

# Baubetriebshöfe: Nur ein Kostenfaktor oder echter interner Dienstleister?

Von Ingo Petersen  
Unternehmensberater Facility Management

Im Rahmen der Umstrukturierung der kommunalen Verwaltungen im Sinne des „Neuen Steuerungsmodells“ ist die Organisation und Ausrichtung der Baubetriebshöfe zu echten internen Dienstleistern eine herausragende Aufgabe, der sich viele Kommunen bereits stellen.

Natürlich muss sich die strategische Ausrichtung eines Baubetriebshofes an der gesamtstrategischen Konzeption einer Kommune ausrichten. Aber was dann, wenn eine kommunale gesamtstrategische Konzeption noch gar nicht besteht? Sollen deshalb die Chancen, die in einer Neuausrichtung stecken, weiterhin ungenutzt bleiben? Ein klares nein ! Die Einführung eines oder des „Neuen Steuerungsmodells“ in der Verwaltung ist eine Langfristaufgabe, die umgesetzt in kleinen Schritten, eher zum Erfolg führt, als immer wieder warten, bis „das ganz große Rad gedreht wird“. Insofern kann sogar die Umstrukturierung des Baubetriebshofes eine Pionieraufgabe für weitere Bereiche sein, wie z.B. die Neugestaltung des Beschaffungswesens, der Gebäudewirtschaft, des Vermessungswesens, der Hausdruckerei u.a.m.

Baubetriebshöfe haben in der Verwaltungsorganisation immer schon eine besondere Stellung eingenommen. Damit ist gemeint, dass die Aufgaben sich vom Grunde her von denen der klassischen Ämteraufgaben grundsätzlich unterscheiden. Im Regelfalle unterstehen sie dem Bauamt und sind gewohnt, Aufgaben auftragsgebunden auszuführen. Die Führung der Baubetriebshöfe erfolgt heute schon in einem hohen Maße eigenverantwortlich (mal zur Freude, mal zum Ärger anderer Verwaltungsbereiche). Insofern sind Baubetriebshöfe ideal geeignet, mit Strukturveränderungen zu beginnen. Sind sie aber wirkliche Dienstleister? Dienstleister in dem Sinne, die Zufriedenheit der Kunden (Auftraggeber) als wichtiges Ziel vor Augen zu haben?

Welchen Anlass gibt es wirklich, eine Neuausrichtung der Betriebshöfe zu veranlassen? Welche Notwendigkeit steckt dahinter?

Es gibt die einen, die die Meinung vertreten, die Aufgabe zu privatisieren, weil damit vielleicht Kosten gespart werden können und eine andere Rechtsform angeblich bessere Handlungsmöglichkeiten bietet. Das versprechen sich Kommunalpolitiker oftmals. Vielleicht stimmt es sogar. Innerhalb mancher Verwaltung schreckt man aber davor zurück, weil man es "nicht zu kompliziert machen" möchte und nicht den Einfluss verlieren will.

Dann gibt es die anderen, die zumindest erkannt haben, dass eine Kommune einen eigenen Betriebshof braucht um damit alle Schwierigkeiten und Kleinigkeiten zeitnah und "unbürokratisch" lösen zu können. Damit wird der Betriebshof allerdings oftmals als "Mädchen für alles" missbraucht und die Kosten des Betriebshofes laufen genau genommen aus dem Ruder.

**Welche Vorbereitungen sind zu treffen? und Welche Grunddaten werden benötigt?**

Meines Erachtens sollte jeder versuchen:

- die Möglichkeiten in dem bestehenden kameralistischen System auszuschöpfen,
- dem Betriebshof mehr Eigenständigkeit zugestehen,
- ihn mit einem eigenen Budget auszustatten
- und ihm die Verantwortung dafür zu übertragen.

Ihn also so behandeln, wie jedes andere Amt der Verwaltung. Dafür wird nicht unbedingt eine andere Rechtsform benötigt - das Problem liegt wohl aber immer in der Einführung einer kaufmännischen Buchführung oder ähnlicher Nachweise, die die Verwaltung nun einmal nicht kennt und vor deren Einführung so eine Verwaltung auch große Angst hat. Nur kompetentes Personal muss vorhanden sein - die Leitung muss etwas von Führung und Leitung verstehen und den „Laden“ selbstverantwortlich organisieren.

Lassen Sie uns hier anlisten, mit welchen Begriffen, Inhalten und Fakten wir uns zu befassen haben, wenn wir einen Baubetriebshof neu strukturieren wollen:

- Wann mit den Vorarbeiten beginnen?
- Welche Vorbereitungszeit ist erforderlich?
- Welche Vorbereitungen sind zu treffen?
- Wer sollte die Strukturveränderung mit tragen?
- Wie sieht der Leistungskatalog (Produkte) aus?
- Welche Kostenrechnung muss eingeführt werden?
- Wie erreicht man eine hohe Motivation?
- Welche Qualifikation benötigen die Führungskräfte?
- Welche Kenntnisse müssen hinzu erworben werden?

## Wann mit den Vorarbeiten beginnen?

Mit den Vorarbeiten sollte in dem Augenblick begonnen werden, wenn sich in der Verwaltungsführung abzeichnet, dass der Baubetriebshof sich künftig den Wettbewerbsbedingungen des Marktes stellen soll. Wenn keine Aufzeichnungen für Maschineneinsätze und Stundenverbräuche der Mitarbeiter bestehen, beginnen Sie sofort mit diesen Aufzeichnungen, denn Sie benötigen diese Daten ( wer hat für wen, wie lange und was gearbeitet) sowohl für die künftige Budgetierung als auch für eine künftige Stundensatzkalkulation.

## Welche Vorbereitungszeit ist erforderlich?

Die erforderliche Vorbereitungszeit ist einerseits stark abhängig von den Vergangenheitsdaten, die Ihnen zur Verfügung stehen ( Stundenaufzeichnungen, Maschineneinsatzzeiten usw.) , andererseits ist der Erfolg einer Umstrukturierung abhängig von dem Engagement der Mitarbeiter des Baubetriebshofes sowie der Willenskraft der Verwaltungsführung, den Umbau zu unterstützen. Es ist von einer ein- bis zweijährigen Umbauphase auszugehen.

Auch wenn die jüngsten wissenschaftlichen Erkenntnisse besagen, dass Motivation nicht Aufgabe der Vorgesetzten allein ist, so kommt den Vorgesetzten aber eine maßgebliche Rolle bei

Von den Aufzeichnungen für verbrauchte Stunden und Maschineneinsätze wurde schon gesprochen. Erforderlich ist die Kenntnis über die genauen Personalkosten pro Mitarbeiter einschließlich VBL und Sozialleistungen, ferner ist ein Anlageverzeichnis zu erstellen, um die Abschreibungen und die Kapitalverzinsung zu ermitteln. Aus den Haushaltunterlagen sind die Gemeinkosten des Baubetriebshofes nach bestem Wissen und Gewissen zu erfassen, um aus allen Daten zusammen einen Stundenverrechnungssatz pro Produktivstunde zu ermitteln. Für die einzelnen Maschinentypen sind die Kosten pro Einsatzstunde zu errechnen aus AfA, Verzinsung, und Betriebskosten.

#### **Wer sollte die Strukturveränderung mit tragen?**

Auch wenn es eigentlich die Aufgabe der Verwaltung ist, die Organisation der Verwaltung selbst zu bestimmen, zeigt es sich immer wieder, dass die politischen Gremien auf die Grundstrukturen der Organisation Einfluss nehmen wollen. In der heutigen Zeit der knappen Kassen ist in Punkto Erhöhung der Wirtschaftlichkeit von Baubetriebshöfen jedoch zumeist mit Zustimmung zu rechnen. Dass die Motivation der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung für den Erfolg ist, wird noch angesprochen werden.

#### **Wie sieht der Leistungskatalog (Produkte) aus?**

Der Leistungskatalog (Produktekatalog) ist das was das Wort sagt: Der Katalog (oder Prospekt) der die Leistungen, die der Baubetriebshof anzubieten hat, beschreibt und sagt, was diese Leistungen kosten. Er ist die Grundlage für Absprachen (Verträge) zwischen Auftragnehmer (Baubetriebshof) und Auftraggeber (Amtsbereich, Fachbereich o.ä.).

Die Beschreibung der Produkte ist dabei von großer Wichtigkeit, damit der Kunde genau erfährt, welche Qualität und welchen Umfang an Leistungen er für den zum zahlenden Preis erhält.

Der Leistungskatalog muss ständig den Veränderungen der Leistungskraft des Baubetriebshofes angepasst werden. Akquisition für Dienstleistungen ist im kommunalen Bereich zwar noch nicht weit verbreitet, aber der Leistungskatalog schafft dafür die Grundlage.

#### **Welche Kostenrechnung muss eingeführt werden?**

Wie jede Kosten rechnende Einheit, muss auch der Baubetriebshof der Zukunft einen Überblick über seine Kosten und seine Leistungen erhalten. D.h. eine Gliederung der Aufwendung / Kosten im betriebswirtschaftlichen Sinne ist erforderlich, um Transparenz für Angebotskalkulationen zu erstellen und Einsparreserven analysieren zu können. Es muss ja keine umfangreiche doppelte Buchführung sein, aber eine bessere Gliederung als der standardmäßige Haushalt sollte es schon sein.

#### **Wie erreicht man eine hohe Motivation?**

Zunächst muss bewusst sein, dass jede Form von Prozessveränderung zu Ängsten bei den Mitarbeitern führt, nicht nur in Kommunalverwaltungen, sondern generell. Je nach dem Grad der Einbeziehung der Mitarbeiter und Information über die Ziele und Folgerungen ist die Motivation unterschiedlich ausgeprägt.

dem Thema Motivation zu. Die direkte und vorbehaltlose Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist das beste Mittel, Ängste, die sich zumeist aus Status- und Machtüberlegungen ergeben, abzubauen. Ferner muss ein umfassendes Qualifizierungskonzept flankieren. Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, sowie materielle und immaterielle Anreize müssen Bestandteil des Prozesses sein.

#### **Welche Qualifikation benötigen die Führungskräfte?**

Führungskräfte mussten früher die besten Fachkräfte ihres Bereiches sein. Das hat sich gewandelt. Heute sind soziale, betriebswirtschaftliche und kommunikative Kompetenzen gefragt, um Führungsaufgaben erfolgreich zu meistern. Das Wissen, die Talente und das unterschiedliche Engagement der Mitarbeiter zielorientiert zu einem angestrebten Ergebnis zu führen ist die Devise.

#### **Welche Kenntnisse müssen hinzu erworben werden?**

Die erforderlichen Kenntnisse orientieren sich an der Veränderung der Aufgabenstellung eines Baubetriebshofes. Das Hauptziel ist, durch Orientierung an Marktgeschehnissen, zu einer hohen Kundenzufriedenheit zu gelangen. Marktorientierung in diesem Sinne bedeutet, auf der Basis von Angebot und Nachfrage auf hohem Qualitätsniveau seine angebotenen Leistungen (Katalog) zu vermarkten. Hinter dieser Zielsetzung verbergen sich die erwerbenden Kenntnisse, wie betriebswirtschaftliches Denken, Fachwissen über die Produkte, Kosten- / Leistungsrechnung, Personalführung, kundenorientiertes Verhalten, Akquisitionskennntnisse.

**Ungeachtet Ihrer augenblicklichen Beurteilung der Situation Ihres Baubetriebshofes, - verehrte Leser – bleibt bestehen: die Notwendigkeit, eine Ausrichtung nach betriebswirtschaftlichen Kriterien voran zu bringen, d.h. mit den geschilderten analytischen Vorbereitungen zu beginnen. Es gibt ja Organisationen, die Ihnen dabei helfen können. Wir z.B. von Lean Consulting.**