazugehörige Dialog mit der Öffentlichkeit und den Fachverbänden ist zu verbessern.
- Abhängigkeit des Baubewilligungsverfahrens von Stadtplanung loslösen.

Ergebnis bzw. Erkenntnis:

- Teilweise zu verbessern.

Externe Einschätzung

- *Präzisierung der Rollen und der Aufgaben der Stadtentwicklung (Stadtmarketing) ist zu stärken (siehe auch 2.1a).*

c) Bauliche Entwicklungsprojekte mit städtischer Beteiligung**Generelle Beurteilung Prozess «Bauliche Entwicklungsprojekte mit städtischer Beteiligung»:**

- Rollenklärung zwischen Stadtentwicklung, Hochbau und IMBW wichtig;
- Festlegung von standardisierten Prozessen mit klarer Rollenmatrix (Wer ist Eigentümerversorger? Wer Projektleiter? Wer verantwortet Betrieb/Übergabe?) erforderlich;
- Abgrenzungs- und Zuständigkeitsfragen sind zu klären;
- Planungen dauern bei IMBW teilweise zu lange ohne Einbezug weiterer Abteilungen (Stadtplanung, Bauinspektorat, Hochbau) >> früher Einbezug wichtig.

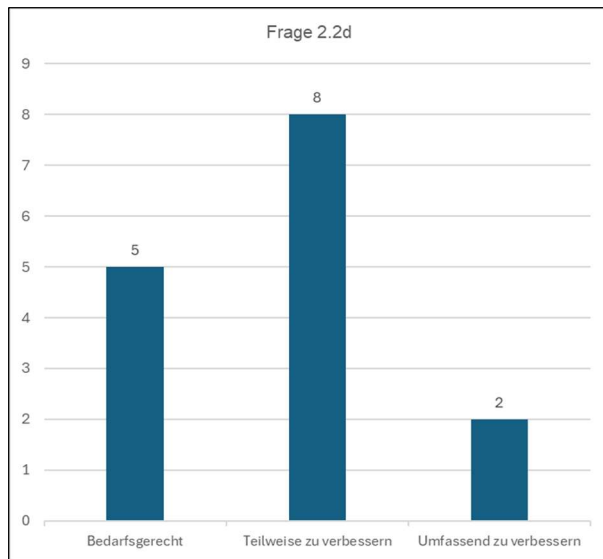
Ergebnis bzw. Erkenntnis:

- Punktuelle Verbesserungen notwendig.

Externe Einschätzung:

- *Schwerpunkt sind die Rollenklärung und die klaren Zuständigkeiten.*

d) Baubewilligungsverfahren



Generelle Beurteilung Prozess «Baubewilligungsverfahren»:

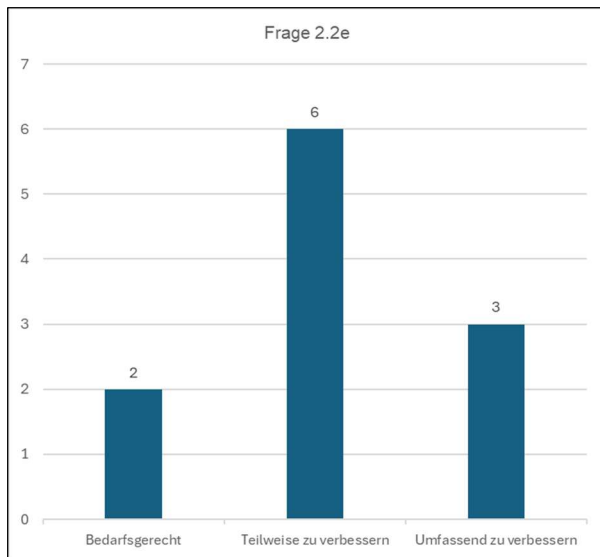
- Baubewilligungsverfahren funktioniert formal und rechtskonform;
- Interne Abstimmung und Koordination ist zu verbessern;
- Grundhaltung in Richtung "Ermöglichen" von Investitionen der Bauwilligen sowie Geschwindigkeit sind zu verbessern;
- Leitfaden für Bewilligungen fehlt;
- Gleichbehandlung von internen und externen Projekten wichtig;
- Effizienzsteigerung mit durchgängiger Digitalisierung von Prozessen ist möglich → Potential noch nicht voll ausgeschöpft;
- Prozess ist stark verbessert. Aber einfach und kundenorientiert bleiben und nicht unnötig kompliziert werden;
- Bauamt als eigene städtische Dienststelle ist eine prüfenswerte Option.

Ergebnis bzw. Erkenntnis:

- Prozess ist stark verbessert; Effizienzsteigerung durch Digitalisierung vorantreiben;
- Organisation überprüfen.

Externe Einschätzung:

- *(Klare) Abgrenzung der hoheitlichen Aufgaben ist zu beachten.*

e) Kauf- und Verkauf von Liegenschaften**Generelle Beurteilung Prozess «Kauf- und Verkauf von Liegenschaften»:**

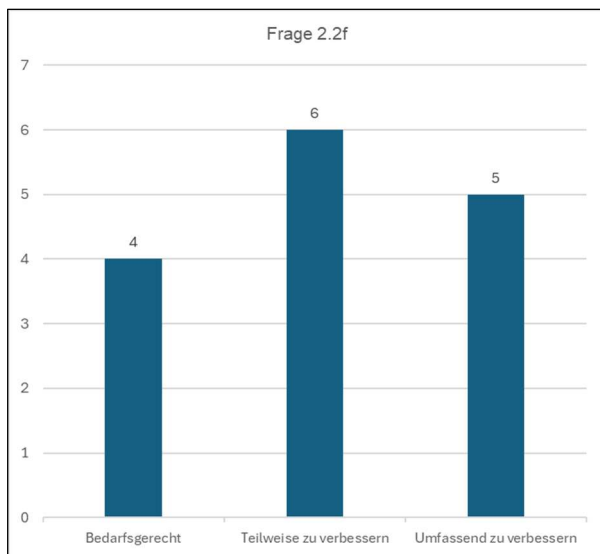
- Abwicklung des Kaufs und Verkaufs von Liegenschaften erfolgt fachlich korrekt;
- Governance Prozess bzw. Strategie nicht vorhanden;
- Als Grundlage für Kauf/Verkauf fehlt eine klare, politisch abgestützte Eigentümer- und Portfolio-Strategie;
- Reduktion des Mehraufwands durch Optimierung der internen Abstimmung aller involvierten Dienststellen und Abteilungen möglich.

Ergebnis bzw. Erkenntnis:

- Verbesserung betr. Governance und Strategie notwendig.

Externe Einschätzung:

- *Betrachtung bzw. Unterscheidung von Entscheidungs- und Umsetzungsebene wichtig.*

f) Bewirtschaftung der Liegenschaften im Verwaltungsvermögen (Nutzung, Unterhalt usw.)**Generelle Beurteilung Prozess «Bewirtschaftung der Liegenschaften im Verwaltungsvermögen»:**

- Unklare Zuständigkeiten, Rollen, keine abgebildeten Prozesse;
- Optimierungsmöglichkeiten liegen in der Schnittstelle zu Nutzerdienststellen (Bedarfserhebung, Priorisierung, Kommunikation);
- Strategie fehlt >> Unterhaltsstau bzw. Unterhalt wird sträflich vernachlässigt >> fehlende übergeordnete Priorisierung und Steuerung;
- Umfassende Übersicht über den Zustand der Liegenschaften fehlt;
- Laufender Prozess der Integration der Facility Services >> viele Wechsel bei Hauswartungen.

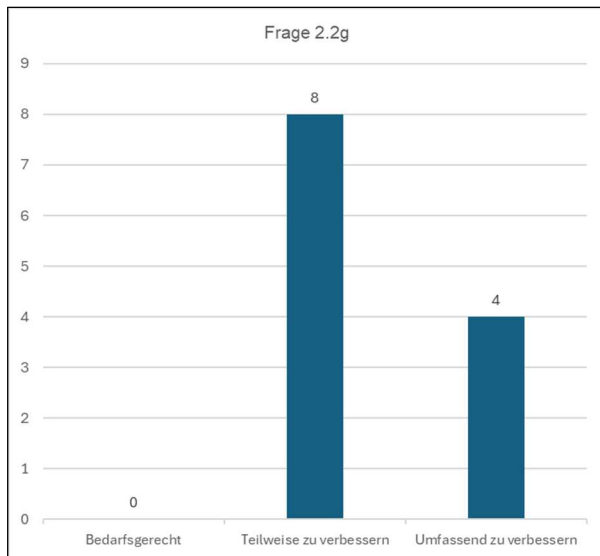
Ergebnis bzw. Erkenntnis:

- Verbesserungen notwendig.

Externe Einschätzung:

- *Rolle des «Nutzers» müsste im Zentrum stehen / politischer Wille bzw. Druck betr. Nachhaltigkeit nicht erkennbar.*

g) Bewirtschaftung der Liegenschaften im Finanzvermögen (Rendite, Werterhalt, Einfluss auf die Stadtentwicklung usw.)



Generelle Beurteilung Prozess «Bewirtschaftung der Liegenschaften im Finanzvermögen»:

- Funktioniert gut, jedoch Verbesserungspotenzial vorhanden in Bereich Prozesse, fehlende Kapazitäten;
- Festlegung von klar formulierten Rendite-, Risiko- und Entwicklungszielen pro Liegenschaftsgruppe fehlt >> Zielkonflikte zwischen Rendite vs. Entwicklung;
- Zielvorgaben, Monitoring und Reporting der wirtschaftlichen Kennzahlen im Rahmen der Immobilienstrategie sind zu verbessern;
- Werterhalt der Liegenschaften im FV ungenügend;
- Unterhalt wird sträflich vernachlässigt >> fehlende übergeordnete Priorisierung und Steuerung;
- Umfassende Übersicht über den Zustand der Liegenschaften fehlt;

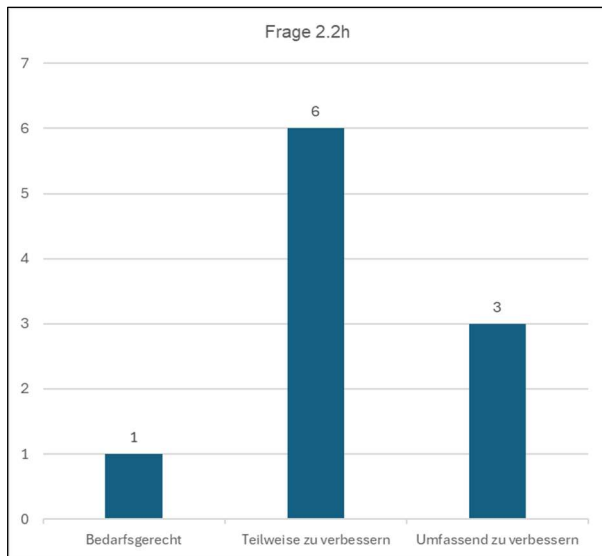
Ergebnis bzw. Erkenntnis:

- Verbesserungen notwendig.

Externe Einschätzung:

- *Zielvorgaben sind zu präzisieren / politischer Wille bzw. Druck betr. Unterhalt bzw. Werterhalt ist nicht erkennbar.*

h) Bewirtschaftung der Baurechte (Rendite, Administration, Einfluss auf die Stadtentwicklung usw.)



Generelle Beurteilung Prozess «Bewirtschaftung der Baurechte»:

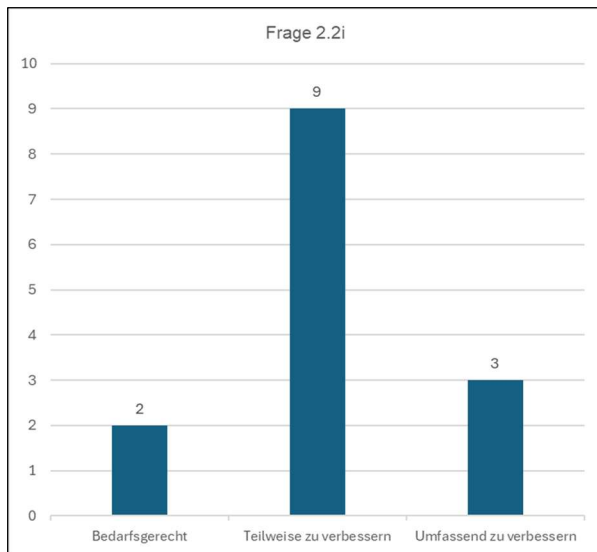
- Administration der Baurechte ist organisatorisch sichergestellt;
- Baurechtsstrategie und interne Zuständigkeiten sind zu klären;
- Abstimmung zwischen Stadtplanung und IMBW ist zu verbessern;
- Vergabe der Baurechte könnte zielgerichteter zur Qualitätssicherung der kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung der Stadt eingesetzt werden;
- Zielkonflikte zwischen Rendite vs. Entwicklung.

Ergebnis bzw. Erkenntnis:

- Verbesserungen notwendig

Externe Einschätzung:

- Zielvorgaben sind zu präzisieren.

i) Projektmanagement bei Bauvorhaben des Verwaltungsvermögens**Generelle Beurteilung Prozess «Projektmanagement bei Bauvorhaben des Verwaltungsvermögens»:**

- Fachliche Kompetenz betr. Projektmanagement ist vorhanden;
- Zuständigkeiten bei den Prozessen klar geregelt (Phase SIA 1-2 bei IMBW / Phase 3 bei Hochbau) >> auf dem Papier geregelt, Probleme liegen in der täglichen Anwendung;
- Doppelspurigkeiten / Rollenklärung erforderlich;
- Effizienzsteigerung durch Digitalisierung (vollintegrierte Bauabrechnung) möglich;
- Bestellerkompetenz ist zu verbessern, Bestellung ist nicht stabil, es entstehen Mehraufwand und Doppelspurigkeiten.

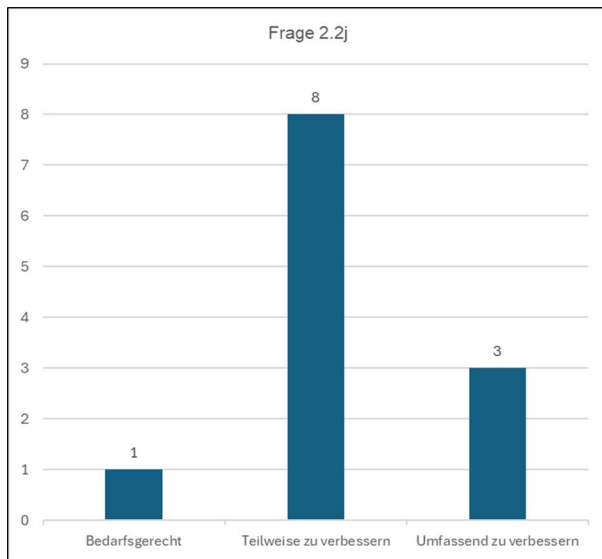
Ergebnis bzw. Erkenntnis:

- Verbesserungen notwendig.

Externe Einschätzung:

- *Aufgaben und Rollen sind zu klären, Einbezug der Nutzenden ist zu berücksichtigen.*

j) Projektmanagement bei Bauvorhaben mit städtischer Beteiligung (Finanzvermögen)



Generelle Beurteilung Prozess «Projektmanagement bei Bauvorhaben mit städtischer Beteiligung (Finanzvermögen)»:

- Rollen zwischen Stadtentwicklung, Hochbau, IMBW und externen Partnern sind nicht immer klar festgelegt;
- Doppelspurigkeiten / Rollenklärung erforderlich;
- Projektmanagement heterogen und stark von Einzelprojekten abhängig;
- Renditeziele, Risikoüberlegungen und stadtentwicklerische Interessen werden teilweise nicht systematisch zusammengeführt;
- Rolle der Eigentümerversammlung und Portfolio-Sicht verbessern;
- Prozessfrage: auf dem Papier geklärt >> Rollenverständnis zu klären;
- Effizienzsteigerung durch Digitalisierung (vollintegrierte Bauabrechnung) möglich.

Ergebnis bzw. Erkenntnis:

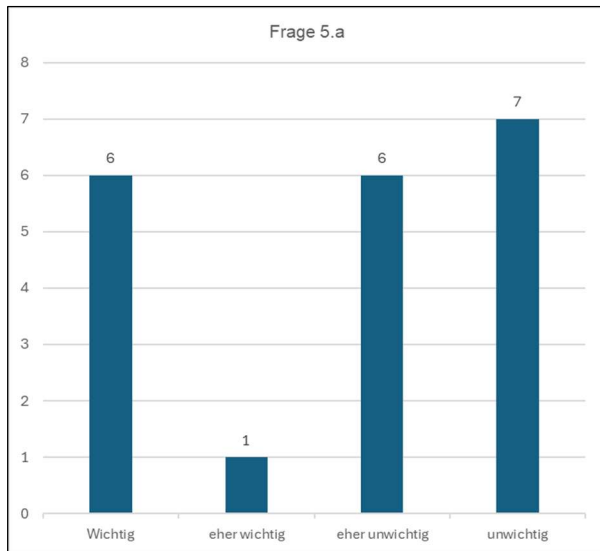
- Verbesserungen notwendig.

Externe Einschätzung:

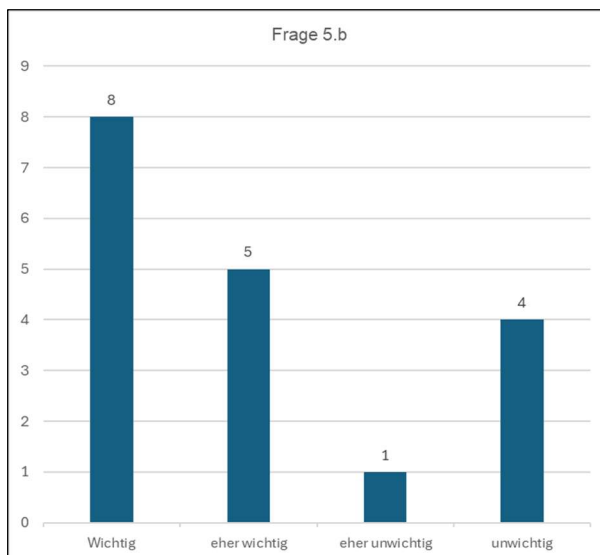
- *Aufgaben und Rollen sind zu klären, politische Zielvorgaben sind zu definieren.*

Auswertung der Frage 5. Gewichtung von Beurteilungskriterien zur Bewertung künftiger Organisationsmodelle

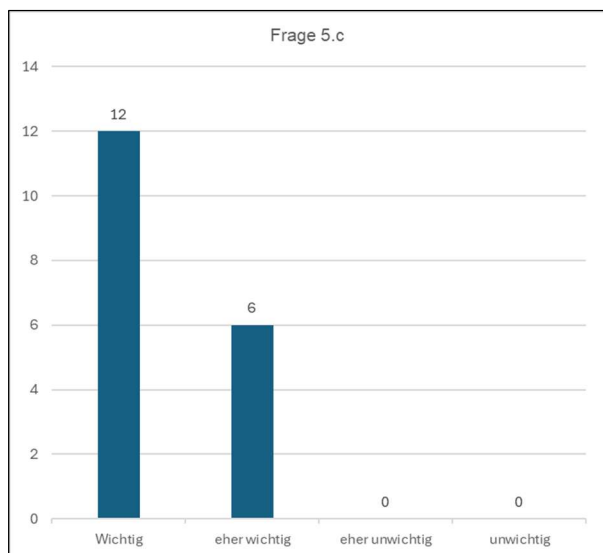
a) Verteilung von Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen auf zwei Departemente («politische Ausgewogenheit»)



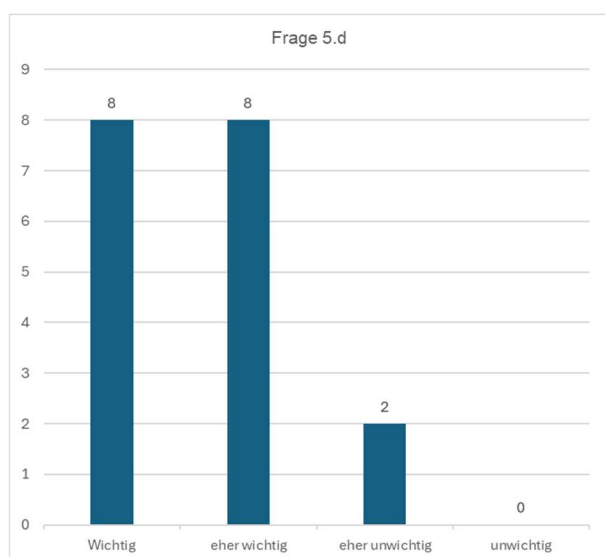
b) Verteilung von Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen auf mehrere Dienststellen / Abteilungen («fachliche Ausgewogenheit»)



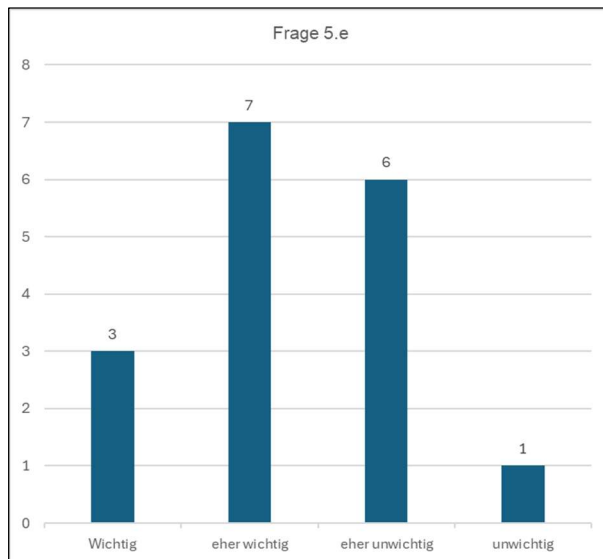
c) Prozessorientierung der Aufbauorganisation (klare Zuordnung der Führungsverantwortung, Beschleunigung der Prozesse, minimale Schnittstellen)



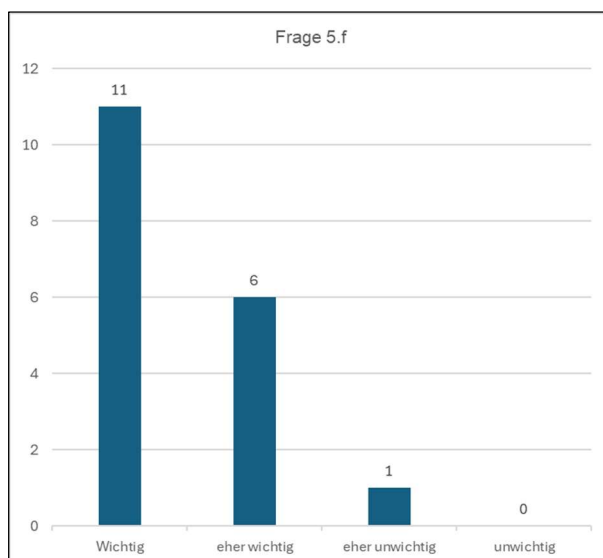
d) Konzentration Know-how



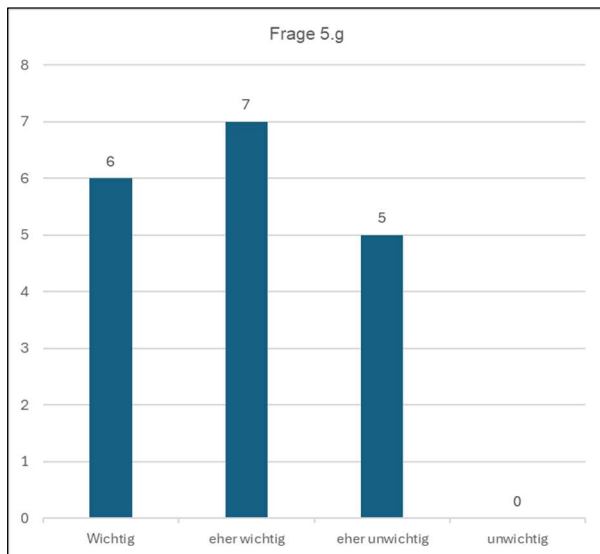
e) Klare Trennung der Verantwortung für „hoheitliche“ und „nicht hoheitliche“ Aufgaben



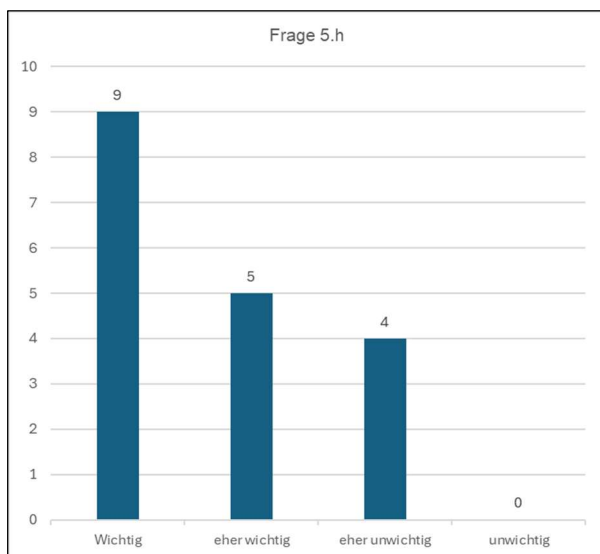
f) Voraussetzungen für optimalen Einsatz personeller Ressourcen



g) Flexibilität bezüglich struktureller Veränderungen und Entwicklungen

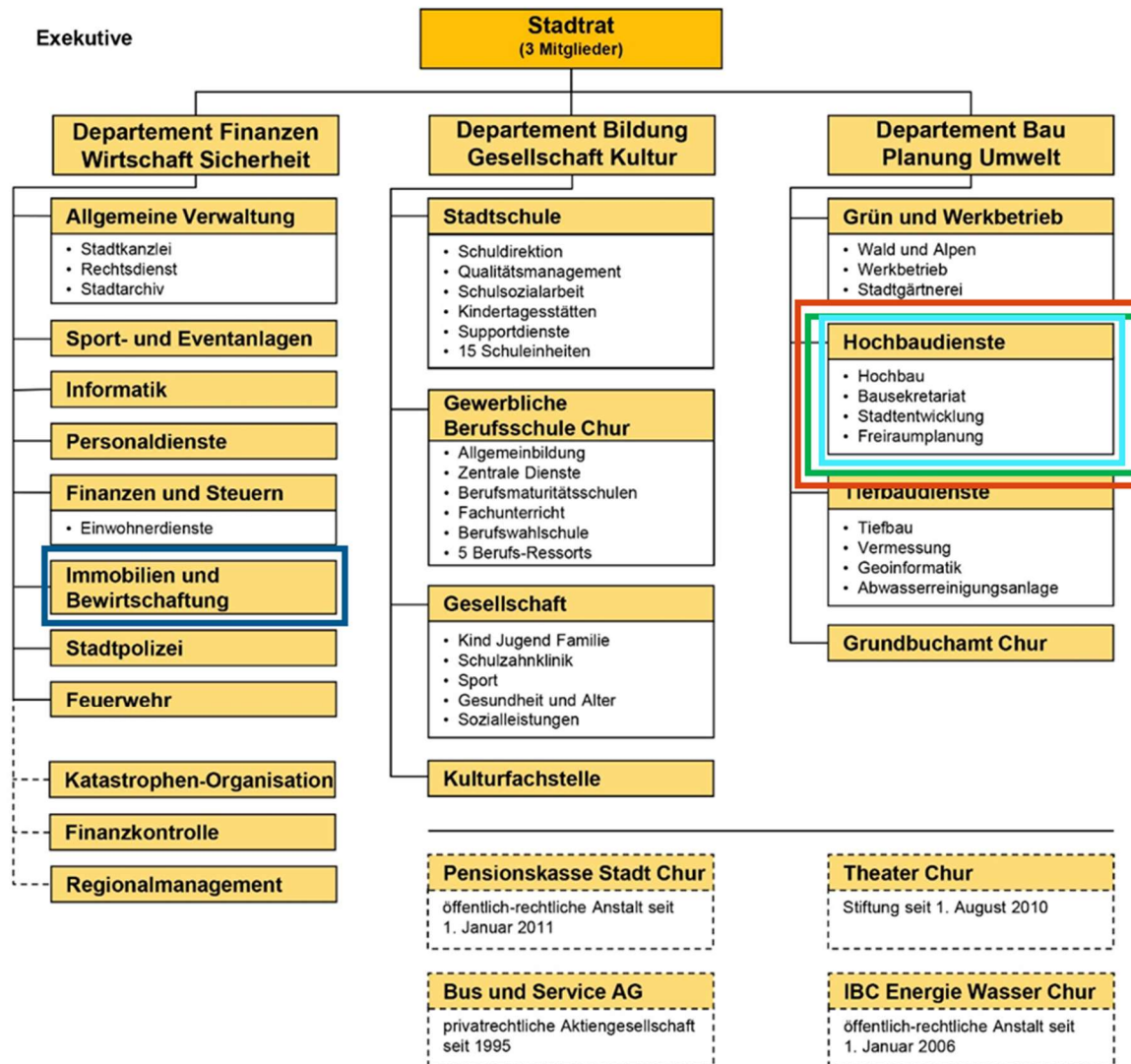


h) Leistungsfähigkeit der städtischen Organisationen (Qualität und Kapazitäten wichtiger als Kosten)

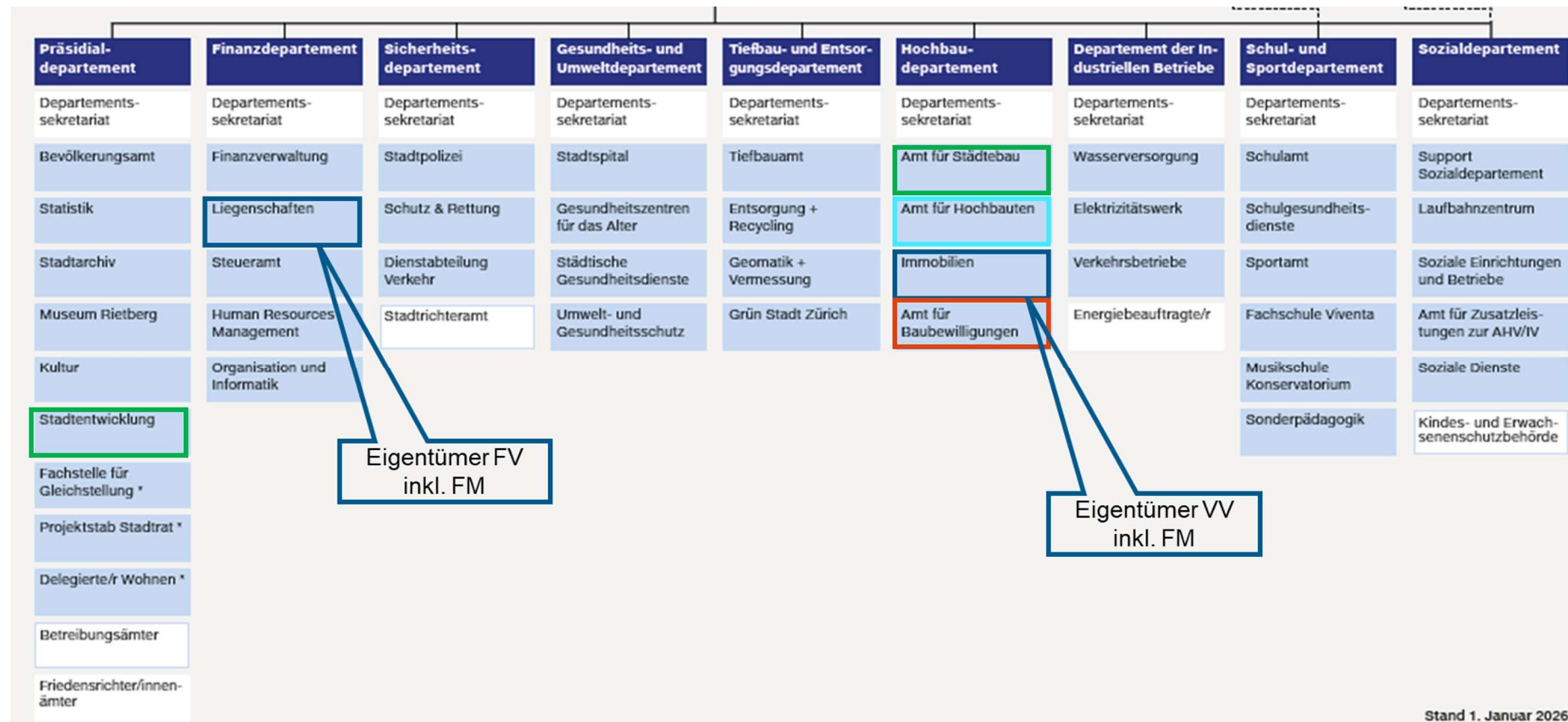


Anhang 2: Benchmarking – Vergleich mit Schweizer Städten

Stadt Chur:

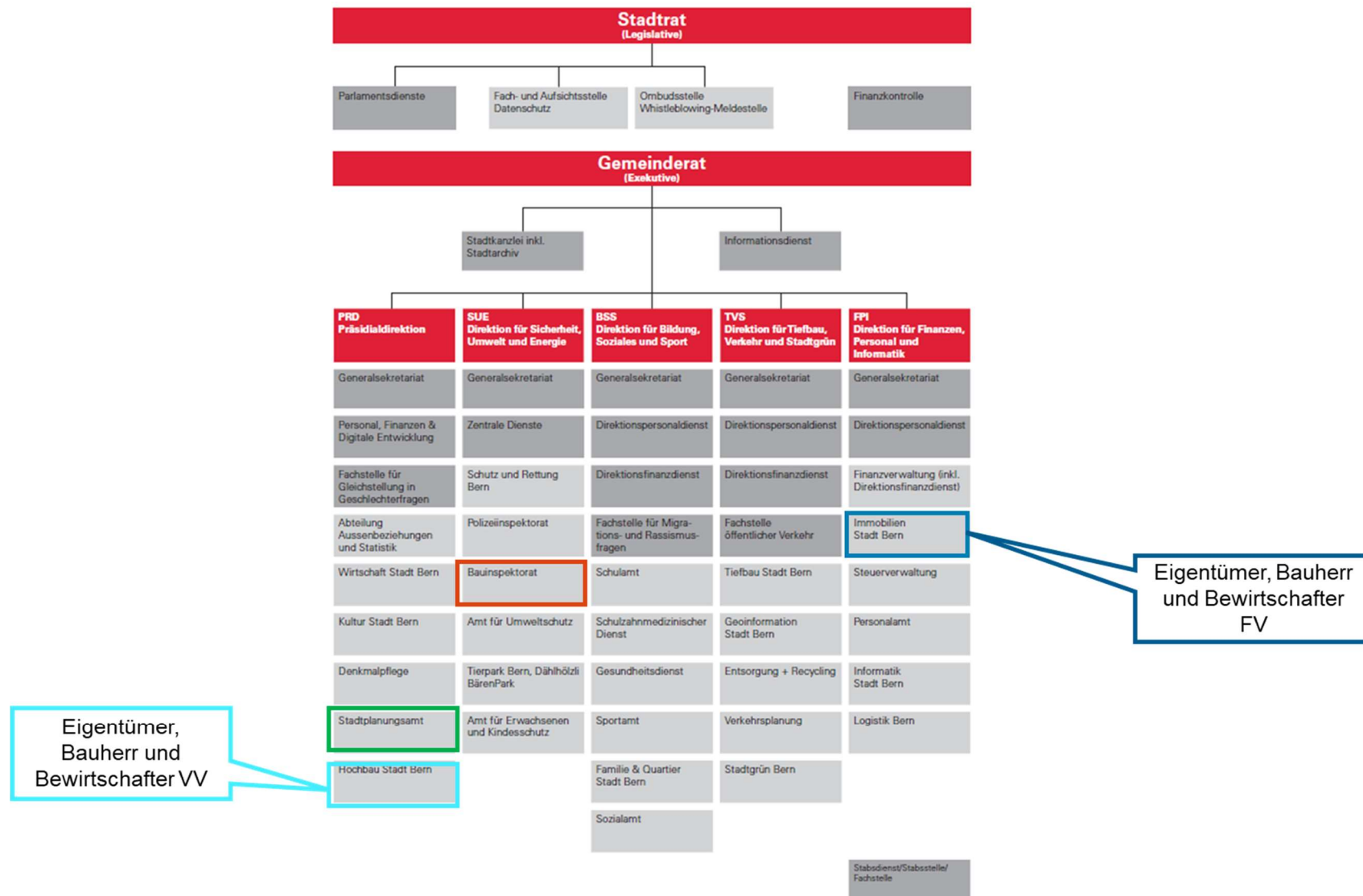


Stadt Zürich:



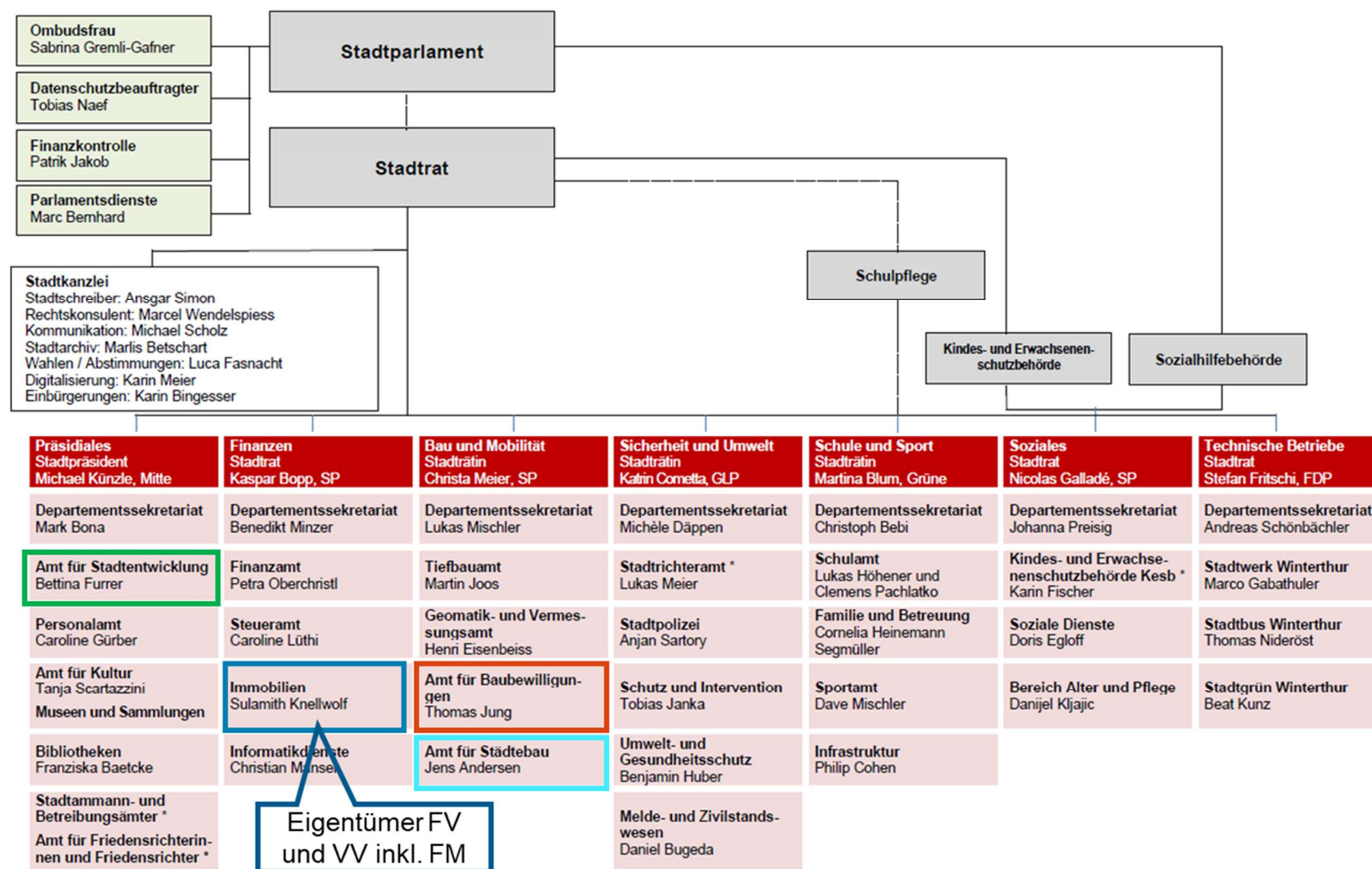
Stand 1. Januar 2026

Stadt Bern:



Winterthur:

Organigramm der Stadtverwaltung Winterthur

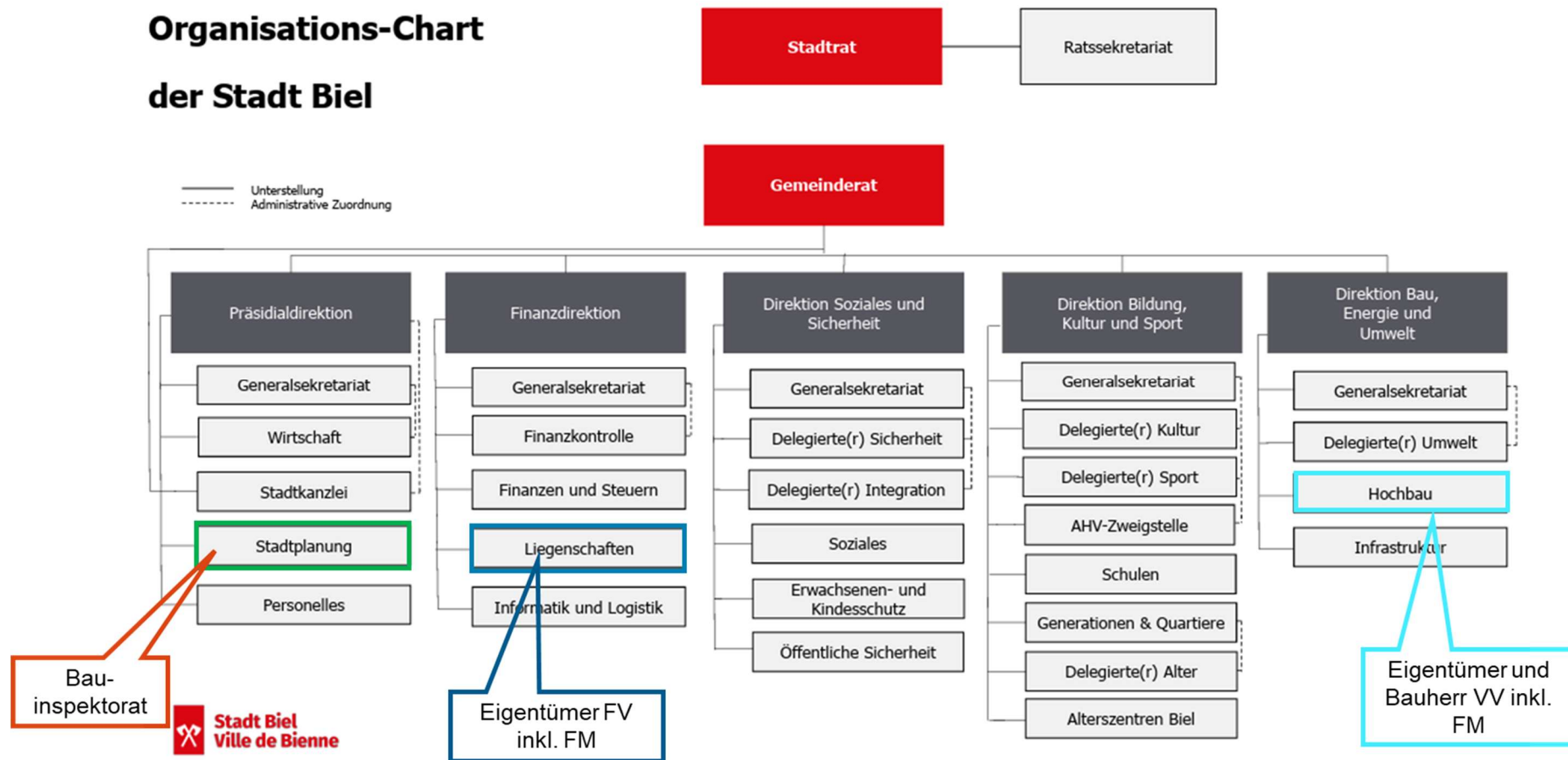


Stadt St. Gallen:



Biel:

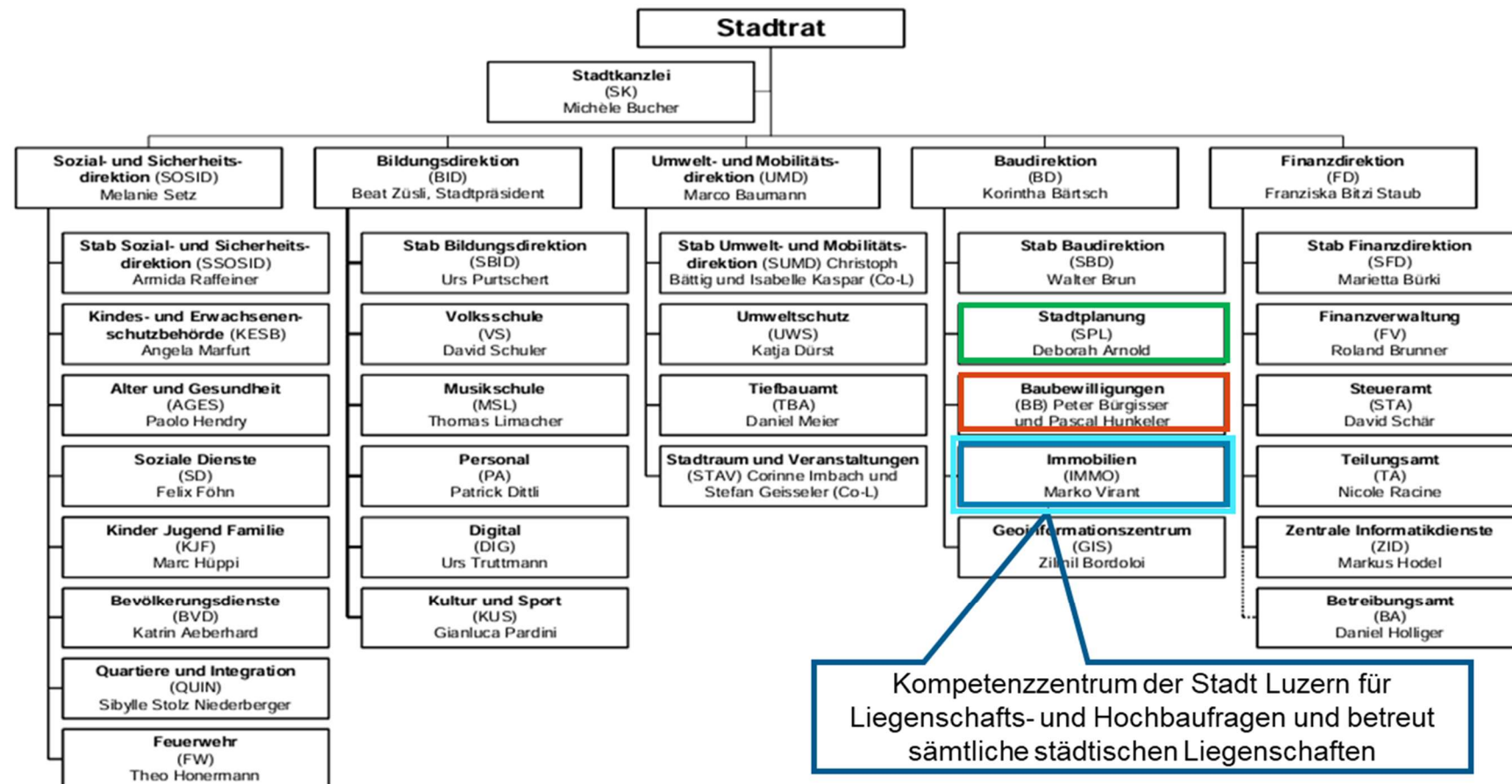
Organisations-Chart der Stadt Biel



Stadt Luzern:



Organigramm Stadt Luzern



Thun:

ORGANIGRAMM

Direktion Bau und Liegenschaften

Reto Schertenleib, Vorsteher Bau und Liegenschaften

Amt für
Stadtliegenschaften

+

Amt für
Stadtliegenschaften

Direktion Bildung Sport Kultur

Katharina Ali-Oesch, Vizestadtpräsidentin, Vorsteherin Bildung Sport Kultur

+

Direktion Finanzen Ressourcen Umwelt

Andrea de Meuron, Vorsteherin Finanzen Ressourcen Umwelt

Bauinspektorat

+

Direktion Präsidiales und Stadtentwicklung

Raphael Lanz, Stadtpräsident, Vorsteher Präsidiales und Stadtentwicklung

Planungsamt

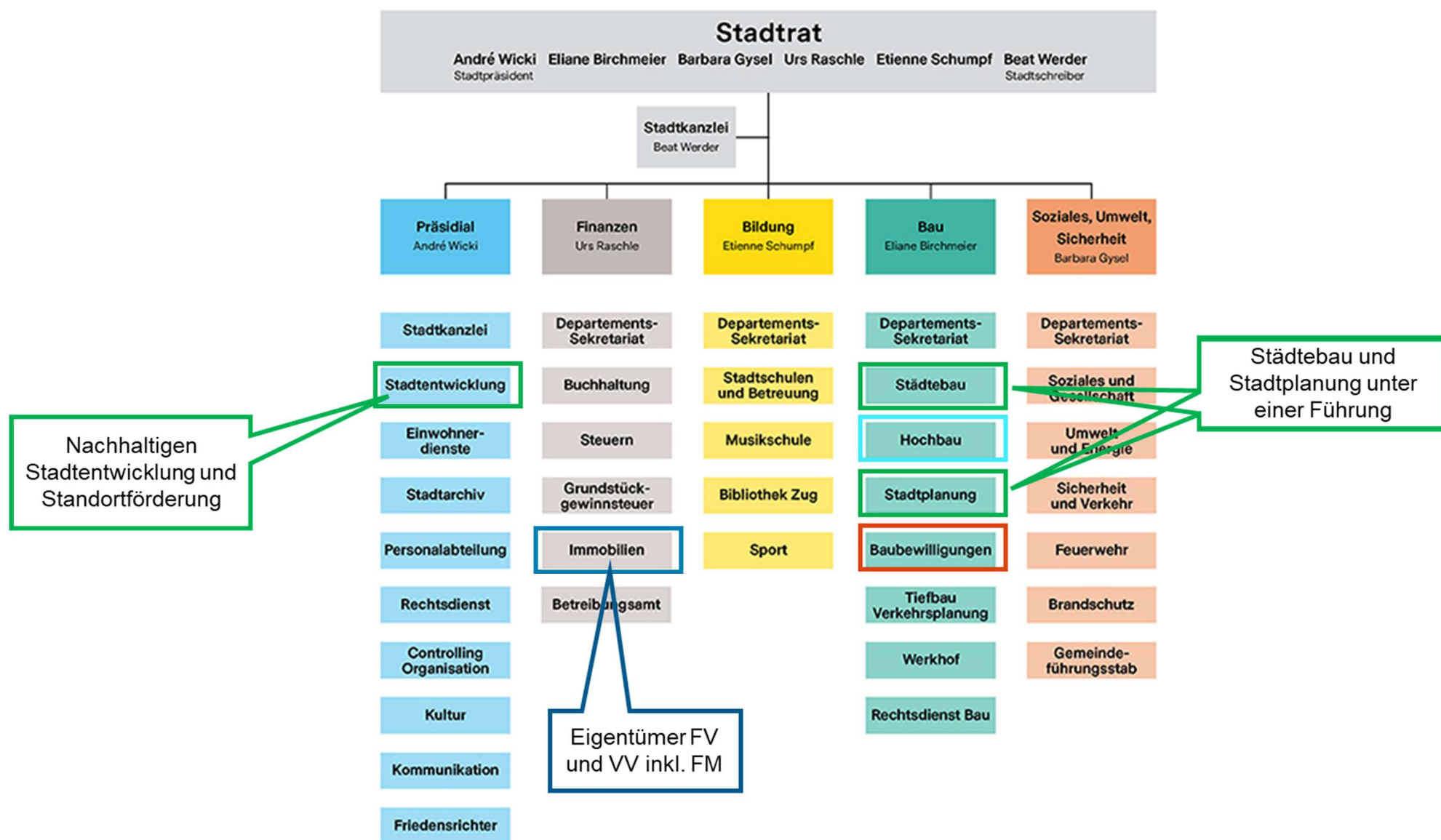
+

Direktion Sicherheit und Soziales

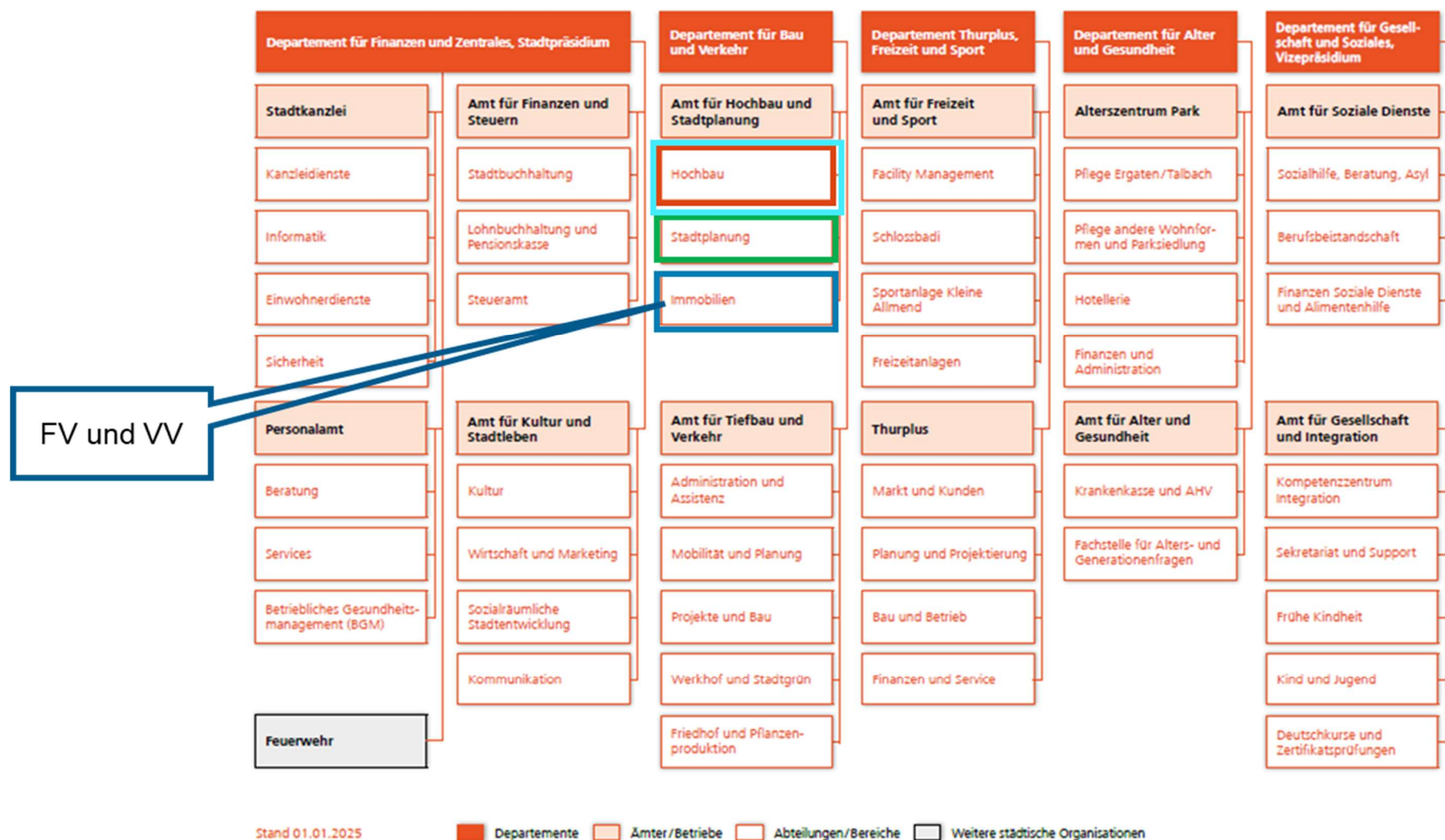
Eveline Salzmann, Vorsteherin Sicherheit und Soziales

+

Stadt Zug:

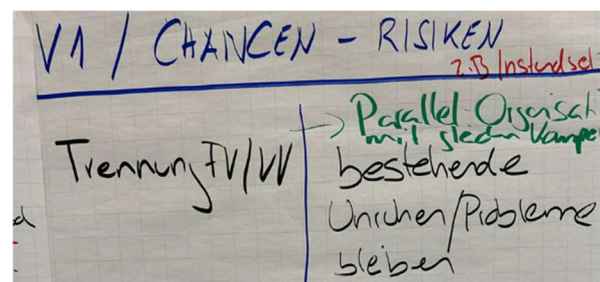
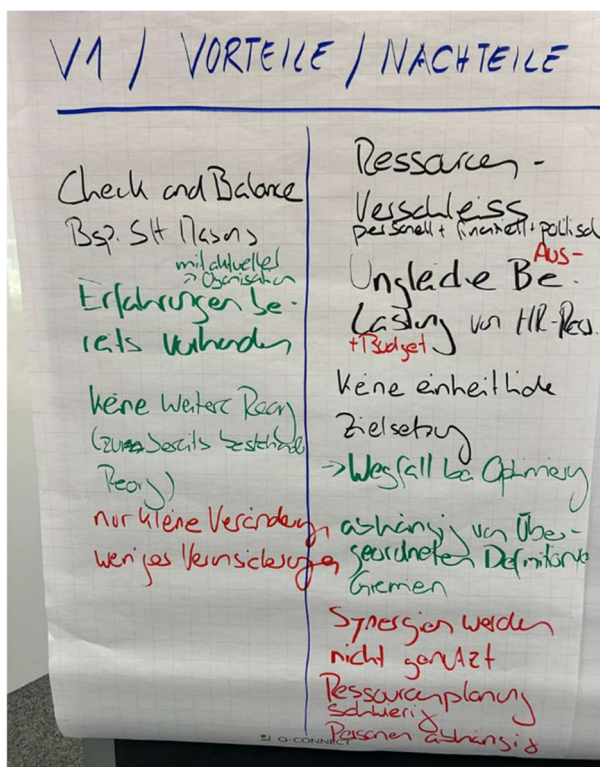
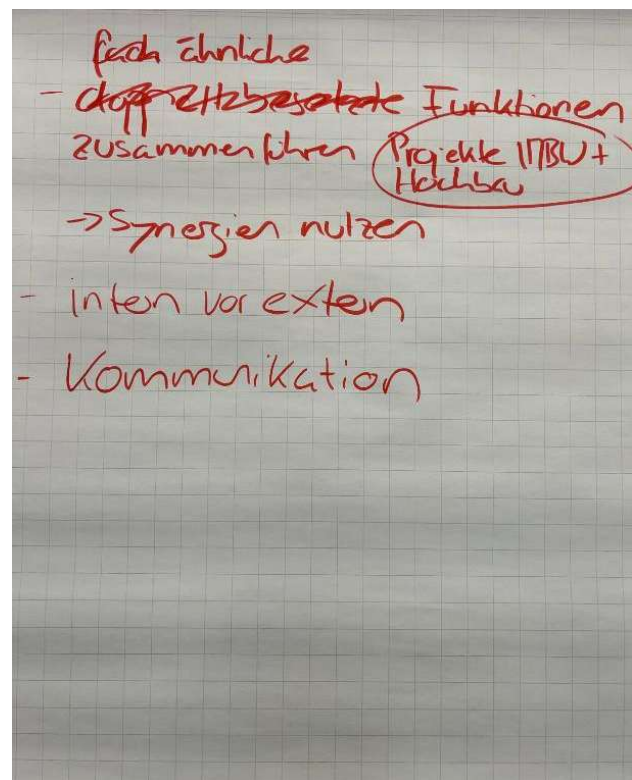
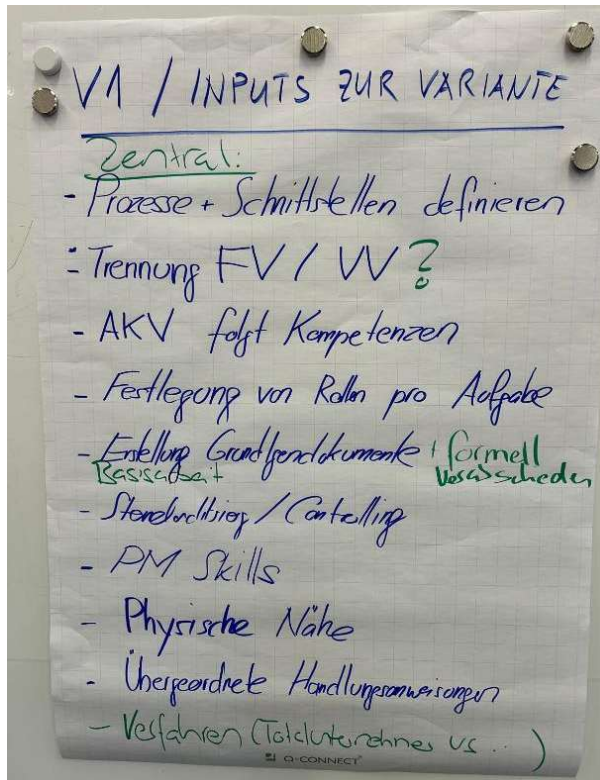


Frauenfeld:

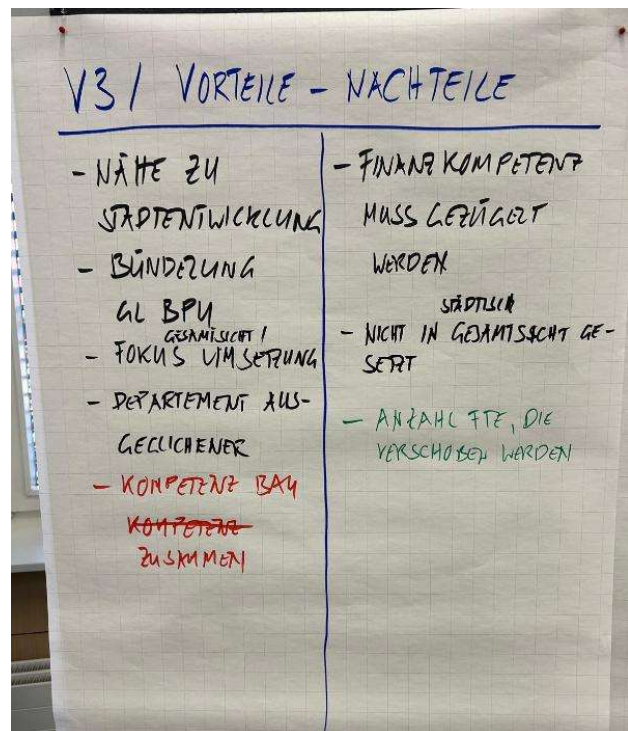
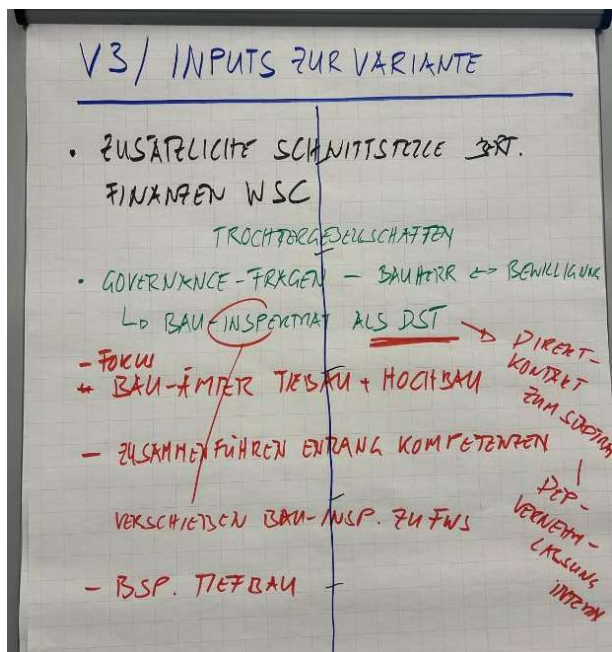


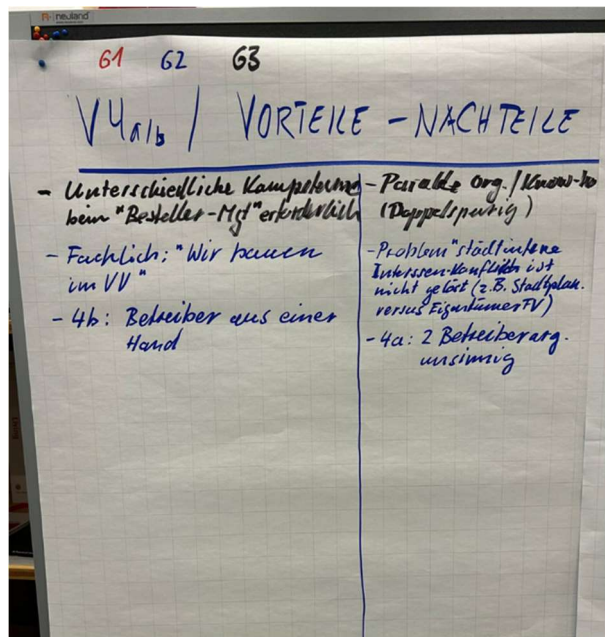
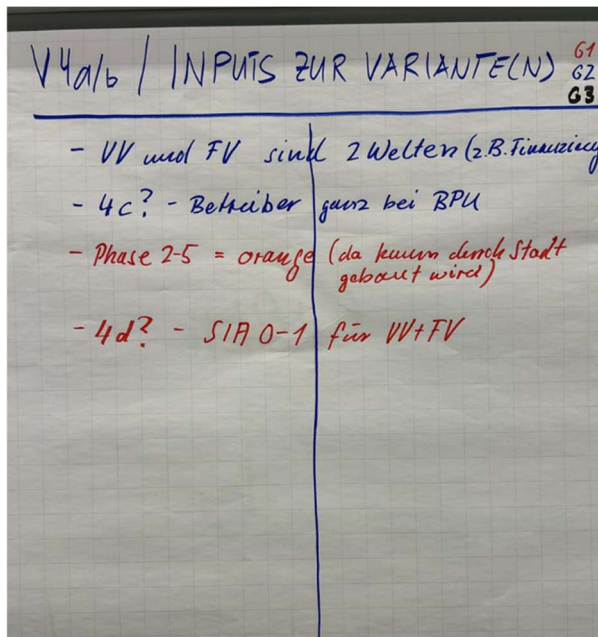
Anhang 3: Workshop vom 24. März 2026

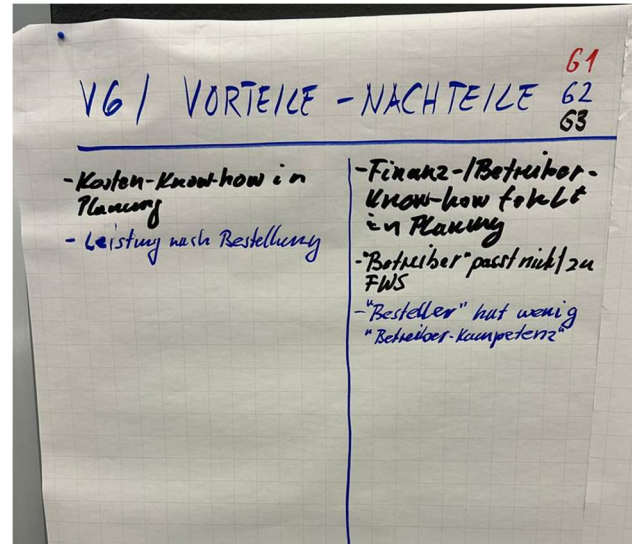
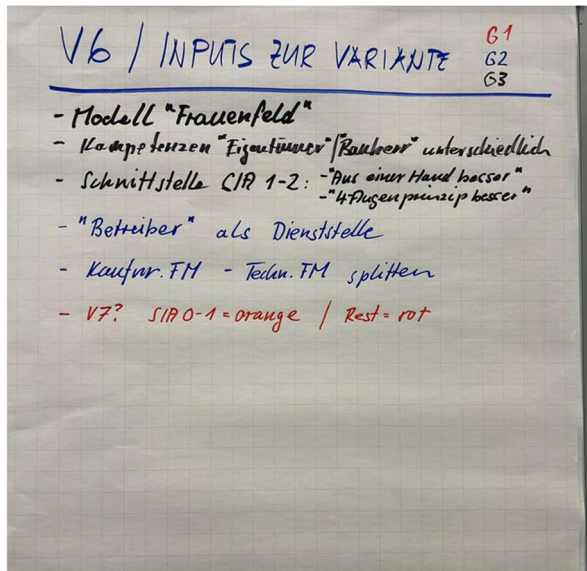
Fotoprotokoll – Variante 1 «IST optimiert»



Fotoprotokoll – Variante 3 «Zusammenlegung bei BPU»



Fotoprotokoll – Variante 4a / 4b, «getrennte Verantwortung FV / VV»

Fotoprotokoll – Variante 6 «Trennung nach Kompetenzen Eigentümerin/Hochbau - Betrieb»

Anhang 4: Überprüfung der Zielerreichung

Nr.	Beurteilungskriterium	Beurteilung der Zielerreichung
a	Verteilung von Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen auf zwei Departemente („politische Ausgewogenheit“): Note 2.3	Mit der Lösung «Zusammenlegung bei BPU» wird dieses Ziel nicht erreicht. Gemäss Beantwortung der Frage 1.1 und der Gewichtung 2.3 wird der politischen Ausgewogenheit wenig Bedeutung zugemessen bzw. ist eher unwichtig.
b	Verteilung von Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen auf mehrere Dienststellen / Abteilungen („fachliche Ausgewogenheit“): Note 3	Die fachliche Ausgewogenheit ist mit der gewählten Lösung erfüllt.
c	Prozessorientierung der Aufbauorganisation (klar Zuordnung der Führungsverantwortung, Beschleunigung der Prozesse, minimale Schnittstellen): Note 3.7	Mit der Zusammenlegung bei BPU und der zukünftigen Rollen- und Prozessverantwortung als «Eigentümer», «Bauherr» und «Betreiber» ist eine prozessorientierte Aufbauorganisation gewährleistet.
d	Konzentration Know-how: Note 3.3	Das Immobilien- und Hochbau-Know-How kann in BPU sehr gut konzentriert werden. Weiter kann sich mit der Zusammenlegung das BPU als Baufachorgan der Stadt Chur positionieren.
e	Klare Trennung der Verantwortung für „hoheitliche“ und „nicht hoheitliche“ Aufgaben: Note 2.7	Innerhalb des BPU ist eine Trennung und «hoheitliche» und «nicht-hoheitliche» Aufgaben möglich. Um die die Governance sicherzustellen ist bei einer Aufstockung von 3 auf 5 Stadträte einer Verschiebung der Stadtentwicklung / -planung und Bau-Inspektorat in ein Departement «Präsidiales» empfehlenswert.
f	Voraussetzungen für optimalen Einsatz personeller Ressourcen: Note 3.5	Die Zusammenlegung bei BPU schafft optimale Voraussetzungen für einen effizienten Ressourceneinsatz.
g	Flexibilität bezüglich struktureller Veränderungen und Entwicklungen: Note 3	Bei einer Zusammenlegung innerhalb BPU können strukturelle Veränderungen und Entwicklungen flexibel umgesetzt werden.
h	Leistungsfähigkeit der städtischen Organisationen (Qualität und Kapazitäten wichtiger als Kosten): Note 3.3	Die Immobilien- und Hochbauaufgaben können effizient und qualitativ einwandfrei innerhalb BPU umgesetzt werden. Die Organisationsform ist dahingehend leistungsfähig