



Organisationskonzepte für das ILM am Beispiel der Bundesländer

Vortrag KIM 2007

29. JUNI 2007

BERLIN

The market engineers

 **TIMCONSULT**
Process • Practice • Strategy

Kernfrage ist, wie die Zielerreichung durch eine geeignete Organisation unterstützt werden kann



Ausgangslage und Thesen

- 4,8 Mio. Beschäftigte im öffentlichen Dienst führen zu großem Bedarf an Verwaltungsgebäuden
- Immobilien sind zweitgrößter Kostenblock der öffentlichen Hand nach Personalkosten
- Die **Wechselwirkungen** zwischen der formalen Organisation und weiteren organisatorischen Gestaltungsinstrumenten (v.a. Finanzierungsregeln) sind unzureichend untersucht

Die Organisation (v.a. Mieter-Vermieter-Modelle) soll die Zielerreichung unterstützen

Betrachtung der Länder in Case Studies sichert Modellvielfalt

Das Erkenntnisinteresse der Bundesländer ist hoch, weil Defizite in den Konzepten wahrgenommen werden

Hintergrund

„Ich habe den Eindruck, daß [...] die Ziele der Reform darin bestanden haben, neue Instrumente einzuführen. Aber darüber, was die Instrumente genau bewirken sollen, welchen Nutzen sie für Politik, Verwaltungsführung und die [Mitarbeiter] bringen könnten - darüber wurde eher wenig gesprochen. Das Motto war: ‚Schaun mer mal‘ - oder: ‚Der Weg ist das Ziel.‘“

Graßmann, Markus (2001): „Von der Verwaltungsreform zur Reformverwaltung - Wie können wir die Verwaltungsreform wieder vom Kopf auf die Füße stellen?“, Manuskript für die Veranstaltung „Effizienter Staat“ vom 6. Februar 2001 im Rathaus Schöneberg, Berlin, S. 3.

Kern der Arbeit

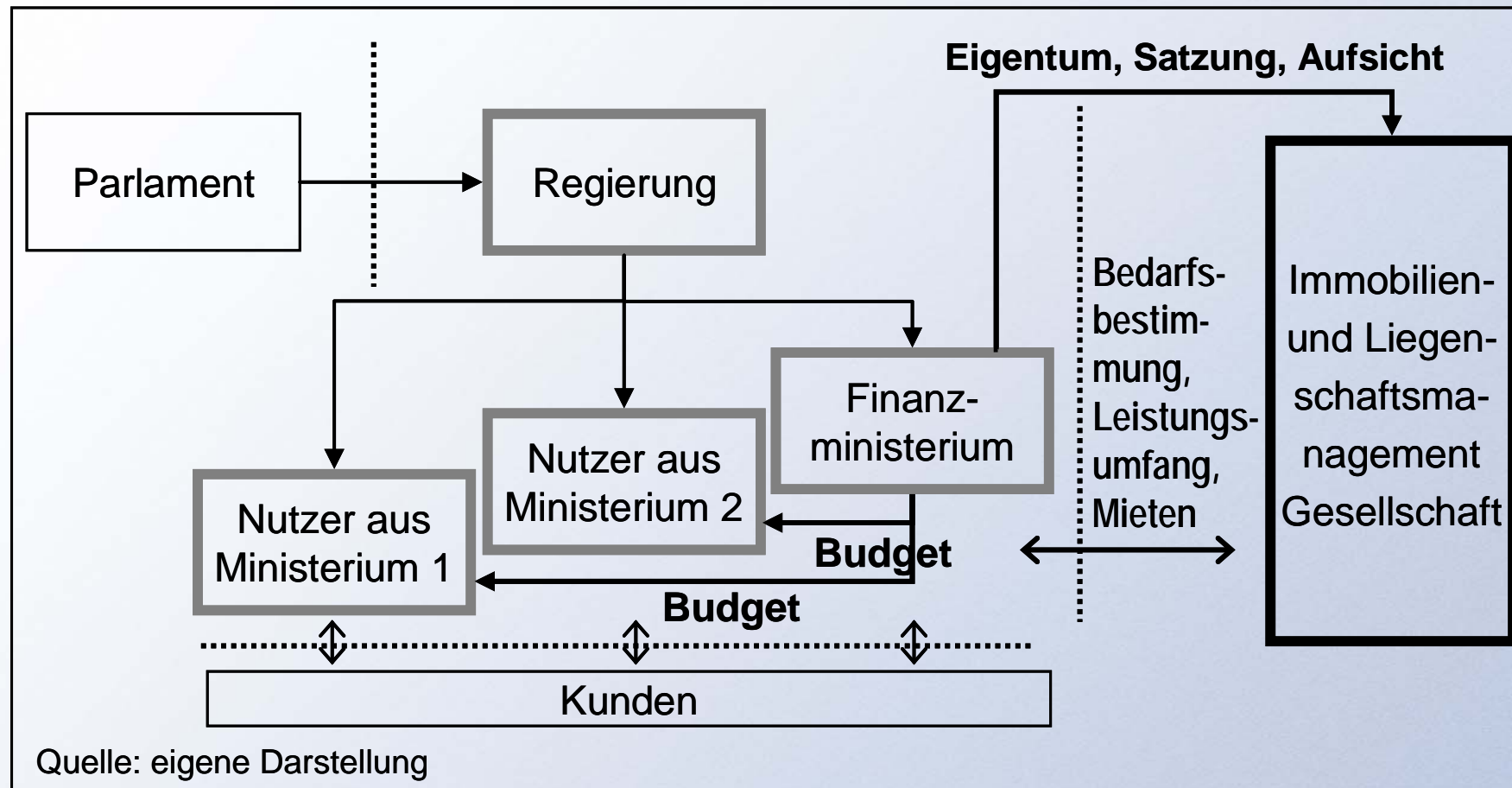
- Aufdeckung, welche organisatorischen Gestaltungsinstrumente eine Organisationsstruktur für ein öffentliches Immobilienmanagement erfordert, um im Sinne einer „**good governance**“ eine bestmögliche Erreichung der an das Immobilienmanagement gestellten Anforderungen erwarten zu können
- Analyse, welche organisatorischen Gestaltungsinstrumente die „**organisatorische Effizienz**“ einer Organisation bestimmen und welche Wechselwirkungen zwischen diesen Gestaltungsinstrumenten bestehen

Integrierte Untersuchung eines erweiterten Instrumentenkatalogs für die organisatorische Gestaltung

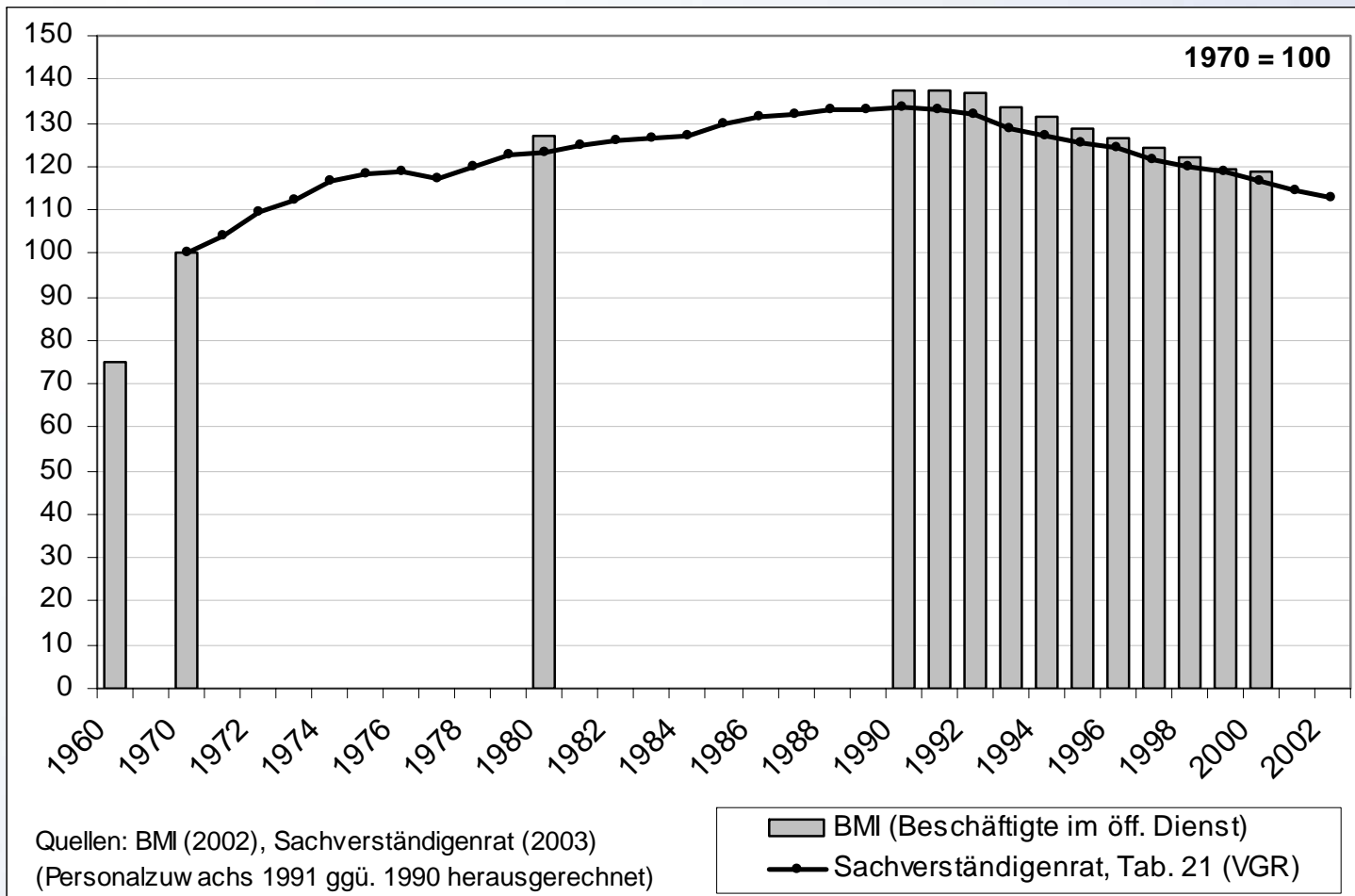
Das Immobilienvermögen der Länder beträgt fast 70 Mrd. Euro, davon überwiegend Verwaltungsgebäude

Kategorie	LBB RLP (Stand: 2001)		Hamburg ¹ (Stand: 1998)		Niedersachsen ² (Stand: 2006)				SIB Sachsen (Stand: 10.12.2004)			GBI Bremen (Stand: 2003/04)			
	Anzahl		Anzahl		Anzahl		m ²	Wert	Anzahl		m ²	Anzahl		m ²	Wert
	#	%	#	%	#	%	%	%	#	%	%	#	%	%	%
Verwaltungsgebäude	556	36	169	33	1.286	28	47	62	1.008	23	35	219	12	28	29
Garagen	240	16	-	-	185	4	1	1	-	-	-	0	0	0	0
Wohnhäuser	203	13	-	-	818	18	11	1	-	-	-	0	0	0	0
Produktion und Lager	138	9	-	-	516	11	5	2	-	-	-	390	22	7	5
Soziale Einrichtungen ³	109	7	125	24	164	4	10	15	840	19	27	549	31	40	42
Schuppen/Ställe	52	3	-	-	227	5	1	1	-	-	-	0	0	0	0
Schlösser/Burgen u.a.	39	3	-	-	54	1	0	0	-	-	-	0	0	0	0
Wohnheime	30	2	11	2	39	1	1	0	-	-	-	247	14	4	4
Archive, Museen u.a.	-	-	22	4	57	1	4	3	-	-	-	0	0	0	0
Justizvollzugsanstalt	-	-	8	2	136	3	3	0	38	1	2	0	0	0	0
Sonstige	170	11	177	35	1.081	24	17	14	2.482	57	36	377	21	21	20
Gesamt	1.537	100	512	100	4.563	100	100	100	4.368	100	100	1.782	100	100	100

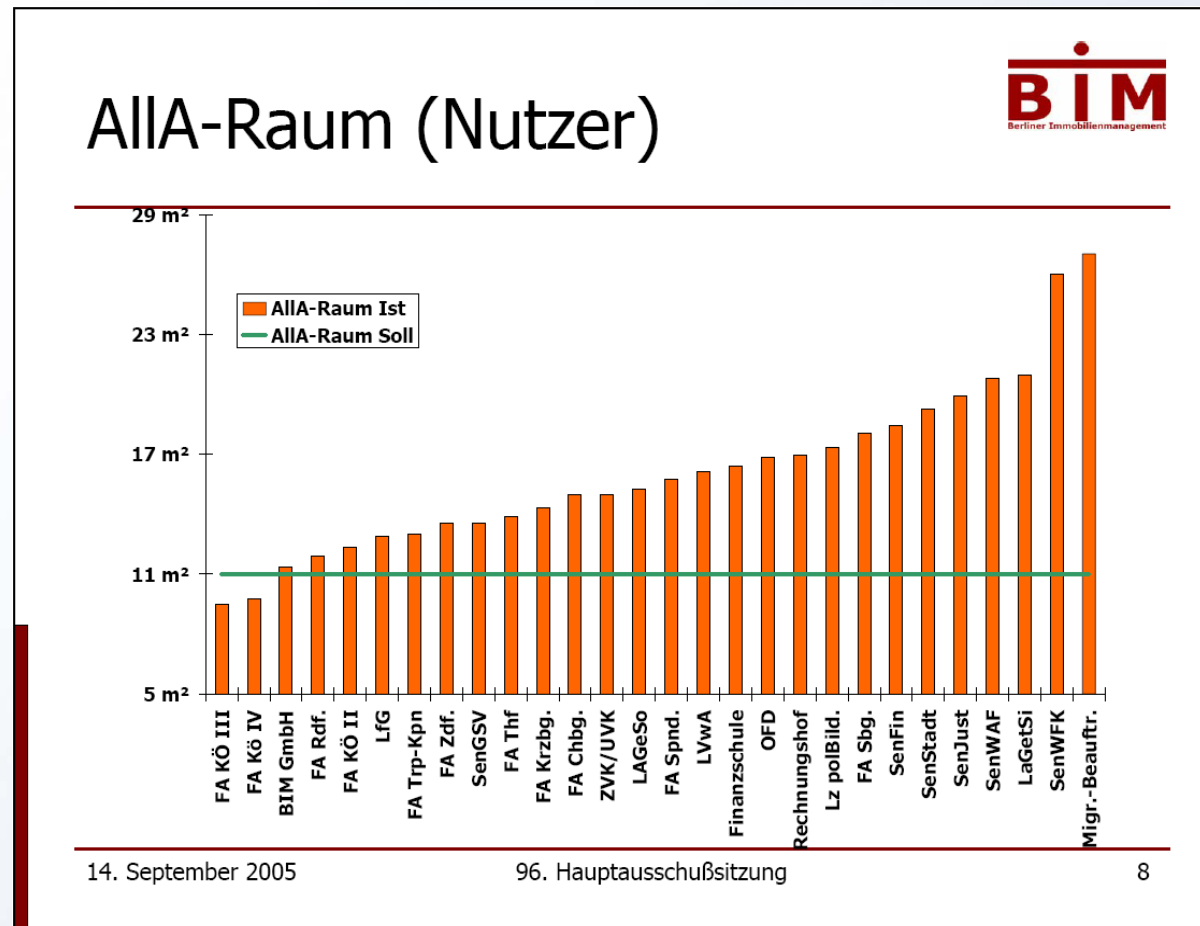
Einführung des Mieter-Vermieter-Modells als „moderne“ Organisationsform auch auf Länderebene von Bedeutung



Personalentwicklung im öffentlichen Dienst eröffnet Chancen für Verringerung des Gebäudebestands



Tatsächlich ist der Flächenverbrauch meist höher als formal vorgegeben



LRH Baden-Württemberg,
Denkschrift 2001:

„Bemerkenswert ist, dass gerade die kleineren Dienststellen [...] verhältnismäßig großzügig untergebracht sind. Insgesamt stehen demnach weitaus größere Flächen zur Verfügung als die Richtlinie für Raumgrößen [...] als ausreichend bezeichnen.“

Quelle: B-Rote Nr. 15/3363, S. 8.

Zwei grundlegende Parameter bestimmen die Gestaltungsalternativen: Zentralisierung und Wettbewerb

Merkmal	Zentralisierung der immobilienbezogenen Leistungen		
	Vorgabe	nein	ja
Wettbewerb	nein	Modell: dezentrales Immobilienmanagement (ohne Leistungsverrechnung)	Modell: Servicebetrieb (mit oder ohne Leistungsverrechnung möglich)
		Adressat der Kompetenzen für Bedarfsbestimmung und Wahl des Anbieters: Nutzer, Ortsinstanz der Bauverwaltung	Adressat der Kompetenzen für Bedarfsbestimmung und Wahl des Anbieters: Servicebetrieb
	ja	./.	Modell: Marktmodell (mit Leistungs- verrechnung)
		./.	Adressat der Kompetenzen für Bedarfsbestimmung und Wahl des Anbieters: Nutzer
Quelle: eigene Darstellung			

Die Modellvielfalt ist groß. Es dominieren so genannte „Servicebetriebe“; echte Marktmodelle gibt es nur wenige

Land	Konzept	Verfügbarkeit von Informationen	
		öffentlich	auf Anfrage
BB	dezentrales Immobilienmanagement	o	-
BY	dezentrales Immobilienmanagement	+	+
NI	dezentrales Immobilienmanagement mit Immobilienbereitstellung	+	+
BW	Servicebetrieb ohne Leistungsverrechnung	o	o
SL	Servicebetrieb ohne Leistungsverrechnung	o	+
SN	Servicebetrieb ohne Leistungsverrechnung	+	+
TH	Servicebetrieb ohne Leistungsverrechnung	o	-
B	Servicebetrieb mit Leistungsverrechnung	+	+
HB	Servicebetrieb mit Leistungsverrechnung	+	o
MV	Servicebetrieb mit Leistungsverrechnung	o	-
SH	Servicebetrieb mit Leistungsverrechnung	+	+
SNA	Servicebetrieb mit Leistungsverrechnung	o	o
HE	Marktmodell	+	-
HH	Marktmodell	o	+
NRW	Marktmodell	+	+
RLP	Marktmodell	o	-

Legende: - = gering; o = mittel; + = hoch
 Quelle: eigene Darstellung

Die in der Praxis umgesetzte Modelle sind sehr unterschiedlich zu beurteilen (1)

Beurteilungskriterium	Bayern	Niedersachsen	Sachsen	Berlin (SILB, BIM)	Nordrhein- Westfalen
	<i>Dezentrales IM</i>	<i>Dezentrales IM</i>	<i>Servicebetrieb</i>	<i>Servicebetrieb</i>	<i>Marktmodell</i>
1. Wird der Entscheider über Bedarfsbestimmung und Wahl des Anbieters bei Modellen mit Gegenleistungsabgabe durch die Mieten angeregt, auf eine Optimierung der Wirtschaftlichkeit hinzuwirken?	./.	(noch) nein	./.	ja	nein
2. Sind Regeln für die Wahl des Anbieters bei Modellen mit Wettbewerb für den Bedarfsträger so ausgestaltet, dass das Immobilienmanagement wettbewerbsfähig ist?	./.	./.	./.	./.	nein
3. Sind die Finanzierungsregeln bei Modellen mit Wettbewerb so gestaltet, dass das Immobilienmanagement wettbewerbsfähig ist?	./.	./.	./.	./.	nein
4. Sind klare Beschaffungsregeln oder Anreize an den für die Bedarfsbestimmung zuständigen Akteur adressiert?	teilweise (Regeln)	teilweise (Regeln)	teilweise (Regeln, Anreize)	ja (Regeln, Anreize)	nein
5. Stellen die Regeln zur Auswahl eines Anbieters (v.a. Wirtschaftlichkeitsvgl.) eine rationale und transparente Entscheidung sicher?	nein	nein	nein	nein	nein

Die in der Praxis umgesetzte Modelle sind sehr unterschiedlich zu beurteilen (2)

Beurteilungskriterium	Bayern <i>Dezentrales IM</i>	Niedersachsen <i>Dezentrales IM</i>	Sachsen <i>Servicebetrieb</i>	Berlin (SILB, BIM) <i>Servicebetrieb</i>	Nordrhein- Westfalen <i>Marktmodell</i>
6. Passt der Budgetmechanismus zu grundlegenden Gestaltungsmerkmalen, Beschaffungsregeln und Anreizkonzept?	teilweise	ja	ja	ja	teilweise
7. Werden Risiken immobilienbezogener Maßnahmen einbezogen (Eigenkapitalkosten)?	nein	nein	nein	indirekt: Marktpreis	teilweise ja: Mietausfall
8. Bestehen Anreize für die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit (auch in Verbindung mit Beschaffungs- und Budgetregeln)?	nein	nein	ja (indirekt, Anreizsystem gepl.)	ja (monetär)	ja (monetär)
9. Sind Anreizmechanismen richtig adressiert (Konsistenz Kompetenzen - Anreize)?	./.	./.	ja	ja	ja
10. Belohnen die Anreize schwer erreichbare Einsparungen (die wirtschaftlichsten Akteure) stärker als leicht zu erreichende?	./.	./.	nein	ja	nein
Fazit: Wie gut unterstützt das Organisationskonzept die wirtschaftliche und anreizverträgliche Bereitstellung immobilienbezogener Leistungen?	nicht gut (keine Instrumente eingesetzt)	befriedigend	gut	gut	nicht gut (Instrumente falsch eingesetzt)
Quelle: eigene Darstellung					



Kontakt

TIM CONSULT GmbH
L 15, 12-13
68161 Mannheim

Tel.: +49 (0)621 150 448 - 70
Fax: +49 (0)621 150 448 - 99
www.timconsult.de

Geschäftsführer: Björn Klippel
Registergericht Mannheim
HRB 8528



Dr. Stephan Küssner
Dr. rer. publ., Dipl.-Volksw.
Projektleiter
s.kuessner@timconsult.de