

Fragen der Organisation sind Fragen des Raums

Wie lassen sich kommunale Gebäude und Flächen effizient nutzen? Dafür erarbeitet der Kreis Herzogtum Lauenburg für sich eine Lösung.

Von Andreas Erb

Der Kreis Herzogtum Lauenburg arbeitet an einem Raumkonzept für seine Standorte. Das Beispiel unterstreicht die Bedeutung eines aktiven Portfoliomanagements.

Der Kreis Herzogtum Lauenburg arbeitet an einem Konzept für den Umgang mit seinen Immobilien und Liegenschaften. Der Fall verdeutlicht die Chancen, die sich aus einem aktiven Portfoliomanagement, das interdisziplinäre Aspekte berücksichtigt, ergeben. Demnach tun Kommunen gut daran, Fragen der Verwaltung und der Organisation mit dem Thema Raum zu verzahnen und kontinuierlich abzugleichen. Dies gilt nicht nur für Landkreise, deren Standorte über Gemeindegrenzen hinweg platziert sind, sondern etwa auch für Städte, deren Verwaltungseinheiten im Stadtgebiet verteilt liegen.

Hintergrund ist für den Kreis Herzogtum Lauenburg die anstehende Sanierung seines

Haupthauses. Um die hohen Investitionen in das Gebäude möglichst effizient zu tätigen, untersucht die Kommune ihren Bestand an Immobilien und Liegenschaften. Insgesamt stehen 16 Immobilien im Fokus, wovon drei derzeit angemietet sind, um dem Raumbedarf gerecht zu werden.

Entscheidungen über bauliche Modernisierungen stünden immer im Zusammenhang mit den Funktionen der Gebäude, unterstreicht Melanie Kunzmann, Ko-Leiterin der Bereichs „Kommunalberatung Bau/Infrastruktur“ bei der „PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH“. Die PD begleitet die Konzepterstellung des Landkreises. „Es ist daher naheliegend, dass der, der über den Gebäudebestand nachdenkt, dies auch über die Organisation der Verwaltung und ihre sich in der Zukunft ändernden Raumbedarfe tut.“ Kunzmann spricht im Sinne eines stetigen Portfoliomanagements von einem integrierten Blick auf den Gebäudebestand einer Kommune und die Anforderungen daran.

Dazu gehöre, die Arbeitsprozesse der Verwaltung zu kennen, Funktions- und Kommunikationsbeziehungen zwischen Fachab-



Steht im Fokus einer Analyse des kommunalen Immobilienportfolios: das Alte Kreishaus in Ratzeburg.

teilungen zu verstehen sowie letztlich die Dienstleistungsqualität im Sinne der Bürger in den Mittelpunkt zu rücken, sagt Per Wiegand, Ko-Leiter des Bereichs „Kommunalberatung Strategische Verwaltungsmodernisierung“ bei der PD. Dabei spiele die Anforderung, innerhalb der Verwaltung fachlich vernetzter zu arbeiten, eine durchaus wachsende Rolle. „Die

Interdisziplinarität in der Verwaltung wächst.“ Dies wirke sich auf die Raumgestaltung aus.

Das Aufgabenspektrum einer kommunalen Verwaltung sei ohnehin immer einem Wandel unterworfen – etwa durch neue Gesetze oder politische Entscheidungen, erklärt Kunzmann. Kommunen stünden also in besonderem Maße vor der ständigen Heraus-

forderung, ihre auch räumlichen Strukturen diesem Wandel anzupassen. Idealerweise sei das Management eines Gebäudebestands daher mit einer gewissen Flexibilität ausgelegt. Aktives Portfoliomanagement bedeute, stets perspektivische Entwicklungen wie zum Beispiel das Wachstum oder die Schrumpfung einer Organisationseinheit sowie ihrer Raumbedarfe vorausschauend einzubeziehen.

Am Fallbeispiel des Kreises Herzogtum Lauenburg zeigen sich drei Maximen, nach denen sich eine Konzeption richten kann. Erstens: die Absicherung der Dienstleistungsqualität mit dem Ziel, eine bürgernahe Platzierung der Verwaltungsfunktionen in der Fläche sicherzustellen. Zweitens: eine hohe Arbeitsqualität. Dazu gehören Elemente einer modernen Büroorganisation – auch um die Attraktivität der Arbeitsplätze in der Verwaltung beim Ringen um Fachkräfte zu erhöhen. Das diesbezügliche Spektrum kann breit sein und von Home-Office-Lösungen, die Auswirkungen auf Raumbedarfe entfalten, bis hin zu modernen Großraumbüros oder Loungezonen in Wartebereichen reichen. Drittens: die Wirtschaftlichkeit der genutzten Immobilien. ◀

„Umnutzungen, Umbauten, Umzüge – alles ist möglich“

Bürgernähe, Mitarbeiterzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit – danach richtet der Kreis Herzogtum Lauenburg ein neues Raumkonzept aus.

Die Fragen stellte Andreas Erb.

Der Kreis Herzogtum Lauenburg analysiert die Situation der Liegenschaften und Immobilien. Darüber spricht Landrat Christoph Mager.

Herr Mager, Sie widmen sich einer Analyse der kommunalen Liegenschaften und Immobilien. Warum?

Innerhalb des Landkreises unterhalten wir dezentral verteilt verschiedene Standorte. Dabei stellt sich die Frage, ob die Dienste im Kreisgebiet optimal platziert sind. Hinzu kommt, dass der Hauptstandort in Ratzeburg einer Sanierung bedarf. Hier überlegen wir, wie diese Maßnahme bestmöglich zu realisieren ist. Wir platzen aus allen Nähten. Teils mieten wir im Augenblick nicht zuletzt angesichts einer wachsenden Aufgabenfülle Fremdojekte an. Mit all diesen Themen hängt zusammen, wie wir die Verwaltungsstruktur



Christoph Mager

und die Büroorganisation gestalten. Bevor wir also in die teure Sanierungsmaßnahme für unser Haupthaus einsteigen, wollen wir eine saubere Organisationsuntersuchung, aus der sich Rückschlüsse bezüglich der Raumsituation ergeben.

Dem Blick aufs Immobilien- und Liegenschaftsportfolio könnte also eine Neuorganisation der Verwaltung folgen?

Wir durchleuchten auch Arbeitsprozesse und Bezüge zwischen verschiedenen Verwaltungsstellen. Es ist durchaus realistisch, dass wir uns neu aufstellen.

Worauf kommt es dabei an?

Bürgernähe, Mitarbeiterzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit sind die drei großen Überschriften. Wichtig ist, dass unsere Fachdienste mit Bürgerkontakt gut erreichbar sind. Auch wollen wir eine gewisse räumliche Flexibilität berücksichtigen, da perspektivisch in den nächsten Jahren wohl weitere Aufgaben auf die Kommunalverwaltungen zukommen.

Wo sehen Sie Besonderheiten in Ihrer Herangehensweise?

Ein durchaus interessanter Ansatz liegt darin, dass wir nicht nur darauf schauen, über welche Raumkapazitäten die Verwaltung verfügt,

sondern in einer integrierten Betrachtung sogar auch die Büroorganisation in den Blick nehmen. Dazu gehört es, sich die Kommunikationsbeziehungen innerhalb der Verwaltung zu vergegenwärtigen und diese bei der Lokalisierung der Dienststellen zu berücksichtigen. Zudem gehen wir recht ergebnisoffen an das Thema heran. Umnutzungen, Umbauten, Umzüge – alles ist möglich. Unmöglich ist nur, dass wir unseren Hauptstandort aufgeben, der unter Denkmalschutz steht und damit baulichen Einschränkungen unterliegt. Für die Prozessqualität ist von Vorteil, dass wir mit der PD einen Begleiter haben, der nicht nur zusätzliche Expertise mitbringt, sondern auch einen Blick von außen. Dies beugt einer möglichen Betriebsblindheit vor. Die Konzepte erarbeiten wir im engen Dialog mit den Mitarbeitern, am Ende wird politisch entschieden.

Wenn Sie das Standortkonzept erarbeitet haben, dreht sich die Welt aber weiter. Wie wollen Sie sicherstellen, dass

es stets aktuell bleibt? Handelt es sich beim kommunalen Liegenschafts- und Immobilienmanagement nicht um einen kontinuierlichen Prozess?

So ist es. Dieser Kontinuität sind wir uns bewusst. Für uns ist es allerdings jetzt besonders sinnvoll, grundlegend anzusetzen, da wir einen konkreten Anlass dafür haben, nämlich die Sanierung unseres Hauptstandorts. Zudem liegt die letzte systematische Betrachtung unseres Liegenschafts- und Immobilienbestands einige Zeit zurück. Um Nachhaltigkeit zu gewährleisten, möchten wir eine höchstmögliche Flexibilität in unsere Konzeption bringen. Wir glauben, nur so auch auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes, gute Arbeitsbedingungen in einer technisierten und digitalisierten Welt bieten zu können, vorbereitet zu sein. Dazu gehört eben auch eine Balance von Wirtschaftlichkeit und Attraktivität. ◀

a.erb@obm-zeitung.de