



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

NACHGEFRAGT: WIE KANN DAS KOMMUNALE BAUMANAGEMENT VOR DEM HINTERGRUND DER DEMOGRAFISCHEN ENTWICKLUNG VORAUSSCHAUEND GESTEUERT WERDEN?

Bei Projekten zur Organisationsentwicklung im Planungs- und Baubereich liegt für viele Kommunen das Hauptproblem in der Planung und Steuerung des Baumanagements. Dies zeigt sich vor allem dort, wo die Gemeinden die Auswirkungen der demografischen Entwicklung bereits deutlich zu spüren bekommen und sich diese in einer stark steigenden oder sinkenden Investitionstätigkeit der Kommune widerspiegeln. Ganz gleich, ob es sich um eine stark wachsende „Boomtown“ mit vielen Neubauprojekten handelt oder um eine schrumpfende Stadt, in der der Rückbau von Infrastruktur im Vordergrund steht: Die Ressourcenbereitstellung für die vielfältigen Tätigkeiten, die sich daraus für den Planungs- und Baubereich einer Gemeinde ergeben, muss geplant sein und gesteuert werden. Zahlreiche Bürgermeister und Dezernenten beklagen, dass sie den Bau- und Planungsbereich nicht wirklich steuern können. Oftmals liegt es daran, dass die relevanten Informationen und Steuerungsmechanismen nicht bekannt oder eingeführt sind. Die verantwortlichen Amtsträger kennen jedoch auch das Risiko, das mit einem Organisationsversagen einhergeht. Im Bereich von Investitionsprojekten ist die Höhe dieser Risiken erheblich. Dennoch scheuen einige Gemeinden den Aufwand, der mit der Lösung des komplexen Steuerungsproblems im Baumanagement verbunden ist.

Neben der volatilen Entwicklung des Bauvolumens ergibt sich die Komplexität aus den verschiedenen Möglichkeiten, wie die zahlreichen Bau-, Projektsteuerungs- und Instandhaltungsaufgaben wahrgenommen werden können. Die Verteilung zwischen Eigen- und Fremdleistung ist hier der zentrale Einflussfaktor. Für eine erfolgreiche Planung und Steuerung von Ressourcen muss die Spanne zwischen kompletter Eigenleistung und maximaler Fremdvergabe durch die kommunalen Bauherren definiert werden. Des Weiteren müssen die unterschiedliche Projektgrößenklassen und -strukturen bei der Ressourcenplanung berücksichtigt werden. Im Verhältnis zum umgesetzten Bauvolumen erzeugen kleinere Bauprojekte einen höheren Aufwand als Großprojekte, da hier schon der Grundaufwand für Projektorganisation und -steuerung viel stärker ins Gewicht fällt.

Für Stellenbemessungen und Ressourcensteuerung haben sich sogenannte Leistungszielvergleichswerte (LZVW) bewährt. LZVW sind abgeleitete Durchschnittsgrößen, die das von einer Vollzeitstelle je Jahr bearbeitbare Bauvolumen projektgrößenabhängig beschreiben. Analog zur Praxis in privaten Ingenieur- und Planungsbüros lassen sich mithilfe dieser Steuerungsinstrumente nicht nur kurz- und mittelfristig die stadt-eigenen Ressourcen für das Bauprogramm ermitteln, sondern zudem die Ressourcenbedarfe fortschreiben. Nur ein Wandel vom situativen Entscheiden und von Zeitverträgen im Bau- und Planungsbereich zur vorausschauenden, mittelfristigen Steuerung führt zu einem strukturierten und nachhaltigen Umgang mit den kommunalen Ressourcen und Vermögenswerten.

DR. CHRISTIAN HÖFELER, DCHP | CONSULTING, IST MITGLIED IM FACHVERBAND ÖFFENTLICHER SEKTOR IM BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER BDU E. V.