



Abschlussbericht

Aufbau eines strategischen Immobilienmanagements für die Landeshauptstadt Mainz

Köln, Februar 2017

Inhalt

1	Management Summary	4
2	Ausgangslage und Auftrag	7
2.1	Ausgangslage	7
2.2	Auftrag	7
3	Vorgehensweise	8
3.1	Vorgehensweise im Überblick	8
3.2	Projektorganisation	10
3.3	Zeitplanung	10
3.4	Dokumentation	11
4	Ergebnisse der Bestandsaufnahme	12
4.1	Dokumentenanalyse	12
4.2	Interviews	13
4.3	Schriftliche Befragung	14
4.3.1	Fragebogen	14
4.3.2	Aufgaben- bzw. Leistungskatalog	15
4.4	Prozess-Workshops	17
4.5	Zentrale Erkenntnisse	20
4.5.1	Rahmenvertrag Stadt / GWM	20
4.5.2	Datenlage und eingesetzte Systeme (IT)	21
4.5.3	Gesamtbewertung	22
5	Konzeption des strategischen Immobilienmanagements	25
5.1	Grundsätze und Erwartungen	25
5.2	Inhalte	27
5.3	Optionale Organisationsmodelle	28
5.3.1	Modell 1	29
5.3.2	Modell 2	30

5.3.3	Modell 3	31
5.3.4	Modell 4	32
5.4	Bewertung der Organisationsmodelle	33
5.5	Präferenzmodell	34
5.6	Funktionen und Aufgaben des künftigen Eigentümeramtes	35
5.7	Steuerungsinstrumente	37
5.8	Aufbauorganisation und Ressourcenausstattung	39
5.9	Zusammenfassung der Empfehlungen	41
6	Ausblick Umsetzung	42
6.1	Organisationsentwicklung Eigentümeramt	42
6.2	Zeit- und Vorgehensplanung	43
6.3	Hinweise und Erläuterungen	44
7	Schlussbemerkungen	47

1 Management Summary

Die Landeshauptstadt Mainz hat die KGSt im Januar 2016 beauftragt, ein zentrales, strategisches Immobilienmanagement zu entwickeln. Ausgangslage in der Landeshauptstadt war, dass heute dezentral an diversen Stellen in den städtischen Ämtern und Eigenbetrieben Aufgaben im Immobilienmanagement wahrgenommen werden und insofern kein Gesamtüberblick über das Immobilienvermögen der Landeshauptstadt Mainz vorliegt. Das Projekt hatte daher zum Ziel, eine Bündelung der Organisation und Zuständigkeiten zu erreichen.

Die KGSt hat das Projekt mit einem beteiligungsorientierten Ansatz unter Einbeziehung der betroffenen Ämter und Betriebe angelegt. Nach einer kurzen Initialisierungsphase, in der u. a. die Mitglieder des Stadtvorstandes, des Personalrates sowie der wesentlichen immobilienbezogenen Ämter und Betriebe hinsichtlich ihre Erwartungshaltungen und Rahmenbedingungen interviewt wurden, ist eine umfassende Bestandsaufnahme durchgeführt worden.

Neben einer Dokumentenauswertung sind auf zwei verschiedenen Ebenen aller städtischen Ämter und Betriebe schriftlich zum Status Quo u. a. hinsichtlich ihrer Immobiliennutzung, ihren Flächendaten oder den Zuständigkeiten / Kompetenzen abgefragt worden. Von 24 angeschriebenen Ämtern und Betrieben haben 14 geantwortet, wobei darüber hinaus mit einigen Schlüsselämtern (wie z. B. Amt 20 mit der Contracting-Stelle, Amt 80 oder der Gebäudewirtschaft Mainz) im Rahmen von ergänzenden persönlichen Gesprächen die Situation erhoben wurde.

Weitergehende Analysen wurden ferner im Rahmen der Überprüfung von zentralen Geschäftsprozessen (u. a. Abdeckung eines Raumbedarfes oder Portfoliomanagement) vorgenommen. Zudem wurden Auswertungen u. a. zum neu formulierten Rahmenkontrakt der Stadt mit der GWM gefahren oder die IT-Situation vertiefter analysiert.

Im **Ergebnis** lassen sich als **Analyse der heutigen Situation** folgende Befunde darstellen:

- Es liegt **keine gebündelte Datenhaltung** als **Überblick** über das **Immobilienportfolio** für das Eigentümer- und Liegenschaftsamt 80 vor. Die relevanten Daten werden auf verschiedenen Tools und Systemen, die nicht vernetzt sind, gepflegt und verarbeitet.
- Aus der zum 1.1. 2016 erfolgten Auflösung des Sondervermögens der GWM und der Einrichtung der Contracting-Stelle ergeben sich neue **Aufgabenverteilungen** zwischen dem Amt 20, dem Amt 80 als „Eigentümergebiet“ und der GWM als Technischem Dienstleister. Die konkreten Definitionen und Zuordnungen der einzelnen Aufgaben sind derzeit noch nicht abgeschlossen.
- Die **Rollenklärungen und Positionierungen** z. B. der Contracting-Stelle und die Kompetenzzuordnung an die Eigentümerfunktion von Amt 80 sind nicht hinreichend deutlich.
- Die **Informationsflüsse** zwischen den Rollen Eigentümer, „Steuerer“, Betreiber und Nutzer sind nicht durchgängig eingerichtet.
- Der **Rahmenvertrag Stadt / GWM** lässt Lücken in der informatorischen Einbindung des Eigentümers zumindest in strategisch relevante Abstimmungsflüsse.

- Die für die Erreichung immobilienbezogener, strategischer Zielsetzungen und Inhalte (Mainz als Wohn- und Unternehmensstandort) maßgebenden **städtischen Beteiligungen agieren weitestgehend unabhängig** und ohne systematische Abstimmung.
- Die strategischen, immobilienwirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten der Stadt Mainz sind begrenzt. Vorhandene städtische **Grundstücke und Liegenschaften sind knapp** und weitgehend ausgenutzt. Erwünschte Grundstücke sind in externem Eigentum.

Die Ergebnisse belegen aus Sicht der KGSt die Notwendigkeit der Bündelung der Zuständigkeiten zu einem umfassenden, strategischen Immobilienmanagement. Einen „Königsweg“ für die konkrete Gestaltung liegt bundesweit nicht vor, so dass verschiedenen Modellalternativen entwickelt wurden, anhand derer eine Richtungsentscheidung der Projektleitungsgruppe unter Vorsitz des Oberbürgermeisters erfolgen konnte.

Die KGSt hatte **vier grundsätzliche Modelle** entwickelt, die in ihrer Tiefe und Reichweite der Veränderungen stufenweise aufeinander aufsetzt. Von dem Modell der „einfachen Optimierung von Informationsflüssen“ im Rahmen bestehender Strukturen bis zur Einbeziehung der immobilienbezogenen Aktivitäten der städtischen Beteiligungen reichte dabei die Bandbreite der Entwicklungsszenarien.

Im Rahmen einer gemeinsamen Bewertung zwischen der Lenkungsgruppe und der KGSt wurde als **Präferenz** die Schaffung eines „**starken**“ **Eigentümeramtes** herausgearbeitet, in der die heute verteilten immobilien- und liegenschaftsbezogenen Aufgaben (u. a. in den Ämtern 20 und 80) in einer Organisationseinheit bündelt und so eine zentrale Steuerungseinheit für das städtische Immobiliengeschehen schafft.

Im weiteren Projektverlauf hat die KGSt ein solches „starkes Eigentümeramt“ in seinen Inhalten konkretisiert und dabei für

- die Positionierung und Rolle des Amtes
- die Aufgaben des Amtes
- die Zuordnung des Amtes im Rahmen der Aufbauorganisation der Stadt
- die Binnenorganisation des neuen Amtes
- die Steuerungsinstrumente des Amtes
- die Informationsflüsse an den Schnittstellen

Lösungen und Vorschläge entwickelt und daraus Empfehlungen für die weitere Vorgehensweise abgeleitet.

Die nachfolgende Abbildung zeigt das Grundsatzschema des zukünftigen strategischen Immobilienmanagements (im Eigentümeramt) und seinen Schnittstellenbeziehungen:

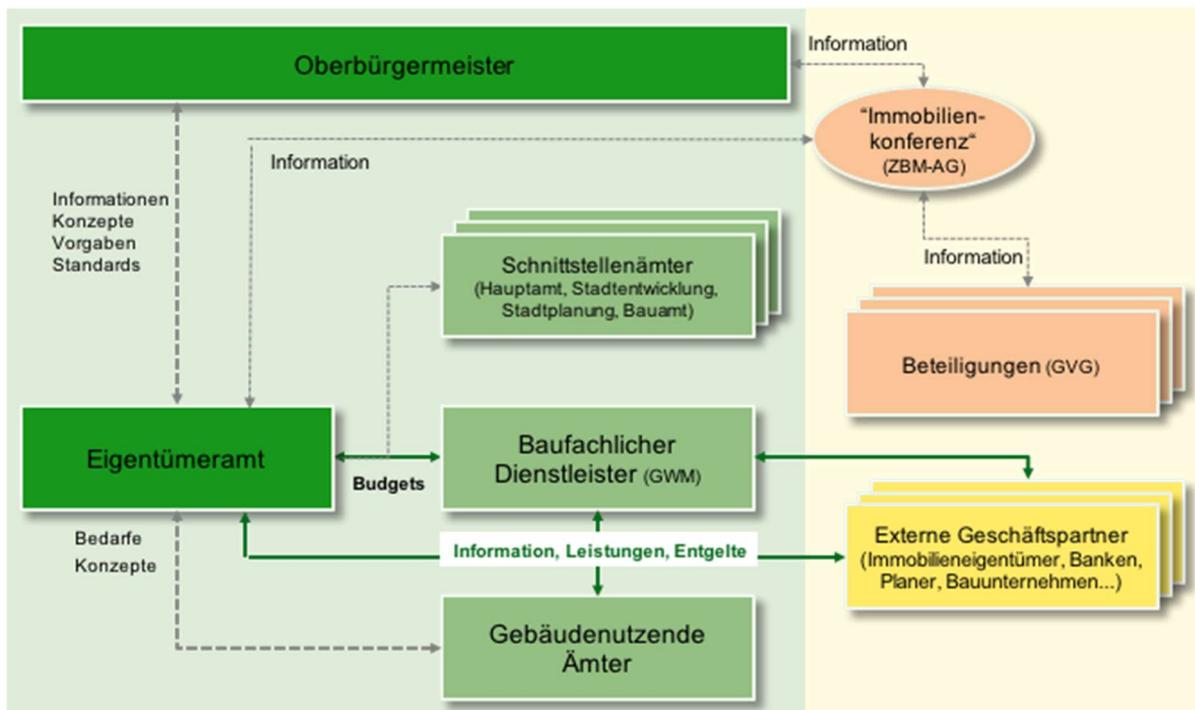


Abbildung 1: Künftiges, strategisches Immobilienmanagement

Eine systematische Einbeziehung der Beteiligungen ist in der Aufbauphase des strategischen Immobilienmanagements, für die die Jahre 2017 und 2018 genutzt werden sollten, nicht zielführend und würde die neue Organisation überfordern. Dennoch sollte der immobilienbezogene Daten- und Informationsaustausch zwischen Verwaltungsvorstand, Ämtern und den selbstständigen, städtischen Beteiligungen im Rahmen bestehender Abstimmungsrunden und Gremien, durch z. B. regelmäßige Immobilienkonferenzen, intensiviert und systematisiert werden.

Folgende Empfehlungen hat die KGSt zur Gestaltung des strategischen Immobilienmanagements ausgesprochen:

- Nachjustieren des aktuellen Rahmenkontraktes zwischen der Stadt und den GWM zur verbesserten Positionierung und Einbindung des Amtes 80 als Eigentümeramt in die Informations- und Kommunikationsflüsse.
- Entwicklung einer gesamtstädtischen, fachübergreifenden Strategie für die Nutzung und Entwicklung des Immobilienvermögens mit Einbeziehung der städtischen Beteiligungen.
- Bündelung der bisher auf die Ämter 20 und 80 verteilten, immobilienbezogenen Eigentümerfunktionen und der mit diesen verbundenen Aufgaben in einem „starken Eigentümeramt“.
- Benennung dieses Amtes als „Amt für strategisches Immobilienmanagement“ („Amt 25“ als Signal einer neuen Positionierung) und Beibehalt der bisherigen Zuordnung zum Dezernat III.

- Interne, aufgabenbezogene Gliederung des Amtes für strategisches Immobilienmanagement in die Sachgebiete a) „Portfolio-/Vertragsmanagement“, b) „Controlling / Informationsmanagement“ und c) „Vergaben / Finanzierung“.
- Zusammenfassung aller immobilienwirtschaftlichen Regelungen zu einem fachübergreifend anzuwendendem, verbindlichen „Organisationshandbuch für Immobilienaufgaben in der Landeshauptstadt Mainz“
- Sachgerechte Stellenbedarfsermittlungen für die Wahrnehmung sämtlicher immobilienbezogenen Aufgaben im Rahmen des künftigen, strategischen Immobilienmanagements.

2 Ausgangslage und Auftrag

2.1 Ausgangslage

Die Landeshauptstadt Mainz hat innerhalb ihrer Kernverwaltung die Zuständigkeiten bezüglich der Grundstücks- und Gebäudeverwaltung (Vermietung, Verpachtung, Ankauf, Verkauf, Gebäudebewirtschaftung etc.) sowie die Stadtentwicklungsplanung auf mehrere Stellen verteilt. Dadurch wird eine zielorientierte Steuerung und Optimierung erschwert.

Grundsätzlich ist laut Aufgabengliederungsplan das 80- Amt für Wirtschaft und Liegenschaften für die Bewirtschaftung bebauter und unbebauter Grundstücke sowie Miet- und Pachtangelegenheiten zuständig.

Davon ausgenommen war bis zum 01.01.2016 ein Sondervermögen (insbesondere Schule und Kitas), die in der Eigentümerfunktion beim Eigenbetrieb Gebäudewirtschafts Mainz (GWM) stand. Dieses Sondervermögen wurde aufgelöst und die Eigentümerfunktion dem Amt 80 formell übertragen. Für die Steuerung der baubezogenen Aktivitäten ist im Amt für Finanzen, Beteiligungen und Sport eine sog. „Contracting-Stelle“ als Abteilung 20.8 eingerichtet worden, die anhand von Kontrakten die monetäre Steuerung seitens der Verwaltung übernommen hat.

Das Projekt hat insofern das Ziel, eine Bündelung der Zuständigkeiten zu erreichen, um einen verbesserten Überblick über die Immobilienvermögen der Stadt Mainz zu erhalten. Dies bildet die Basis für ein aktives, strategisches Immobilienmanagement im Rahmen einer gesamthafte Steuerung in der Stadtverwaltung.

2.2 Auftrag

Im Januar 2016 hat die Landeshauptstadt Mainz der KGSt den Auftrag erteilt, eine Untersuchung der Stadtverwaltung zum Aufbau eines strategischen Immobilienmanagements durchzuführen. Damit verbunden waren folgende Inhalte des Auftrages:

- Aufbau eines steuerbaren und rechenschaftsfähigen Immobilienmanagements für die gesamte Stadtverwaltung (alle Ämter und Eigenbetriebe). Dabei waren auch Schnittstellen

zum Immobilienmanagement der Beteiligungsunternehmen in den Blick zu nehmen, obwohl die Beteiligungsunternehmen selbst nicht Gegenstand der Untersuchung waren.

- Klärung der Voraussetzungen für ein zukünftiges, strategisches Handeln. Dabei ist der Landeshauptstadt Mainz wichtig,
 - klare Aufgabeverteilungen und Zuständigkeiten zu definieren,
 - die Ablauf- und Aufbauorganisation zu konzeptionieren,
 - ein effizientes Steuerungssystem für das Immobilienvermögen (z. B. auf der Basis von Contracting-Modellen und einem effizienten Einsatz von IT-Tools) zu gestalten
 - eine Netzwerkstruktur zur dezernats- und aufgabenübergreifenden Abstimmung der Strategie des Flächen- und Immobilienmanagements und mit Beteiligung relevanter stadtnahen Gesellschaften aufzuzeigen.

Nicht Gegenstand der Ausschreibung und des Auftrags war die Ermittlung eines notwendigen und sachgerechten Stellenbedarfes.

3 Vorgehensweise

Im Kapitel 3 wollen wir die Vorgehensweise und die Rahmenbedingungen für die Durchführung des Projektes kurz vorstellen. Für weitergehende Informationen verweisen wir auf die Anlagen zu diesem Bericht.

3.1 Vorgehensweise im Überblick

Die Aufgabenstellung, die sich aus den Anforderungen der Leistungsbeschreibung und dem Auftrag ergab, hat eine Vorgehensweise in mehreren Projektschritten erforderlich gemacht.

Nach einer ersten kurzen Phase der Projektinitialisierung - in dem die Feinplanung der Vorgehensweise entwickelt worden, diese Planung mit den Mitgliedern des Stadtvorstandes, dem Personalrat sowie den Leiter der wesentlich involvierten Ämter besprochen wurde und die betroffenen Ämter in einer Veranstaltung informiert wurden - folgte der zeitintensivste zweite Projektschritt, die Bestandsaufnahme und Analyse der heutigen Situation.

Auf der Basis der daraus gewonnenen Erkenntnisse sind seitens der KGSt zunächst mehrere Modelle für mögliche Optimierungspfade entwickelt und mit dem Auftraggeber diskutiert worden. Aus diesen Modellen, die unterschiedliche Tiefen der Optimierung und Veränderungen beinhalteten, ist gemeinsam zwischen dem Auftraggeber und dem Projektteam der KGSt ein Lösungsweg festgelegt worden, den die Landeshauptstadt für ein zukünftiges strategisches Immobilienmanagement einschlagen will.

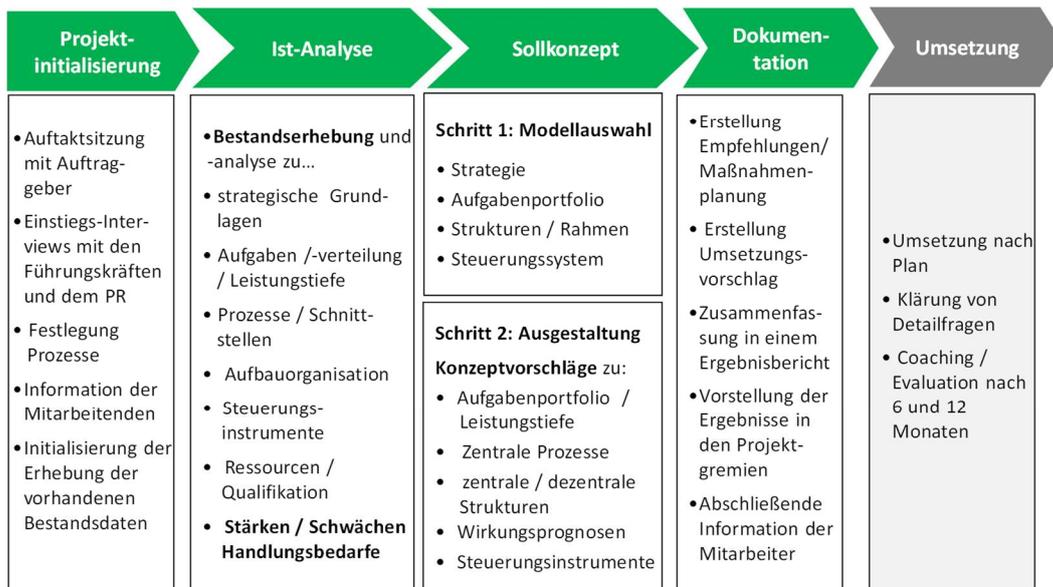
Dieser Ansatz ist in Folge einer solchen Grundsatzentscheidung, die zu Beginn der dritten Projektphase eingeholt wurde, im weiteren Verlauf konkretisiert und ausgestaltet, so dass eine umsetzbare Lösung als Projektergebnis vorliegt.

Abschließend sind die einzelnen Arbeitsergebnisse und die sich ergebenden Empfehlungen in dem vorliegenden Ergebnisbericht eingeflossen, der die durchgeführten Projektarbeiten dokumentiert.

Der Projektansatz sah eine sehr intensive Einbindung der relevanten Ämter und Bereiche vor, um vielfältige Meinungen und Erwartungen zum Thema seitens des Managements, aber auch aus der Arbeitsebene einzuholen und gleichzeitig auch für Akzeptanz zu werben.

Im Überblick stellt sich die durchgeführte Vorgehensweise wie folgt dar:

Die Vorgehensweise im Projekt stellte sich in fünf Phasen dar



© KGSt® Köln.

Abbildung 2: Projektstruktur

3.2 Projektorganisation

Zur Steuerung des Projektes und Abnahme der Arbeitsergebnisse ist eine **Lenkungsgruppe** unter dem Vorsitz von Oberbürgermeister Ebling eingerichtet worden. Darüber hinaus waren der Wirtschaftsdezernent Herr Sitte, der Leiter des Amtes für Wirtschaft und Liegenschaften, Herr Brümmendorf, sowie der Leiter des Hauptamtes, Herr Rausch, in der Lenkungsgruppe vertreten. Die interne Projektleiterin der Stadt Mainz, Frau Thenée sowie die KGSt-Projektverantwortlichen, Herren Janssen und Preis, haben der Lenkungsgruppe berichtet und an deren Sitzungen teilgenommen.

Die Lenkungsgruppe traf sich viermal im Projektverlauf. Nach der Auftaktsitzung am 30. März wurde am 14. Juli seitens der KGSt die Ist-Analyse und verschiedene Modelle zur Optimierung vorgestellt. In der Sitzung am 10. August wurde eine Modellauswahl getroffen, die die KGSt im Weiteren konkretisierte und in die abschließende Sitzung am 23. September einbrachte.

Die **Koordination** des Projektgeschehens wurde **stadtintern** durch die Projektleiterin aus dem Hauptamt, Frau Thenée, wahrgenommen und ergänzte sich zur **externen Leitung** des Projektgeschehens, welche Herr Janssen für die KGSt wahrgenommen hatte.

Für die Abwicklung der Untersuchung war ergänzend eine **Projektgruppe** zur operativen Steuerung die aus Vertreter/-innen der Ämter 80, 20 und 10 sowie der GWM unter Einbeziehung des Personalrates eingerichtet worden.

Darüber hinaus wurden Führungs- und Fachkräfte aus den beteiligten und betroffenen Ämtern in verschiedenen Zusammenhängen in das Projekt einbezogen.

- Die Mitglieder des Stadtvorstandes sowie des Personalrates im Rahmen der Startinterviews
- Ca. 20 Mitarbeiter/-innen aus verschiedenen Ämtern in der Informationsveranstaltung
- Mehr als 15 verschiedene Mitarbeiter/-innen im Rahmen von Prozess-Workshops
- Amtsleitungen und Fachleute im Rahmen von Gesprächen in mehr als zehn Ämtern
- Gespräche mit Leitungskräften in fünf städtischen Gesellschaften und Eigenbetrieben (GWM, GVG, Entsorgungsbetrieb, Wirtschaftsbetriebe und ZBM)
- Mehrfache Arbeitsgespräche in den Ämtern 10, 20 (Contracting) und 80 (Eigentümer, Liegenschaften)

Vor diesem Hintergrund ist eine umfassende Beteiligung aller relevanten Ämter und Betriebe und die Einbeziehung deren Sichtweisen und Anmerkungen sichergestellt worden.

3.3 Zeitplanung

Die ursprüngliche Zeitplanung der KGSt sah eine enge Taktung des Projektes vor, wobei nach dem Start im Februar 2016 einen Abschluss des Projektes bereits im Herbst 2016 erfolgen

sollte. Dieser Zeitplan erwies sich bereits mit den schwierigen Terminvereinbarungen in der ersten Phase des Projektes als überholt an, so dass mit der Lenkungsgruppe in deren ersten Sitzung im März ein angepasster Zeitplan verabschiedet wurden.

Folgende Meilensteine wurden dabei für das Projekt vereinbart:

- Abschluss der Phase 1 Projektinitialisierung im April 2016
- Abschluss der Bestandsaufnahme und Ist-Analyse im Juli 2016
- Auswahl des Grundlagenmodells im August 2016
- Vorlage der Soll-Vorschläge im September 2016
- Vorlage des Entwurfes des Abschlussberichtes im Oktober 2016

Damit verbunden waren die Vorgabe, einen abgestimmten Bericht und somit ein definiertes Ende des Projektes noch in 2016 zu erreichen. Dieses Zeitziel hat die KGSt in ihren Planungen als Fixpunkt gesetzt und die Meilensteine entsprechend dem Zeitplan eingehalten.

3.4 Dokumentation

Die Dokumentation der Ergebnisse erfolgte in Präsentation für die Lenkungsgruppe bzw. für die Projektgruppe und die Informationsveranstaltung.

Die Gesprächsnotizen aus den diversen Interviews und Arbeitsgesprächen sind vertraulich behandelt worden und dienen nur für die interne Verwendung. Selbstverständlich sind diese Aufzeichnungen nicht weitergegeben worden.

Die Rückläufe aus den schriftlichen Abfragen der Ämter und Betriebe (in Excel bzw. Word erfolgt) sind seitens der Ämter zum Teil in einer Mail, überwiegend aber in dem vorgegebenen Format der KGSt zurückgeliefert worden.

Diese Zwischenergebnisse wurden für Präsentation zusammengefasst, werden aber im Einzelnen nicht in einer Druckform bereitgestellt, sondern als Anlage dem Auftraggeber gebündelt zur Verfügung gestellt.

4 Ergebnisse der Bestandsaufnahme

Ein Kernstück des Projektes war die Bestandsaufnahme, um den Sachstand und die heutige Situation in der Immobilienwirtschaft in der Landeshauptstadt Mainz kennen zu lernen. Diese Bestandsaufnahme und – daraus ableitend deren Analyse – vollzog sich in mehreren Schritten, die wir nachfolgend kurz darstellen.

4.1 Dokumentenanalyse

Mit Beginn der Bestandsaufnahme wurde der internen Projektleitung seitens der KGSt eine Anforderungsliste bezüglich der relevanten Daten bereitgestellt. Die notwendigen Daten zu Strukturen, Aufgabeverteilungen, Abläufen, Haushaltsdaten, etc. wurden umfassend zugeliefert, insbesondere (Auszug):

- Geschäftsverteilungspläne aller Ämter
- Beteiligungsbericht 2015
- Die Rahmenkontrakte Stadt GWM 2008 und die Neufassung 2016 mit Objektlisten
- Listen über An- und Vermietungen der Stadt
- Arbeitsablaufdarstellungen aus 2013
- Haushaltspläne 2014, 2015 und 2016 / Jahresabschlüsse der GWM
- Workflow der Contracting-Stelle
- Masterpläne Kita / Bedarfsplan Schulen
- Übersicht über die im Einsatz befindlichen IT-Tools für die Liegenschaften
- etc.

Die Auswertung der Daten zeigte, dass eine Fülle an Unterlagen mit Bezügen und Daten zu städtischen Immobilien vorliegen, diese Daten aber an keiner Stelle gebündelt vorhanden sind, sodass in keinem Organisationsbereich ein kompletter Überblick über den Stand und die weiteren Anforderungen / Entwicklungen hinsichtlich des städtischen Immobilienbesitzes vorliegt. Die Daten sind vielmehr ämterweise spezifisch vorhanden und teilweise auf nicht-kompatiblen IT-Systemen hinterlegt.

Die Auswertungen haben zudem ergeben, dass gerade die städtischen Beteiligungen sehr intensiv im Immobilienmanagement eingebunden sind. Die Informationen darüber, die für ein gesamtstädtisches Immobilienmanagement im „Konzern Landeshauptstadt Mainz“ vonnöten sind, liegen der Verwaltung nicht vor.

4.2 Interviews

Neben den Datenauswertungen hat die KGSt in einer Reihe von Interviews ein breites Meinungsbild und Einschätzungen zur Situation in Mainz erhoben. Hierzu sind insgesamt 13 verschiedenen Ämter und Betriebe, die eine wichtige Rolle im Immobilienmanagement der Stadt heute einnehmen, interviewt worden. Hierbei sind mit folgenden Ämtern Gespräche geführt worden:

Amt / Betrieb	Gesprächspartner u. a.	Thema
10 - Hauptamt	Frau Thenée, Herr Schäfer	Rathaus, IT-Tools
12 – Amt für Stadtentwicklung, Statistik, Wahlen	Herr Dr. Kerbeck	Bedarfsplanung, Statistik, Prognosen der Stadtentwicklung
20 – Amt für Finanzen, Beteiligungen und Sport	Herren Garçon, Mossel und Drubba (mehrere Gespräche)	Contracting-Stelle, Beteiligungsmanagement, Steuerungstools
40 - Schulamt	Frau Henkel, Herr Becker	Bedarfsplanung, Zusammenspiel GWM, Anforderungen Immobilienmanagement
51 – Amt für Jugend und Familie	Herr Hauf	Bedarfsplanung, Zusammenspiel GWM, Anforderungen Immobilienmanagement
61 - Stadtplanungsamt	Herr Strobach	Schnittstellen Liegenschaften / Immobilienmanagement
67 – Grün- und Umweltamt	Herr Schubert und weitere Personen	Bedarfsträger, Zuständigkeit Außenflächen, Kommunikation, Eigene Hochbautätigkeit, Anforderungen an Schnittstellen, Ausgleichsflächen, etc.
80 – Amt für Wirtschaft und Liegenschaften	Herren Brümmendorf, Gerhard (mehrere Gespräche)	Aufgaben, Schnittstellen, Basisdaten, Zusammenarbeit, Steuerungstools, etc.
69 - Gebäudewirtschaft Mainz	Herr Korte (mehrere Gespräche)	Aufgabenabgrenzung, IT-Tools, Bedarfsabstimmung etc.
70 - Entsorgungsbetrieb	Herr Winkel und andere	Zusammenspiel Liegenschaften / GWM, eigene Tätigkeiten, Flächenbedarfe, Schnittstellen, etc.
75 - Wirtschaftsbetrieb AÖR	Frau Wetterling, Herr Paulus	Zusammenspiel Liegenschaften / GWM, eigene Tätigkeiten, Flächenbedarfe, Schnittstellen, etc.
Grundstücksverwaltungsgesellschaft der Stadt Mainz mbH	Herr Graffé, Frau Martin	Zusammenspiel Liegenschaften / GWM, eigene Tätigkeiten, Flächenbedarfe, Schnittstellen, etc.

Amt / Betrieb	Gesprächspartner u. a.	Thema
Zentrale Beteiligungsgesellschaft der Stadt Mainz mbH	Herr Wälder	Zusammenspiel Liegenschaften / GWM, eigene Tätigkeiten, Steuerung Beteiligungen, Schnittstellen, Gremien, etc.

Tabelle 1: Durchgeführte Interviews und Arbeitsgespräche

Im Ergebnis zeigt sich in allen Gesprächen, insbesondere mit den „Bedarfs- und Nutzerämtern“, ein hohes Interesse an optimierten Lösungen. Der Bedarf an eindeutigen Aufgabenzuweisungen und Ansprechpartnern und einer Informationsbündelung ist durch alle Ämter im Gespräch formuliert worden.

Als positiv wird dabei u. a. die Dienstleistungsfunktion von Amt 80 bei liegenschaftsbezogenen Aufgaben erwähnt. Auch hätten sich die regelmäßigen Baukonferenzen in den Bereichen Kita mit allen relevanten Stellen als richtiges Instrument erwiesen. Auch die fachliche Expertise der GWM in der Bauausführung wird durchaus hervorgehoben.

Zu konstatieren ist allerdings auch, dass die Bedarfslage nach einer optimierten Lösung gerade bei den Ämtern der Verwaltung deutlicher formuliert wird als bei den Eigenbetrieben bzw. den ausgelagerten Gesellschaften. Dort arbeitet man eher autark von der Verwaltung.

4.3 Schriftliche Befragung

Um die immobilienbezogene Situation aller städtischen Ämter aufnehmen zu können, wurde eine zweiteilige, schriftliche Befragung durchgeführt:

- Um die Zuordnung, Bewirtschaftung und Nutzung von Gebäuden und Flächen zu erfassen, wurde ein Fragebogen mit offen beantwortbaren Fragen entwickelt.
- Die Verteilung immobilienbezogener Aufgaben und Leistungen innerhalb der Verwaltung wurde anhand eines vorgegebenen Aufgaben- und Leistungskatalogs erhoben.

4.3.1 Fragebogen

Der Fragebogen beinhaltete fünf Oberthemen, zu denen Ausführungen erbeten wurden. Dies waren:

- Daten- und Planungsgrundlagen (für Flächenbedarfe) / Organisation
- Art und Umfang des Bestandes
- Rolle und Kompetenzen des Amtes (in Bezug auf Flächenbedarfe)
- Haushaltswirtschaftliche Steuerung
- Berichtswesen und Steuerung (des Immobiliengeschehens)

In der Summe sind **24 Ämter und städtische Betriebe angeschrieben** worden. Der **Rücklauf** erfolgte dabei schriftlich aus **14 Ämtern**. Die Betriebe und Gesellschaften sowie einige Ämtern, in denen auch persönliche Interviews geführt wurden, haben auf eine weitere schriftliche Rückmeldung über die Gespräche hinaus verzichtet. Es wurde auch um Rückmeldung gebeten, wenn ein Amt keinerlei Berührung zu diesem Thema aufweist („Negativanzeige“). Dies wurde von zwei Ämtern so formuliert, die lediglich Büroraum zur Verfügung gestellt bekommen.

Die Rückläufe der Fragebögen (vgl. Anlagen) haben folgende Erkenntnisse erbracht:

- Alle größeren Nutzerämter formulieren ihre Bedarfe auf Basis bestehender bzw. sich fort-schreibender **Konzeptionen!**
- Die meisten Nutzerämter haben **keine** Informationen z. B. über die Anzahl oder die Fläche der von Ihnen genutzten Räumlichkeiten / Objekte. Anders sieht es bei den Ämtern aus, die als Betreiber der Liegenschaften (10, 67) fungieren.
- Der Wunsch nach „**Entflechtung**“ der aktuellen Zuständigkeiten würde aus Sicht der Ämter auch zu mehr Transparenz führen.
- Gerade die dezentralen „Nutzerämter“ würden sich eine **höhere Mitsprache** bei der Mit-telanmeldung und Raumplanung wünschen, auch eigene Handlungsspielräume werden als zu eng angesehen (z. B. Reinigungs- oder Handwerkerdienste).
- Das Amt 67 moniert, dass die GWM die **Verantwortung** für die Hochbauten des Amtes auf 67 übertragen hat und das Amt nicht ausreichend dabei unterstützt.
- Die Bewirtschaftung der Objekte durch die **GWM** sei dem Grunde nach positiv, allerdings seien die Möglichkeiten der Einflussnahme auf Entscheidungen eher gering.

4.3.2 Aufgaben- bzw. Leistungskatalog

Durch die Vorgabe eines strukturierten Aufgaben- und Leistungskatalogs, der in ähnlicher Form bereits bei zahlreichen Untersuchungen eingesetzt wurde, sollte sichergestellt werden, dass

- Unschärfen infolge unterschiedlicher, individueller Aufgabendefinitionen durch die befragten Ämter minimiert werden und
- die Erfassungsergebnisse mit beraterseitigen Kenntnissen aus anderen Städten und gebäudewirtschaftlichen Organisationsuntersuchungen verglichen werden können.

Der Aufgaben- und Leistungskatalog umfasste die nachfolgend aufgeführten, fünf Aufgaben- bzw. Leistungsgruppen mit insgesamt 41 Aufgaben und Leistungen:

- Bestandsmanagement
- Planen und Bauen (Sanierungen, Erweiterungs-, Um- und Neubauten)

- Instandhaltung
- Betrieb
- Bewirtschaftung

Die Empfänger der Erfassungstabelle wurden gebeten, für jede Aufgabe / Leistung ihre jeweilige Einbindung anhand folgender Funktionsarten anzugeben und gegebenenfalls mit Erläuterungen und Verbesserungsvorschlägen zu konkretisieren.

- Z = Zuständig: Verantwortlich für die Aufgabenausführung in Eigen- bzw. in Fremdleistung mittels Beauftragung externer Planer, Handwerker, Unternehmen.
- M= Mitwirkend: Durch Einbeziehung in Entscheidungen z. B. durch Abgabe von Stellungnahmen und sonstigen fachlichen Beiträgen.
- N= Nutzend: Nutzer immobilienwirtschaftlicher Leistungen.

In der Zusammenschau der Angaben aus den Ämtern (vgl. Anlagen) wird deutlich, dass die immobilienwirtschaftlichen Aufgaben und Leistungen über die Verwaltungsstruktur verteilt sind. Insgesamt ist keine einheitliche, die gesamte Stadtverwaltung umfassende Wahrnehmung der immobilienbezogenen Aufgaben- und Kompetenzverteilung und der daraus resultierenden Leistungs- und Mitwirkungsbeziehungen erkennbar geworden.

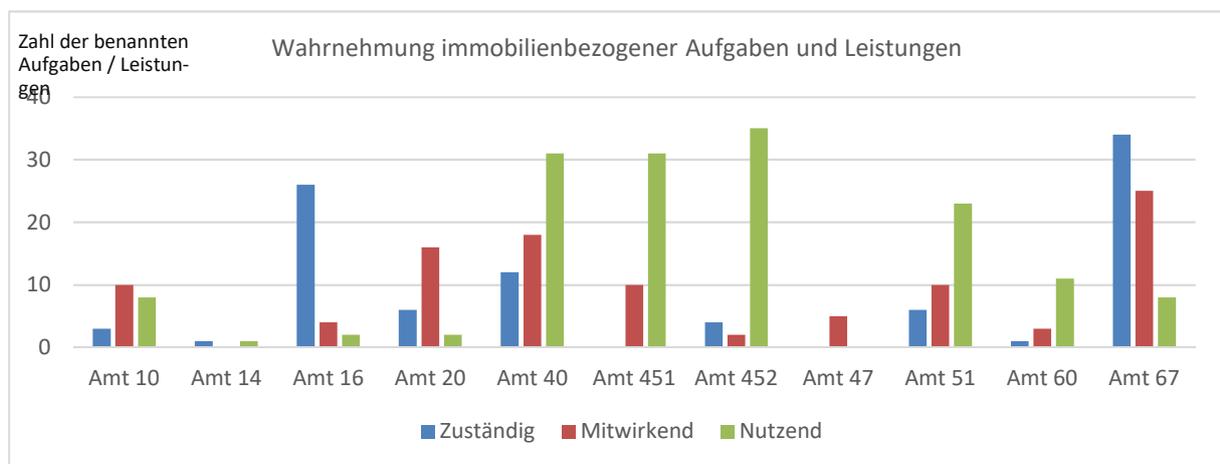


Abbildung 3: Verteilung immobilienbezogener Aufgaben und Leistungen

Die Sichtweisen der Ämter auf ihre immobilienbezogenen Funktionen und Kompetenzen sind vielmehr heterogen. Die Ämter sehen sich in erster Linie als

- Nutzer städtischer Gebäude und der vom GWM erbrachten Leistungen zum Betrieb und zur Bewirtschaftung oder
- reklamieren - so wie die Ämter 40 und 67 und der Eigenbetrieb Kommunale Datenzentrale - umfassende, eigene Zuständigkeiten auch für Planung, Bau und Instandhaltung der von ihnen genutzten Gebäude.

Das Amt 10 ist zentral für die Vermittlung/Zuweisung von Gebäuden und Räumen (zur ständigen Nutzung), Regelung der Betreiberverantwortung und die Beschaffung von Mobiliar und sonstigem Inventar zuständig.

Die GWM hat keine Rückmeldungen zur schriftlichen Befragung gegeben und stattdessen die von ihr wahrgenommenen Aufgaben und erbrachten Leistungen in mehreren Gesprächen erläutert und auf die

- bis zum 1.1.2016 geltenden Regelungen und existierenden Dokumente (Betriebssatzung, Wirtschaftspläne, Kita-Entwicklungskonzepte u.v.m.) sowie auf
- die aktuelle Rahmenvereinbarung und anstehenden, weiteren Kontrakte verwiesen.

4.4 Prozess-Workshops

Über die Erhebung der Aufgaben und ihrer Verteilung hinaus hat die KGSt zur Erhebung der heutigen Schnittstellensituation eine Reihe von Workshops zur Erhebung und Analyse von Prozessen durchgeführt. Dabei ging es darum, die zentralen Abläufe mit Relevanz für das Immobilienmanagement gemeinsam mit den im Prozess beteiligten Bereichen zu erheben.

Neben der Darstellung und Bewertung des Status Quo sollte es zudem auch darum gehen, Anforderungen an das zukünftige „Soll“ zu formulieren.

Eine Auswahl an Prozessvorschlägen hatte die KGSt in die Arbeit der Projektgruppe eingebracht. Nach dortiger Diskussion sind im Weiteren durch das Amt für Wirtschaft und Liegenschaften als Eigentümer der Objekte folgenden fünf Themenstellungen bzw. Prozesse für die Erhebung ausgewählt worden:

- Operatives Portfoliomanagement
- Anmeldung und Prüfung von Raumbedarfen (am Beispiel Jugendzentren)
- Anforderungsprofil Steuerung → anhand der „Unterhaltung eines Objektes“
- Anforderungsprofil Steuerung → anhand der „Verwaltung von bebauten wie unbebauten Grundstücken“
- Strategisches Portfoliomanagement

Die Auswahl setzt auf die zentralen Managementprozesse für das zukünftige strategische Immobilienmanagement auf. In einem Zeitraum von drei Wochen sind im Juni 2016 die Workshops durchgeführt worden. Dabei waren jeweils die wesentlichen Ämter und die GWM und ihre Vertreter/-innen am beteiligt, so dass über 15 verschiedene Personen sich zu den oben genannten Themenstellungen austauschten.

Als wesentliche Kennzeichen und Schwachstellen der heutigen Abläufe wurden die in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Aspekte identifiziert. Für eine vertiefende Information über die Workshops und ihre Detailergebnisse verweisen wir auf die Anlage 5, die die Dokumentation der Workshops bündelt.

Aus diesen Analysen und Bewertungen heraus sind zum Teil bereits eindeutige Anforderungsprofile z. B. zu Informationsbedarfen und Steuerungstools in den Workshops gemeinsam erarbeitet worden. Diese Arbeitsergebnisse sind im Weiteren in die Sollvorschläge eingeflossen. Daher verweisen wir an dieser Stelle auf das Kapitel 6.5.

Prozess	Schwachpunkt / Risiko	Positiver Ansatzpunkt
Operatives Portfoliomanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsflüsse nicht klar geregelt • Datenhaltung auf verschiedenen Tools • Rollen und Funktionen nicht eindeutig 	<ul style="list-style-type: none"> • Positiven Erfahrungen der „AG Kita“ haben sich bewährt • Eine Reihe an Tools vorhanden, aber keine Zusammenführung
Bedarfsplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Außerhalb Kita / Schule keine definierten Fachstandards für Bedarfe (Räume, Größen); unabhängig der Raum-planungsvorgaben von Amt 10 	<ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige und breite Abstimmung in der AG Kita → Masterpläne • Planungsgrundlagen für fachliche Bedarfe in Fachämtern vorhanden
Steuerung der baulichen Unterhaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Überblick liegt heute im Wesentlichen nur bei der GWM vor; ggf. nicht immer auf dem neuesten Stand 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich könnte z. B. die Erweiterung von Colibri als Tool für ein GWM möglich sein
Steuerung der Verwaltung von bebauten / unbebauten Flächen	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen und Daten liegen zwar vor, aber in unterschiedlichen Tools und Ebenen → Vernetzung der Datenstrukturen notwendig! • Eigentümer ohne Budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Planungs- und Steuerungsgrundlagen grundsätzlich vorhanden, wenn auch nicht vernetzt
Strategisches Portfoliomanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Kein systematischer Abgleich zwischen strategischer Planung / operativer Planung / unterjährige Steuerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Planungsgruppe „Bauen und Wohnen“ bindet die Beteiligungen mit ein.

Tabelle 2: Bewertung der heutigen Abläufe

4.5 Zentrale Erkenntnisse

4.5.1 Rahmenvertrag Stadt / GWM

Die KGSt hat in Ergänzung zu den Prozessen die Inhalte und Zuständigkeitsregelungen des aktuell neu verhandelten Rahmenvertrages zwischen der Stadt (vertreten durch die Contracting-Stelle bei Amt 20) und der GWM ausgewertet.

Dabei ist positiv zu vermerken, dass der Rahmenkontrakt grundsätzlich die Zuständigkeiten, die Verantwortlichkeiten und das Zusammenspiel zwischen Auftraggeber und Dienstleister für 1.742 Objekte der Stadt regelt. In der Ausführungsvereinbarung ist in §1.2 die Eigentümerfunktion beschrieben und dem Amt 80 eindeutig zugeordnet.

Die Ausführungsvereinbarung enthält jedoch keine Regelungen hinsichtlich der Einbindung des Eigentümerversetzers in ein aufgaben- und dezernatsübergreifendes Management des Immobilienportfolios, in die Festlegung von Bau- und Instandhaltungsstandards und in immobilienbezogene Informations- und Berichtsketten (siehe Schwachstellenanalyse bei den Prozessen). Somit kann eine **strategische Steuerung** des Vermögens durch den Eigentümerversetzter derzeit nur ansatzweise unterstützt werden.

Außerhalb des zwischen 20 und GWM bereits vereinbarten Rahmenkontraktes und des in Verhandlung befindlichen Instandhaltungskontraktes agieren andere Ämter, die Zugriff auf externe Förderprogramme und Fördermittel haben, eigenständig als Bauherren und verursachen damit Bau- und Folgekosten für Betrieb, Instandhaltung und Verwaltung ohne vorhergehende, ämterübergreifende strategische Abstimmungen. Als aktuelle Beispiele wurden der Bau eines Radparkhauses durch das Stadtplanungsamt und die Errichtung eines barrierefreien Zugangs (Aufzugsanlage) zum Bahnhof Römisches Theater benannt.

Sowohl die Rahmenvereinbarung als auch die Instandhaltungsvereinbarung beschreiben nur ansatzweise die angestrebten bzw. bei nicht ausreichenden Finanz- und Personalressourcen vorrangig zu verfolgenden Zwecke und Instandhaltungs- und Betriebsstandards. Plakativ ausgedrückt bedeutet das: es wird geregelt „Wer soll was machen?“ ohne die logisch vorhergehende Frage zu beantworten „Was müssen bzw. wollen wir haben, warum und wofür?“ Die Kontrakte sind aufgaben- und tätigkeitsbezogen und nicht ergebnisbezogen formuliert.

Die Kontrakte zwischen Contractingstelle und GWM werden, teilweise auch ohne Mitgestaltung durch das Amt 80, in einem sehr aufwendigen Abstimmungsverfahren erarbeitet. Die fachlichen Herangehensweisen, Kenntnisstände und Regelungsansätze der Beteiligten sind dabei sehr unterschiedlich. So entstehen in Folge der nachvollziehbaren und legitimen Interessen an Konkretisierungen und Abgrenzungen der wechselseitigen Verpflichtungen teilweise sehr kleinteilige, operative Aufgaben- und Leistungsbeschreibungen, die nach Sicht der Berater auch im Rahmen der fachlichen Leitungs-, Entscheidungs- und Ausführungskompetenzen der verantwortlichen Führungs- und Fachkräfte situationsgerecht geregelt werden könnten und sollten.

Als **Fazit** lässt sich ziehen, dass die bereits abgeschlossenen und in Bearbeitung befindlichen Kontrakte zwischen Amt 20 und GWM ein geeignetes und zweckmäßiges Instrumentarium für die Steuerung des gesamtstädtischen Immobilienmanagements darstellen, das jedoch nicht alle immobilienbezogenen Steuerungsfunktionen abdecken kann und deshalb weiterentwickelt werden sollte.

4.5.2 Datenlage und eingesetzte Systeme (IT)

In der Landeshauptstadt Mainz werden von der Mehrheit der in der Untersuchung befragten Akteure, insbesondere auf der Ebene des Verwaltungsvorstandes, erhebliche Defizite hinsichtlich der Verfügbarkeit, Vollständigkeit und Aktualität der für immobilienbezogene Entscheidungen erforderlichen Informationen und Daten beklagt.

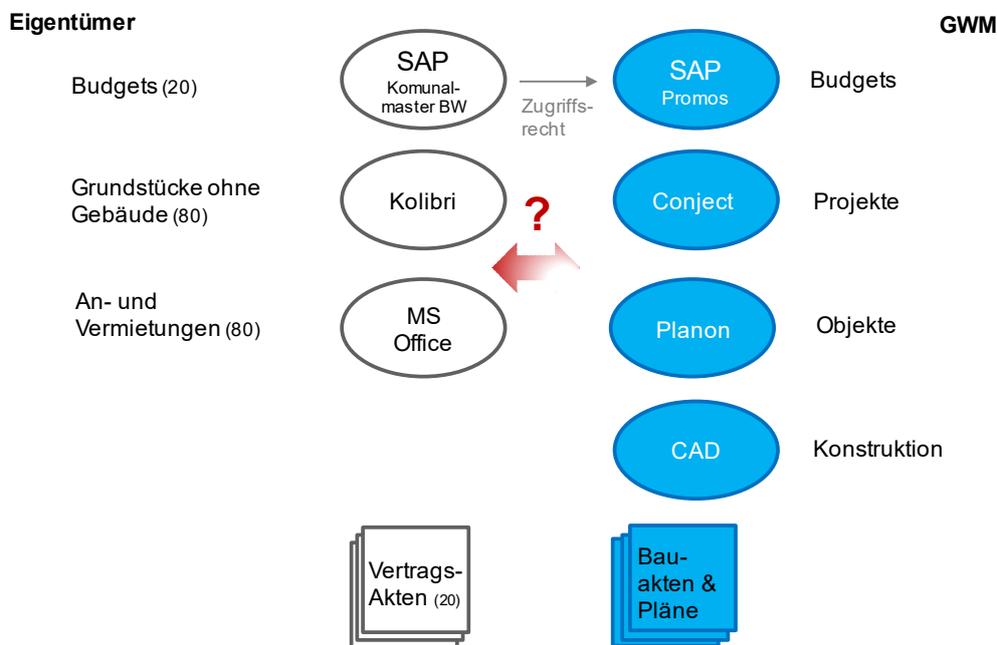


Abbildung 4: Immobilienbezogene Datenhaltungen und -systeme

Auf der Basis der durchgeführten Recherchen und der Erfahrungen aus vergleichbaren Untersuchungen feststellbaren Ursachen für diese Defizite liegen in

- der Fokussierung zersplitterter, immobilienbezogener Datenhaltungen auf die jeweiligen Aufgaben,
- unzureichenden ämterübergreifende Zugriffsberechtigungen und Pflege- und Bereitstellungsverpflichtungen für immobilienbezogene Daten,
- knappen Stellenausstattungen wesentlicher Akteure und damit einhergehenden Prioritätsüberlagerungen der Datenpflege durch dringliche Tagesaufgaben, jedoch
- nicht in grundsätzlichen Problemen bei der Verfügbarkeit, der Eignung und der Kompatibilität der eingesetzten Hard- und Software.

4.5.3 Gesamtbewertung

Die aktuelle Situation ist geprägt durch eine Vielzahl von Ämtern und Beteiligungen mit immobilienwirtschaftlichen Funktionen und Kompetenzen in unterschiedlichen Ausprägungen. Dabei nehmen die einzelnen Akteure in der Regel mehrere Funktionen ein.

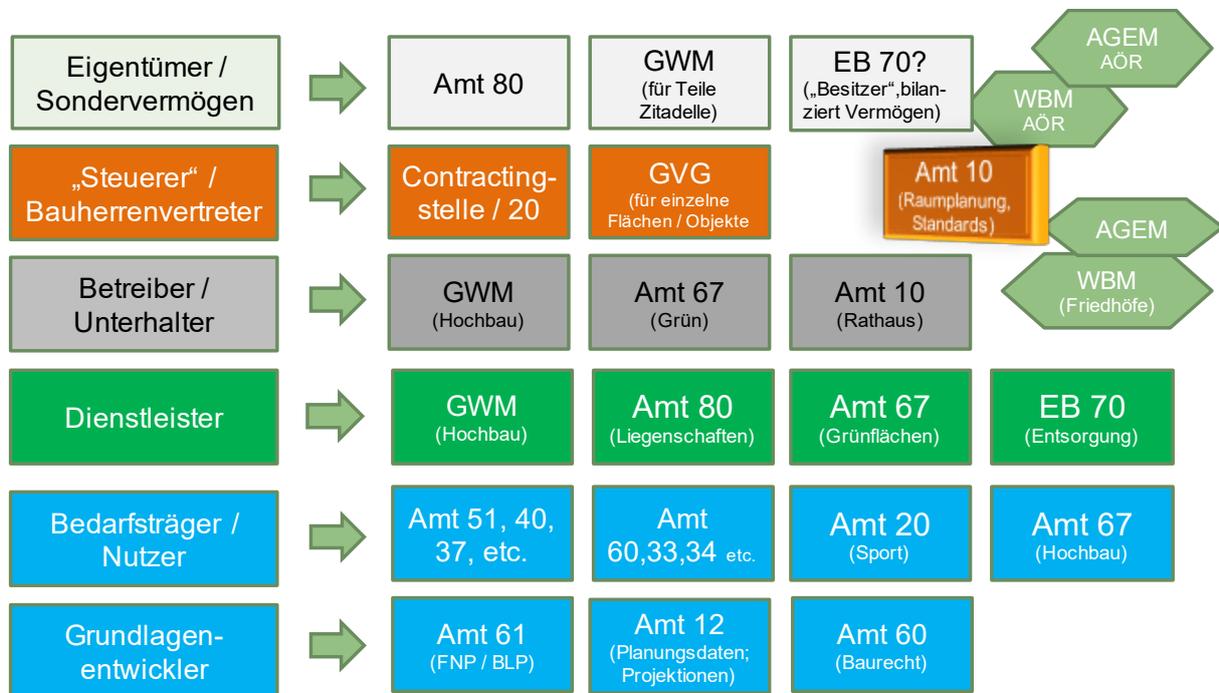


Abbildung 5: Derzeitiges Immobilienmanagement - Akteure und Funktionen

Für die Analyse und Bewertung der heutigen Situation konzentriert sich die KGSt auf die zentralen Erkenntnisse, die eine Relevanz für die weitere Modellgestaltung besitzen, ohne dabei auf jeden einzelnen Punkt der Analyse einzugehen.

- Es liegt **keine gebündelte Datenhaltung** als **Überblick** über das **Immobilienportfolio** für das Eigentümer- und Liegenschaftsamt 80 vor. Die relevanten Daten werden auf verschiedenen Tools und Systemen die nicht vernetzt sind, gepflegt und verarbeitet.
- Die **Aufgabenverteilung** ist seit dem 01.01.2016 mit der Auflösung des Sondervermögens bei der GWM und der Einrichtung der Contracting-Stelle bei Amt 20
 - noch im Fluss und in einer Findungsphase
 - nicht allen Beteiligten und Betroffenen tatsächlich bekannt und
 - wird von diesen überwiegend als „kompliziert“ wahrgenommen.
- Die **Rollenklärungen und Positionierungen** z. B. der Contracting-Stelle und die Kompetenzzuordnung an die Eigentümerfunktion von Amt 80 sind nicht hinreichend deutlich.
- Die **Informationsflüsse** zwischen den Rollen Eigentümer, „Steuerer“, Betreiber und Nutzer sind nicht durchgängig eingerichtet.

- Der **Rahmenvertrag Stadt / GWM** lässt Lücken in der informatorischen Einbindung des Eigentümers zumindest in strategisch relevante Abstimmungsflüsse.
- **Strategische Entscheidungsprozesse** verlagern sich zunehmend nach außerhalb der Kernverwaltung (z. B. Planungsgruppe Bauen und Wohnen).
- In den Betrieben und Gesellschaften sind „**Parallelwelten**“ entstanden, die eine hohe Eigenständigkeit für sich reklamieren (z. B. eigene Hochbau-Ing. im Entsorgungsbetrieb)
- Die für die Erreichung immobilienbezogener, strategischen Zielsetzungen und Inhalte (Mainz als Wohn- und Unternehmensstandort) maßgebenden, **städtischen Beteiligungen agieren weitestgehend unabhängig** und ohne systematische Abstimmung.
- Die strategischen, immobilienwirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten der Stadt Mainz sind begrenzt. Vorhandene städtische **Grundstücke und Liegenschaften sind knapp** und weitgehend ausgenutzt. Erwünschte Grundstücke sind in externem Eigentum.
- Es gibt keine Organisationseinheit für eine strategische Zusammenarbeit mit externen Grundstückseigentümern.

Plakativ lässt sich die in der folgenden Abbildung skizzierte Situationseinschätzung der KGSt für die vier zentralen immobilienwirtschaftlichen Ämter bzw. Funktionsbereiche ableiten und das nachfolgende Fazit ziehen.

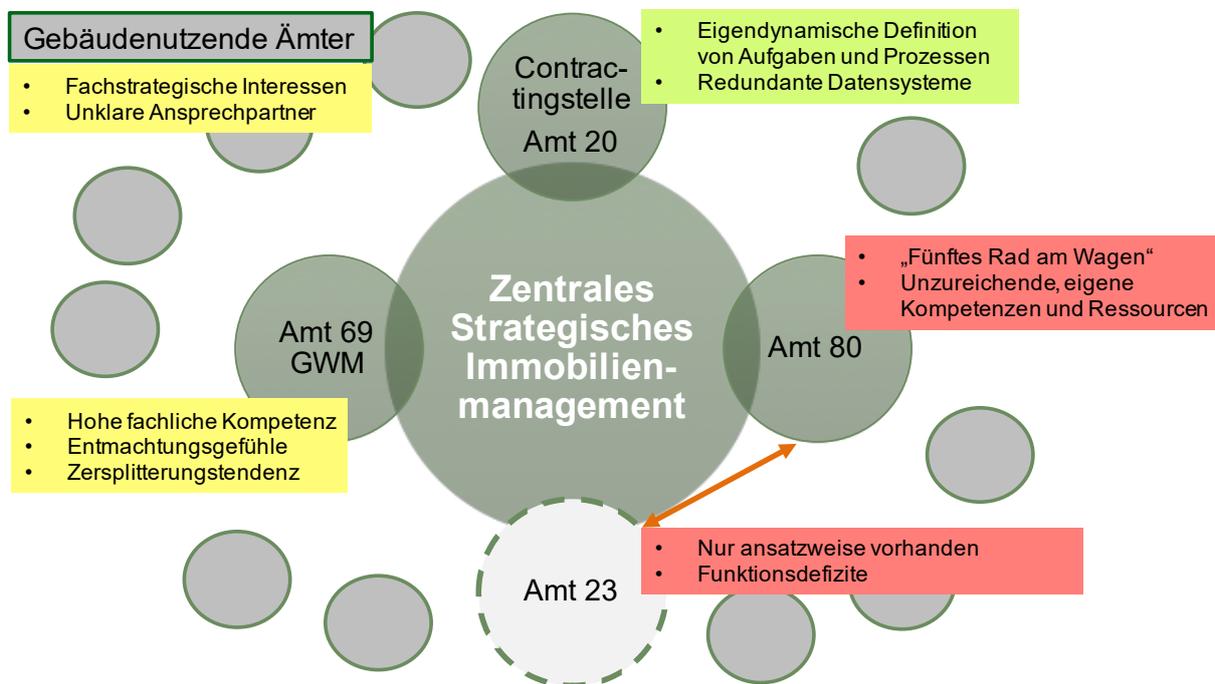


Abbildung 6: Derzeitiges Immobilienmanagement - Bewertung

Fazit

- Das **Amt 80** ist heute mangels finanzieller Verfügungsrechte und personeller Ressourcen nur bedingt in der Lage, seinen Funktionen und Rollen (formeller Eigentümer der Objekte sowie Liegenschaftsverwalter) nachzukommen.

- Die **Contracting-Stelle im Amt 20** kann im Rahmen der Haushalts- und Wirtschaftsplanung gegenüber dem GWM - sehr viel stärker als das Amt 80 selbst - Eigentümer- und Auftraggeberfunktionen ausüben. Infolgedessen ist die Contracting-Stelle in der Lage in Form von Kontrakten immobilienbezogene Aufgaben und Abläufe neu zu definieren. Dabei muss auch diese Einheit auf redundante Datensysteme zugreifen.
- Die **GWM** verfügt über ausgeprägte, berufliche Kompetenzen, ist aber von seiner Bedeutung für das strategische Immobilienmanagement auf die Funktion des „eingesetzten Baudienstleisters“ zurückgeführt worden. Diese neue Form der Positionierung und des Auftrages ist in seiner Rollenfindung noch nicht abgeschlossen.
- Die **gebäudeverwaltenden Ämter**, die als Nutzer ihre Flächenbedarfe an den Eigentümer herantragen, weisen gute fachstrategische Planungen als Grundlage für Bedarfsdefinitionen auf, leiden aber unter der „Vielfalt“ der verteilten Zuständigkeiten und Ansprechpartner.

5 Konzeption des strategischen Immobilienmanagements

5.1 Grundsätze und Erwartungen

Um ein für die Landeshauptstadt Mainz passendes und einen Mehrwert-bietendes Strukturmodell für das künftige strategische Immobilienmanagement zu entwickeln, sind zunächst die Grundlagen und Funktionen zu definieren, in dessen Rahmen sich das Immobilienmanagement bewegen soll.

Das **strategische Immobilienmanagement** ist kein Selbstzweck, sondern dient der Erreichung der strategischen Ziele der Stadt Mainz mit Blick auf das Immobilienvermögen in Form der bebauten und unbebauten Flächen. Mit dem strategischen Immobilienmanagement werden somit Vorgehensweisen und Instrumente definiert bzw. eingerichtet, um

- die Potenziale der städtischen Flächen und Räume möglichst zweckmäßig und wirtschaftlich zu nutzen und weiterentwickeln, um so
- die strategischen Ziele sämtlicher, kommunaler Handlungsfelder und Aufgabenbereiche zu verfolgen.

Die langfristige Zielausrichtung der Landeshauptstadt Mainz und die dahin führenden Fachplanungen sollten zu einer fachübergreifenden, gesamtstädtischen Entwicklungsstrategie gebündelt werden. Diese Gesamtstrategie bildet die notwendige Grundlage für das strategische Immobilienmanagement, um die Nutzung und die Entwicklung des städtischen Immobilienportfolios zielorientiert steuern und überprüfen zu können.

Die zu entwickelnde Immobilienstrategie ist somit eine notwendige und zweckmäßige Teilstrategie, mit der die geplanten Entwicklungen mit Blick auf die Anforderungen an das Immobilienportfolio und an dessen Entwicklung konkretisiert werden. Diese Immobilienstrategie muss mit der gesamtstädtischen Entwicklungsstrategie und mit den Fachkonzepten der kommunalen Aufgaben- und Handlungsfelder kompatibel sein. Um das Vermögen der Stadt gesamthaft entwickeln zu können, sollten auch die städtischen Beteiligungen mit ihren umfassenden Immobilienvermögen in die Ausrichtung des „Konzern Landeshauptstadt Mainz“ und in eine darauf basierende Immobilienstrategie einbezogen werden.

Für eine zielgerechte Umsetzung der Immobilienstrategie sind organisatorische Strukturen zu schaffen, die eine systematische, möglichst eindeutige Verbindung zwischen strategischen und operativen Aufgaben und Funktionen ermöglichen bzw. anstreben. Das strategische Immobilienmanagement hat deshalb doppelte „Scharnierfunktionen“. Zum einen mit der übergeordneten Gesamtstrategie der Stadt Mainz und zum anderen mit dem nachgeordneten, operativen Immobilienmanagement. Das strategische Immobilienmanagement liefert dabei immobilienbezogene Entscheidungsgrundlagen zur Bildung und Umsetzung der strategischen Ziele der Stadt. Dabei greift es zurück auf die Daten und Kennzahlen, die aus dem operativen Immobiliengeschäft in den Ämtern, Betrieben und Gesellschaften geliefert werden. Schematisch lässt sich dies wie folgt darstellen:

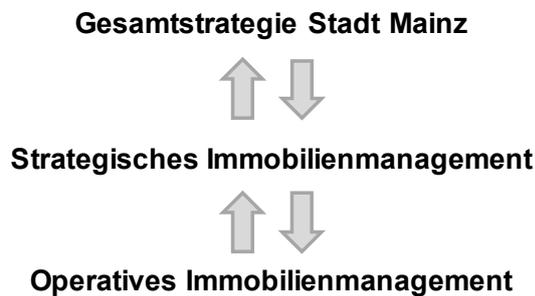


Abbildung 7: Positionierung des strategischen Immobilienmanagements

Neben den vorhergehenden, grundsätzlichen Überlegungen sind die in den Workshops erarbeiteten und in der folgenden Übersicht zusammengefassten, konkreten Erwartungen der bisherigen Akteure hinsichtlich Aufgaben- und Kompetenzzuordnung im Rahmen eines strategischen Immobilienmanagements zu berücksichtigen (= SOLL-Anforderungen).

SOLL - Anforderungen	Eigentümer Amt 80	Nutzer Amt 37, 40, 51, 67,...	Dienstleister GWM	Amt 20
Frühzeitige Einbindung in Planungen der Fachämter	x		x	
Informationen zu strategischen Entwicklungen		x	x	
Ressourcensteuerung			x	x
Absicherung der Haftung	x		x	x
Klare Gebäude- und Flächenzuordnung	x		x	x
Überblick über den Zustand der Gebäude	x		x	x
Überblick über den Status der Instandhaltung	x		x	x
Überblick über die Nutzung/ Auslastung	x		x	x
Eindeutige Ansprechpartner	x	x	x	x
Eindeutige Standards				x
Gewährleistung der eigenen Funktionalität		x		
Absicherung neuer Bedarfe		x		
Kenntnis der Einsparpotenziale		x		
Überblick über Regularien/ gesetzliche Auflagen		x		
Überblick über Serviceleistungen		x		
Kommunikation (Information und Feedback)		x		

Tabelle 3: Erwartungen an die künftige Aufgabenverteilung (SOLL-Anforderungen)

Bereits im Zuge der Prozess-Workshops wurden Objekte und Steuerungsbausteine für das künftige, strategische Immobilienmanagement benannt und diskutiert. Es zeigte sich, dass der Fokus der künftigen Instrumente und Bausteine sich nicht allein auf die Gebäude der Landeshauptstadt Mainz, sondern auch auf unbebaute Flächen beziehen sollte.

SOLL - Steuerungs-Bausteine	Gebäude	bebaute Flächen	unbebaute Flächen
			Flächenreserven
Kontrakte	x		-
Steuerungskontrakt	x		x
Strategische Ziele	x		x
Operative Ziele	x		x
Programm (Masterplan)	mittelfristig (3-5 Jahre)		langfristig (5-10 Jahre)
Systematischer Austausch (Berichte/ Besprechungen)	x		x
Kennzahlen/ Messgrößen	kurz-/ mittelfristig (Werterhalt, Nutzerzufriedenheit, Kostenkontrolle/-einsparung)		langfristig (Vermögenssicherung/ Potenziale)
Daten	x		x
Kategorisierung	nutzungsbezogen, Prio A, „Sorgenkinder“		verfügbar, nicht-veräußerbar, „Filetstücke“

Tabelle 4: Elemente und Steuerungsbausteine des strategischen Immobilienmanagements (SOLL-Anforderungen)

5.2 Inhalte

Für die weitere Konkretisierung des künftigen „Strategischen Immobilienmanagements“ der Landeshauptstadt Mainz ist eine inhaltliche Bestimmung des künftigen, strategischen Immobilienmanagements und der zugehörigen bzw. der abzugrenzenden Aspekte und Elemente erforderlich.

Als Basis für die weiterführenden Überlegungen zur Organisation des künftigen, strategischen Immobilienmanagements der Landeshauptstadt Mainz wurde im Juli 2016 der Projektlenkungsgruppe von der KGSt ein Definitionsvorschlag für die Inhalte des künftigen strategischen Immobilienmanagements der Landeshauptstadt Mainz vorgelegt.

Dieser berücksichtigt neben organisationstheoretischen Überlegungen und den überörtlichen Erfahrungen der Berater insbesondere die deutlich gewordenen örtlichen Gegebenheiten, sowie die - teilweise auch konkurrierenden - Erwartungen innerhalb der Verwaltung und die Rahmenbedingungen der Landeshauptstadt Mainz.

Die mit der folgenden Abbildung zusammenfassend dargestellte Definition des künftigen, strategischen Immobilienmanagements der Landeshauptstadt wurde in der Projektlenkungsgruppe erarbeitet und bildet somit eine abgestimmte, Erfolg versprechende Ausgangsbasis für die weitere Ausgestaltung und Organisation des künftigen, strategischen Immobilienmanagements der Landeshauptstadt Mainz.

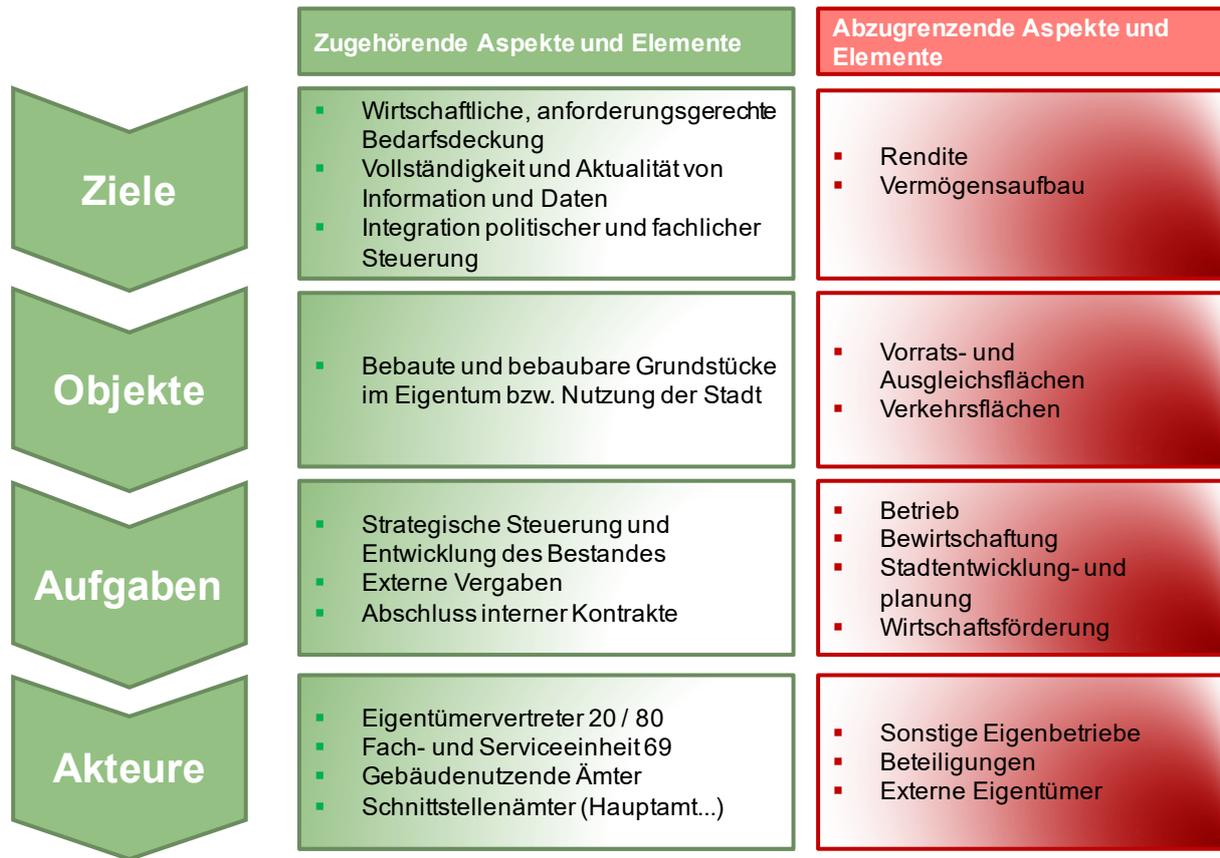


Abbildung 8: Definition des künftigen, strategischen Immobilienmanagements der Landeshauptstadt Mainz

5.3 Optionale Organisationsmodelle

Die Gestaltung potenzieller, organisatorischer Lösungsansätze in Form geeigneter, alternativer Organisationsmodelle ist aus Sicht der KGSt an folgenden Leitlinien auszurichten:

- **Eindeutigkeit** in Rollen, Funktionen und Strukturen herstellen! → klare Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen; Verzicht auf „Ausnahmen und Sonderregelungen“
- **Bündelung** statt Zersplitterung von Informationen, Kompetenzen und Ressourcen
- **Vernetzung** von internen und externen Akteuren → „atmende“ Schnittstellen z. B. zu den Beteiligungen
- **Bedarfsorientierte Informationsketten**, die zu den definierten Rollen und Zuständigkeiten passen!
- **Vermeidung redundanter und konkurrierender** Strukturen, Kompetenzen und Daten.

Als Basis für die weitere Entscheidungsbildung der Projektlenkungsgruppe hinsichtlich eines bevorzugt weiterzuverfolgenden und auszugestaltenden, organisatorischen Lösungsansatzes wurden im Juli 2016 der Projektlenkungsgruppe die in den nachfolgenden Abbildungen skizzierten Modelle diskutiert.

Erläuterung zu den folgenden Abbildungen der Modelle: Die Akteure sind als nicht näher ausgestaltete Boxen dargestellt. Die Hauptaufgaben der Akteure sind stichwortartig in grüner Schrift benannt. Die Beziehungen zwischen den Akteuren werden mit Pfeilen und zugehörigen, schwarzen Beschriftungen angegeben. Die fiktive Amtskennziffer 25 steht plakativ für ein künftiges Eigentümeramt, in dem Aufgaben und Ressourcen bereits bestehender Ämter zusammengefasst werden sollen.

5.3.1 Modell 1

Modell 1: Klärung der Informations-, Finanz- und Leistungsbeziehungen im Rahmen der derzeitigen Struktur

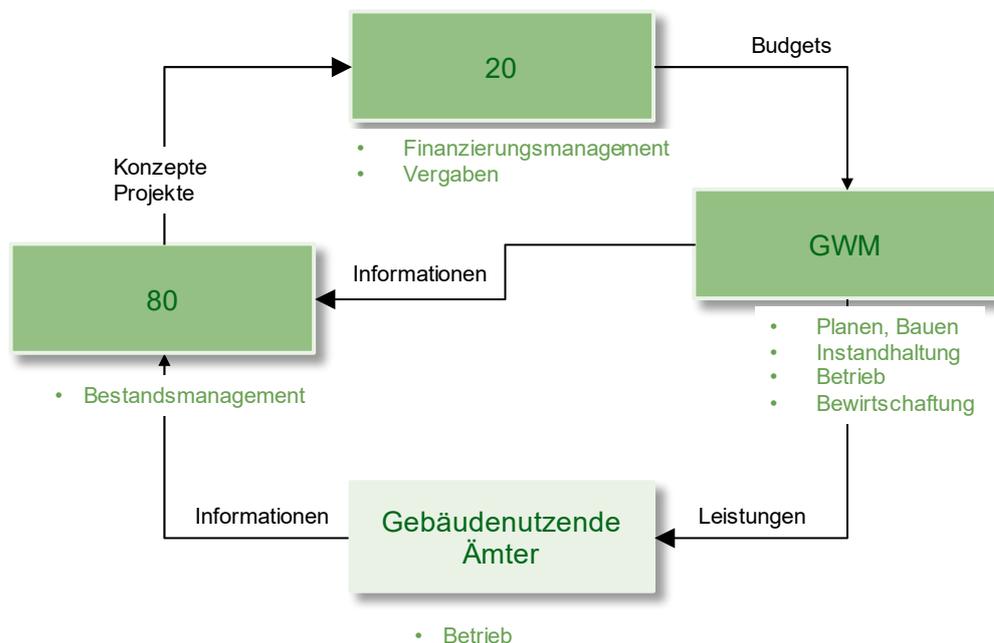


Abbildung 9: Modell 1 - Optimierung der Datenlage und der Informationsflüsse

Erläuterungen zu Modell 1

- Die bisherige Arbeitsteilung zwischen dem GWM, dem Amt 80, der Contracting-Stelle im Amt 20 sowie den gebäudenutzenden Ämtern bleibt unverändert.
- Die immobilienbezogenen Budgets werden weiterhin - nicht durch Amt 80 als Eigentümervertreter - sondern wie bisher über den Wirtschaftsplan des GWM festgelegt.
- Der Eigenbetrieb GWM erbringt weiterhin seine Leistungen unmittelbar für die gebäudenutzenden Ämter.
- Verbessert werden in erster Linie die Informations- und Kommunikationsflüsse durch weitere Informationspflichten der gebäudenutzenden Ämter und des GWM gegenüber dem Eigentümer Amt 80.
- Somit stellt Modell 1 notwendige Optimierungen, aber keine Neuorientierung dar.

5.3.2 Modell 2

Modell 2: Modell 1
 + Aufbau eines starken Liegenschaftsamtes
 + Einrichtung eines Immobilienausschusses

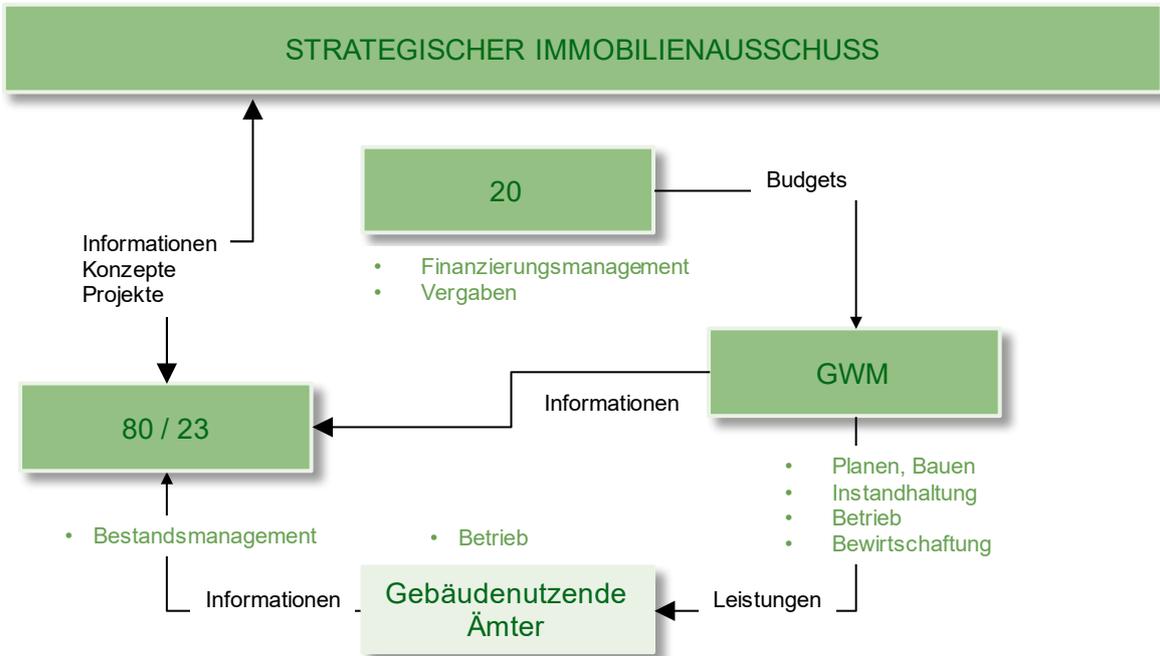


Abbildung 10: Modell 2 - Stärkung des Liegenschaftsamtes und Einrichtung eines Immobilienausschusses

Erläuterungen zu Modell 2

- Dieses Modell setzt weiterhin auf die vorhandene, heutige Grundstruktur in der Verwaltung auf und greift dabei die Optimierungen im Informations- und Kommunikationsfluss zur Stärkung des Eigentümeramtes aus dem Modell 1 auf.
- Das Amt 80 nimmt sämtliche Aufgaben des Liegenschaftswesens sowohl im Rahmen seiner Eigentümerfunktionen und als Dienstleister für andere städtische Ämter und Eigenbetriebe wahr und erhält die dafür erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen (Personal).
- Eine Erweiterung auf der strategischen Ebene ergibt sich mit der Einrichtung eines Immobilienausschusses, der das Immobiliengeschehen verwaltungsübergreifend steuert und dabei fachliche und politische Steuerungsfunktionen und -ziele integriert. Hierbei ist explizit die Beteiligung der lokalen Politik zu sehen.
- Der strategische Immobilienausschuss wird seitens des Eigentümeramtes operativ vorbereitet und begleitet.

5.3.3 Modell 3

Modell 3: Modell 2
+ Einrichtung **eines** starken Eigentümeramtes

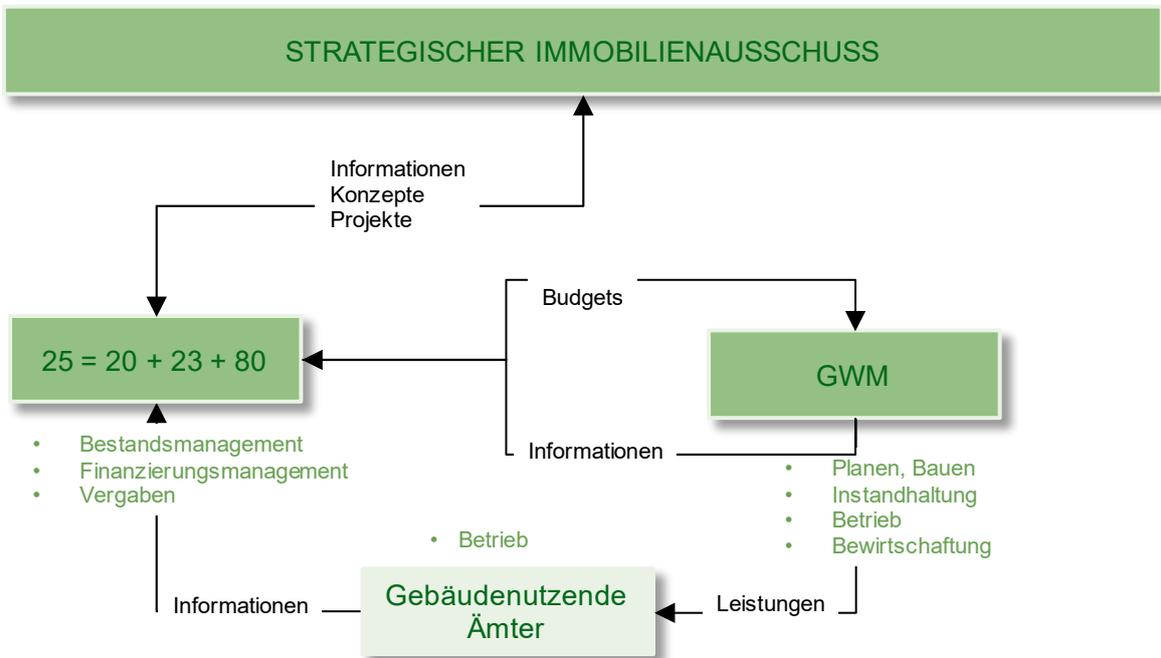


Abbildung 11: Modell 3 - Einrichtung eines starken Eigentümeramtes und eines Immobilienausschusses

Erläuterungen zu Modell 3

- Dieses Modell konzentriert sämtliche immobilienwirtschaftlichen Aufgaben und Leistungen aus dem Bereich Finanzen, Vergabe und Liegenschaften in einem „neuen“ Eigentümeramt. (Erläuterung zur obigen Abbildung: Das neue, größere Aufgaben- und Kompetenzspektrum eines derartigen Eigentümeramtes wird der fiktiven Amtskennziffer „Amt 25“ plakatativ verdeutlicht.)
- Ein weiterer, wesentlicher Bestandteil dieses Modells ist der bereits beschriebene, strategische Immobilienausschuss.

5.3.4 Modell 4

Modell 4: Modell 3

- + immobilienbezogene Steuerung der Beteiligungen
- + systematische Kommunikation mit externen Grundstückseigentümern

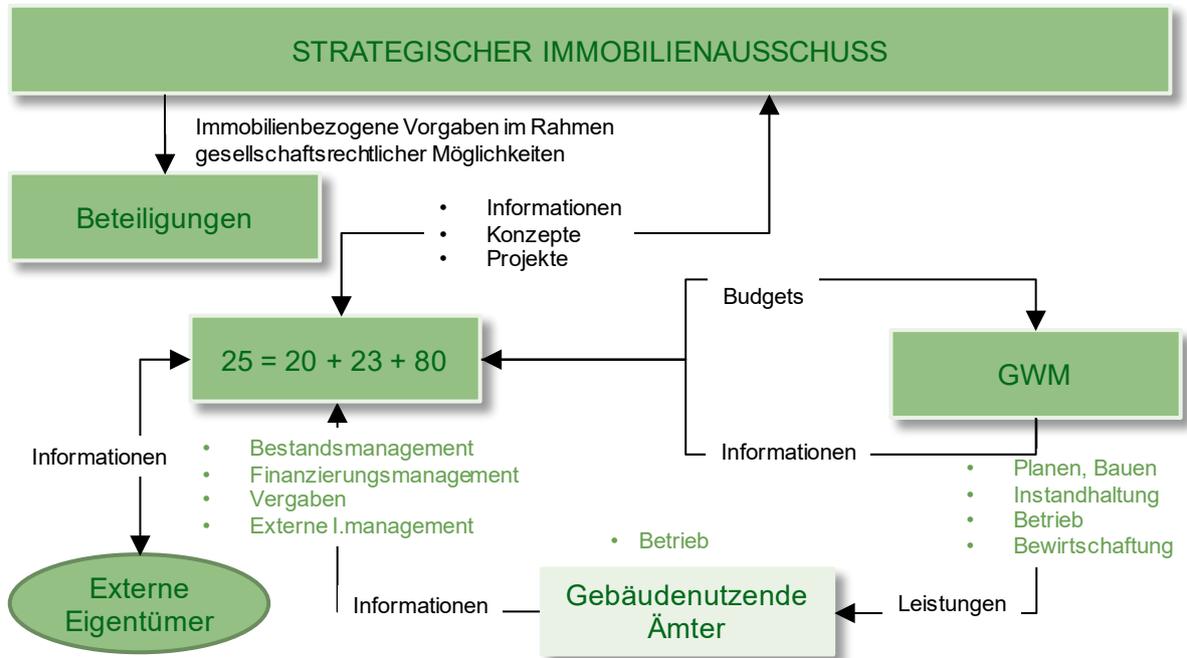


Abbildung 12: Modell 4 - Einrichtung eines starken Eigentümeramtes und integrierte, immobilienbezogene Steuerung der Beteiligungen durch einen Immobilienausschuss

Erläuterungen zu Modell 4

- Aufsetzend auf die gebündelte Eigentümerrolle aus Modell 3 sowie des Instrumentes des strategischen Immobilienausschusses beinhaltet Modell 4 als weitergehenden Schritt die Einbindung der immobilienbezogenen Aktivitäten der städtischen Beteiligungen, die über den Ausschuss gesamthaft im „Konzern Landeshauptstadt Mainz“ gesteuert werden.
- Darüber hinaus soll ein systematischer Informationsaustausch mit externen Grundstücks- und Gebäudeeigentümern (z. B. Land Rheinland-Pfalz, Universität, Einrichtungen des Bundes, Unternehmen etc.) etabliert werden, um diese in strategische Überlegungen mit einzubeziehen und strategische Projekte durch konzertierte Planungen und Maßnahmen, z. B. Tausch von Grundstücken und Gebäuden, zu fördern.

5.4 Bewertung der Organisationsmodelle

Die vorgestellten Modelle wurden in einer Sitzung der Projektleitungsgruppe mit der KGSt vergleichend unter verschiedenen Gesichtspunkten diskutiert. Während sich das Modell 1 durch leichte Optimierungen in eher bestehenden Strukturen kennzeichnet, werden in den Modellen 2 - 4 veränderte Strukturen entwickelt, die im Modell 4 als weitest gehender Ansatz auch die Einbeziehung von städtischen Beteiligungen als letzte „Ausbaustufe“ skizziert.

Grundsätzlich könnten im Rahmen einer mittelfristigen Entwicklung, von der als Option 1 dargestellten Modellvariante ausgehend, auch einzelne Elemente aus den Modellvarianten 2, 3 und 4 ausgewählt und stufenweise umgesetzt werden. Die Modelle sind deshalb auch im Sinne eines „modularen Baukastens“ und nicht als sich gegenseitig ausschließende Alternativen zu verstehen.

Nach Abschluss der Diskussion wurden die Modelle nach verschiedenen Anforderungen / Kriterien von der Projektleitungsgruppe bewertet. Die Ergebnisse sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

Anforderung / Bewertungskriterium	Modell 1 Informatrische Optimierung	Modell 2 + Stärkung des Liegenschaftsamtes + Immobilienausschuss	Modell 3 + ein „starkes Eigentümeramt“	Modell 4 + immobilienbezogene Steuerung der Beteiligungen + systematische Kommunikation mit externen Eigentümern
Verbesserung der immobilienbezogenen Informationen und Datenlage	+	+	+	+
Größe / Vollständigkeit des gesteuerten Immobilienportfolios	0	0	+	++
Effektivität der Steuerung	+	+	++	+
Qualität immobilienbezogener, verwaltungsinterner Dienstleistungen	0	+	+	+
Fachlichkeit und Dauer immobilienbezogener Entscheidungsprozesse	+	+	++	+
Akzeptanz und mittelfristige Umsetzbarkeit	++	++	++	-
Erläuterung 0 unveränderte, + positive, ++ stark positive, - negative Nutzenerwartung im Vergleich zum Status quo				

Tabelle 5: Nutzenerwartungen der Organisationsmodelle

5.5 Präferenzmodell

Als Ergebnis der Diskussion und Bewertung der Organisationsmodelle hat die Projektlenkungsgruppe eine Abwandlung des Modells 3 für die Organisation des künftigen, strategischen Immobilienmanagements als Präferenzmodell beschlossen. Dieses Präferenzmodell ist gekennzeichnet durch

- die Einrichtung eines starken Eigentümeramtes (so wie im Modell 3 vorgeschlagen)
- jedoch mit Verzicht auf einen neuen Ausschuss für strategisches Immobilienmanagement und auf unmittelbare immobilienbezogene Vorgaben an die städtischen Beteiligungen.

Der Abgleich immobilienbezogener Planungen und Entscheidungen sowie mögliche Optimierung der Bedarfsdeckung, z. B. durch Tausch von Grundstücken oder gemeinsame Projekte, können in Anknüpfung an die bestehende Arbeitsgruppe des Zentralen Beteiligungsmanagement mit der Stadtspitze durch **regelmäßige Immobilienkonferenzen mit Beteiligung städtischer Ämter** erfolgen. Anstelle eines neuen Ausschusses wird der Wirtschaftsausschuss durch die Immobilienkonferenz zum strategischen Immobilienmanagement informiert.

Folgende Überlegungen waren für die Entscheidungsfindung maßgebend:

- Eine Konzentration „lediglich“ auf informatorische Optimierungen und auf eine Intensivierung des Liegenschaftswesens würde den Herausforderungen der Aufgabe „Immobilienmanagement“ nicht vollständig gerecht werden.
- Eine Bündelung der Kompetenzen und Zuständigkeiten in einem gut positionierten Eigentümeramt vermeidet Reibungsverluste und Schnittstellen gegenüber dem GWM als Dienstleister und den gebäudenutzenden Ämtern und sorgt so für immobilienbezogene Standards, fokussierte Prozesse und eindeutige Zuständigkeiten und Ansprechpartner.
- Der Verwaltungsführung und auch den politischen Gremien (Ausschüsse, Rat) steht mit einem starken Eigentümeramt eine konkrete Steuerungsunterstützung zur Verfügung, mit der ein Überblick über das Immobiliengeschehen aufgebaut und zersplitterte Datenhaltungen konsolidiert werden.
- Die Information und die notwendigen Abstimmungen mit den politischen Gremien können auf der Basis einer optimierten Informationsverfügbarkeit und Aufgabenverteilung weiterhin über den Verwaltungsvorstand erfolgen. Die zur engeren Verknüpfung der fachlichen und der politischen Steuerung des Immobilienmanagements in Erwägung gezogene Einrichtung eines Immobilienausschusses ist damit entbehrlich.
- Eine Einbeziehung der städtischen Beteiligungen in Form von immobilienbezogenen Vorgaben erscheint zum jetzigen Zeitpunkt deutlich zu früh und würde die autonomen Befugnisse der Beteiligungsgesellschaften in Frage stellen und die in der Verwaltung erst noch aufzubauende Kompetenz sowie deren strategische und operative Einwirkungsmöglichkeiten überfordern.

Mit der folgenden Abbildung 13 wird das präferierte Organisationsmodell für ein zentrales strategisches Immobilienmanagement unter der Regie eines starken Eigentümeramtes schematisch dargestellt.

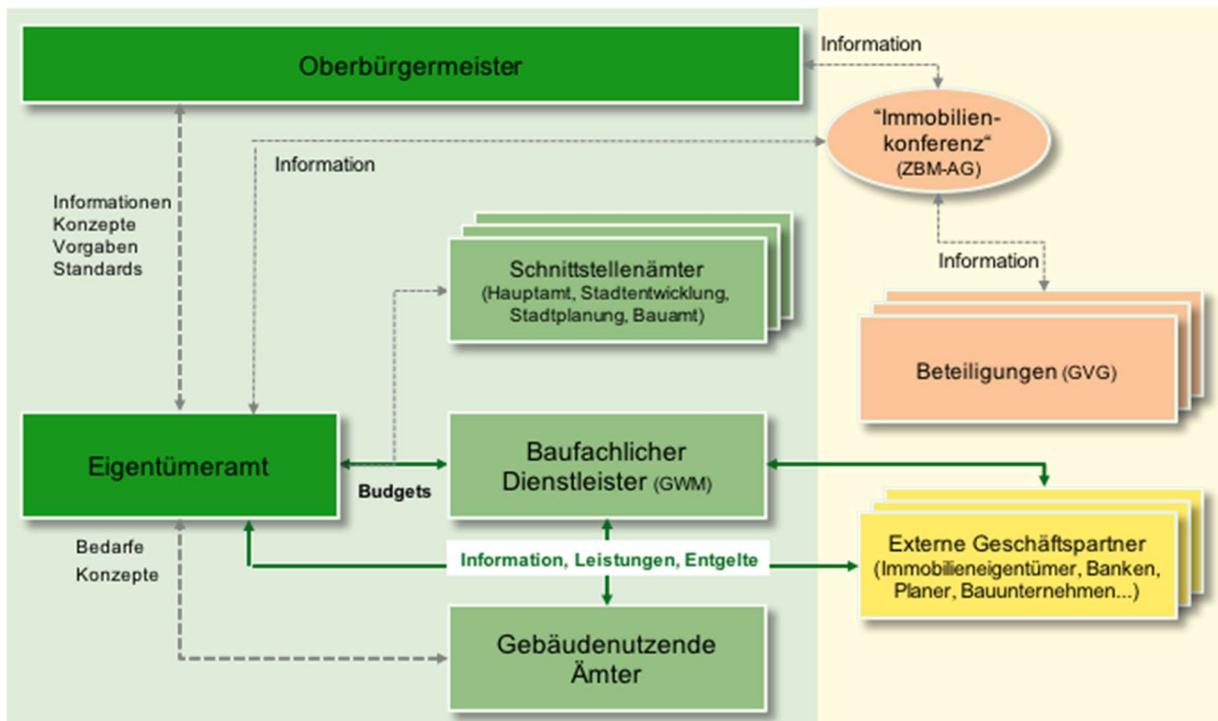


Abbildung 13: Systemdarstellung des präferierten Organisationsmodells

5.6 Funktionen und Aufgaben des künftigen Eigentümeramtes

Die Funktionen und Rollen des künftigen Eigentümeramtes umfassen, vor dem Hintergrund der vorhergehend beschriebenen Anforderungen und Gestaltungsüberlegungen, sowohl

- Steuerungsfunktion (z.B. Konzepte, Kontraktentwicklung, Kennzahlen) als auch
- Dienstleistungsfunktion (z.B. Makleraufgaben, Vertragsgestaltung, etc.).



Abbildung 14: Rollen und Funktionen des künftigen Eigentümeramtes

Das von der bisherigen Aufgabenabwicklung und den Anforderungen an das künftige, strategische Immobilienmanagement abgeleitete **Aufgabenportfolio** des Eigentümeramtes beinhaltet die folgenden Aufgabenbereiche und Aufgaben.

- **Portfoliomanagement**
 1. Entwicklung von Regeln und Standards für Bereitstellung, Nutzung und Instandhaltung von Immobilien
 2. Investitionssteuerung einschließlich Empfehlungen zur Deinvestition
- **Vergaben und Finanzierungen**
 3. Vergaben (Planungs- und Bauleistungen, Finanzierungen)
 4. Fördermittelmanagement (Identifikation, Empfehlung pro/contra, Abwicklung, Abrechnung)
- **Vertragsmanagement**
 5. Abwicklung von Grundstücksgeschäften (klassisches Liegenschaftswesen)
 6. Optimierung aller immobilienbezogenen Verträge mit Externen (An- und Verkäufe, An- und Vermietungen und Pachtungen, Erbbaurechte, Nutzungsrechte)
 7. Gestaltung und Überwachung aller internen Kontrakte (Rahmenkontrakt, Informations-, Nutzungs-, Betriebs-, Instandhaltungs-, Projektkontrakte)
- **Controlling**
 8. Objektkostenrechnung
 9. Wirtschaftlichkeitsanalysen und -prognosen
 10. Konzeption und Führung eines Ziel- und Kennzahlensystems (Balanced Scorecard)
 11. Berichtswesen
 12. Organisation/Dokumentation der Betreiberverantwortung (alle Akteure sind involviert!)
- **Informationsmanagement**

13. Pflege aller grundstücksbezogenen Daten
14. Aufbau eines zentralen Datenbestandes
15. Koordination von Informationsbedarfen, Datenhaltungen und Berechtigungen
16. Voraussetzung: Direktions- und Durchgriffsrechte!

5.7 Steuerungsinstrumente

Für eine umfassende Steuerung aller immobilienbezogenen Akteure und Aktivitäten müssen die bereits erarbeiteten Rahmenkontrakte und der in Bearbeitung befindliche Unterhaltungs-kontrakt zwischen der Contracting-Stelle und dem GWM mit weiteren, in Abbildung 14 benann-ten Kontrakten ergänzt werden.

Die fachlichen Herangehensweisen, Kenntnisstände und Regelungsansätze der Beteiligten sind dabei sehr unterschiedlich und durch entsprechende fiskalische, verwaltungs- oder verga-berechtigliche, organisatorische, bautechnische und andere Sichtweisen sowie durch komplexe Zusammenhänge derselben geprägt. Bei der Abfassung der Kontrakte sollte deshalb auf ein-schlägige Erfahrungen und Arbeitshilfen der immobilienwirtschaftlichen und bautechnischen Fachverbände, wie z. B. den Leitfaden der AHO zur Vertragsgestaltung für Projektmanage-mentleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft¹, Bezug bzw. Rückgriff genommen wer-den.

Mit einem Rückgriff auf einschlägige Regelwerke können immobilienbezogene Aufgaben im Rahmen des künftigen, strategischen Immobilienmanagements der Landeshauptstadt Mainz auf der Basis allgemeingültiger, anerkannter Standards sicher und mit geringerem eigenen Entwicklungsaufwand definiert sowie die Qualität der örtlichen Regelungen gesichert und der Aufwand für die Entwicklung derselben reduziert werden.

¹ Vgl. Heft 9 der Schriftenreihe des AHO Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Hono-rarordnung e. V.

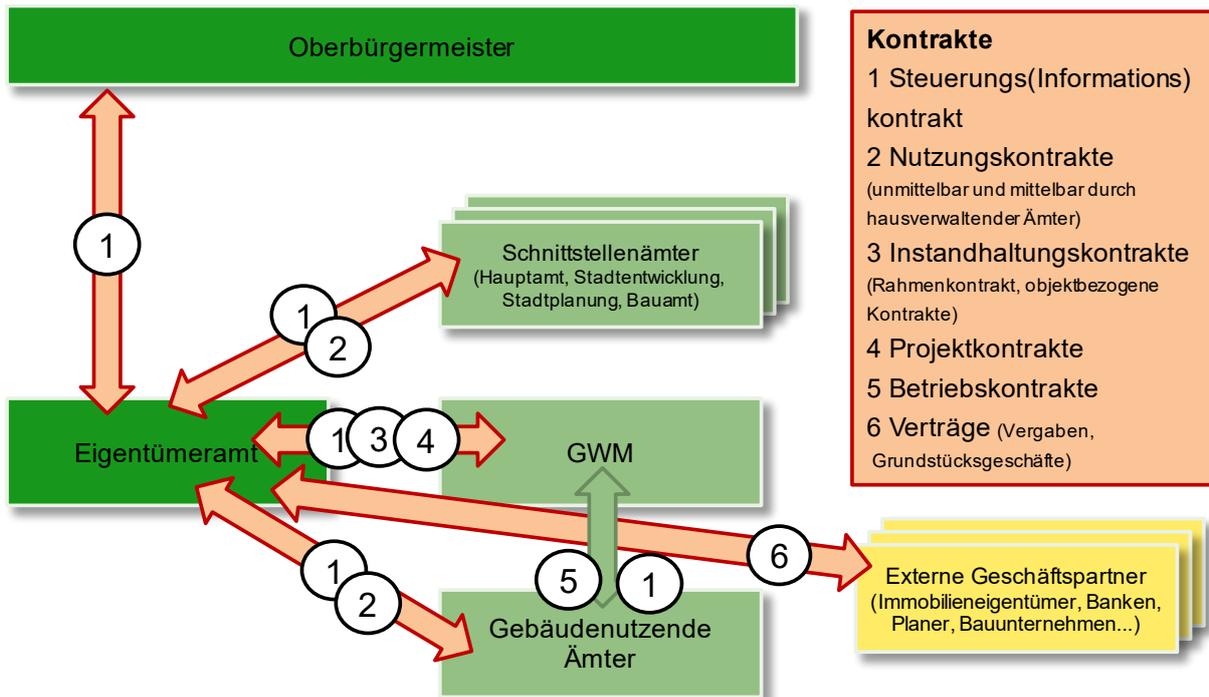


Abbildung 15: Erforderliche Kontrakte

Bei der Ausgestaltung der Steuerungsinstrumente des künftigen, strategischen Immobilienmanagements sollten folgende weitere Leitlinien und Empfehlungen verfolgt werden.

- Grundsätzlich sollte hinterfragt werden, welche Sachverhalte und welche Befugnisse und Verpflichtungen der Akteure mit Kontrakten und welche mit klassischen Steuerungsinstrumenten, wie z. B. Dienstanweisungen, Geschäftsverteilungsplänen, Informations- und Beschlussvorlagen, allgemeinverbindlicher oder einfacher geregelt werden können.
- Im Vordergrund eines strategischen Immobilienmanagements stehen die vorrangig zu verfolgenden Zwecke und anzustrebenden Zustände und Standard, wie z. B. Instandhaltungs- und Betriebsstandards sowie die dabei zu beachtenden Rahmenbedingungen. Sämtliche Regelungen für das künftige, strategische Immobilienmanagement sollten soweit wie möglich ergebnisbezogen formuliert werden.
- Trotz des nachvollziehbaren Interesses der Akteure an der Konkretisierung und Abgrenzungen der wechselseitigen Leistungen und Verpflichtungen sollten operative Aufgaben und Tätigkeiten im Rahmen der Kontrakte möglichst grundsätzlich und zusammenfassend beschrieben und erst im Rahmen der fachlichen Kompetenzen der verantwortlichen Führungs- und Fachkräfte, situationsgerecht (pragmatisch) festgelegt werden.
- Sämtliche immobilienbezogenen Kontrakte, Aufgabenverteilungspläne, Dienstanweisungen und sonstigen Regelungen sollten in einem verwaltungsweit verbindlichem „Organisationshandbuch für das Immobilienmanagement der Landeshauptstadt Mainz“ zusammenzuführen. Das Organisationshandbuch sollte in Anlehnung an die Regelwerke (z. B. ISO 9001, CAF) für die Zertifizierung von Managementsystemen strukturiert werden.

5.8 Aufbauorganisation und Ressourcenausstattung

Um die erweiterten Rollen und Aufgaben des künftigen Eigentümeramtes bereits mit der Bezeichnung des Amtes zu kommunizieren, schlägt die KGSt die Neubezeichnung als „Amt für strategisches Immobilienmanagement“ vor. Ungeachtet der empfohlenen Zuordnung zum Dezernat III sollte die bisherige, die frühere unmittelbare Verbindung mit der Wirtschaftsförderung herausstellende Amtskennziffer 80 durch eine den geläufigen Aufgabengliederungsplänen besser entsprechende Amtskennziffer, z. B. 25 oder auch 23 ersetzt werden.

Die Empfehlung zur Binnenorganisation des künftigen Eigentümeramtes basiert auf einer fachlichen Gliederung der Aufgaben nach inhaltlichen und arbeitstechnischen Zusammenhängen und sieht die nachfolgend benannten Abteilungen vor.

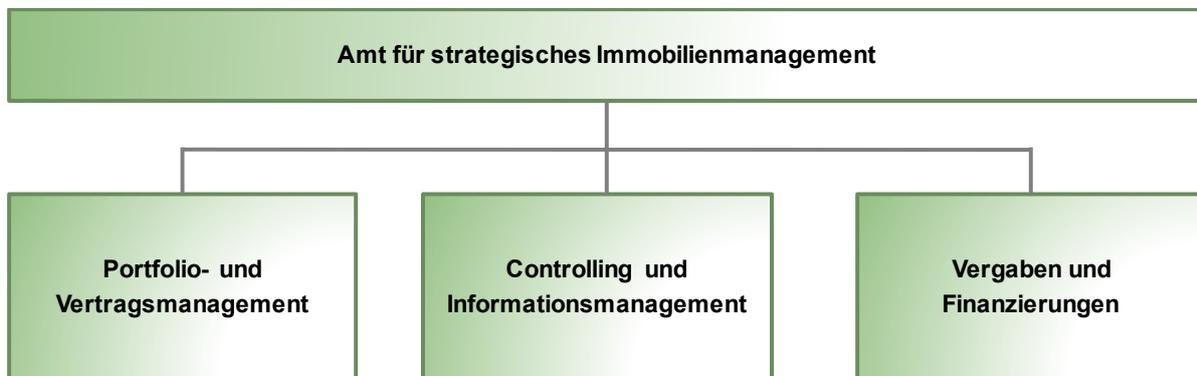


Abbildung 16: Binnenorganisation des Eigentümeramtes

Das Eigentümeramt könnte grundsätzlich in jedem der in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten, vier Dezernate der Verwaltung der Landeshauptstadt Mainz zugeordnet werden. Die KGSt hat auf Basis aller im Projekt gewonnenen Informationen die Chancen und Risiken der jeweiligen Dezernats-Zuordnungen bewertet. Im Ergebnis empfiehlt die KGSt den Aufbau des künftigen Amtes im Dezernat III.

Optionen für die Zuordnung des künftigen Eigentümeramtes	Dezernat I Oberbürgermeister	Dezernat II Finanzen, Beteiligungen und Sport	Dezernat III Wirtschaft, Stadt- entwicklung, Liegen- schaften und Ordnungswesen	Dezernat VI Bauen, Denkmalpflege und Kultur
Chancen	Unmittelbare Verbindung fachlicher und politischer Steuerung	Bildung eines ganzheitlichen Vermögens- und Finanzmanagements	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Synergie mit bisherigem Liegenschafts- und Vertragsmanagement ▪ Erhalt der Geschäftsverteilung der Dezernate 	Synergien mit anderen baufachlichen Ämtern
Risiken	Aufgabenüberfrachtung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominanz haushalterischer Zwänge ▪ Aufgabenüberfrachtung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ungleichheit von Verantwortung und Kompetenz ▪ Akzeptanz 	Verschmelzung von Eigentümer- und Dienstleistungsfunktionen
Präferenz	2	3	1	4

Abbildung 17: Optionen für die Zuordnung des künftigen Eigentümeramtes

Bei einer Zusammenführung der Aufgaben der Contracting-Stelle und der immobilienbezogenen Aufgaben des bisherigen Amtes 80 in ein „starkes Eigentümeramt“ sind die ressourcenbezogenen Voraussetzungen und Bedarfe zu berücksichtigen. Hiermit sind insbesondere erforderliche Haushaltsmittel und eine den Anforderungen gerecht werdende Stellenausstattung gemeint.

5.9 Zusammenfassung der Empfehlungen

Die KGSt empfiehlt der Landeshauptstadt Mainz:

- 1) Den aktuellen Rahmenkontrakt zwischen der Contracting-Stelle im Amt 20 und dem GWM weiter zu entwickeln und mit ämterübergreifenden, verwaltungswelt verbindlichen Regelungen (Dienstabweisungen, Aufgaben- und Geschäftsverteilungsplänen, etc.) zu ergänzen. Hierdurch soll die Rolle des Amtes 80 als Eigentümervertreter deutlich gestärkt werden. Darüber hinaus werden auch alle anderen Ämter, insbesondere solche, die auf Fördermittel außerhalb des städtischen Haushalts zugreifen können, verpflichtend in das strategische Immobilienmanagement einbezogen.
- 2) Den Ausbau des Amtes 80 zu einem starken Eigentümeramt, in welchem die bisher zwischen den Ämtern 80 und 20 verteilt wahrgenommen immobilienwirtschaftlichen Aktivitäten in den Abteilungen a) „Portfolio-/Vertragsmanagement“, b) „Controlling / Informationsmanagement“ und c) „Vergaben / Finanzierung“ gebündelt wahrgenommen werden.
- 3) Das künftige Eigentümeramt mit der neuen Bezeichnung „Amt für strategisches Immobilienmanagement“ und einer neuen Amtskennziffer (z. B. 23 oder 25) weiterhin im Dezernat III zu führen.
- 4) Unter der Regie des Eigentümeramtes sämtliche immobilienbezogenen Informations- und Datenbedarfe weiter zu konkretisieren und den entsprechenden Zugriffs- und Bearbeitungsrechte und Verpflichtungen zuzuordnen.
- 5) Ihre Beteiligungsgesellschaften zunächst mit den bereits bestehenden Kollegialorganen (ZBM-AG) informatorisch in das zentrale, strategische Immobilienmanagement einzubinden und derzeit keine weiteren, neuen Organe bzw. Instanzen hierfür zu schaffen.
- 6) Sämtliche immobilienbezogenen Regelungen in einem verwaltungswelt verbindlichen „Organisationshandbuch für das Immobilienmanagement der Landeshauptstadt Mainz“ zusammenzuführen. Das Organisationshandbuch sollte in Anlehnung an die Regelwerke (z. B. ISO 9001, CAF) für die Zertifizierung von Managementsystemen strukturiert werden und systematisch von strategischen zu operativen Aspekten hinführen.
- 7) Im Hinblick auf das künftige, strategische Immobilienmanagement die quantitativen und qualitativen Stellenbedarfe für alle Akteure zu bemessen sowie eine schnellstmögliche Abdeckung der SOLL-Stellenausstattung vorzubereiten.

6 Ausblick Umsetzung

6.1 Organisationsentwicklung Eigentümeramt

Die weitere Konkretisierung und Einrichtung des konzipierten Eigentümeramtes soll - gemäß gemeinsamer Auffassung der KGSt und der Lenkungsgruppe - im Rahmen einer mittelfristigen Organisationsentwicklung und nicht in Form einer zeitpunktbezogenen Organisationsverfügung erfolgen.

Hierfür bildet die operative Ausgestaltung der zentralen Gestaltungsfelder der Organisationsentwicklung den Ansatz:

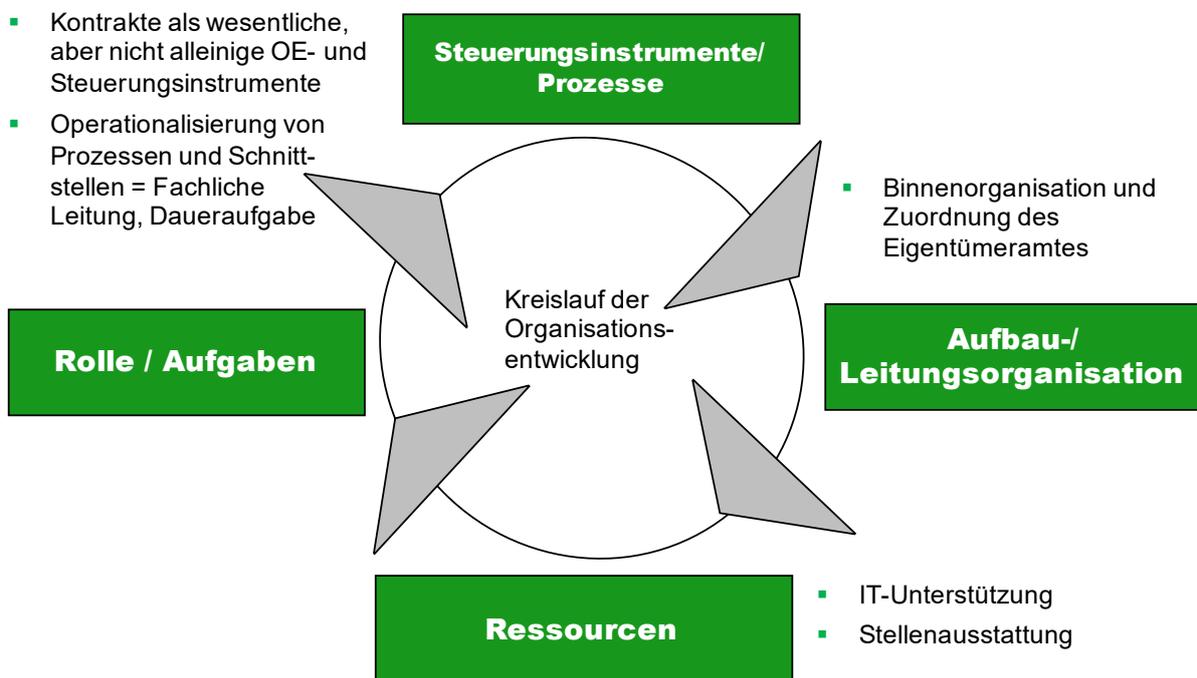


Abbildung 18: Zentrale Aspekte für das Organisationsmodell

6.2 Zeit- und Vorgehensplanung

Der Aufbau eines strategischen Immobilienmanagements in einem zentralen Eigentümeramt setzt eine gezielte Organisationsentwicklung voraus, die sich in mehreren Schritten darstellt und sukzessive bereits erarbeitete Ergebnisse in die Arbeitspraxis implementiert. Auf der Grundlage von Erfahrungen aus ähnlichen Projekten sollte mit einer drei- bis fünfjährigen Aufbau- und Überleitungsphase gerechnet werden.

Der nachfolgend skizzierte Meilensteinplan muss unmittelbar nach dem formalen Start der dazu führenden Organisationsentwicklung weiter konkretisiert und fortgeschrieben werden.

Organisationsentwicklung des strategischen Immobilienmanagements	2017	2018	2019	2020
1. Weitere Klärungen und Konkretisierungen von Aufgaben, Kompetenzen und Schnittstellen der Akteure				
Einbindung des Eigentümerversamtes				
Verwaltungsweite Organisation der Betreiberverantwortung				
Organisationsuntersuchung GWM				
Organisationsuntersuchung Tiefbau				
2. Vervollständigung und Qualitätssicherung des Managementsystemes (Steuerungsinstrumente)				
Differenzierung bilateraler und aufgaben-/ämterübergreifender Regelungsbedarfe und -formen (Kontrakte, vs. Geschäftsverteilung, Dienstanweisungen etc.)				
Klärung der Anforderungen für die Zertifizierung von Managementsystemen (externe Beratung erforderlich)				
Konzeption und Anlage eines Organisationshandbuchs "Immobilienmanagement der Landeshauptstadt Mainz"				
3. Konsolidierung verteilter Datenbestände und Systeme				
Benennung / Akquisition eines Immobilien-Informationsmanagers				
Konzeption eines ämterübergreifenden, immobilienbezogenen Datenmodells				
Neuordnung von Zugriffs- und Bearbeitungsrechten und Pflichten				
Konfiguration der Datensysteme				
4. Sicherstellung der personalwirtschaftlichen Voraussetzungen				
Auswahl der bemessungsrelevanten Aufgaben- und Organisationsbereiche außerhalb Amt 80				
Aufgabenspezifische Analysen der qualitativen und quantitativen Stellenbedarfe				
Erstellung von stellenbezogenen Anforderungsprofilen				
Abdeckung der Stellenbedarfe durch interne Stellenveränderungen und externe Einstellungen für Amt 80				
sonstige				
5. Einrichtung des Amtes 25 Strategisches Immobilienmanagement im Dezernat III				
Ausbau des Amtes 80				
Integration der Contracting-Stelle 20.8 in das neue Amt				
6. Einbindung städtischer Eigenbetriebe und Beteiligungen				
Planung regelmäßiger Immobilienkonferenzen (Beteiligte, Inhalte)				
Durchführung und Evaluation				

Tabelle 6: Phasen und Meilensteine der Organisationsentwicklung

6.3 Hinweise und Erläuterungen

Die nachfolgenden Hinweise und Erläuterungen zum Meilensteinplan sollen eine möglichst unmittelbare Umsetzung des Präferenzmodells und der weiteren Empfehlungen zum Aufbau eines strategischen Immobilienmanagements der Landeshauptstadt Mainz erleichtern. Die KGSt ist gerne bereit, die Landeshauptstadt Mainz auf Anforderung hin dabei weiter zu unterstützen.

1. Weitere Klärungen und Konkretisierung von Aufgaben und Kompetenzen und Schnittstellen der Akteure

- Die an der Untersuchung beteiligten Führungs- und Fachkräfte und die Mitarbeiter der tangierten Bereiche sollten zeitnah über die Ergebnisse der Untersuchung, insbesondere über die künftige Rolle des Amtes 80 als Eigentümervertreter und über die geplante Organisationsentwicklung informiert werden.
- Um die Verbindlichkeit und die künftige Rollenverteilung innerhalb des strategischen Immobilienmanagements zu verdeutlichen, sollte die Information durch die Verwaltungsspitze und den Eigentümervertreter (Leiter Amt 80) erfolgen.
- Zum Abbau der beobachteten Unsicherheiten und „Nichtzuständig-Bemühungen“ in den von der gesetzlichen Betreiberverantwortung tangierten Bereichen sollten die Inhalte und Grundsätzen der Betreiberverantwortung verwaltungsweit kommuniziert werden. Es muss deutlich gemacht werden, dass die Immobiliennutzenden und -verwaltenden Ämter auch bei Wahrnehmung wesentlicher Teilaufgaben der Betreiberverantwortung durch GWM und Amt 80 sich nicht vollständig von ihrer Betreiberverantwortung befreien können.

Es werden auch zukünftig Aufgaben im Rahmen der Betreiberverantwortung bei den Fachämtern verbleiben, die im Rahmen der betrieblichen Nutzung durch diese operativ wahrzunehmen sind (z.B. Aspekte der Verkehrssicherung). Für eine exakte Abgrenzung und Zuordnung der Verantwortlichkeiten und Aufgaben wird für die Umsetzung das Hinzuziehen eines Fachberaters empfohlen.

2. Vervollständigung und Qualitätssicherung des Managementsystems (Steuerungsinstrumente)

- Unter Federführung des Hauptamtes und des Eigentümervertreters sollte zunächst zusammen mit den Leitern der Contractingstelle und des Eigenbetriebes GWM
 - das vorgeschlagene Präferenzmodell sowie die grundsätzlichen Zwecke, Inhalte und Formen der internen Kontrakte diskutiert und abgestimmt werden und
 - ein Projektauftrag mit Arbeitsplanung für die weitere Organisationsentwicklung formuliert werden und
 - in einem ersten Schritt der konkrete inhaltliche wie redaktionelle Anpassungsbedarf des aktuellen Rahmenkontraktes der Stadt mit dem GWM hinsichtlich der Rolle und Funktion des Eigentümervertreters Amt 80 in den Informations- und Entscheidungsfluss festgelegt werden.

- Sämtliche grundsätzlichen, immobilienbezogenen Regelungen sollten unabhängig von ihrer Form, z. B. Dienstsanweisungen, Aufgaben- und Geschäftsverteilungspläne, Kontrakte etc., in einem Organisationshandbuch zusammengestellt und gepflegt werden. Das Organisationshandbuch sollte durch den Eigentümervertreter (Amt 80) geführt werden und für die tangierten Ämter verbindlich sein. Dies erfordert verwaltungsöffentliche Leseberechtigungen und evtl. auch einen aktiven Informationsdienst und Änderungsmitteilungen.
- Unter Federführung des Hauptamtes sollten Informationen über Regelwerke, Zweck, Grundsätze und Vorgehensweise zur Einführung und Zertifizierung von Managementsystemen eingeholt werden, z. B. mit Infoworkshops durch externe Fachberater für Qualitätsmanagement. An den Workshops sollten Hauptamt, Eigentümervertreter und Contractingstelle teilnehmen.
- Bei der Auswahl der bestgeeignet erscheinenden Regelwerke (z.B. CAF, DIN ISO 9000 ff.) sollten auch die Rollen und Kompetenzen des Eigenbetriebs GWM, der Schnittstellenämter (Hauptamt, Stadtentwicklung, Stadtplanung, Bauamt) und der gebäudeverwaltenden Ämter berücksichtigt werden.
- Als Ergebnis sollte verbindlich festgelegt werden, für welche Aufgabenbereiche welche Qualitätsmanagementsysteme eingeführt und gegebenenfalls auch zertifiziert werden.
- Die Einführung sollte sukzessive erfolgen. Aus den im Rahmen der Organisationsuntersuchung wahrgenommenen Problemlagen und Dringlichkeiten ergibt sich die Rangfolge
 - 1) Betreiben
 - 2) Instandhalten
 - 3) An- und Verkauf, Mieten und Pachten
 - 4) Planen und Bauen.

3. Konsolidierung verteilter Datenbestände und -systeme

- Die Konsolidierung sowie die Konzeption und das angestrebte, laufende Controlling der immobilienbezogenen Datenbestände und -systeme sollte in Federführung des Eigentümervertreters erfolgen.
- Als Grundlage für die Konzeption und den Betrieb der immobilienbezogenen, daten- und systemtechnischen Schnittstellen zwischen den Ämtern soll ein, an den Regelungen des Organisationshandbuches ausgerichtetes, ämterübergreifendes Datenmodell für das strategische Immobilienmanagement der Landeshauptstadt Mainz erstellt werden,
- Dafür wird eine Fachkraft mit ausgeprägten Qualifikationen und Erfahrungen in folgenden Bereichen benötigt:
 - Strukturen und Entscheidungsprozesse in großen Städten
 - Kommunale Finanzanwendungen
 - Immobilienwirtschaftliche Fachanwendungen.

- Der Informationsmanager für das strategische Immobilienmanagement hat überwiegend Steuerungsfunktionen wahrzunehmen; er ist kein Systemadministrator und auch kein Technikspezialist. Die Aufgaben des Informationsmanagers können deshalb auch von einem engagierten Mitarbeiter aus der Verwaltung der Landeshauptstadt Mainz wahrgenommen werden. Wenn möglich, ist jedoch eine externe Einstellung eines neuen Mitarbeiters, der bereits in anderen Städten entsprechende Erfahrungen gewinnen konnte, zu empfehlen.

4. Sicherstellung der personalwirtschaftlichen Voraussetzungen

- Eine erfolgversprechende Einführung eines strategischen Immobilienmanagements erfordert müssen die aufgaben- und sachgerechten Stellenbedarfe ermittelt und zeitnah abgedeckt werden.
- Die Reihenfolge der Stellenbedarfsermittlungen sollte sein:
 - 1) Eigentümerversorger und Contractingstelle
 - 2) Eigenbetrieb GWM
 - 3) Gebäudeverwaltende Ämter.
- Die Erfassung der derzeitigen Stellenbindungen (Arbeitszeitanteile) für die Wahrnehmung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben kann auf Grundlage der bereits durchgeführten, schriftlichen Abfrage der aktuellen Aufgabenverteilung erfolgen. In einem weiteren Schritt sind dann Bedarfsverschiebungen und -veränderungen infolge der vorgeschlagenen, organisatorischen Optimierungen zu quantifizieren.

7 Schlussbemerkungen

Die Arbeiten im Projekt wurden nach dem aktuellen, methodischen Stand der Organisationsberatung und nach bestem Wissen und Gewissen der verantwortlichen Berater durchgeführt.

Wir möchten uns bei allen Projektbeteiligten der Landeshauptstadt Mainz für ihre konstruktive und engagierte Mitarbeit im Projekt bedanken und wünschen Ihnen viel Erfolg im weiteren Verlauf der Umsetzung der Empfehlungen zum Aufbau eines strategischen Immobilienmanagements.

Um den Bericht auf einen überschaubaren Umfang zu begrenzen und eine gezielte, kontrollierbare Dokumentation und Weitergabe der erstellten Arbeitsmaterialien und der darin enthaltenen teilweise vertraulichen und stellenscharfen Informationen und Daten zu erleichtern, wurden die nachfolgend benannten Anlagen in einem gesonderten Anlagenband zusammengefasst und der Auftraggeberin in gedruckter Form und als pdf-Datei übergeben.

- A 1 Interviews und Arbeitsgespräche - Übersicht
- A 2 Schriftliche Erhebungen
- A 3 Workshops
- A 4 Präsentationen (Zwischenberichte an die Lenkungsgruppe)

Köln, im Februar 2017

KGSt Beratung & Vergleiche

Thomas Janssen, Projektbeauftragter

Hubert Preis, Projektbeauftragter

Dirk Greskowiak, Geschäftsbereichsleiter