



Pressemitteilung

Beratende Äußerung zur „sächsischen Vermögens- und Hochbauverwaltung“

Mit einer Beratenden Äußerung hat der Sächsische Rechnungshof jetzt Vorschläge zur Weiterentwicklung der Vermögens- und Hochbauverwaltung des Freistaates Sachsen vorgelegt. Die Vorschläge beruhen auf umfangreichen Erhebungen und Analysen des Sächsischen Rechnungshofs und berücksichtigen auch Lösungsansätze und Erfahrungen anderer Bundesländer.

Die sächsische Vermögens- und Hochbauverwaltung stand nach ihrer Gründung im Jahr 1991 vor einer gewaltigen Aufgabe. Nach baden-württembergischem und bayerischem Vorbild eingerichtet, musste sie nicht nur für sämtliche sächsischen Behörden eine passende Unterkunft beschaffen, sondern auch aufgrund der neuen Eigentumsverhältnisse die für den Freistaat wichtige Vermögenssicherung bewältigen. Die Anfangsjahre waren deshalb geprägt von der Gewinnung des nötigen Personals, umfangreichen Schulungsmaßnahmen und der Anpassung der übernommenen Verwaltungsstrukturen und -verfahren an die sächsischen Verhältnisse.

Die sächsischen Behörden sind inzwischen weitgehend dauerhaft untergebracht. Die Vermögenssicherung ist nahezu abgeschlossen. Historisch bedeutende Bauten wurden bzw. werden saniert.

Welche Bedeutung diesem Verwaltungszweig zukommt, zeigen einige Zahlen: In den letzten zwei Jahren wurden hier jeweils rd. 1,3 Mrd. DM ausgegeben, das sind mehr als 4 % des Gesamthaushalts. 1.400 Mitarbeiter bewirtschaften u. a. ca. 16.000 Liegenschaften und investieren rd. 835 Mio. DM für Baumaßnahmen.

Mit der Beratenden Äußerung gibt der Sächsische Rechnungshof Hinweise, wie die weiteren Aufgaben auch unter geänderten Umfeldbedingungen effizient erfüllt werden können: Die überwiegend fiskalischen und unternehmenstypischen Aufgaben und die dafür benötigte Markt- und Kundenorientierung erfordern eine flexible, hierarchisch flach strukturierte Einheit. Die Form eines Staatsbetriebes bietet hierfür gegenüber der herkömmlichen Verwaltungsform wesentliche Vorteile. Ziel aller Organisationsüberlegungen muss die Bündelung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung bei gleichzeitiger Entflechtung von Verwaltungsabläufen sein.

Der Sächsische Rechnungshof sieht die Chance, diesen Teil der Verwaltung zu einem Managementunternehmen für staatliche Bedarfsdeckung zu entwickeln. Der Umbau der bisher als Verwaltung klassischen Stils eingerichteten Organisation zu einem betriebswirtschaftlich funktionierenden Betrieb wird allerdings erheblicher Anstrengungen bedürfen, konstatieren die Rechnungsprüfer.

Als ersten Schritt in die „unternehmerische Freiheit“ sei die Gründung eines Staatsbetriebes angezeigt. So böten sich durch größere Handlungsspielräume und Entscheidungsfreiheiten (eigene Betriebsorganisation, haushaltsrechtliche Erleichterungen) gute Möglichkeiten, die Betriebsform zu erproben, ohne dass der Freistaat Sachsen dabei ein größeres finanzielles Risiko eingeht und derzeit noch benötigte Einflussmöglichkeiten zu stark eingeschränkt werden. Dies ist vor allem von Bedeutung, weil auch die geeigneten Steuerungsinstrumente erst noch einzurichten sind.

Empfohlen wird eine Beschränkung des Tätigkeitsbereiches der Vermögens- und Hochbauverwaltung auf Kernaufgaben. Das Sächsische Staatsministerium der Finanzen müsse sich auf die strategische Anleitung zurückziehen, die Mitarbeiter müssten neu qualifiziert werden.

Insbesondere müsse eine Abkehr vom bisherigen Rollenverständnis - keine unmittelbare Kostenbelastung des Nutzers - erfolgen: Durch Einführung des so genannten Mieter-Vermieter-Modells sollen die jeweiligen Nutzer einer Liegenschaft wie ein Mieter, die Vermögensverwaltung wie ein Vermieter angesehen werden, jeweils mit entsprechenden Rechten und Pflichten. Erfahrungen belegten, dass mit dieser Art von Dienstleistungsverhältnis nicht nur eine Verbesserung der Arbeitsergebnisse, sondern Einspareffekte in beträchtlichem Rahmen erzielt werden könnten.

Die Verlagerung eines Großteils der Verantwortung auf die Betriebsebene wird sich auf Aufgabenumfang und Personalstärke im Ministerium auswirken. Dort sollten nur noch Steuerungs- und Controllingaufgaben im Rahmen der Eigentümerfunktion wahrgenommen werden, wofür ein Mitarbeiterstab in Referatsstärke genügt, meint der Rechnungshof.

Angestrebt wird der Übergang von der reinen Verwaltung der Liegenschaften zu einem aktiven Immobilienmanagement, das langfristig die Anforderungen der Verwaltung an Immobilienbereitstellung und -bewirtschaftung erfüllen kann. Dabei steht die ganzheitliche Betrachtung der Immobilie über ihren gesamten Lebenszyklus von der Standortwahl, der Immobilienbereitstellung, der Immobilienbewirtschaftung bis zur Verwertung für nicht benötigte Immobilien im Mittelpunkt.

Bei der Immobilienbereitstellung stehen die Alternativen Miete, Leasing, Kauf oder Eigenbau zur Auswahl. Die Entscheidung muss sowohl qualitative wie auch quantitative Kriterien berücksichtigen. Aus der Bereitstellung ergeben sich die Anforderungen für eine effiziente Bewirtschaftung der Immobilien. Dazu ist es notwendig, den im Facility Management verankerten ganzheitlichen Ansatz bei der Bewirtschaftung umzusetzen. Er umfasst kaufmännische, infrastrukturelle und technische Dienstleistungen rund um die Immobilie.

Dies lasse sich mit einer herkömmlichen Verwaltung, in der Liegenschaftsverwaltung und Bauverwaltung in der Regel als zwei voneinander getrennte Verwaltungsbereiche angesehen wurden, nicht umsetzen. Im Freistaat Sachsen wurden mit der Einführung der Zweistufigkeit 1996 bis 1998 und der Fusion der Bau- und Liegenschaftsverwaltung 1999 bereits Voraussetzungen für die Einführung eines Facility Managements im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung der Immobilie geschaffen. Die häufig problematische Zersplitterung von Zuständigkeiten durch dezentrale Organisationsstrukturen war im Freistaat Sachsen durch die zentrale Bau- und Liegenschaftsverwaltung grundsätzlich von Beginn an ausgeschlossen. Somit biete der Freistaat Sachsen gute Voraussetzungen, zukünftig den Wandel von der Verwaltung zum Management erfolgreich durchzuführen, meint der Rechnungshof.

Da die Mehrzahl der Aufgaben regelmäßig einen regionalen Bezug erfordern und um eine optimale Kunden-/Nutzerbetreuung zu gewährleisten, sollten jedoch das Regionalprinzip beibehalten und die bisherigen Ämter als Betriebsstätten eingerichtet werden. In der Zentrale sollten nur Querschnittsfunktionen und strategische Aufgaben angesiedelt sein wie z. B. Rechnungswesen, Organisation und Recht. Auch die Leitstelle für Energie, die IT-Leitstelle und der Bundesbau könnten als Stabsstellen in der Zentrale eingerichtet werden.

Für die Betriebsstätten wird eine Änderung des jetzigen Organisationsaufbaus in den Ämtern vorgeschlagen, um die angestrebte Verzahnung von Bau- und Liegenschaftsarbeit in der Praxis durchzusetzen. Über den gleichgeordneten Arbeitsbereichen des Gebäude- und Bau-managements sollte unter der Bezeichnung Vermögensmanagement (Portfolio-Management) ein Sachbereich eingerichtet werden, dessen Mitarbeiter die strategischen Entscheidungen für den regionalen Bereich ihrer Betriebsstätte treffen. Dazu sei es erforderlich, im Vermögensmanagement Mitarbeiter aus allen Fachgebieten zusammenzuführen.

Die für eine Verwaltung herkömmlichen Stils charakteristische Regelungsflut müsse abgebaut werden, der Rechnungshof nennt z. B. langwierige Genehmigungsverfahren bei Baumaßnahmen und eine Fülle von Einzelfallregelungen, die ein flexibles Agieren eher behindern als fördern. Das zurzeit gültige Regelwerk diene größtenteils der Einzelfallsteuerung und einer rein input-orientierten Kontrolle. Künftig seien wegen der nötigen Markt- und Kundennähe erweiterte Spielräume und neu festgelegte Verantwortlichkeiten erforderlich. Dabei müsse auch eine auf Effizienz gerichtete Steuerung und eine am Output orientierte Kontrolle mit aussagefähigem Berichtswesen eingerichtet werden.

Auch die Bereitstellung und Auswertung aller notwendigen Informationen müsse mit Hilfe neuester Technik optimal gesichert werden.