Ministerium der Finanzen
des Landes Nordrhein-Westfalen
Der Minister

LANDTAG
NORDRHEIN-WESTFALEN
17. WAHLPERIODE

VORLAGE
17/3095

A07, A07/2

11.03.2020

Aktenzeichen
O 1765 – 402 – 06
O 1744 – 02 – BLBG
bei Antwort bitte angeben

Johanna Haider
Telefon (0211) 4972 - 2963

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

Projekt „Zukunft des Bau- und Liegenschaftsbetriebes“ Entwicklungen und aktueller Sachstand

Die Landesregierung hat mit dem am 11. September 2018 beschlossenen Maßnahmenpaket für ein leistungsstarkes Liegenschaftsmanagement die Voraussetzungen für eine grundlegende Reform des Bau- und Liegenschaftsbetriebes geschaffen. Ziel ist, den BLB NRW organisatorisch und strategisch dahingehend zu stärken, dass er die mit seiner Gründung verbundene Erwartung erfüllen kann, die Behörden und Hochschulen des Landes angemessen unterzubringen, die dafür anfallenden Kosten transparent zu machen und langfristig zu reduzieren sowie die bereits im Bau- und Liegenschaftsbetriebsgesetz (BLBG) vorgesehenen Ziele zu erfüllen.

Der Zukunftserlass des Ministeriums der Finanzen vom 16. Oktober 2018 (siehe Vorlage 17/1482 „Leitlinien für die Zukunft des BLB NRW“) beschreibt den Weg, die strukturellen Defizite im BLB NRW weiter aufzuarbeiten und schließlich zu beseitigen. Der Zukunftserlass thematisiert 27 wichtige Handlungsfelder für den BLB NRW. Das Leitprinzip ist hierbei, das Unternehmen kundenorientiert und kaufmännisch steuern und im Rahmen einer unternehmerischen Strategie ausrichten zu können.

Zum 30. Juni 2019 zeigt sich, dass im Ergebnis die mit der Verabschiedung des Maßnahmenpakets verbundenen Grundsatzentscheidungen zweckmäßig sind. Es zeigt sich aber auch, dass sich sowohl die in fast 20 Jahren praktizierten und bislang nur unzureichend hinterfragten Arbeitsweisen und Abläufe als auch die untemehmenseigenen Mentalität nicht innerhalb kurzer Zeit und ohne

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

nachhaltige Steuerung durch die oberste Führungsebene des Unternehmens verändern lassen.

Auf dieser Grundlage wurden Anpassungen im Hinblick auf drei übergeordnete Handlungsfelder für ein besseres Gelingen des Projekts vorgenommen, die organisatorische, methodische und inhaltliche Vorgaben für die Auseinandersetzung mit der Aufgabe beinhalten und im Folgenden näher dargestellt werden.

Aus diesem Grund wurde der Leiter der Fachaufsicht, Herr LMR Behle, im Mai zunächst als Unterstützung der Geschäftsführung an den BLB NRW abgeordnet. Die mit der Erweiterung der Geschäftsführung auf (wieder) drei Personen verbundene Schaffung zusätzlicher Führungskapazitäten hat sich als wirksam herausgestellt. Genauso wie die intensiven Erfahrungen des neuen Geschäftsführers aus der Konzeption des Zukunftserlasses in früherer Funktion.

- **Projektstruktur und Qualitätssicherung**

  Durch eine strategisch ausgerichtete Projektorganisation, die den Projektbeteiligten ausreichend zeitliche Freiräume schafft und Regeln für die strukturierte Bearbeitung der Aufgabenstellungen setzt, wird eine stabile Basis für die Entwicklung von Lösungsvorschlägen geschaffen. Zudem wird über eine gleichbleibende Qualität der Arbeitsergebnisse ermöglicht, thematische Schnittstellen und Abhängigkeiten zu anderen Arbeitsfeldern des Zukunftserlasses und im Unternehmen frühzeitig identifizieren zu können.

  So wird zum Beispiel durch Checklisten für die Bearbeitung sichergestellt, dass alle Pflichtelemente der Konzepte (kritische IST-Analyse, Meilensteine usw.) mit gleichbleibender Qualität vorgelegt werden können.

- **Flexibilität und Kreativität bei der Gestaltung**

  Mit dem Zukunftserlass werden Gestaltungsspielräume für eine Weiterentwicklung bzw. eine Erweiterung des Leistungsangebotes und eine Optimierung der Prozesse im Sinne eines modernen, kundenorientierten und marktnahen Immobiliendienstleisters geschaffen. Durch eine konsistentere und aktivere Kommunikation und die Einbindung aller Führungsebenen werden kreative Potentiale und vorhandene Kompetenzen gezielter abgerufen und zusammengeführt.

  Über den Zukunftserlass soll sichergestellt werden, dass das vorhandene Spezialwissen BLB-weit über die Einrichtung von Kompetenzcenter genutzt werden kann, ohne in jeder einzelnen Niederlassung hierfür Expertinnen und Experten vorhalten zu müssen. Im Rahmen der jetzt durch die Geschäftsführung initiierten

Diskussionen wurde ein für das Unternehmen völlig neues Instrument erarbeitet: das sogenannte „Overruling-Board". Dabei handelt es sich um eine Entscheidungsinstanz, die sicherstellt, dass Interessens- und Priorisierungskonflikte aufgelöst werden, wenn ein Expertenteam zusammengestellt werden soll und die Interessen mehrere Niederlassungen, Vorgesetzter und Kunden betroffen sind.

- **Einbindung in Unternehmensaufgabe und Gesamtstrategie**

  Der Zukunftserlass wurde mittlerweile mit Blick auf übergeordnete Geschäfts- bzw. Tätigkeitsfelder abgestimmt und in einen grundsätzlichen strategischen Kontext gestellt. Somit soll sichergestellt werden, dass jede – fachlich richtige – Einzelmaßnahme auch den übergeordneten bzw. grundsätzlichen Zielen und Strategien des Unternehmens und damit des Landes folgt.

Zu Beginn des Jahres 2020 wurde eine neue Projektstruktur festgelegt, die sich aus den im Jahr 2019 gesammelten Erfahrungen ableitet. So wird jetzt die gesamte Geschäftsführung noch intensiver in die grundsätzlichen Überlegungen zu allen Fachthemen eingebunden. Außerdem werden Abläufe und Entscheidungsebenen innerhalb des Zukunftsprojekts klarer definiert und vor allem die erforderlichen Gestaltungsfreiräume für die Konzeptersteller mit einer klaren Rahmensetzung und Anleitung durch die Geschäftsführung geschaffen.

Insbesondere sind folgende konkrete Bausteine in der Projektreorganisation des BLB NRW zu nennen:

- **Priorisierung der Aufgabenstellungen**

  Während der Zukunftserlass die verschiedenen Aufgabenstellungen ohne vorgegebene Rangfolge und Gewichtung darstellt, wurde nun unter Berücksichtigung der Dringlichkeit und der Kundenorientierung erstmals eine Priorisierung der notwendigen Arbeiten vorgenommen.

  Vordringlich sind jetzt die als Meilensteine definierten Ziele zu erarbeiten:

  - Mietkalkulation und Mietorientierungswert
  - Dienstleitungs- und Consultingbereich (Bedarfsplanung)
  - Verantwortlichkeiten, Organisation, Prozessvereinfachung (hiermit eng verbunden sind auch die Themen „niederlassungsübergreifender Einsatz von Mitarbeitern" und „klare Organisation und Verantwortlichkeiten in Zentrale und Niederlassungen")

  Gleichzeitig wurden erstmals Teilaufgabenstellungen identifiziert, deren Ergebnisse als sogenannte „Scharniere" in unterschiedlichen Konzepten Verwendung finden. Auch ihrer Erarbeitung kommt eine

besondere Bedeutung zu, weil sie mehrere Teilziele synchron unterstützen können. Hierzu gehören:

- Rolle des/der Beauftragten des Haushalts
- grundsätzliche Befassung durch den Verwaltungsrat
- Integration in eine IT-Landschaft
- Entwicklung von Schulungsmaßnahmen
- Opportunitäts- und Leerstandskosten
- „Overruling-Board" als übergreifendes Entscheidungsgremium innerhalb des BLB

- **Anpassung des Zeit- und Meilensteinplans**

  Eng damit verbunden ist eine angemessene Aktualisierung des Zeit- und Meilensteinplans.

  Dabei wurden nunmehr auch die erkannten Abhängigkeiten der einzelnen Themenfelder untereinander und die übergeordneten Scharnierthemen berücksichtigt. Das führt zur individuellen Entlastung und ermöglicht ein einheitliches Bild. Mit fortschreitender Bearbeitungstiefe der Teilkonzepte ist zu erwarten, dass sowohl die Anzahl notwendig zu bearbeitender Schnittstellen als auch die Komplexität des Gesamtprojektes weiter zunehmen wird.

- **Projektkommunikation**

  Die Kommunikation in das Unternehmen im Allgemeinen und innerhalb des Zukunftsprojekts im Besonderen wurden neu strukturiert.

  Die Geschäftsführung tauscht sich übergeordnet regelmäßig mit der Steuerungsgruppe sowohl zum allgemeinen Projektstatus als auch zu fachlichen und unternehmensstrategischen Fragestellungen aus. Jedes Mitglied der Geschäftsführung verantwortet außerdem individuell einzelne Themenfelder und berät diese ebenfalls separat mit den Projektbeteiligten.

  Es wurde ein strukturierter, regelmäßiger Austausch der Konzeptverantwortlichen untereinander und mit der Steuerungsgruppe eingeführt und ein Rahmen organisiert, um auch die Expertise aus den Niederlassungen abzurufen. Parallel finden Workshops zu Sachthemen statt.

  Die mit dem Zukunftsprojekt verbundenen Ziele werden darüber hinaus deutlich intensiver in das Unternehmen hinein kommuniziert. Dies geschieht etwa durch die Weitergabe von Informationen in Form von Videobotschaften, Vorträgen auf Personalversammlungen und Besuche in den Niederlassungen. Durch die regelmäßigen Informationen erhalten alle Beschäftigten des BLB NRW die Möglichkeit, sich in die laufenden Veränderungsprozesse aktiv einzubringen

und neue Ideen beizusteuern. Außerdem wurde ein Workshopformat initiiert, bei dem unter Mitwirkung der Niederlassungen Themen und Vorgehensweisen beraten werden, die im Zusammenhang mit der Umsetzung von Veränderungen von Bedeutung sein werden.

- **Zentraler Arbeitsbereich für die Weiterentwicklung des BLB NRW bei der Geschäftsführung**

  Der Zukunftserlass bildet die wichtigsten Arbeitsfelder für einen zukunftsfähig aufgestellten BLB NRW ab. Zugleich zeigt sich bereits jetzt, dass das Unternehmen kontinuierlich auch über diese konkrete Anzahl an Aufgaben hinaus weiterentwickelt werden muss, um den wechselnden Anforderungen durch die Landesbehörden und Hochschulen gerecht werden zu können. Daher wurde ein zentraler Arbeitsbereich für die strategische Weiterentwicklung des BLB NRW als Stabsstelle bei der Geschäftsführung dauerhaft eingerichtet.

  Damit wird sichergestellt, dass die inhaltliche Bearbeitung der Aufgaben des Zukunftserlasses konsistent zur Unternehmensstrategie erfolgen kann und auch die erforderliche Nachhaltigkeit und innerbetriebliche Akzeptanz gewährleistet wird, weil die Stabsstelle mit allen relevanten Kommunikations- und Entscheidungsprozessen innerhalb der Organisation vernetzt ist. Das stellt die Kontinuität in der Erstellung von Weiterentwicklungskonzepten zu deren Umsetzung sicher.

  Auf der anderen Seite können von dieser Stelle durch ihren übergeordneten Blick in das gesamte Unternehmen frühzeitig neue strategische Handlungsnotwendigkeiten und -optionen antizipiert und in einen geordneten Prozess eingebracht werden.

- **Ressourcenverstärkung**

  Das Aufgabenvolumen und die zunehmende Komplexität setzen die Bereitstellung notwendiger Ressourcen in der zentralen Steuerungsgruppe voraus. Diese wurde daher mit Personen besetzt, die über die erforderlichen Qualifikationen verfügen. Zudem wird diese Steuerungsgruppe personell verstärkt werden.

- **Qualitätssicherung**

  Ergänzend wurde ein mehrstufiges internes Qualitätssicherungssystem geschaffen. Im Fokus stehen dabei der Einklang der Konzepte mit den Projektzielen, eine hinreichende Problemanalyse sowie die fachliche Bearbeitung der konkreten Aufgabenstellung. Es wird daher neben der reinen Plausibilisierung der Konzepte besonders darauf geachtet, dass sich die Ausarbeitungen offen mit dem Status Quo im Unternehmen auseinandersetzen. Nur so kann ein Klima geschaffen werden, das Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge befördert.

Neben den Mitgliedern des Projektteams wird hierzu bei Bedarf auch auf Experten aus den Niederlassungen zurückgegriffen.

- **Fachliche Unterstützung der Konzeptverantwortlichen**

  Neben der verstärkten Steuerung des Prozesses über Leitentscheidungen und Rahmensetzungen durch die Geschäftsführung wird den Konzeptverantwortlichen auch weitergehende fachliche Unterstützung angeboten.

  Zunächst bringt sich die Steuerungsgruppe intensiver fachlich als Partner und Qualitätssicherer in die Diskussion und Erarbeitung von Lösungen ein. Die Betreuung der Einzelthemen wurde unter den Mitgliedern der Steuerungsgruppe aufgeteilt. Durch die Zuordnung zu Einzelthemen wurde eine wesentlich engere Kommunikation mit den Konzeptverantwortlichen ermöglicht. Daneben wird auch der Austausch zwischen den einzelnen Arbeitsgruppen organisiert und moderiert.

  Teilweise werden zur Erarbeitung der Konzepte nun außerdem erstmalig externe Berater zur punktuellen Unterstützung in Einzelthemen hinzugezogen. Dies erfolgt in enger Abstimmung zwischen der Geschäftsführung, der Steuerungsgruppe und den Konzeptverantwortlichen. Dabei wird regelmäßig mit einem kritischen Maßstab abgewogen, bei welchem Teilkonzept, mit welcher konkreten Leistung externe Unterstützung sinnvoll und geboten ist.

Mit diesen Informationen zum angestoßenen Reformprozess innerhalb des BLB NRW wird gleichzeitig die Berichtspflicht nach § 4 Satz 1 BLBG zu den Erfahrungen mit dem BLBG erfüllt. Sofern sich im weiteren Reformprozess Anpassungserfordernisse des BLBG ergeben, werden zum geeigneten Zeitpunkt die notwendigen Maßnahmen ergriffen.

Lutz Lienenkämper