



Von der




Liegenschaftsverwaltung

zum

Management der Immobilien und Mobilien

Reinhold Pölsler
 Bundesministerium für auswärtige Angelegenheiten, Referat VI.3d, Controlling, Kostenrechnung, Facility Management
 Tel 53115-3361, Fax 53666-3361, E-Mail reinhold.poelsler@bmaa.gv.at




Organisationsentwicklung

	Umweltdynamik (Veränderungsgeschwindigkeit der Umweltelemente)		
	niedrig	hoch	
hoch	komplizierte Umwelt	hoch komplexe Umwelt	Adhocratie: - flache Hierarchie - objektorientierte Arbeitsteilg. - minimale Dokumentation - minimale Regeln (<i>lernende Organisation</i> , negativ: keine Routine, kippt leicht ins Chaos!)
Umweltvielfalt (Anzahl bzw. Verschiedenartigkeit der Umweltelemente)			
niedrig	einfache Umwelt	komplexe Umwelt	
Bürokratie: Hierarchie, funktionale Arbeitsteilung, Aktenmäßigkeit, Regelmäßigkeit (<i>wissende Organisation</i> , negativ: keine Zeit z. Lernen, kippt leicht ins Starre!)	(mechanistisch, stark bürokratisiert, stark formalisiert)	(organisch, schwach bürokratisiert, gering formalisiert)	

Quelle: Heimerl-Wagner 2000

30. Jänner 2003

FM-Tagung - Folie 2

zentrale Einflussfaktoren auf den Trend

- 
Globalisierung
 -  Fusionen, Beteiligungen, „sell and lease back“
- 
Informationstechnologie
 -  Internet, e-business, e-government, ...
- 
Bildung und Wertewandel




30. Jänner 2003 FM-Tagung - Folie 3

Wertewandel: Erziehungsziele in Österreich



	1990	Differenz	1999
Selbständigkeit	65 %	6	71 %
Toleranz	67 %	5	72 %
Verantwortungsgefühl	84 %	2	86 %
Fantasie	25 %	-1	24 %
gute Manieren	79 %	-2	77 %
Selbstlosigkeit	7 %	-2	5 %
Energie, Ausdauer	39 %	-3	36 %
fester Glauben	23 %	-3	20 %
hart arbeiten	14 %	-4	10 %
Sparsamkeit	54 %	-4	50 %
Gehorsam	26 %	-10	16 %

größte Differenz

größte Werteverschiebung

Einfluss auf den Führungsstil

Quelle: Heimerl-Wagner, Denz. et al. 2000

30. Jänner 2003 FM-Tagung - Folie 4

2001: Umsetzung des Controlling-Konzeptes

30. Jänner 2003 FM-Tagung - Folie 5

Mit Maß und Ziel fmaa

Gliederung des Erfahrungsberichtes

- Grundlagen
- positive Erfahrungen
- negative Erfahrungen
- maßgebliche Probleme
- Lösungsansätze

30. Jänner 2003 FM-Tagung - Folie 6

Mit Maß und Ziel fmaa

Organisations-Kennndaten – Grundlagen (1)

- 400 Objekte (Büros, Wohnungen),
verteilt auf 100 Hauptstädte weltweit 
- Arbeitsplätze für 1950 Bedienstete
- 150.000 m² Nutzfläche (Wohnungen und Büros)
- Jahresbudget (Kauf, Miete, Betrieb und
Erhaltung): €25 Millionen
- 26 Personen (Leiter, Sachbearbeiter, Sekr.)
in 3 Abteilungen (koordiniert in 1 Gruppe)




30. Jänner 2003 FM-Tagung - Folie 7 Mit Maß und Ziel 

Definition von FM – Grundlagen (2)

Facility Management ist die ganzheitliche Betrachtung und Nutzung von Objekten, Anlagen, Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattungen in technischer, finanzieller und organisatorischer Hinsicht, und zwar ganzheitlich in einem Raster von tatsächlich benötigter Breite und Tiefe.

**August
1996**

30. Jänner 2003 FM-Tagung - Folie 8 Mit Maß und Ziel 




Projekt-Meilensteine – Grundlagen (3)


- Projektstart im März 1997
- IST-/SOLL-Analyse inkl. Evaluierung der FM-Software
- Ausschreibung und Bestbieterermittlung
- Vertrag mit *speedikon* im Feb. 1998
- Beginn der Datenerfassung im Juni 1998
- Testbetrieb an allen 26 Arbeitsplätzen seit Jänner 2000
- Weiterentwicklungsauftrag im Okt. 2000
- Abschlusstests im August 2001
- Insolvenz der *speedikon in Ö* im Sept. 2001
- Wartungsvertrag mit *VAMED* im Aug. 2002

30. Jänner 2003 FM-Tagung - Folie 9







Management – Grundlagen (4)

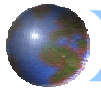


Mehr F als M

Quelle: „Facility“, Oktober 2002

30. Jänner 2003 FM-Tagung - Folie 10



Management – Grundlagen (5)

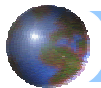
Was heißt Management?

Management ist die **zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung** des sozio-technischen Systems Unternehmung in personenbezogener (i.S. von **Personalführung**) und sachbezogener Dimension (i.S. von **Unternehmensführung**) mit Hilfe von professionellen Methoden.

Quelle: Horak, 1992

30. Jänner 2003

FM-Tagung - Folie 11



Management – Grundlagen (6)

Grundsätze des Managements:

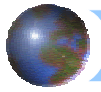
- **Resultatorientierung** – Es kommt auf die Resultate an.
- **Beitrag zum Ganzen** – Es kommt darauf an, einen Beitrag zum Ganzen zu leisten
- **Konzentration auf Weniges** – Es kommt darauf an, sich auf Weniges, dafür Wesentliches zu konzentrieren.
- **Stärken nutzen** – Es kommt darauf an, vorhandene Stärken zu nutzen.
- **Vertrauen** – Es kommt auf das gegenseitige Vertrauen an.
- **Positiv denken** – Es kommt darauf an, positiv oder konstruktiv zu denken.

Quelle: Malik „Führen, Leisten, Leben“, 2000

30. Jänner 2003

FM-Tagung - Folie 12





Management – Grundlagen (7)

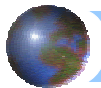
Aufgaben des Managements:

- Planen, Organisieren (Anweisen),
Kontrollieren – Taylorismus und Fordismus (1913: 1920-1960)
- Motivieren – Human Relations Bewegung (1930: 1960-2000)
- Entscheiden (Diagnostizieren, flexibles
Reagieren) - Organisation als komplexes soziales System (1984: 2000-)

Quelle: Heimerl-Wagner

30. Jänner 2003

FM-Tagung - Folie 13



Zielerreichungsgrad – positive Erfahrungen

Zielsetzungen der Ausschreibung:

- rasche Verfügbarkeit von aktuellen Übersichten ✓
- Schaffung einer einheitlichen Datenstruktur sowie
Abbau von Datenredundanzen ✓
- Verknüpfung von Facility Management mit dem
elektronischen Akt ✓
- Verknüpfung von Facility Management mit dem
Budgetwesen ✓
- transparente und nachvollziehbare Beschaffung im
Zusammenhang mit der Personalrotation ✓
- Rücksichtnahme auf die PC-Erfahrung der
Bediensteten ✓

30. Jänner 2003

FM-Tagung - Folie 14





Promotoren – positive Erfahrungen

Promotoren - Erfolgsfaktoren eines Projektes:

Der Machtpromotor

- ☝ zur Überwindung des Widerstandes des **Nicht-Wollens** (mittels Entscheidungen gegenüber der destruktiven Opposition)

Der Fachpromotor

- ☝ zur Überwindung des Widerstandes des **Nicht-Wissens** (mittels konstruktiver Kreativität)

Der Prozesspromotor

- ☝ zur Überwindung des Widerstandes des **Nicht-Dürfens** (mittels kooperativem Führungsvermögen)

Quelle: Hauschildt, ÖVO-Zeitschrift zfo 6/2001

30. Jänner 2003 FM-Tagung - Folie 15





Facility Management – negative Erfahrungen (1)

- ☝ Angst vor Machtverlust und Arbeitsumstellung
- ☝ Angst vor der zusätzlichen Arbeitsbelastung in der Einführungsphase
- ☝ Skepsis im Pilotprojekt
- ☝ wenig EDV-Erfahrung der Anwender
- ☝ hohe Erwartungen bei Benutzerfreundlichkeit und Schulung
- ☝ Insolvenz des Auftragnehmers
- ☝ Projektverzögerung

30. Jänner 2003 FM-Tagung - Folie 16




Facility Management – negative Erfahrungen (2)

- 👉 Die Verzögerung im BMaA von 30 Monaten betraf nur die neu zu **entwickelnde** betriebswirtschaftliche FM-Software.
- 📄 *Industriemagazin* Okt. 2000: „Es gibt **kaum ein Projekt**, bei dem komplexe betriebswirtschaftliche Software eingeführt wird, **das exakt nach Plan läuft**. ...
80 % aller Softwareeinführungen **fallen aus dem Rahmen**, sowohl zeitlich als auch finanziell. ...
 Nach Plan heißt: **110 %** Kosten, **120 %** Zeit und **90 %** Funktionalität.“
- 👉 Die Ursachen der Verzögerung im BMaA lagen zu 45 % beim **AG** (dienstspezifische **Personalrotation**, persönliche **Lernfähigkeit**) und zu 55 % beim **AN** (Projektleiterwechsel).
Besonderes Hindernis: mangelnde Dialogfähigkeit zwischen IT-unkundigen Bediensteten beim AG und SW-Spezialisten beim AN.

30. Jänner 2003

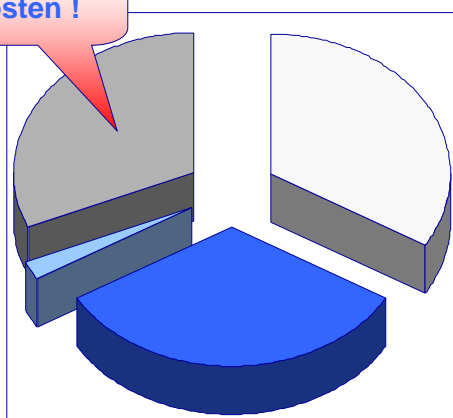
FM-Tagung - Folie 17



Facility Management – negative Erfahrungen (3)

Mehr-kosten !

Gesamtkosten: 0,66 Mio. € 9,1 Mio. ATS




<input type="checkbox"/>	Konsulenten
<input checked="" type="checkbox"/>	FM-Software
<input type="checkbox"/>	CAD-Hardware
<input type="checkbox"/>	Datenersterfassung

Arbeitsplatz-PCs und Netzwerksysteme waren bereits vorhanden

30. Jänner 2003

FM-Tagung - Folie 18





Management – negative Erfahrung (4)

- 👉 fehlendes Managementwissen
- 👉 kein New Public Management ohne Verfassungsänderung ⇒ NPM light ?
- 👉 Globalbudget versus Steuerung durch das BMF
- 👉 Die Beharrlichkeit der Verwaltung läßt wohl keinen schnellen Erfolg erwarten.

30. Jänner 2003 FM-Tagung - Folie 19






Facility Management – maßgebliche Probleme (1)

Führungskräfte leiden weniger an einem Mangel relevanter als an einem Überfluss irrelevanter Daten.

- Die wichtigsten Daten müssen rasch und aktuell zur Verfügung stehen:
 - der **Bestand**
 - die Flächen
 - die Rechtsgrundlage
 - die **Nutzung**
 - die **Kosten** (Invest.-, Miet-, Betriebs- und Erhaltungskosten)
 - die Termine (Mietablauf, Kündigung)

30. Jänner 2003 FM-Tagung - Folie 20

Facility Management – maßgebliche Probleme (2)

Wichtiger als ein schnelles Entscheiden ist das frühzeitige Erkennen von Entscheidungserfordernissen.

- 80% der Instandhaltung kann geplant werden
- vor Ort versehen Diplomaten und Verwaltungsbeamte ihren Dienst. Sie benötigen:
 - Checklisten
 - Begehungsprotokolle zur Jahresbudgetplanung
 - zielorientierte Ausbildung im Immobilienmanagement

30. Jänner 2003

FM-Tagung - Folie 21

Management – maßgebliche Probleme (3)

Produktivitäts-Studie in 7 Ländern (USA, GB, F, D, AUS, RSA, A)

Von jährlich 225 Arbeitstagen werden in Österreich nur 62% produktiv genutzt.

Das Ergebnis beruht auf 1400 Einzelstudien mit 2100 Topmanagern. Die öffentliche Verwaltung wurde nicht berücksichtigt.


Österreich liegt hinter D und USA im Spitzfeld.

Kategorie	unproduktive Tage
mangelnde Planung und Steuerung	40,4
mangelnde Arbeitsmoral	13
mangelnde Führung und Aufsicht	12
EDV-Probleme	8,6
zu wenig Kommunikation	7,7
fehlende Qualifikation	4,3

Quelle: Wirtschaftsblatt, 9. Oktober 2002 aus „Österreicher verplempern nur 86 Arbeitstage jährlich“

30. Jänner 2003

FM-Tagung - Folie 22



Management – maßgebliche Probleme (4)

„Mit ca. 70% ist die Rate gescheiterter Reorganisationsprozesse in Unternehmen erschreckend hoch.“



Häufig sind die **Führungskräfte** selbst ein kritischer Faktor für Gelingen oder Misslingen.

Die Hauptgründe, aus denen der organisatorische Wandel immer wieder scheitert, versandet oder schlichtweg von Beginn an gar nicht startet, werden von „**vier Barrieren**“ gebildet :

1. Es fehlt der tatsächliche, ausreichend „**schmerzhafte**“ **Handlungsdruck**.
2. Es existiert nur ein **halbherziges Engagement des Top-Managements** zum Change-Prozess.
3. Für die Transformation stehen **nur scheinbar genügend** notwendige zeitliche, finanzielle und personale **Ressourcen** zur Verfügung.
4. Es wurde **kein klares kommunizierbares Zukunftsbild auf breiter Basis** erarbeitet, das dem Change-Prozess die erforderliche Stabilität der Sinnhaftigkeit verleiht.“

Quelle: Zeitschrift für Organisatoren, Heft 4, 2002

30. Jänner 2003 FM-Tagung - Folie 23


Facility Management – Lösungsansätze (1)

Empfehlungen des Rechnungshofes:

- ☞ **Ausgliederung ist weder wirtschaftlich noch zweckmäßig**; stattdessen Reorganisation des Bereiches und Fremdvergabe der Baubetreuungsleistungen bei bestimmtem Projektumfang
- ☞ **dynamische Investitionsrechenverfahren** für Kauf-/ Mietentscheidungen je Standort
- ☞ Budgetentlastung durch **Aufgabe unwirtschaftlich genutzter Objekte**
- ☞ **Richtwerte** hinsichtlich Lage und Größe der Objekte; Festlegung von **Erscheinungsbild** und **Ausführungsqualität**
- ☞ Reorganisation durch Schaffung **lebenszyklusorientierter durchgehender Verantwortlichkeiten**
- ☞ Kostenverantwortlichkeiten und Kostenrechnung zum Aufbau eines **Immobiliencontrollings**

30. Jänner 2003 FM-Tagung - Folie 24




Facility Management – Lösungsansätze (2)

Abkehr von der funktionalen – Übergang zur objektorientierten Struktur

```

graph TD
    A[Gruppe VI.A  
Facility Management, Immobilien-Querschnittsbereiche] --> B[Abteilung VI.5  
Facility Management]
    A --> C[Abteilung VI.4  
Immobilien-Querschnittsbereiche]
    B --> D[Referat VI.5.a  
Immobiliengruppe 1]
    B --> E[Referat VI.5.b  
Immobiliengruppe 2]
    B --> F[Referat VI.5.c  
Immobiliengruppe 3]
    D --> G[Bautechniker]
    E --> H[Budgetmanager]
    F --> I[Vertragsmanager]
    
```

Jeweils ein Team ist verantwortlich für
Kosteneffizienz, Objektqualität und Leistungsbereitschaft.

30. Jänner 2003 FM-Tagung - Folie 25



Facility Management – Lösungsansätze (3)

Immobilien-Controlling

Zentrale Funktionen des Facility Management:

- **Analyse:**
 - Markt- und Standortanalyse*
 - Portfolioanalyse:* Visualisierung der Investitionen, qualitative Bestandsbewertung, etc.
 - Wirtschaftlichkeitsanalyse:* maßgeblich sind die Betriebs- und Instandhaltungskosten in der Nutzungsphase
- **Planung und Kontrolle:**
 - Planung der Erfolgsfaktoren* - **Objektqualität,**
- **Kosteneffizienz** und
- **Leistungsbereitschaft.**
 - Kontrolle der* - Planungsvorgaben,
 - Effektivität und Zielkonformität,
 - Mittelverfügbarkeit, des Planfortschritts und plankonformen Verhaltens.

30. Jänner 2003 FM-Tagung - Folie 26



Perspektive der Gesamtheit – Lösungsansatz (4)

Diplomatie
Kunst der Umsetzung
der Außenpolitik

Ziele:

- Förderung und Erreichung einer Globalitätsfähigkeit
- Sicherung eines stabilen geopolitischen Umfeldes Österreichs
- Positionierung Österreichs als aktives Mitglied der internationalen Gemeinschaft

Ressourcen-Management **Rechtsstaatlichkeit**
Finanzierbarkeit

Keine Kunst ohne Management

30. Jänner 2003 FM-Tagung - Folie 27

**Gute Ideen werden nicht
automatisch übernommen. Sie
müssen mit mutiger Geduld
durchgesetzt werden.** *Hyman Rickover*

30. Jänner 2003 FM-Tagung - Folie 28