



LANDTAG
NORDRHEIN-WESTFALEN
17. WAHLPERIODE

VORLAGE
17/4413

A07, A07/2

21.12.2020
Seite 1 von 1

Aktenzeichen
O 1765 – 402 – 06 – IV B 4

Frau Haider
Telefon 0211 4972-2963

Vorlage
an den Haushalts- und Finanzausschuss
des Landtags Nordrhein-Westfalen

Zukunft des Bau- und Liegenschaftsbetriebs NRW (BLB NRW)
- Von der Konzeptphase zur Umsetzung -
Projektbericht

Die Landesregierung hat am 11. September 2018 ein Maßnahmenpaket für ein leistungsstarkes Liegenschaftsmanagement beschlossen, das auch die strukturelle Reform des BLB NRW zum Gegenstand hat.

Seit Ende des Jahres 2018 wurde im BLB NRW auf Grundlage des Erlasses „Leitlinien für die Zukunft des Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW (BLB NRW) – Umsetzung der Beschlüsse der Landesregierung vom 11.09.2018“ („Zukunftserlass“, vgl. Vorlage 17/1482 an den Landtag Nordrhein-Westfalen, 30.11.2018) im Rahmen des initiierten Projekts „Zukunft des BLB NRW“ ein breites Thementableau konzeptionell und unter enger Begleitung durch die Fachaufsicht BLB-intern ausgearbeitet.

Nach einer Reorganisation des Zukunftsprojekts, über die dem Landtag mit Vorlage (17/3095) vom 11. März 2020 berichtet wurde, wurde das Projekt anhand gesetzter Meilensteine grundlegend überprüft. Der BLB NRW hat die gesetzten Ziele erfüllt. Die notwendigen Veränderungen werden auf Grundlage des beigefügten Projektberichts, den die Landesregierung am 1. Dezember 2020 beschlossen hat und die erarbeiteten Konzepte, Lösungsstrategien und Standards beschreibt, fortgeführt.

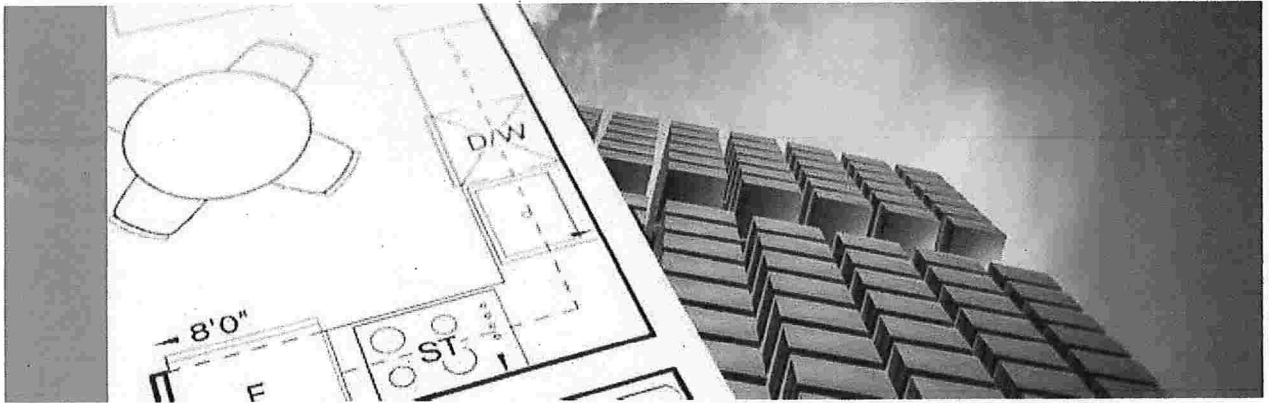

Lutz Lienenkämper

Dienstgebäude und
Lieferanschrift:
Jägerhofstr. 6
40479 Düsseldorf
Telefon (0211) 4972-0
Telefax (0211) 4972-1217
Poststelle@fm.nrw.de
www.fm.nrw.de

Öffentliche Verkehrsmittel:
U74 bis U79
Haltestelle
Heinrich Heine Allee



Projektbericht



Umsetzung des Erlasses „Leitlinien für die Zukunft des BLB NRW“ durch den BLB NRW

Düsseldorf, August 2020

Inhalt

Management Summary	4
A. Arbeitsauftrag	6
B. Entwicklung im Zukunftsprojekt	8
I. Neustrukturierung der Projektorganisation.....	8
1. Aufstellung eines aktuellen Zeit- und Meilensteinplans mit realistischer Ressourcenberücksichtigung	8
2. Ressourcenverstärkung für das Projekt	9
3. Unterstützung der Konzeptverantwortlichen und Konzeptersteller	10
4. Einbindung einer dauerhaften strategischen Führung.....	10
5. Schaffung eines zentralen Arbeitsbereiches für die strategische Weiterentwicklung des BLB NRW	11
6. Konsequente Gewichtung und Priorisierung	12
7. Durchsetzung von Qualitätsstandards.....	13
8. Einführung einer stringenten Projektkommunikation	14
9. Pflege einer angemessenen Projektkultur.....	15
II. Projektfortschritt.....	16
1. Gesamtfortschritt.....	16
a. Konzeptanforderungen	16
b. Konzeptfortschritte	18
2. Einzelfortschritte.....	21
a. Dienstleistungs- und Consultingbereich	21
b. Organisations- und Verantwortungsverteilung	24
c. Mietorientierungswert /-kalkulation.....	26
C. Fortentwicklung und Ausblick	30

Abkürzungsverzeichnis

BdH	Beauftragte bzw. Beauftragter des Haushalts
BLB NRW	Bau- und Liegenschaftsbetrieb des Landes Nordrhein-Westfalen
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
CS	Consulting
etc.	et cetera
FM	Ministerium der Finanzen
GB	Geschäftsbereich
GF	Geschäftsführung
GMP	Garantierter Maximalpreis
KAM	Key Account Management
LHO	Landeshaushaltsordnung
LoA	Level of Authority
MAB	Mietausgabenbudgetierung
MOW	Mietorientierungswert
NRW	Nordrhein-Westfalen
POR	Portfoliomanagement
Tz.	Textziffer
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
WU	Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Management Summary

Das Projekt „Zukunft des BLB NRW“ wurde initiiert, um den im Erlass des FM „Leitlinien für die Zukunft des Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW (BLB NRW)“¹ vom 16. Oktober 2018 abgesteckten Rahmen, mit Blick auf das Gesamtgefüge des über die Maßnahmen im BLB NRW hinausgehenden „Maßnahmenpakets für ein leistungsstarkes Liegenschaftsmanagement“, konzeptionell auszufüllen und im Betrieb nachhaltig zu verankern. Im Dezember 2019 wurde die Fortsetzung des Projekts beschlossen und mit konkreten Erwartungen verknüpft. Neben einem messbaren Projektfortschritt sollten die drei elementarsten Kernthemen („Dienstleistung und Consulting“, „Mietkalkulation und Mietorientierungswert“ sowie „Organisations- und Verantwortungsverteilung“) vorrangig bearbeitet werden und die notwendigen Bindeglieder zur Mietausgabenbudgetierung sowie den einheitlichen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen bilden.

Seit Dezember 2019 lässt sich ein deutlicher Projektfortschritt verzeichnen. Im Ergebnis ist dem BLB NRW gelungen, die an ihn gestellten Erwartungen in einzelnen Punkten sogar zu übertreffen.

Wesentliche Gründe für den zügigen Projektfortschritt liegen in der vorgenommenen Neustrukturierung des Projektaufsatzes. Der BLB NRW hat sich intensiv mit der Projektorganisation –und steuerung auseinandergesetzt und eine Vielzahl an Verbesserungen vorgenommen. Er hat das Fristenmanagement mit einem dynamischen Zeit- und Meilensteinplan versehen. Das Steuerungsteam des BLB NRW wurde als Stabsstelle, mit einem geänderten Rollenverständnis mit weitreichenden Kompetenz- und Entscheidungsbefugnissen, umfunktioniert. Die Ressourcen für das Projekt wurden verstärkt und Freiräume für die Konzeptbearbeitung geschaffen, bei gleichzeitig verstärkter Unterstützung und Anleitung der Konzeptersteller². Die gesamte Geschäftsführung des BLB NRW hat sich aktiver in das Projekt eingeschaltet und damit dem Projekt einen angemessenen Stellenwert zugeschrieben sowie einen strategischen Rahmen gesetzt.

Der Erfolg der Neustrukturierung lässt sich unter anderem dadurch belegen, dass insgesamt 77 Prozent aller geforderten Konzeptpapiere, bei einer mittlerweile geringen Zurückweisungsquote von lediglich 12 Prozent, vorgelegt wurden und dadurch bereits 70 Prozent aller Einzelthemen final konzeptioniert sind.

Als weiterer Erfolg sind auch die Fortschritte in den Einzelbereichen des Zukunftserlasses zu sehen. Insbesondere in den wichtigsten Kernthemen, die durch starke Wechselwirkungen zu allen Arbeitsbereichen des BLB NRW und den übergeordneten Landesinteressen geprägt sind, wurden konzeptioniert. Die Konzepte zum „Dienstleistungs- und Consultingbereich“, zur „Organisations- und Verantwortungsverteilung“ sowie zum „MOW/MK“ bilden eine kundenfreundliche Ausrichtung, transparente Herleitung der Kalkulationsbestandteile und eine klare Rollen- und Verantwortungsverteilung ab. Ein Brückenschlag zum Mietausgabenbudgetierungsprozess als wesentlicher Eckpfeiler des Maßnahmenpakets ist damit gelungen. Nicht zuletzt mit Abschluss dieser Konzepte geht ein erheblicher Projektfortschritt einher, der eine Motivation für die noch offenen Themen für den Endspurt sein dürfte. Die Konzeptionierung läuft damit auf ein

¹ Im Folgenden „Zukunftserlass“; vgl. Vorlage 17/1482 an den Landtag des Landes Nordrhein-Westfalen, <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV17-1482.pdf>

² Konzeptersteller bzw. Konzeptverantwortliche sind diejenigen Beschäftigten des BLB NRW, die an der Projektarbeit beteiligt sind und an den jeweiligen Konzepten mitgestalten oder diese verfassen. Um den Lesefluss nicht zu beeinträchtigen wird im nachfolgenden Bericht die männliche Form verwendet. Damit sind auch alle Frauen, in der jeweils betroffenen Funktion miterfasst.

absehbares Ende zu und lässt ein auf Konzeptebene stimmiges Bild erkennen, das im Gesamtbild zu einem leistungsstarken Liegenschaftsmanagement führt.

Nach Abschluss der Konzeptionierungsphase wird das Projekt in die Umsetzungsphase übergeleitet. Die Umsetzungsphase stellt dabei neue Anforderungen an den BLB NRW, insbesondere an die Stabsstelle „Strategische Steuerung und „Zukunft BLB“, und verschiebt den Fokus von der Zentrale als strategischer Impulsgeber und Entwickler hin zu den operativ tätigen Niederlassungen, die als erste Ansprechpartner der Kunden entsprechend der Konzepte handeln müssen.

Die Implementierung der Konzepte in das Unternehmen kann dabei nur langfristig erfolgreich sein, wenn sie in sich konsistent ist und zu einem tragbaren und akzeptierten Gesamtbild auch in der Praxis führt. Dies erfordert als organisatorische Maßnahme eine an die Umsetzung angepasste Projektorganisation sowie dazu begleitend ein aktives Change Management, um die mit den strukturellen Veränderungen des BLB NRW einhergehende Umstrukturierung der Arbeitswelt für die gut 2.200 Beschäftigten nachvollziehbar und transparent zu gestalten und so die notwendige innerbetriebliche Akzeptanz herzustellen.

Die Umsetzungsphase stellt mithin den entscheidenden Schritt für einen erfolgreichen Abschluss des Projekts dar. Es wird daher empfohlen, dass die Umsetzung bis zu ihrem Abschluss durch das FM als zuständige Fachaufsicht eng begleitet wird.

A. Arbeitsauftrag

Ein zentrales Element des „Maßnahmenpakets für ein leistungsstarkes Liegenschaftsmanagement“, das durch das Kabinett am 11. September 2018 beschlossen wurde, ist die grundlegende strukturelle Reform des BLB NRW, der als zukunftsfähiges Unternehmen aufgestellt und in das Gesamtkonzept der Landesregierung für alle immobilienwirtschaftliche Maßnahmen eingefügt werden soll. Zu dem zählen auch die ebenfalls neu eingeführte Mietausgabenbudgetierung und die künftig verbindlich durchzuführende einheitliche Methodik für Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen seitens der Ressorts.³

Mit dem Zukunftserlass wurde der Reformauftrag an die Geschäftsführung des BLB NRW übergeben, die im Unternehmen das Projekt „Zukunft des BLB NRW“ initiiert hat. Ziel des Projektes ist es, in einem ersten Schritt den durch den Zukunftserlass gesetzten Arbeitsauftrag mit konkreten, operativ umsetzbaren Vorschlägen und Konzepten zu erfüllen. In einem folgenden Schritt werden die, mit der Fachaufsicht abgestimmten, Konzepte in die Praxis umgesetzt, d.h. es werden Maßnahmen ergriffen, um die neuen Regeln, Strukturen und Prozesse im Unternehmen zu verankern und deren Befolgung im Arbeitsalltag sicherzustellen.

Mit der Entscheidung des Kabinetts am 17. Dezember 2019, das Projekt fortzuführen, waren fünf konkrete Auflagen bzw. Meilensteine verbunden. Dadurch sollte sowohl eine qualitative Verbesserung als auch eine Beschleunigung im Reformprozess erreicht werden.

Neustrukturierung des Projekts „Zukunft des BLB NRW“

Zunächst sollte der BLB NRW ein „Neustrukturierungskonzept zum strukturellen und organisatorischen Umgang mit dem Zukunftserlass“ erstellen und unmittelbar nach Freigabe durch das FM umsetzen. Im Rahmen dieser Neustrukturierung des Projektaufsatzes sollten folgende Verbesserungsmöglichkeiten aufgegriffen werden:

- Aufstellung eines aktuellen Zeit- und Meilensteinplans mit realistischer Ressourcenberücksichtigung
- Ressourcenverstärkung für das Projekt
- Unterstützung der Konzeptverantwortlichen und Konzeptersteller
- Einbindung einer dauerhaften strategischen Führung
- Schaffung eines zentralen Arbeitsbereiches für die strategische Weiterentwicklung des BLB NRW
- Konsequente Gewichtung und Priorisierung
- Durchsetzung von Qualitätsstandards
- Einführung einer stringenten Projektkommunikation
- Pflege einer angemessenen Projektkultur

³ vergleiche hierzu: „Leitfaden für Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen für immobilienwirtschaftliche Maßnahmen des Landes Nordrhein-Westfalen“ und der „Verfahrensleitfaden Mietausgabenbudgetierung für immobilienwirtschaftliche Maßnahmen des Landes Nordrhein-Westfalen – MAB-Verfahrensleitfaden“

4 Meilensteine zum Stichtag 30. Juni 2020

Die mit der Neustrukturierung verbundene Erwartung eines deutlichen qualitativen Projektfortschritts sollte an 4 gesetzten Meilensteinen gemessen werden, die zum 30. Juni 2020 erreicht sein sollten.

- Es liegen 70 Prozent der geforderten Konzepte vor.
- Es liegt das freigabereife Feinkonzept zum Arbeitsauftrag „Dienstleistungs- und Consultingbereich“ vor.
- Es liegt das freigabereife Feinkonzept zum Arbeitsauftrag „Mietorientierungswert und Mietkalkulation“ vor.
- Es liegt das freigabereife Feinkonzept zum Arbeitsauftrag „Organisation und Verantwortungsverteilung“ vor.

Der vorliegende Bericht untersucht im Folgenden, ob das Zukunftsprojekt erfolgreich im Sinne des Neustrukturierungskonzepts aufgestellt wurde und ein an den Meilensteinen messbarer Projektfortschritt eingetreten ist.

B. Entwicklung im Zukunftsprojekt

I. Neustrukturierung der Projektorganisation

Der BLB NRW hat im Januar 2020 dem FM ein Konzept vorgelegt, das eine umfassende Neukonzeptionierung des Projektaufsatzes im BLB NRW zum Gegenstand hat. Das Konzept fußt neben den gemachten Projekterfahrungen im Wesentlichen auf den herausgearbeiteten Verbesserungsmöglichkeiten, die in ein stimmiges Gesamtkonzept eingebettet wurden und einer Umsetzung zugeführt werden sollten. Im Folgenden werden die einzelnen Neustrukturierungsmaßnahmen dargestellt und bewertet.

1. Aufstellung eines aktuellen Zeit- und Meilensteinplans mit realistischer Ressourcenberücksichtigung

Verbesserungsbedarf:

Ein realistischer Zeit- und Meilensteinplan, der die vorhandenen Ressourcen und Abhängigkeiten der Themen untereinander sowie zu weiteren im Zusammenhang stehenden Projekten berücksichtigt, ist essentieller Teil einer soliden Projektorganisation und -steuerung. In Anbetracht der Komplexität des Projektes bietet sich die Einführung einer projektübergreifenden Terminplansoftware an. Dafür könnte z.B. die Software MS-Project eingesetzt werden.

Maßnahmen des BLB NRW:

Der BLB NRW hat den Zeit- und Meilensteinplan grundlegend überarbeitet. Dieser berücksichtigt nunmehr neben den vorhandenen Ressourcen die Abhängigkeiten der einzelnen Arbeitspakete des Zukunftserlasses untereinander und zu weiteren Themen, die zum Teil übergeordnet betrachtet werden. Für die Teilziele des Zukunftserlasses wurden Meilensteine gesetzt. Zudem fand eine Auflösung in Einzelfragestellungen, die als „Untermeilensteine“ definiert sind, statt. Schließlich wurde zur technischen Unterstützung das Produkt MS-Project eingeführt.

Bewertung:

Der BLB NRW hat sein Fristenmanagement grundlegend überarbeitet. Die Zeit- und Meilensteinplanung wird nunmehr als dynamischer Prozess verstanden, mit dem eine aktive Steuerung vorgenommen wird. Aus dieser Vorgehensweise resultiert ein neues Rollenverständnis der Steuerungsgruppe des BLB NRW, die neben der Gesamtterminplanung und -kontrolle eine punktuelle Befassung mit fachlichen Einzelthemen sowie eine enge Kommunikation zur Planung und Unterstützung der Konzeptverantwortlichen etabliert hat.

Damit lassen sich Abhängigkeiten identifizieren und eine bessere Schnittstellenkoordination vornehmen. Zudem wird frühzeitig ermöglicht auf Entwicklungen zu reagieren und notwendige Terminanpassungen vorzunehmen ohne den Gesamtzeitplan zu vernachlässigen. Durch den Einsatz von MS-Project wird ein projektübergreifender Gesamtüberblick sichergestellt.

Als Meilenstein wurde die Vorlage von 70 Prozent der geforderten Konzepte zum Stichtag 30.06.2020 gesetzt. Tatsächlich wurden 77 Prozent (34 von 44 Konzepten) vorgelegt, von denen lediglich eins nicht den qualitativen Anforderungen entsprach. Das Erreichen des Meilensteins ist Ausdruck einer funktionierenden Zeit- und Meilensteinplanung durch den richtigen Einsatz vorhandener Ressourcen.

	vorgelegt ⁴		noch offen	
Grundlagenpapiere	21	95,45 %	1	4,55 %
Grobkonzepte	1	33,33 %	2	66,66 %
Feinkonzepte	12	63,16 %	7	36,84 %
Gesamt	34	77,27 %	10	22,73 %

2. Ressourcenverstärkung für das Projekt

Verbesserungsbedarf:

Ein Projekt dieser Größenordnung bedarf einer ausreichenden personellen Besetzung, die mit weitreichenden Befugnissen und Entscheidungskompetenzen ausgestattet ist.

Neben einem Kernteam, das sich ausschließlich mit dem Projekt befasst, sind auch den Konzepterstellern ausreichend Freiräume für die Projektarbeit neben dem Tagesgeschäft einzuräumen. Bei geeigneten Themen kann zudem eine Unterstützung durch externe Dritte in Betracht gezogen werden.

Maßnahmen des BLB NRW:

Der BLB NRW hat Maßnahmen bezüglich der Personalausstattung des Steuerungsteams und der Konzeptersteller ergriffen.

Zunächst wurde das Steuerungsteam als dauerhafte Stabsstelle unmittelbar der Geschäftsführung unterstellt und personell verstärkt. Es setzt sich aus einer Leitung, einem ständigen Vertreter, drei Projektmanagerinnen und einer Assistentkraft zusammen. Zudem konnten zwei weitere Personen auf Basis freiwilliger Mitarbeit zur fachlichen Unterstützung aus einer Niederlassung gewonnen werden.

Für die Konzeptverantwortlichen und –ersteller wurden Freiräume geschaffen, indem durch die Geschäftsführung klar definierte Zeiträume für die Konzeption festgelegt wurden, in denen sich die Betroffenen ausschließlich der Projektarbeit widmen durften. Ferner wurden die Konzeptersteller angeleitet und Zielrichtungen definiert. In Teilbereichen wurde auf die Unterstützung durch externe Dritte zurückgegriffen.

Bewertung:

Die Errichtung einer Stabsstelle hat dazu geführt, dass ein festes Kernteam für die Projektarbeit vorhanden ist und durch die personelle Verstärkung wird eine umfassendere Projektsteuerung ermöglicht. Zusätzlich kann nun eine Anleitung bei der Konzepterstellung erfolgen, so dass konzeptübergreifende Abhängigkeiten erkannt und berücksichtigt werden können. Dies führt zu einem gezielten Einsatz der vorhandenen Ressourcen.

Positiv hervorzuheben ist zudem die Schaffung von Freiräumen durch die Geschäftsführung des BLB NRW. Dadurch wurde zum einen die Wichtigkeit des Projekts hervorgehoben und die vorhandene Motivation für die Projektarbeit gestärkt. Zum anderen wurden die Konzeptersteller in die Lage versetzt sich, neben dem operativen Tagesgeschäft, intensiv mit dem Projekt auseinanderzusetzen. Die Prozesse konnten

⁴ Status vorgelegter Ausarbeitungen zum Stichtag 30.06.2020.

gezielt hinterfragt und ein kreatives und lösungsorientiertes Denken ermöglicht werden.

Die Unterstützung und Hilfestellung insbesondere durch das Steuerungsteam, aber auch durch externe Dritte, hat den Ressourceneinsatz geschärft.

3. Unterstützung der Konzeptverantwortlichen und Konzeptersteller

Verbesserungsbedarf:

Die Unterstützung und Anleitung der Konzeptverantwortlichen bzw. -ersteller ist ein wichtiger Baustein in der Projektarbeit, um die einzelnen Konzepte in den Gesamtkontext des Projekts bzw. in die strategische Zielrichtung des BLB NRW und des Landes Nordrhein-Westfalen zu setzen. Dafür sollten geeignete Mechanismen etabliert werden, die sowohl einen klaren Rahmen setzen als auch die Konzeptersteller unterstützen und einen gestalterischen Gedankenaustausch ermöglichen.

Maßnahmen des BLB NRW:

Die Steuerungsgruppe des BLB NRW überwacht die inhaltliche Ausgestaltung der Einzelthemen und die Einbindung in den thematisch übergeordneten Gesamtrahmen sowie den strategischen Zielsetzungen. Diese Vorgaben und unternehmerische Zielsetzungen werden dabei unmittelbar durch die Geschäftsführung des BLB NRW gesetzt. Die Geschäftsführung des BLB NRW nimmt dabei eine aktive Rolle ein und gibt neben den notwendig strategischen Entscheidungen auch fachlichen Input.

Dafür wurden als wesentliches Element verschiedene Kommunikationsformate eingeführt.

Überdies werden die Konzeptverantwortlichen und -ersteller durch die Steuerungsgruppe angeleitet und haben direkte Ansprechpartner zugeordnet.

Bewertung:

Durch die enge Verzahnung aller Projektbeteiligten und dem neuen Rollenverständnis der Steuerungsgruppe des BLB NRW, die neben der Gesamtterminplanung und -kontrolle eine punktuelle Befassung mit fachlichen Einzelthemen sowie eine enge Kommunikation zur Planung und Unterstützung der Konzeptverantwortlichen etabliert hat, lassen sich den Konzepten echte Fortschritte hin zu einem einheitlichen Gesamtbild entnehmen.

Durch die Geschäftsführung des BLB NRW werden die notwendigen richtungsweisenden Vorgaben gemacht, um einerseits das Einzelkonzept erstellen als auch in einen Gesamtkontext einordnen und Abhängigkeiten berücksichtigen zu können. Es ermöglicht ein frühzeitiges Erkennen von Widersprüchen und strukturiert den Prozess insgesamt. Auch drückt es Wertschätzung der Geschäftsführung gegenüber den Konzeptverantwortlichen und -erstellern aus und gibt Sicherheit im Handeln.

4. Einbindung einer dauerhaften strategischen Führung

Verbesserungsbedarf:

Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Projektdurchführung ist unter anderem die Schaffung der erforderlichen Rahmenbedingungen. Dazu gehört vor allem eine strategische Führung. An der Spitze des Projekts muss erkennbar die Geschäftsführung des BLB NRW stehen, um dem Projekt im Unternehmen den notwendigen Stellenwert zu geben und Rückhalt verleihen zu können. Auch sind richtungsweisende Entscheidungen und Leitplanken durch die Geschäftsführung des BLB NRW zu setzen.

Maßnahmen des BLB NRW:

Die gesamte Geschäftsführung des BLB NRW hat sich in das Projekt eingebracht. Sie setzt in einem Top-Down Ansatz einen strategischen Rahmen und gibt Leitentscheidungen vor. Die Gesamtsteuerung für das durch die Geschäftsführung gemeinsam verantwortete Projekt wurde einem Geschäftsführer zugeordnet und damit auf oberster Führungsebene angesiedelt.

Die Führungskräfte und das Steuerungsteam im BLB NRW werden als Impulsgeber eingesetzt, die die jeweilige Aufgabenstellung innerhalb des strategischen Rahmens des Unternehmens und der Landesinteressen verorten, gewichten und Schnittstellen zu angrenzenden Fachbereichen aufzeigen.

Als Schnittstelle wurden durch den BLB NRW verschiedene Kommunikationsformate mit Einbindung der Geschäftsführung etabliert. Schließlich wurden Entscheidungs- und Kommunikationswege verkürzt.

Bewertung:

Durch die Optimierung der internen Kommunikation werden schnelle und durchsetzungsstarke Entscheidungen ermöglicht und eine enge Verzahnung mit dem Projekt sichergestellt.

Die wahrnehmbare Leitung des Projekts durch die Geschäftsführung und die starke Projekteinbindung, sorgen für Akzeptanz, motivieren und zeichnen ein Gesamtbild in das sich die Einzelkonzepte einfügen. Das Setzen von Leitlinien hilft bei der Konzepterstellung, indem es eine klare und einheitliche Richtung für alle Konzepte vorgibt. Kurze Entscheidungswege, werden durch die unmittelbare Einbindung der Geschäftsführung des BLB NRW und durch die Stärkung der Steuerungsgruppe in ihren Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen erreicht.

5. Schaffung eines zentralen Arbeitsbereiches für die strategische Weiterentwicklung des BLB NRW

Verbesserungsbedarf:

Die Einrichtung einer BLB-internen strategischen Arbeitseinheit, die nicht nur die Erfüllung der Aufgaben aus dem Zukunftserlass in den Blick nimmt, sondern als „Scout“ Entwicklungen und zukünftige Herausforderungen antizipiert und daran anschließend frühzeitig und gestaltungsorientiert im Betrieb die richtigen Prozesse anstoßen kann, ist für die Weiterentwicklung des BLB NRW von zentraler Bedeutung.

Maßnahmen des BLB NRW:

Das bisherige Steuerungsteam des BLB NRW wurde dauerhaft als Stabsstelle eingerichtet, der Geschäftsführung direkt unterstellt und mit den erforderlichen Kommunikations- und Entscheidungsprozessen innerhalb der Organisation vernetzt.

Hauptaufgaben der Stabsstelle sind Anstoß, Monitoring und Steuerung der Zukunftsprojekte und künftig sämtlicher geschäftsbereichsübergreifender Weiterentwicklungsprojekte des BLB NRW durch konsequentes (Multi-) Projektmanagement. Dabei soll die Geschäftsführung in der Weiterentwicklung und Umsetzung von Strategiezielen unterstützt werden.

Bewertung:

Die Schaffung eines zentralen Arbeitsbereiches für die strategische Weiterentwicklung des BLB NRW als Stabsstelle sorgt für Stabilität, stellt den BLB NRW zukunftssicher

auf und ermöglicht auf veränderte Anforderungen frühzeitig reagieren zu können. Die vorhandenen Projektmanagementenerfahrungen kommen Weiterentwicklungen zu Gute und stellen diese von Anfang an auf eine tragfähige Basis.

Einer schleichenden Entkopplung von den operativen Geschäftsaufgaben und Zielsetzungen sowie den Abhängigkeiten, wurde durch die enge Anbindung an die Geschäftsführung entgegengewirkt.

Auch fördert die direkte Anbindung die Akzeptanz und Durchschlagskraft.

6. Konsequente Gewichtung und Priorisierung

Verbesserungsbedarf:

Die Aufgabenstellungen und Maßnahmen des Zukunftserlasses sind unter Berücksichtigung der unternehmerischen Interessen in Abhängigkeit zu den strategischen Zielen des Landes einzuordnen und zu systematisieren. Dabei ist die Gewichtung und Priorisierung der Aufgabenstellungen des Zukunftserlasses für die Erstellung eines Zeit- und Meilensteinplans unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen notwendig.

Maßnahmen des BLB NRW:

Der BLB NRW hat eine Gewichtung und Priorisierung vorgenommen. Dabei finden sowohl die unternehmerischen Interessen als auch die übergeordneten strategischen Ziele des Landes Berücksichtigung. Die auf den BLB NRW zukommenden Anforderungen des neuen Mietausgabenbudgetierungsprozesses, eine kundenorientiertere Ausrichtung des Unternehmens sowie die im Kabinettsbeschluss vom 17. Dezember 2019 formulierten Erwartungen⁵ spiegeln sich darin wieder. Die damit verknüpften Aufgabenpakete des Zukunftserlasses werden prioritär bearbeitet.

Bewertung:

Der BLB NRW hat eine nachvollziehbare Gewichtung vorgenommen und die Arbeitspakete des Zukunftserlasses priorisiert. Dabei wurden sogenannte „Scharnierthemen“ identifiziert. „Scharnierthemen“ sind Teilaufgabenstellungen, die unabhängig von ihrem originär zuständigen Konzeptverantwortlichen und -ersteller bearbeitet werden, da die Ergebnisse in unterschiedlichen Konzepten Verwendung finden und übergreifend betrachtet werden können. Zur individuellen Entlastung wurde deren Bearbeitung aus der Erstellung jeweiliger Teilkonzepte herausgenommen und separaten Bearbeitern übertragen. Die Erfüllung der in der Kabinettsvorlage formulierten Erwartungen sind beleg für einen systematisierten Zeit- und Meilensteinplan.

⁵ Bis zum Stichtag 30. Juni 2020 70 Prozent der geforderten Konzepte, mindestens aber die freigabe-reifen Feinkonzepte zu den Themenbereichen „Dienstleistungs- und Consultingbereich“, „Mietorientierungswert/ -kalkulation“ und „Organisation und Verantwortungsverteilung“ vorzulegen.

7. Durchsetzung von Qualitätsstandards

Verbesserungsbedarf:

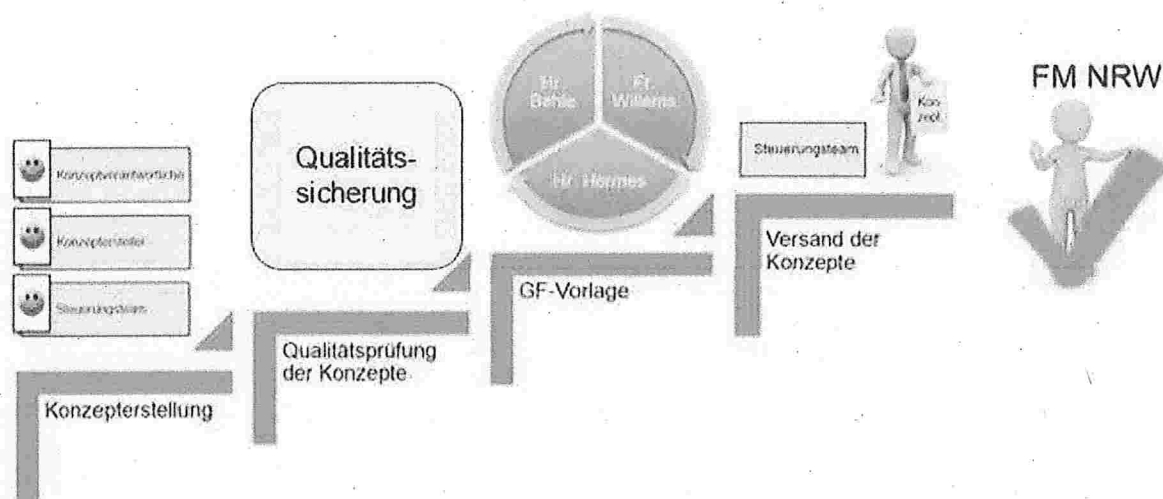
Eine stringenter Einführung bzw. Durchsetzung von Qualitätsstandards ist für die strukturierte, inhaltliche Auseinandersetzung mit der jeweiligen Aufgabenstellung des Zukunftserlasses unerlässlich. Dazu ist bei der Detaillierung die Abstufung zwischen Grundlagenpapier, Grob- und Feinkonzept mit der jeweiligen inhaltlichen Ausrichtung zu berücksichtigen. Zudem sind Arbeitsergebnisse darauf zu überprüfen, ob die Grundausrichtung und die Strategie des Unternehmens ausreichend berücksichtigt wurde. Auch müssen die Kommentierungen und Hinweise des FM beachtet und die Berücksichtigung in überarbeiteten Versionen überprüft werden.

Eine übergeordnete Qualitätssicherung im BLB NRW kann dies sicherstellen.

Maßnahmen des BLB NRW:

Zunächst wurde die Betreuung der Einzelthemen unter den Mitgliedern der Steuerungsgruppe aufgeteilt und feste Ansprechpartner installiert.

Gleichzeitig wurde ein mehrstufiges Qualitätssicherungssystem eingeführt, welches in letzter Instanz die Geschäftsführung mit einbindet.



Die Steuerungsgruppe zieht fallbezogen zur fachlichen Qualitätssicherung, in Abstimmung mit der Geschäftsführung, weitere BLB-interne Expertise hinzu.

Als Schwerpunkte der Qualitätssicherung der Steuerungsgruppe verstehen sich die Plausibilisierung und die Beachtung konzeptübergreifender Zusammenhänge.

Zu allen Konzepten erstellt die Steuerungsgruppe eine Zusammenfassung mit einer Bewertung und Empfehlung zum Konzept. Der Versand der Konzepte erfolgt nach der Genehmigung durch die Geschäftsführung.

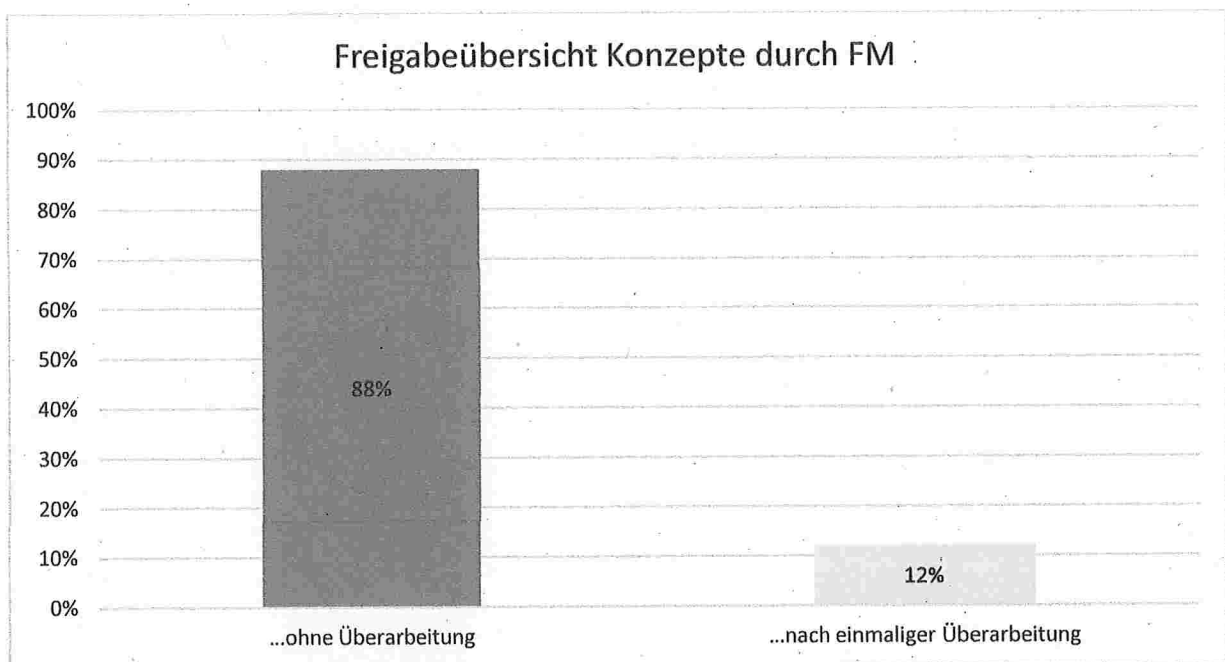
Bewertung:

Die Einführung einer Qualitätssicherung im BLB NRW ist ein Gewinn für die Projektarbeit und schont sowohl beim BLB NRW als auch bei der Fachaufsicht Ressourcen. Dadurch wird beidseitig ein überflüssiger Mehraufwand vermieden und der Blick auf die Gesamtzusammenhänge geschärft.

Durch die Zuordnung der Einzelthemen zu bestimmten Mitgliedern der Steuerungsgruppe wurde eine wesentlich engere Kommunikation mit den Konzeptverantwortlichen und –erstellern ermöglicht.

Die Einbindung der Geschäftsführung sichert ein einheitliches Vorgehen im Rahmen der unternehmerischen Strategie. Insgesamt wird dadurch ein effektiver Umgang in der Gestaltung der Konzepte erreicht.

Zwar konnten nach Einführung der Qualitätssicherung vereinbarte Abgabetermine gegenüber der Fachaufsicht zunächst nicht eingehalten werden, da Konzepte im Rahmen der internen Qualitätssicherung erneut überarbeitet werden mussten. Jedoch hat dies im Ergebnis dazu geführt, dass die Konzepte insgesamt eine erhebliche Qualitätssteigerung erfahren haben und nur noch wenige durch das FM zurückgewiesen wurden.



8. Einführung einer stringenten Projektkommunikation

Verbesserungsbedarf:

Die Einführung einer stringenten Projekt- und Kommunikationskultur ist notwendig, um das Wissen und die Ideen der Beschäftigten auszuschöpfen sowie Impulse und Leitlinien zu setzen. Dabei ist wichtig, dass ein strategischer Austausch mit der Geschäftsführung und ein fachlicher Austausch zwischen den verschiedenen Konzepterstellern möglich ist. Zudem muss es einen regelmäßigen, kontinuierlichen Informationsfluss von der Geschäftsführung in das gesamte Unternehmen geben.

Maßnahmen des BLB NRW:

Der BLB NRW hat die BLB-interne Projektkommunikation erweitert und adressatengerechter gestaltet. Das betrifft sowohl die Kommunikation zwischen relevanten Konzeptverantwortlichen, dem Steuerungsteam sowie der Geschäftsführung für die Projektarbeit selbst als auch über die enge Projektarbeit hinaus in den Betrieb hinein, um die Belegschaft mit den Änderungen vertraut zu machen.

Dafür wurden festen Kommunikationsformate eingerichtet.

Das federführend verantwortliche Mitglied der Geschäftsführung steht wöchentlich und die gesamte Geschäftsführung gemeinsam steht in einem zweiwöchigen Rhythmus in engem Austausch mit dem Leiter der Steuerungsgruppe. In einem dreiwöchigen Rhythmus tauschen sich die gesamte Geschäftsführung mit dem Leiter der Steuerungsgruppe und den Konzeptverantwortlichen aus. Über diese festen Formate hinaus bindet sich die Geschäftsführung aktiv in Einzelthemen ein und gestaltet sie mit. Sie steht für einen Austausch mit den Konzeptverantwortlichen zur Verfügung.

Die Konzeptverantwortlichen haben untereinander ebenfalls ein festes Kommunikationsformat und stehen so in einem regelmäßigen Austausch.

Die Niederlassungsleitungen werden ebenfalls eng in die Kommunikation eingebunden.

Daneben hat der BLB NRW BLB-interne Videobotschaften produziert, bei denen vor allem die Konzeptverantwortlichen den Zweck einzelner Teilprojekte innerhalb des Gesamtprojektes oder auch deren aktuellen Sachstand präsentieren. Es wurden bereits 16 solcher Videobotschaften gedreht und sind im Zukunftsportal des BLB NRW, auf das alle Beschäftigten Zugriff haben, veröffentlicht.

Ferner gibt es allgemeine Informationsveranstaltungen und Schulungen, die über die Änderungen informieren.

Schließlich wird ein aktives Change-Management betrieben, indem die Kommunikation eine tragende Säule bildet. Es werden unter anderem Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit spezifischer Expertise in den Niederlassungen gezielt als Multiplikatoren eingesetzt.

Bewertung:

Der Ausbau der Kommunikationsformate spiegelt sich in der Qualität der Konzepte wieder. Die verschiedenen Arbeitspakete des Zukunftserlasses weisen eine Vielzahl an Schnittmengen und Abhängigkeiten untereinander auf und fügen sich nach und nach zu einem Gesamtbild zusammen. Verbindungen zu anderen Konzepten werden hergestellt, Widersprüche aufgelöst und ein einheitliches Bild präsentiert.

Zudem fördern die Kommunikationsformate das Miteinander und Verständnis füreinander. Außerdem drückt die direkte Einbindung der Geschäftsführung eine Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern des BLB NRW aus und schafft Raum für die Ideen und Lösungsansätze der Konzeptsteller.

Es wird empfohlen, die Kommunikationsformate auch während der Umsetzungsphase weiterzuführen und ein gut durchdachtes Change-Management aufzusetzen, um Akzeptanz, Verständnis sowie Motivation für die Änderungen zu wecken.

9. Pflege einer angemessenen Projektkultur

Verbesserungsbedarf:

Eine angemessene Projektkultur erfordert eine transparente und offene Analyse sowie kritisch fachliche Einschätzungen im Rahmen der Konzeptionierung. Dazu gehört es, die bisherigen Barrieren und Probleme offen zu benennen.

Maßnahmen des BLB NRW:

Alle Mitglieder der Geschäftsführung bringen sich aktiv in das Projekt ein. Es wurden feste Kommunikationsformate geschaffen und es wird für einen offenen Umgang geworben. Zudem ermutigt das Steuerungsteam eine kritische Analyse bei der Konzeptionierung vorzunehmen, um diese einer gewinnbringenden Lösung zuzuführen. Auch im Rahmen der Qualitätssicherung wird auf die Vornahme einer kritischen Analyse geachtet.

Bewertung:

Die Projektkultur wird durch den Einsatz der Geschäftsführung und des Steuerungsteams sowie aller anderen Beteiligten positiv geprägt. Es wird für einen offenen Umgang geworben und Defizite benannt, um sie einer konstruktiven Lösung zuzuführen. Durch die eingeführten Kommunikationsformate wurde die Möglichkeit eines offenen Austauschs geschaffen.

Auch im Gespräch mit einzelnen Konzeptverantwortlichen und –erstellern wurde der wertschätzende und konstruktive Umgang und Fortschritt im Projekt hervorgehoben.

II. Projektfortschritt

1. Gesamtfortschritt

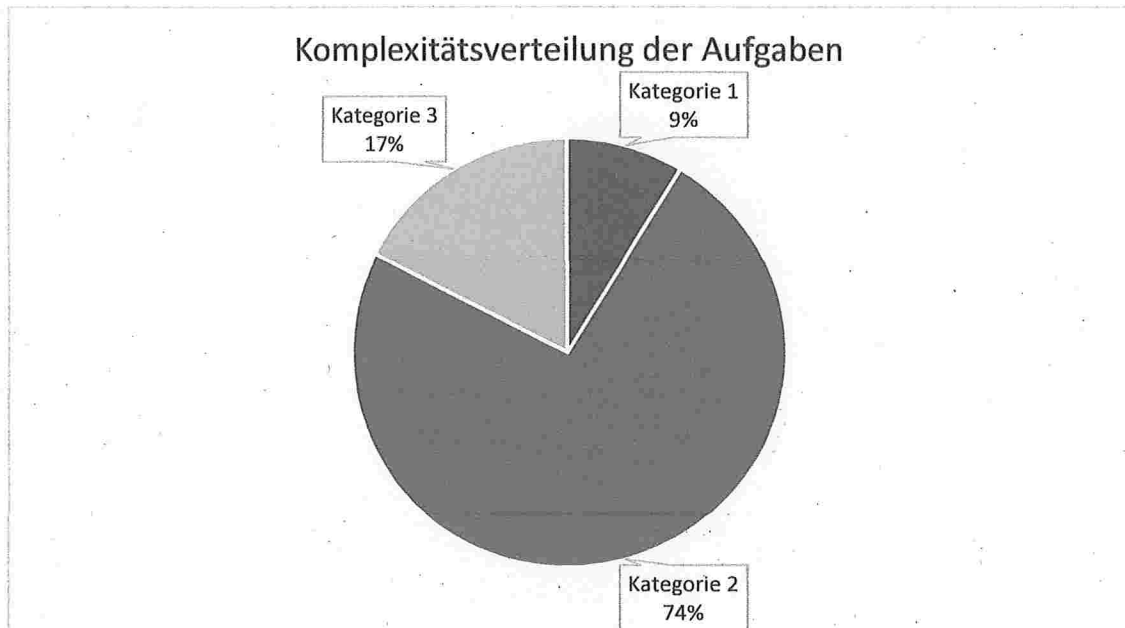
a. Konzeptanforderungen

Das FM hat mit dem BLB NRW bei der Erarbeitung der Konzepte ein mehrstufiges Vorgehen vereinbart, um frühzeitig Fehlentwicklungen zu erkennen. In Abhängigkeit der jeweiligen Aufgabenstellung des Zukunftserlasses ist der BLB NRW daher gehalten eine Konzeptentwicklung vorzunehmen, die aus einer bis hin zu drei Erarbeitungsstufen bestehen kann. Daher wurden die 27 (nunmehr durch Zusammenlegung 23) Arbeitspakete in verschiedene Kategorien eingeteilt, die die Anzahl der vorzulegenden Papiere festlegt.

Im Verlauf der Projektarbeit wurden vereinzelt neue Kategorisierungen vorgenommen, da sich ein abweichendes Vorgehen als zielführender herausstellte.

Die Aufgaben verteilen sich folgendermaßen auf die unterschiedlichen Kategorien:

Komplexität	mit dem FM abzustimmende Papiere	Anzahl Aufgaben
Kategorie 1	Grundlagenpapier Grobkonzept Feinkonzept	2
Kategorie 2	Grundlagenpapier Feinkonzept	17
Kategorie 3	Grundlagenpapier	4



Folglich sind dem FM insgesamt 44 Papiere zur Freigabe vorzulegen.

Das **Grundlagenpapier** dient (sofern es nicht bereits das finale Dokument ist) der Abstimmung der grundsätzlichen Ausrichtung des zu erarbeitenden Konzeptes und soll im Wesentlichen die folgende Struktur aufweisen:

- Auftrag mit Auftragsbeschreibung und Kontext im Gesamtprojekt
- Ist-Situation mit Grundlage für die Analyse und Datengrundlage, Mengengerüst
- Analyse mit empirischen Befunden, Fallbeispielen, Schlussfolgerungen und einer Gewichtung der Erkenntnisse in ihrer Bedeutung im Hinblick auf ihre Auswirkungen
- Lösungsansätze mit Variantenherstellung, Betrachtung von Rahmenbedingungen, Konsistenz bei Schnittstellen und Kosten-Nutzen-Analyse
- Entscheidungsvorschlag mit verschiedenen Alternativen der Lösungsvorschläge
- Ausblick auf weiteres Vorgehen mit Zeit- und Maßnahmenplanung und Ressourcenplanung

Das **Grobkonzept** stellt eine Zwischenstufe zwischen dem finalen Umsetzungs- bzw. Feinkonzept und dem vorausgehenden Grundlagenpapier dar. Es vertieft die im Grundlagenpapier bereits angelegte Ausrichtung, Ansätze und Vorschläge, weist auf Schwierigkeiten hin und gibt einen abschließenden Überblick über die Vor- und Nachteile der vorgeschlagenen Entscheidungsvariante.

Das finale **Feinkonzept** beinhaltet eine weitere Detaillierung und eine abschließende Umsetzungsplanung:

- Vertiefende Fortschreibung des Grundlagenpapiers/Grobkonzeptes mit Konsistenz zum Grundlagenpapier/Grobkonzept und Aufbau auf den Entscheidungen zum Grundlagenpapier

- Vollständige, umfassende Lösung, Konsistenz mit Lösungsansätzen in anderen Themenfeldern, vollständiger und nachvollziehbarer Beschreibung der zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben, vollständiger und nachvollziehbarer Beschreibung der zu erwartenden Effekte
- Vertiefender Ausblick auf das weitere Vorgehen mit Blick in Richtung der abschließenden Umsetzung, Zeit- und Maßnahmenplanung sowie der Ressourcenplanung im Detail

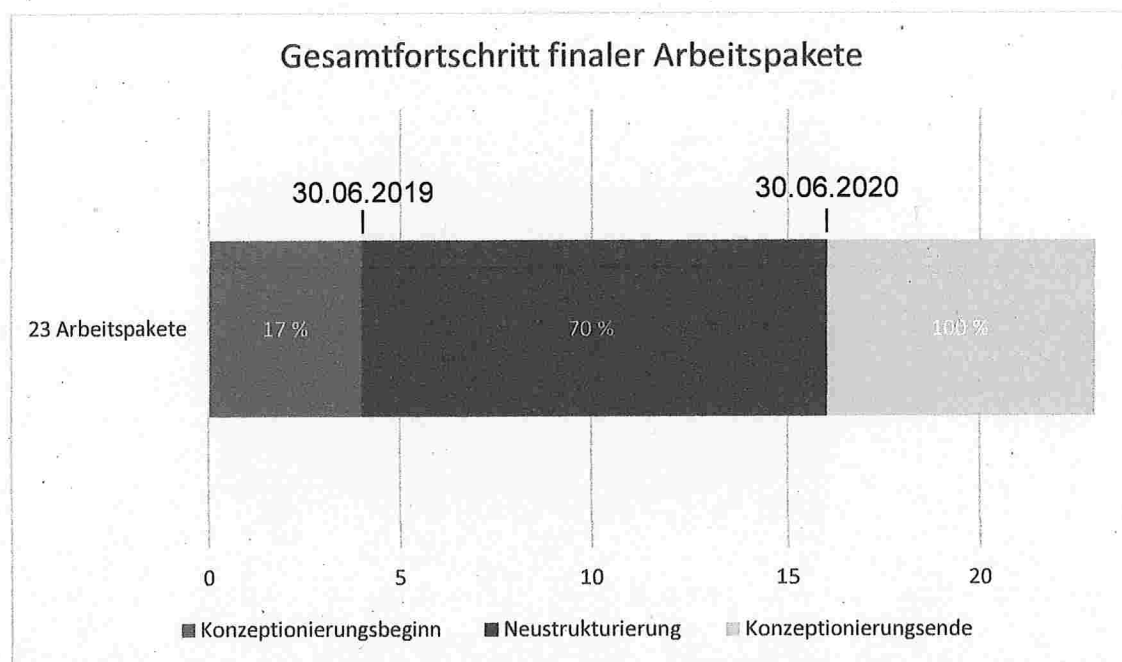
b. Konzeptfortschritte

Während des Projektverlaufs wurden von den im Zukunftserlass enthaltenen 27 Aufgabenpaketen aufgrund des engen thematischen Zusammenhangs folgende Teilziffern zusammengelegt und werden somit jeweils in einem Arbeitspaket zusammen bearbeitet:

- Zusammenlegung Textziffer 2c und 7a
- Zusammenlegung Textziffer 3a und b
- Zusammenlegung Textziffer 8b, c und 9a

Demnach sind insgesamt 23 Arbeitspakete durch den BLB NRW zu konzeptionieren.

Der stichtagsbezogene Projektverlauf in der Gesamtbetrachtung bezogen auf die final freigabereifen Arbeitspakete im BLB NRW sieht wie folgt aus⁶:



Der Projektverlauf zeigt, dass sich mittlerweile eine gute Projektdynamik eingestellt hat und die vorgenommenen Neustrukturierungsmaßnahmen sich als wirkungsvoll erweisen.

Als weiterer Indikator für einen zielführenden und effizienten Umgang mit dem Zukunftserlass wurden Meilensteine gesetzt, die eine Vorlage von 70 Prozent der gefor-

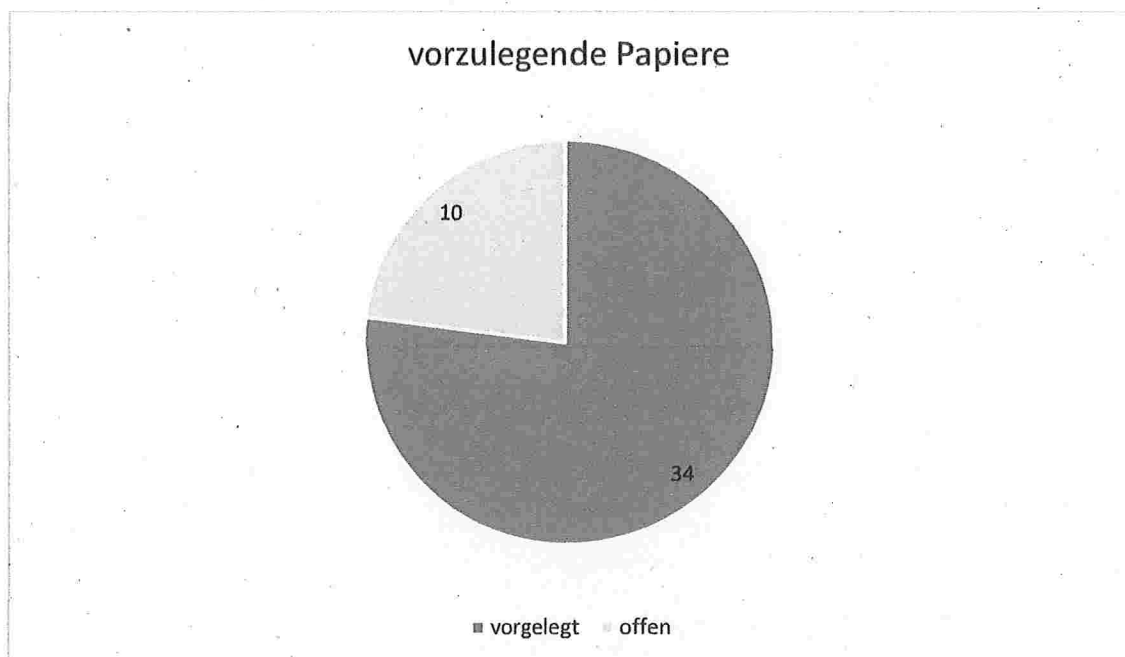
⁶ Stichtagsbezogener Gesamtfortschritt der finalen Arbeitspakete

dernten Konzepte zum 30. Juni 2020 vorsieht, mindestens aber die freigabereifen Feinkonzepte zu den Themenbereichen „Dienstleistungs- und Consultingbereich“, „Mietorientierungswert/-kalkulation“ und „Organisation und Verantwortungsverteilung“.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Erfüllung von Meilensteinen lediglich als Indikator herangezogen werden sollte und das Projekt mit seinem immensen Umfang in seiner Gesamtheit mit den einhergehenden Entwicklungen betrachtet werden muss. Der Projekterfolg sollte daher nicht ausschließlich an einem einzelnen Meilenstein festgemacht werden. Die Meilensteine dienen vielmehr als wichtiges Steuerungsinstrument. Entscheidend ist schlussendlich, dass bestehende Lücken bis zum Abschluss des Projekts geschlossen werden können.

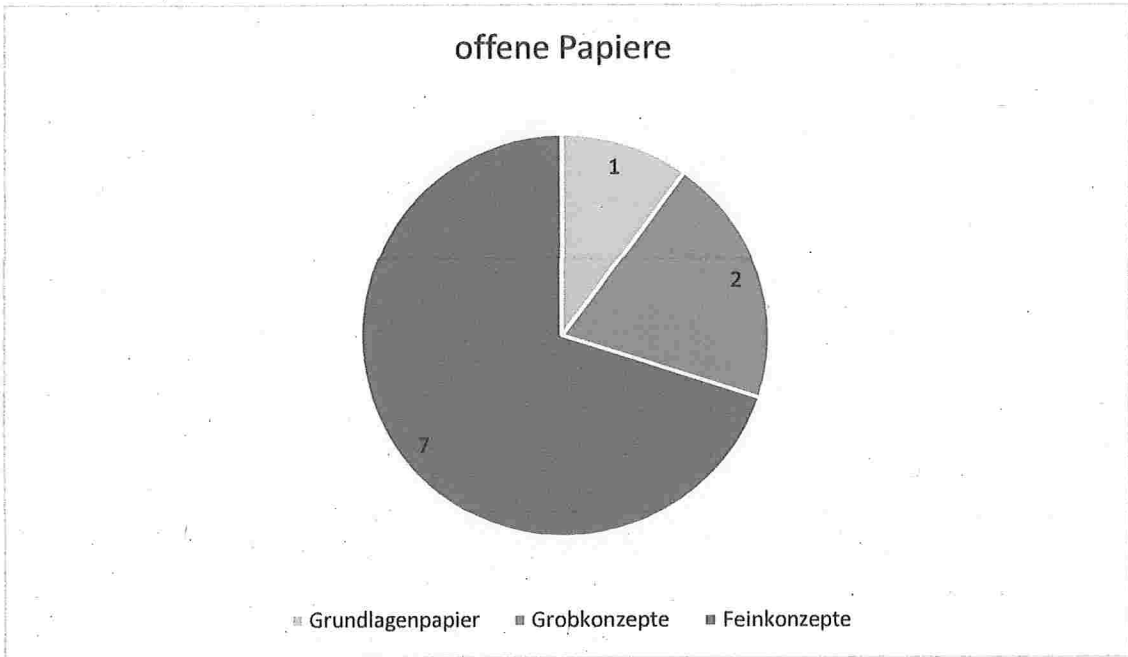
Tatsächlich wurde die 70 Prozent-Meilensteinmarke übertroffen. Das Projekt erfordert die Vorlage von insgesamt 44 Einzelpapieren (Grundlagenpapiere, Grobkonzepte sowie Feinkonzepte die auf die 23 Arbeitspakete in Abhängigkeit der Kategorisierung entfallen⁷).

Es wurden 77 Prozent (34 Papiere) vorgelegt und damit das gesetzte Ziel deutlich übertroffen.

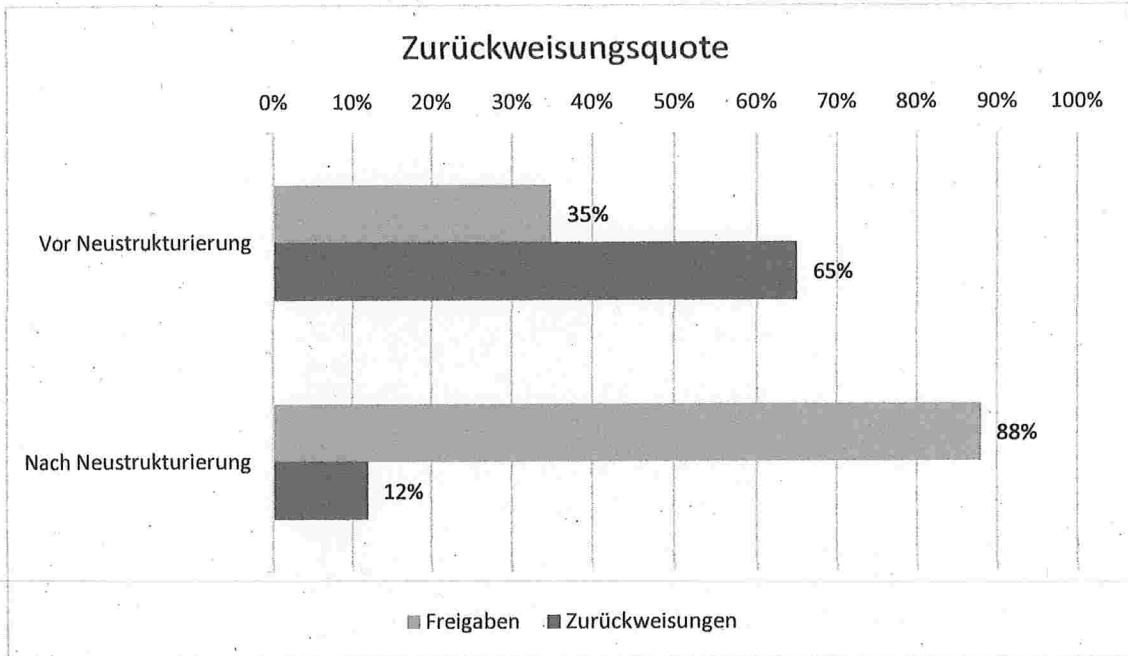


Von den offenen Papieren befindet sich der überwiegende Teil im Stadium der Grob- oder Feinkonzeptionierung.

⁷ siehe Tabelle: Komplexitätsverteilung der Aufgaben



Positiv hervorzuheben ist, dass nach Vornahme der Neustrukturierungsmaßnahmen lediglich noch ca. 12 Prozent der eingereichten Konzeptpapiere nicht den Qualitätsansprüchen genügten und somit zur erneuten Überarbeitung von der Fachaufsicht zurückgewiesen wurden. Vor der Neustrukturierung lag die Zurückweisungsquote noch bei ca. 65 Prozent aller eingereichten Konzeptpapiere.



Durch die erfolgte deutliche Qualitätssteigerung in der Konzeptbearbeitung konnte der Meilenstein nicht nur in quantitativer, sondern auch in qualitativer Hinsicht vollumfänglich erfüllt werden. Das ist Ausdruck für einen effizienten und zielgerichteten Umgang mit dem Zukunftserlass in der Projektarbeit.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sehr gute Projektfortschritte vorzuweisen sind und die ergriffenen Maßnahmen sich als effektiv herausgestellt haben. Insgesamt hat es dazu geführt, dass die Konzeptionierungsphase mittlerweile auf einen Endtermin zuläuft und nur noch wenige Arbeitspakete offen sind. Ein Teil der Konzepte befindet sich bereits in der Umsetzungsphase bzw. der Großteil kann in Kürze in diese Phase überführt werden, um wahrnehmbar im Betrieb implementiert zu werden. Die Umsetzungsphase wird je nach Komplexität einen ausgedehnten Zeitraum in Anspruch nehmen.

2. Einzelfortschritte

Das Projekt behandelt insgesamt 23 Einzelthemen, die jeweils unter Berücksichtigung der Schnittstellen und Abhängigkeiten zu konzeptionieren sind, um sie dann im Rahmen einer Umsetzung im Betrieb einzuführen und dauerhaft zu verankern.

Beispielhaft kann der Projektfortschritt an den als Meilensteinen gesetzten Einzelkonzepten des „Dienstleistungs- und Consultingbereichs“, der „Organisation und Verantwortungsverteilung“ sowie zu „MOW und Mietkalkulation“ verdeutlicht werden, da es sich insgesamt um äußerst komplexe und mit starken Schnittstellen verknüpfte Papiere handelt.

Der Dienstleistungs- und Consultingbereich weist insbesondere Schnittstellen zu den vielfältigen Tätigkeiten des Betriebs sowie zum Mietausgabenbudgetierungsprozess auf. Die Organisations- und Verantwortungsverteilung greift in die gesamte Prozesslandschaft des BLB NRW invasiv ein und stellt die Weichen für das zukünftige Steuerungsmodell. Das Thema Mietkalkulation und im Annex dazu auch die Frage eines frühzeitigen MOW betrifft schließlich das Kerngeschäft des BLB NRW und bildet die Basis für jedwedes Planen, Controlling und Steuern im Unternehmen. Mit Abschluss dieser Konzepte geht ein erheblicher Projektfortschritt einher, der auch andere Themen für den Endspurt motivieren dürfte.

a. Dienstleistungs- und Consultingbereich

Konzept:

Das Konzept des Dienstleistungs- und Consultingbereichs sieht das Erbringen von Beratungsleistungen vor. Der BLB NRW bietet dafür seine Fachexpertise in Form von Consulting-Produkten gegen Entgelt an.

Ziel ist die Erstellung des bestmöglichen Ergebnisses in einem definierten Zeitrahmen in Zusammenarbeit mit dem Nutzer.

Um das zu ermöglichen hat der BLB NRW einen Prozess für den betrieblichen Ablauf gestaltet, den es im Rahmen der Umsetzung im Betrieb zu implementieren gilt.

Angestoßen wird der Prozess zum einen durch den BLB NRW selbst, indem er aktiv Consultingleistungen bei erkennbarem Bedarf den Nutzern anbietet, zum anderen wird er auf Kundenwunsch tätig. Die Aufgabe sowohl für die aktive als auch für die passive Rolle übernimmt der Bereich Customer Relationship Management (CRM) in der Zentrale des BLB NRW, womit ein fester Ansprechpartner während des gesamten Verfahrens den Nutzern (Ressorts) zur Verfügung steht.

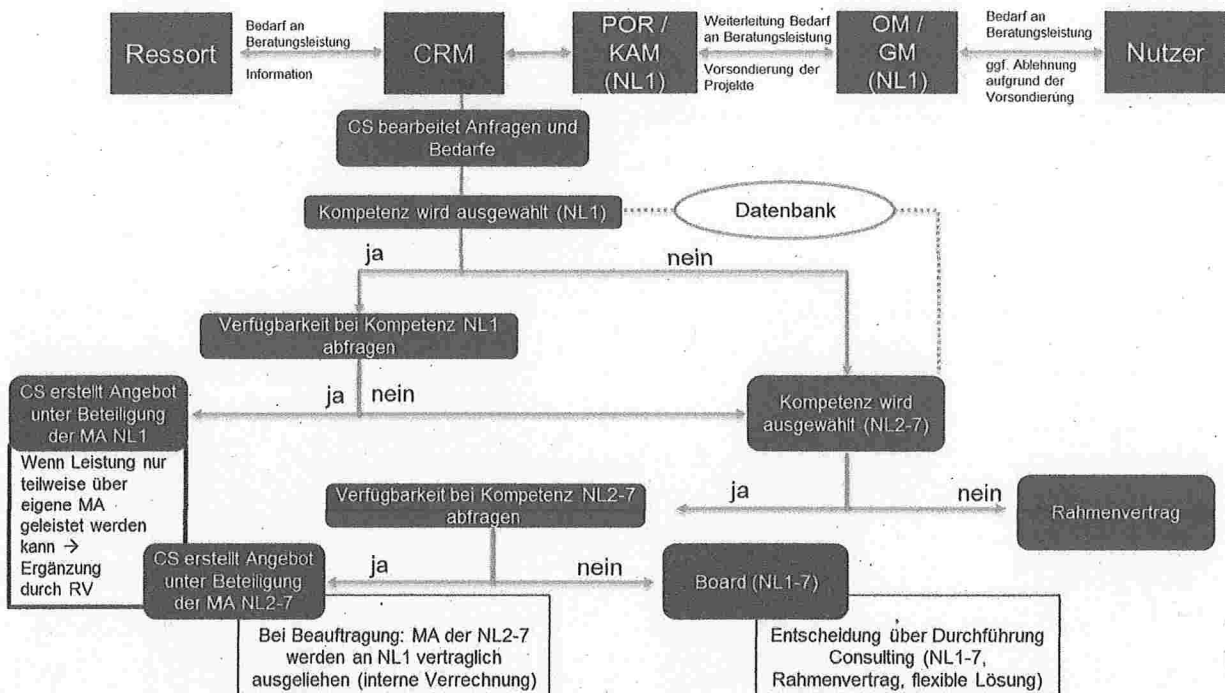
Hierzu personalisiert der BLB NRW einen Aufbaustab Consulting, der in der finalen Ausrichtung in einen Fachbereich überführt wird. Damit schafft der BLB NRW eine klare, nach außen sichtbare Organisationseinheit für Consulting-Anfragen. Diese werden entweder durch das Ressort im Zuge der Portfoliokonferenzen oder durch die Nutzer vor Ort über die Abteilungen Portfoliomanagement/Key Account Manager an CRM

gestellt und in CRM gesteuert. Zum kontinuierlichen Austausch mit den Niederlassungen hat der Geschäftsbereich CRM gezielt Netzwerke etabliert (Abteilungsleitungen Portfoliomanagement, Immobilienmanagement, Key Account Manager), um niederlassungsübergreifend einen bestmöglichen Wissenstransfer zu gewährleisten und die Zusammenarbeit zu optimieren. Themenschwerpunkte sind insbesondere der Austausch über Kundentrends, die Portfolioentwicklung der Kunden und consultingrelevante Themenbereiche. Intern erfolgt somit immer eine Bündelung bzw. Weiterleitung der Anfrage an CRM.

Die Anfrage wird im ersten Schritt zwischen CRM und dem Ressort bzw. Nutzer konkretisiert, sodass das Ziel, die Dauer und der Inhalt des Auftrags vorliegen.

Im nächsten Schritt erfolgt die Personalisierung des Auftrages durch den Fachbereich Consulting. Zunächst wird die Verfügbarkeit bei der zuständigen Niederlassung (des Kunden) im Portfoliomanagement/Key Account Management abgefragt. Sofern in der zuständigen Niederlassung keine Ressourcen verfügbar sind, werden durch den Fachbereich Consulting Realisierungsmöglichkeiten über einen niederlassungsübergreifenden Kompetenzpool gesucht oder auf externe Unterstützung zurückgegriffen, wobei der BLB NRW Ansprechpartner für den Nutzer bleibt. Im Fall fehlender Kompetenz bzw. Verfügbarkeit wird der BLB NRW keine Consulting-Leistung erbringen.

Schematische Darstellung des Consulting Prozessablaufs:



Der Fachbereich Consulting verfolgt Kundentrends aktiv, um Produkte kontinuierlich weiterzuentwickeln und Kunden akquirieren zu können. Die Anbindung an den Geschäftsbereich CRM stellt sicher, dass die innerhalb der Portfoliokonferenzen erkennbaren kundenstrategischen Trends Berücksichtigung in der Entwicklung und Evaluierung des Consulting Spektrums finden.

Für einen Markteinstieg als Beratungsdienstleister hat sich der BLB NRW auf zwei grundlegende Produkte fokussiert, die potentiell in der Initiierungsphase schwerpunktmäßig von den Kunden nachgefragt werden – Bedarfsplanung in Phase 0 (Forderung MAB-Prozess) und Energieberatung (Ergebnis der Kundenbefragung).

Die Energieberatung wird zu den Detailthemen „Anlagen- und Betriebsoptimierung“, „Konzepte zur E-Mobilität“ sowie „Energie-Liegenschaftskonzepte“ angeboten werden. Diese sind abzugrenzen von denjenigen Leistungen, die aufgrund von rechtlichen Anforderungen ohnehin erbracht werden müssen.

Für jedes Beratungsprodukt wurden Leistungsverzeichnisse formuliert. Weiterhin erfordert die Flankierung des MAB-Prozesses die Etablierung weiterer Consulting-Produkte zur Unterstützung der Ressorts. Der Produktkatalog wird fortlaufend an die Kundenbedarfe angepasst.

Unter Berücksichtigung der Entwicklung von Kundenanfragen werden Kompetenzen weiterentwickelt, um den Beratungsbedarf abzudecken.

Ausblick:

Zum jetzigen Zeitpunkt ist es für die Niederlassungen möglich, Kundenanfragen, die durch die zukünftigen Produkte des Dienstleistungs- und Consultingbereiches abgedeckt werden, zu bedienen, Angebote zu erstellen und Beratungsprojekte umsetzen. Sollte eine Umsetzung mit reiner Eigenleistung nicht sofort abzubilden sein, wird sich der BLB NRW eine externe Unterstützung heranziehen, um Kundenaufträge zu erfüllen. Zudem wurde ein neues Schulungsprogramm mit dem Schwerpunkt Kundenorientierung eingeführt.

Die personelle Ausstattung des Fachbereichs Consulting erfolgt schnellstmöglich (voraussichtlich innerhalb der nächsten drei Monate), um eine Unterstützung der Niederlassungen sowie eine koordinierende Stelle für die Kunden zu schaffen. Um Prozesse und Verfahrensabläufe zielgerichtet zu implementieren, wird zunächst ein Aufbaustab installiert, der in den Fachbereich überführt wird.

Zudem erfolgt die Umsetzung des Change Request mit der IT, damit eine Nutzung der SAP-Serviceaufträge im BLB NRW für Consulting – und somit ein gezieltes Controlling jeden Auftrages – möglich ist. Im Anschluss werden Schulungen für die Niederlassungen angeboten.

Mit der Einführung des MAB-Prozesses entstehen die neuen Produktfelder. Das Schulungsprogramm wird entsprechend der veränderten Aufgabenfelder angepasst und es finden spezielle Schulungen für die Kompetenzteams statt.

Zum Ende des Jahres 2020 werden die Verfahrensabläufe und Prozesse evaluiert. Erwartungsgemäß steigt die Nachfrage der Kunden zu Produkten. Zur professionellen Etablierung des Themenkomplexes Consulting ist spätestens im vierten Quartal 2020 die Stellenzuweisung zur personelle Ausstattung des Fachbereichs Consulting erforderlich. Der Produktkatalog wird hinsichtlich der Aktualität und Anpassungsbedarfe bewertet und das Angebot für das Jahr 2021 entsprechend angepasst.

Bewertung:

Der BLB NRW hat zum neuen Dienstleistungs- und Consultingbereich einen Prozess gestaltet, der sich in die vielschichtigen Abläufe des BLB NRW einfügt und seine fachliche Expertise den Nutzern zugutekommen lässt. Für den Nutzer wurden klare Strukturen mit einer festen Ansprechperson und zugleich eine breite Zugriffsmöglichkeit auf die fachlich versierten Mitarbeiter geschaffen. Bei dem neuen Bereich handelt es sich

um einen dynamischen Bereich, der sich Entwicklungen, Anforderungen und Trends stellen muss und sich immer neu zu positionieren hat. Nicht zuletzt durch eine IT Einbindung, gezieltes Controlling sowie enge Verzahnung mit anderen Bereichen im Betrieb wie auch den Portfoliokonferenzen wird dies ermöglicht. Durch die Kundennähe wird der BLB NRW in die Lage versetzt, frühzeitig sich verändernde Nutzerbedürfnisse zu erkennen und auf diese angemessen zu reagieren.

Bestimmte Fragestellungen, wie die Ausgestaltung der einzelnen Beratungsprodukte, können erst im Rahmen der Umsetzung bzw. Anwendung entwickelt werden.

Insgesamt handelt es sich um ein qualitativ starkes und detailliertes Konzept (82 Seiten plus Anhang), dass in die Umsetzungsphase überführt werden sollte.

b. Organisations- und Verantwortungsverteilung

Konzept:

Zur klaren Regelung von Verantwortung und kontinuierlicher Weiterentwicklung des BLB NRW soll ein „Governance-/Betriebsmodell“ eingeführt werden, welches die Brücke zwischen Strategie und Geschäftsausführung darstellt. Die folgende Grafik zeigt die relevanten Aspekte dieses Modells:



Ein grundlegender Aspekt des Konzepts ist die Entwicklung einer „Verantwortungsrichtlinie“. Der Baustein „Interne Vorgaben“ dazu basiert auf einem konsequenten und vor allem einheitlichen Prozessmanagement unter Berücksichtigung der einheitlichen sogenannten „Level of Authorities-Matrix“ (LoA Matrix). Durch eine eingehende Analyse der internen Vorgaben werden Redundanzen und auch Regelungslücken ermittelt und geschlossen. Diese überarbeiteten internen Vorgaben werden sodann in einheitliche Prozesse transformiert und allen Beschäftigten über interne Portale zur Verfügung gestellt. Im Ergebnis werden so die notwendige Transparenz und Sicherheit für die Bearbeitung sichergestellt, da Zuständigkeiten eindeutig festgelegt wurden.

Bei der LoA-Matrix handelt es sich um ein im Rahmen der neu entwickelten „Verantwortungsstrategie“ entworfenes vierstufiges Verantwortungsmodell (Vorschlag-Votum-Entscheidung-ggf. Zustimmung), das jeder Prozessmodellierung zugrunde gelegt wird. Im Ergebnis sollen möglichst viele Normsachverhalte (ca. 80 Prozent der Geschäftsvorfälle) definiert werden, um die Bearbeitungsqualität zu optimieren. Sachverhalte außerhalb der LoA-Matrix (ca. 20 Prozent der Geschäftsvorfälle) sollen nach dem Prinzip „Management by Exception“ jeweils von der nächsthöheren Entscheidungsebene beschlossen werden. Zu der neuen Verantwortungsstrategie gehört auch, die Rolle des BdH auf die Kernaufgaben gemäß LHO zurückzuführen und so zukünftig den „Flaschenhals-Effekt“ des BdH zu verhindern.

Das „Steuerungsmodell“ basiert auf der klaren Abgrenzung der Aufgaben sowie der Verantwortung zwischen der Zentrale und den Niederlassungen. Die Zentrale übernimmt dabei die Aufgaben Strategie, Steuerung und Service, während die Niederlassungen das Kerngeschäft betreiben. Um dieses Steuerungsmodell auch in der Praxis dauerhaft zu etablieren, ist eine weitere Konkretisierung der jeweiligen Aufgaben erforderlich. Dies soll über verbindliche Weisungen, Zielvereinbarungen und auch regelmäßige Kommunikationsformate zur Ausschärfung der jeweiligen Aufgaben gelingen.

Durch den Baustein „(Multi-)Projektmanagement“ soll die Weiterentwicklung des BLB NRW durch die Stabsstelle „Zukunft BLB“ federführend vorangetrieben und koordiniert werden. Verschiedene Projekte laufen so nicht isoliert nebeneinander her, sondern es erfolgt vielmehr eine ganzheitliche Betrachtung. Widersprüche können dadurch frühzeitig aufgedeckt und verhindert werden.

Der Baustein „Zusammenarbeit/Lernkultur“ soll den Fokus auf die Herstellung bzw. Weiterführung von Netzwerkkultur sowie Transparenz legen und so der Gefahr vorbeugen, dass es aufgrund klarer Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu einer „siloartigen“ Aufgabenerfüllung kommt, welche die stetige Weiterentwicklung des BLB NRW behindern könnte. Das Verantwortungsbewusstsein der Führungskräfte wird dabei über ein breites Schulungssystem geschärft und weiter ausgebildet.

Ausblick:

Aufgrund des umfassenden Konzepts, das in viele Teilbereiche des BLB NRW hineinwirkt, sind im Rahmen der Umsetzung des Konzepts umfangreiche Abstimmungen notwendig. Nur so kann gewährleistet werden, dass tatsächlich alle Schnittstellen ausreichend berücksichtigt werden. Die Schnittstellenbetrachtung und Umsetzung erfolgt daher in iterativer Weise und in Abhängigkeit zu den anderen Arbeitsbereichen.

Die Themen Verantwortungsverteilung, Organisation und Mitzeichnung werden aus diesem Grund Bestandteil der Sitzungen und Treffen der unterschiedlichen Gremien, um übergreifend eine regelmäßige Betrachtung sicherzustellen und Handlungsfelder zu identifizieren. Die Priorisierung der Prozesse/Bereiche, deren Verantwortung in der LoA-Matrix festgeschrieben werden soll, hat parallel bereits begonnen. Die Regelungsbedarfe der Geschäftsbereiche werden dazu sukzessive abgearbeitet. Ebenso laufen bereits Abstimmungen zur Optimierung der Verantwortungsdokumentation.

Die kontinuierliche Aufgabenüberprüfung der Stabsstelle BdH wurde ebenfalls bereits aufgenommen. Derzeit werden alle Vorgänge, Beteiligungsformate und Besprechungsserien kritisch betrachtet und mit Blick auf ihr Erfordernis für das neue Aufgaben- und Rollenverständnis hinterfragt. Nach der Definition des zukünftigen Aufgabenbereiches und Tätigkeitsfeldes werden die bestehenden Regelungen und Prozesse innerhalb des BLB NRW angepasst und die Beschäftigten des BLB NRW informiert

bzw. bei Bedarf geschult. Damit soll ein schnellstmöglicher Nutzen für die Kunden durch die Entzerrung des „Flaschenhales BdH“ erreicht werden.

Bewertung:

Das Feinkonzept ist äußerst positiv zu bewerten. Die bereits im Grundlagenpapier dargestellten Ansätze werden sinnvoll weiterentwickelt und ausgeschärft. Das vorgeschlagene „Governance-/Betriebsmodell“ stellt einen übergreifenden Lösungsvorschlag dar, der die Aufgabenstellung des Zukunftserlasses umfassend aufgreift und abarbeitet, daneben aber auch die gesamte Weiterentwicklung des BLB NRW in den Blick nimmt und damit eine gelungene Gesamtlösung darstellt. Das Feinkonzept enthält zudem einen detaillierten und nachvollziehbaren Umsetzungsplan und Berücksichtigung der umfangfassenden Schnittstellen. Es ist daher zu erwarten, dass das komplexe und vielschichtige Konzept auch in die Praxis umgesetzt werden kann.

c. Mietorientierungswert/-kalkulation

Konzept:

Die neue Mietkalkulation ist neben dem Ziel, ein für den BLB NRW kostendeckendes Mietangebot zu berechnen, vor allem auch darauf gerichtet, den Ressorts und Hochschulen zu ermöglichen, die Mietangebote des BLB NRW mit Marktangeboten zu vergleichen, indem alle Mietbestandteile transparent und nachvollziehbar definiert und standardisiert berücksichtigt werden. Die Abgabe eines MOW in einer frühen Leistungsphase (Leistungsphase 0 – 3) als Obergrenze eines zukünftigen Mietangebots durch den BLB NRW ermöglicht dem Auftraggeber zudem eine sachgerechte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im Rahmen der Mietausgabenbudgetierung zu einem sehr frühen Zeitpunkt.

Das vorgelegte Konzept greift diese beiden Ziele auf und gestaltet zum einen konzeptionell die zukünftige Kalkulationsmethodik und die zugrundeliegenden Kalkulationsparameter. Zum anderen wird das sogenannte MOW-Datenpaket entwickelt, das für den Vergleich im Landesrechenmodell herangezogen wird.

Bei der Mietkalkulation geht der BLB NRW unter Berücksichtigung der strategischen Ziele von einem Vollkostenansatz aus. Die kalkulierte Miete für das Erstjahr ergibt sich aus der rechnerischen Aufstellung der Kostenpositionen mit dem Ziel, einen neutralen Deckungsbeitrag zu gewährleisten. Für die Folgejahre ist eine entsprechende Indexierung der Miete vorgesehen.

Bei den in die Kalkulation der Jahreskaltmiete einfließenden Parametern wird zwischen unternehmensspezifischen und projektspezifischen Parametern unterschieden. Im Einzelnen finden folgende Parameter im Rahmen der Mietkalkulation Berücksichtigung:

- Grundstückswert

Die Kosten für den Erwerb eines neuen Grundstückes werden über einen Zeitraum von 99 Jahren über die Miete refinanziert. Bei Grundstücken, die bereits bei der Gründung des BLB NRW im Jahr 2001 vorhanden waren, geht der BLB NRW davon aus, dass diese bereits refinanziert sind und nimmt diese von einer weiteren Berücksichtigung in der Mietkalkulation gänzlich aus. Ebenso unberücksichtigt bleiben die nach Gründung des BLB NRW neu erworbenen Grundstücke, soweit sie ebenfalls bereits refinanziert sind.

- Herstellungskosten des Gebäudes
- Interimskosten

- Umzugskosten
- Abbruchkosten
- Inbetriebnahmemanagement
- Baunebenkosten (Pauschale)
- Instandsetzungskosten

Eine Ausdifferenzierung der Instandsetzungskosten nach Gebäuden ist dem BLB NRW derzeit noch nicht möglich. Er plant diese Differenzierung nach Gebäudeclustern, später auch gebäudescharf bis voraussichtlich Ende 2023 zu realisieren.

Ziel ist es, eine bedarfsgerechte und projektindividuelle Ermittlung eines Instandsetzungswertes, u. a. auch in Abhängigkeit des Technisierungsgrades des jeweiligen Gebäudes, vorzunehmen. Diese Ermittlungsweise dürfte bis zur Leistungsphase 5 und Abgabe eines verbindlichen Mietangebots des BLB NRW sowohl für Bestandsgebäude als auch für Neubauten aufgrund der fortgeschrittenen Planungstiefe regelmäßig möglich sein.

Bei der Abgabe eines MOW bis zur Leistungsphase 3 ist es gerechtfertigt, einen pauschalen Wert (in Prozent)⁸ nebst Risikoaufschlag für die Instandsetzungskosten zu verwenden.

- Verwaltungskosten (in Prozent)

Die Verwaltungskosten bilden die typischen Kosten für Verwaltungsleistungen ab, die dem BLB NRW als Immobilienbetrieb als solchen entstehen. Dabei werden die derzeit möglichen Einzelpositionen aufgeschlüsselt und mit tatsächlichen Kosten belegt. Eine darüber hinaus gehende Aufschlüsselung von den übrigen Positionen ist dem BLB NRW derzeit nicht möglich, insoweit werden vorerst pauschale Ansätze berücksichtigt

- Kalkulatorische Bauzeitinsen (in Prozent)
- Finanzierungskosten (in Prozent)
- Ausgleichsbetrag (in Prozent)

Der BLB NRW weist erstmalig transparent einen unternehmensspezifischen Ansatz in der Mietkalkulation aus, der zum einen die nicht in den übrigen definierten Parametern abbildbaren Kosten, insbesondere für unvorhersehbare Gegebenheiten, umfasst. Zum anderen dient dieser Parameter auch dazu, den dem BLB NRW vorgegebenen Zielkorridor eines Jahresüberschusses in Höhe von 60 bis 120 Mio. Euro erwirtschaften zu können.

- abzüglich: prognostizierter Restbuchwert des Gebäudes bei Drittverwendungsfähigkeit

Der BLB NRW plant bei drittverwendungsfähigen Objekten einen „Restbuchwert“ zu bilden und in der Mietkalkulation zu Gunsten des neuen Mieters zu berücksichtigen.

Für die Kalkulation an sich bedient sich der BLB NRW nach wie vor der Methodik des Vollständigen Finanzplans.

⁸ Die Höhe der prozentual in Ansatz gebrachten Parameter beziehen sich auf die Herstellungskosten des Gebäudes bzw. auf die Jahreskaltmiete. Der BLB NRW leitet die konkreten Prozent-Werte aus der Analyse historischer Daten ab.

Grundsätzliche Maßgabe bei der Berechnung der Miete ist eine Refinanzierung der Herstellungskosten des Gebäudes innerhalb der Mietvertragslaufzeit, die der BLB NRW grundsätzlich auf maximal 25 Jahre festlegen möchte.

Sämtliche Parameter sollen turnusmäßig dem Grunde und der Höhe nach überprüft werden.

Um die Abstimmungsprozesse bei der Erstellung der Mietkalkulation zwischen den Niederlassungen und der Zentrale zu straffen und zu beschleunigen, legt das Konzept auch die jeweiligen Stellen im BLB NRW fest, die zu festgelegten Zeitpunkten die erforderliche Datenlieferung verantworten.

Zuletzt wird klargestellt, dass die Parameter der Mietkalkulation inhaltlich denen der Kalkulation für einen MOW entsprechen.

Das MOW-Datenpaket, das die Vergleichsgröße im Rahmen der Mietausgabenbudgetierung darstellt, ermittelt der BLB NRW maßnahmen- und variantenspezifisch in einer Vorstufe zum verbindlichen Mietangebot. Ziel ist es, möglichst schnell, innerhalb einer mit dem Ressort abgestimmten Frist, in der Lage zu sein, ein Datenpaket für das Landesrechenmodell zu erstellen.

Im ersten Schritt wird die Bedarfsplanung durch das Ressort (ggf.) mit Unterstützung des BLB NRW aufgestellt. Diese Leistungen werden nach dem MAB-Leitfaden gesondert vergütet und daher nicht in der Mietkalkulation berücksichtigt. Der BLB NRW wird in der Kommunikation mit den Ressorts zukünftig ein hohes Maß an Transparenz schaffen.

Basierend auf der Bedarfsplanung des Ressorts betrachtet der BLB NRW im Rahmen seiner Portfoliostrategie alle denkbaren Umsetzungsvarianten. Im Rahmen der Aufstellung der Kostenermittlung je Umsetzungsvariante werden bereits auch die mit den Varianten des BLB NRW anfallenden Opportunitäts- und Leerstandskosten identifiziert.

Im nächsten Schritt wird der BLB NRW für jede seiner als realisierbar identifizierten Umsetzungsvarianten einer Maßnahme ein für ihn wirtschaftliches Datenpaket für das Landesrechenmodell erstellen. Auch hierfür hat der BLB NRW interne Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten festgelegt.

Ausblick:

Das bisher genutzte Kalkulationsinstrument muss ersetzt werden. Aus diesem Grund wird für die Konzeptionierung und Programmierung eines neuen Instruments ein externes Unternehmen beauftragt werden. Das dann erstellte Instrument soll von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft und auditiert werden.

Mit der Abgabe eines MOW, der in seiner Systematik der neuen Mietkalkulation folgt, befindet sich der BLB NRW an der Schnittstelle zwischen den eigenen internen Reformprozessen zu den neu etablierten Prozessen seitens der Landesregierung im Hinblick auf die Mietausgabenbudgetierung. Maßgeblich für das neue Kalkulationsinstrument sind daher immer eine unbedingte Kompatibilität mit dem „Leitfaden für Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen für immobilienwirtschaftliche Maßnahmen des Landes Nordrhein-Westfalen“ und dem „Verfahrensleitfaden Mietausgabenbudgetierung für immobilienwirtschaftliche Maßnahmen des Landes Nordrhein-Westfalen – MAB-Verfahrensleitfaden“.

Aktuell arbeitet der BLB NRW sowohl an der Ausschreibung des Rechentools (Lastenheft) als auch an der Vergabe der externen Auditierung.

Für die Übergangszeit wird mit Zwischenlösungen auf Basis der bisherigen Instrumente gearbeitet.

Soweit der BLB NRW zurzeit mangels ausreichender, substantieller Datengrundlagen bei einzelnen Parametern noch mit Pauschalansätzen arbeitet, ist zugesagt, nachhaltig an den erforderlichen Ausdifferenzierungen zu arbeiten und diese zukünftig sukzessive und in Abstimmung mit der Fachaufsicht in den Kalkulationsprozess zu integrieren.

Bewertung:

Gemessen an dem Ziel, die Mietkalkulation des BLB NRW transparenter, systematischer und nachvollziehbarer als bisher zu machen, hat der BLB NRW mit dem vorgelegten Konzept einen großen Schritt nach vorne gemacht.

Bereits in den letzten Jahren hat der BLB NRW – betrachtet man die Jahresabschlüsse der letzten 10 Jahre – aus seiner Perspektive auskömmlich gewirtschaftet. Weil aber die Kalkulation der Miete als überwiegende Einnahmequelle weitestgehend intransparent und nicht überprüfbar niedergelegt wurde, konnten eine echte Kontrolle oder Steuerung nur eingeschränkt erfolgen. Das ist jetzt möglich.

Dem BLB NRW ist es gelungen, die einzelnen Parameter dem Grunde nach betriebswirtschaftlich nachvollziehbar herzuleiten. Die Heranziehung von zahlreichen Pauschalen wird seitens der Fachaufsicht kritisch gesehen und wurde so auch mit den Verantwortlichen diskutiert. Es besteht daher Einvernehmen zwischen allen Beteiligten, dass mit Hochdruck an einer Weiterentwicklung hin zu einer deutlicheren Portfolio Betrachtung bzw. in Einzelbereichen auch einer gebäudescharfen Ausdifferenzierung gearbeitet werden muss. Gleichzeitig ist mit den vorgelegten Ausarbeitungen ein geordnetes Arbeitsumfeld definiert, das eine vertrauensvolle Abstimmung hierzu in Zukunft ermöglicht.

Dasselbe gilt im Hinblick auf die veranschlagte Höhe der genannten Parameter. Nach der glaubhaften Darstellung des BLB NRW sind etwa die gewählten Pauschalansätze angemessen und richtig gewählt. Sowohl der BLB NRW selber als auch die Fachaufsicht werden diese Ansätze regelmäßig kritisch überprüfen und anpassen. Auch für diesen Prozess ist mit dem vorgelegten Konzept der Weg eröffnet.

C. Fortentwicklung und Ausblick

Der dargestellte, erkennbare Projektfortschritt zeigt, dass mit den konzeptionellen Ausarbeitungen des BLB NRW die Grundlagen für eine strukturelle Veränderung nahezu vollständig entwickelt wurden und die Konzeptionierungsphase in absehbarer Zeit beendet sein wird.

Im nächsten, das Projekt abschließenden Schritt, ist es erforderlich, die Konzepte als theoretisches Gerüst der Veränderung in die Praxis umzusetzen und dauerhaft im Unternehmen zu verankern. Ziel ist es, diese Umsetzung so zu gestalten, dass sie auch für die Beschäftigten des BLB NRW nachvollziehbar ist und als sinnvoll erlebt wird. Nur unter diesen Voraussetzungen kann auch ein spürbarer und vor allem langfristiger Nutzen für die Kunden des BLB NRW eintreten.

Die Umsetzungsphase stellt neue Anforderungen an die Stabsstelle „Strategische Steuerung und Zukunft BLB“ dar.

Während die vorrangige Aufgabe der Stabsstelle bislang darin bestand, die Ausarbeitung der Konzepte unter enger Begleitung der Geschäftsführung zu steuern, gilt es nun, die Konzepte vor allem für das operative Geschäft der Niederlassungen verständlich und nachvollziehbar umsetzen. Durch die Umsetzungsphase verschiebt sich daher der Fokus zwischen der Zentrale als strategischer Impulsgeber und Entwickler hin zu den operativ tätigen Niederlassungen, die erste Ansprechpartner der Kunden sind.

Die Steuerung dieser zweiten Phase des Projekts erfordert zum einen den Blick auf die Einzelumsetzung der jeweiligen Konzepte. Diese enthalten dazu bereits konkrete Planungen und auch Meilensteine, um den anstehenden Prozess zu strukturieren und Teilschritte messbar zu machen. Zum anderen muss aber auch zwingend die Gesamtumsetzung in den Blick genommen werden, um ein in sich stimmiges und damit belastbares Gesamtbild sicherzustellen. Durch die gegenseitigen Wechselwirkungen und Abhängigkeiten der Einzelthemen untereinander wird sich diese tiefgreifende Umorganisation als dynamischer Prozess entwickeln, der unterschiedliche Zeiträume umfassen wird.

Jenseits dieser rein organisatorischen Maßnahmen ist für die erfolgreiche und vor allem langfristige Implementierung der Konzepte von entscheidender Bedeutung, die Umsetzung für die gut 2.200 Beschäftigten des BLB NRW nachvollziehbar und transparent zu gestalten. Nur durch eine konsistente Umsetzung können bei den Beschäftigten des BLB NRW Verständnis und Motivation für eine stark veränderte Arbeitswelt erreicht und jahrzehntelange Denkweisen und Handhabungen verändert werden.

Die Umsetzungsphase erfordert daher zum einen eine angepassten Projektorganisation sowie zum anderen ein professionelles Change Management. Es empfiehlt sich, für diese beiden wesentlichen Eckpfeiler der Umsetzung jeweils entsprechende Planungen zu entwickeln, um die notwendigen Strategien festzuschreiben und die Umsetzung strukturiert anzugehen.

Aufgrund der enormen Bedeutung des Change Managements wird angeregt, hierzu durch den BLB NRW die professionelle Unterstützung externer Dritter hinzuziehen. Unabhängig von der Hinzuziehung externer Unterstützung sollte ein System etabliert werden, das durch personelles Zusammenspiel und Verbindungen einen geordneten Informationsfluss von den Niederlassungen in die Zentrale sicherstellt. Dadurch würde ein wertvolles und auch notwendiges Bindeglied zwischen der operativen Basis und den Umsetzungsverantwortlichen geschaffen und die Stabsstelle sowie auch die Geschäftsführung in die Lage versetzt, frühzeitig auf Probleme in der Umsetzung, aber

auch auf Verunsicherungen der Beschäftigten reagieren zu können. Ebenfalls als sinnvoll erachtet werden zeitnahe Schulungen für die Beschäftigten bei veränderten Arbeitsabläufen, um Unsicherheiten und auch inneren Widerstände entgegen zu wirken.

Derzeit wird die Umsetzung einzelner, final freigegebener Konzepte bereits vollzogen, ein Beispiel hierfür sind die Portfoliokonferenzen. Dieses Vorgehen der „vorgezogenen Umsetzung“ hat aus Sicht des FM den Vorteil, die Umsetzungsphase zunächst an einem Einzelkonzept zu erproben, bevor demnächst das Gesamtprojekt in die Umsetzungsphase eintritt. Zudem werden konzeptionell erarbeitete Verbesserungen so schnellstmöglich auch für die Kunden in der Praxis spürbar.

Die teilweise bereits begonnene Umsetzung, die daraus gewonnenen Erfahrungen sowie die grundsätzlich optimierte Projektstruktur lassen bislang erwarten, dass die nun anstehende Gesamtumsetzung positiv verlaufen kann. Die bisherigen Erfahrungen aus dem Projektverlaufs haben jedoch auch gezeigt, dass eine Projektbegleitung von außen sinnvoll und auch notwendig ist, um Fehlentwicklungen und bei auftretenden Schwierigkeiten neue Impulse zu geben.

Aufgrund der enormen Bedeutung der nun anstehenden Arbeiten für die dauerhafte strukturelle Veränderung und zukunftsorientierte Neuaufstellung des BLB NRW sollte die Umsetzung bis zu ihrem Abschluss durch das FM als zuständige Fachaufsicht eng begleitet werden.