Modellprojekt „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft" des Landesamtes für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen (LANUV)

Zusammenfassung des Endberichtes der formativen Evaluation

Das Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz (LANUV) des Landes Nordrhein-Westfalen erarbeitete im Rahmen des Modellprojektes „Nachhaltige Verwaltung der Zukunft" innovative Lösungsansätze für die soziale, ökologische und wirtschaftliche Nachhaltigkeit.

Das Modellprojekt unterstützte die Etablierung einer klimaneutralen und nachhaltigen Landesverwaltung. Das Projekt hat Vorbildcharakter für die Implementierung des betrieblichen Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements (nachfolgend BUN) in anderen Behörden Nordrhein-Westfalens. Es leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie des Bundeslandes.

Im Rahmen der ersten Projektphase (01.04.2017 bis 30.06.2019) wurde ein Nachhaltigkeitsleitbild sowie ein Gesamtkonzept für das BUN konzipiert und operationalisiert. Das Projekt orientierte sich an national und international gängigen Nachhaltigkeits- und Berichtsstandards (DIN ISO 14.001, ISO 26.000, Environmental Management and Audit Scheme (EMAS), GRI, Dt. Nachhaltigkeitskodex). Der Rückgriff auf etablierte Standards ermöglichte eine wirtschaftliche Herangehensweise sowie eine hohe Vergleichbarkeit der verwendeten Instrumente und Berichte. Die Führungskräfte sowie die Mitarbeitenden des LANUV wurden aktiv in die Konzepterarbeitung einbezogen. Das Projekt wurde durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) gefördert.

Zu den Handlungsfeldern des Projektes zählten die Bereiche:

- Gebäude- und Liegenschaftsmanagement
- Mobilität
- Beschaffungswesen
- Kantinenbetrieb
- Personalmanagement und –entwicklung

Während der über zweijährigen Laufzeit wurde das LANUV durch die Kompetus Management Consulting GmbH (Berlin) im Rahmen einer formativen Evaluation begleitet. Auf Basis von persönlichen Interviews, Online-Umfragen, teilnehmender Beobachtungen sowie der Bewertung von konzeptionellen Projektergebnisse ermöglichte dies einen kontinuierlichen Lernprozess.

Im Rahmen des Folgeprojektes „Betriebliches Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement im LANUV" mit der Laufzeit von 01.04.2019 bis zum 31.12.2022 wird angestrebt, das BUN im LANUV einzuführen. Hierzu gehört eine EMAS-Validierung der drei Hauptstandorte bis Ende 2020.

Auf Basis neu zu etablierender Strukturen, Abläufe und Instrumente soll die Arbeit des Amtes konsequent an sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeitskriterien ausgerichtet werden. Für die Umsetzung wurden ein Realisierungs- und Umsetzungsplan, Ansätze für die Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie Empfehlungen für die interne und externe Kommunikation erarbeitet.

In dem Umwelt- und Nachhaltigkeitsleitbild des LANUV wurde u.a. die Verpflichtung der Verwaltung zu nationalen und internationalen Nachhaltigkeitszielen festgelegt. Des Weiteren soll die betriebliche Nachhaltigkeitsleistung stetig verbessert und darüber berichtet werden. Grundlage hierfür ist ein jährlicher Umwelt- und Nachhaltigkeitsbericht.

Institutionalisierung des BUN

Die Umsetzung des BUN soll zentral koordiniert werden. Folgende Strukturen und Gremien wurden zu diesem Zweck konzipiert:

- Die Lenkungsgruppe „Betriebliches Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement" zur federführenden Koordination von Nachhaltigkeitsmaßnahmen
- Der Arbeitskreis betriebliches Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement (AK BUN)
- Ein/e Nachhaltigkeitsmanagementbeauftragte/n
- Das Nachhaltigkeitsteam zur operativen Einführung des BUN

Mit den anvisierten Maßnahmen knüpfte das LANUV an bestehende Initiativen an, wie u.a. das Betriebliche Gesundheitsmanagement, die Zertifizierung als familienfreundlicher Arbeitgeber, die AG Grünflächen (naturnahe Gestaltung des Geländes) sowie die Kampagne „mission E" (Energieeinsparung am Arbeitsplatz).

Partizipativer Ansatz

Ein zentrales Wesensmerkmal des Projektes war die starke Ausrichtung auf Partizipation. Die zahlreichen Veranstaltungsformate (Workshops, Mitarbeitendenforen, Führungskräftetagung, etc.) gaben wichtige Impulse für Denkprozesse und führten zu wertvollen, kreativen Ideen. Durch die aktive Beteiligung wurde das *Ownership* der Beteiligten gestärkt und die Akzeptanz des Projektes erhöht. Dies wird sich positiv auf die Umsetzung von Maßnahmen auswirken, da bereits eine gemeinsame Orientierung der internen Anspruchsgruppen erarbeitet wurde.

Ein wesentliches Element der Partizipation war das Ideenmanagement. Es wurde im Zeitraum April – Mai 2019 eingeführt und von den Beschäftigten gut aufgenommen. Es ermöglichte dem LANUV, das Prinzip der „Lernenden Organisation" nachhaltig zu stärken.

Die Online-Umfragen sowie die teilnehmenden Beobachtungen durch das Evaluationsteam (vgl. Anhang 2 für eine detaillierte Aufstellung) ergaben, dass die Veranstaltungen durchweg positiv und als ein relevantes Instrument wahrgenommen wurden. Mit den Veranstaltungen wurden das Thema Nachhaltigkeit sowie die Projektziele und –inhalte erfolgreich vermittelt.

Die Umfragen spiegelten die hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem Modellprojekt wider. Die Mehrheit der Beschäftigten war dem Projekt gegenüber positiv gestimmt und von dessen Relevanz und Logik überzeugt.

Durchführung von Pilotmaßnahmen

Über die Konzeption des BUN hinaus wurden zahlreiche Pilotmaßnahmen durchgeführt, die über die ursprüngliche Zielsetzung des Projektes reichten:

- Eine Schulung zum Thema nachhaltige Beschaffung

- Eine Handysammelaktion
- Einwerbung weiterer Mittel für das Projekt NOMO sowie die Etablierung eines Pendlerportals im Bereich Mobilität
- Das Praxisprojekt „Nachhaltige Ernährung und Vermeidung von Lebensmittelverlusten in Kantinen", in dessen Rahmen zwei neue Kantinenbetreiber unter Vertrag genommen wurden. Die Ausschreibung berücksichtigte Nachhaltigkeitskriterien (wie z.B. unterschiedliche Portionsgrößen, um Lebensmittelverluste zu vermeiden). Darüber hinaus wurde ein Kantinenausschuss eingerichtet.
- Die AG Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement befasste sich darüber hinaus u.a. mit der (Neu-)Gestaltung des Veranstaltungscaterings.

In einem Workshop mit dem Fokus auf "Mobilität" wurden die Herausforderungen und Möglichkeiten analysiert, Berufspendler/innen zu entlasten und Emissionen zu reduzieren. Es kam die Idee eines internetbasierten Pendlerportals auf, mit dem Fahrgemeinschaften organisiert werden können. Im Nachgang zu dem Workshop wurde auf Basis bestehender Online-Angebote ein Pendlerportal für das LANUV eingeführt. Das Portal wird seit der Inbetriebnahme von den Beschäftigten genutzt und führte zu zahlreichen Fahrgemeinschaften.

Im Rahmen des Projektes wurden auch Empfehlungen für ein nachhaltiges Veranstaltungsmanagement im LANUV erarbeitet. Dabei wurden Lösungsansätze für das Veranstaltungscatering (Getränke, Lebensmittel, Geschirr), die Logistik (Anlieferung, An- und Abreise der Teilnehmenden), Beschaffung sowie die Bereitstellung der Veranstaltungsmaterialien (z.B. Digitalisierung von Handreichungen) entwickelt. Die konzeptionellen Arbeiten in diesem Arbeitsbereich werden in Kürze abgeschlossen.

Im Rahmen weiterer Workshops wurden – entlang der o.a. Handlungsfelder – weitere Zielsetzungen, Indikatoren und Maßnahmen im Bereich des BUN erarbeitet.

Gesamteinschätzung des Projektes

Die abschließende Würdigung des Projektes lässt sich wie folgt zusammenfassen:

1. Im Rahmen des Projektes wurde ein **professionelles System** des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements für das LANUV konzipiert. Das ganzheitliche System beinhaltet eine Darstellung der Verantwortlichkeiten, Abläufe und Regelungen sowie ein Kommunikationskonzept. Es bietet somit eine sehr gute Basis für die Institutionalisierung sowie die praktische Umsetzung der zu erarbeitenden Umwelt- und Nachhaltigkeitsprogramme.
2. Es wurde auf einen Ansatz der **kontinuierlichen Verbesserung** gesetzt. Dieser ermöglichte eine Fokussierung auf einen nachhaltigen Optimierungsprozess - anstelle von starren Zielen. Zudem wurde eine professionelle Struktur erarbeitet, wie interne und externe Stakeholder in die Veränderungsprozesse einbezogen werden (u.a. über den Arbeitskreis BUN). Der Ansatz einer lernenden und dialogfähigen Organisation entspricht einem modernen Managementverständnis.
3. Die Anlehnung an **anerkannte Standards** an (DIN ISO 14.001, ISO 26.000, EMAS, GRI, Dt. Nachhaltigkeitskodex) ermöglicht eine hohe Vergleichbarkeit der Vorgehensweise und Ergebnisse und ist eine wirtschaftliche Herangehensweise.
4. Der Realisierungs- und Umsetzungsplan enthält ein grundsätzlich **nachvollziehbares und realistisches Ziel der Einführung des BUN** in der Folgephase. Die **Planungssystematik sowie die Operationalisierung** sind jedoch noch nicht hinreichend ausdifferenziert (insbesondere Zeit- und Kostenplanung für die Folgephase).
5. Die **intensive Einbindung von Führungskräften sowie Mitarbeitenden** ermöglichte es, die fachlichen und (organisations-)politischen Interessen sowie das Fachwissen in die Konzeption einfließen zu lassen. Dies wird die Umsetzung der Umwelt- und Nachhaltigkeitsprogramme erleichtern.
   Über die Erarbeitung des o.a. Konzeptes für das BUN hinaus wurden **zahlreiche Pilotvorhaben** mit Nachhaltigkeitsschwerpunkt durchgeführt, die nicht Bestandteil der ursprünglichen Zielsetzung der ersten Phase waren. Diese führten zu einem großen Mehrwert in der Akzeptanz des BUN im LANUV, was durch die Sichtbarkeit der Pilotvorhaben sowie die praktische Einbeziehung der Mitarbeitenden möglich wurde. Wie durch die Online-Umfrage bestätigt wurde, hat der partizipative Ansatz auch die Identifikation mit dem Arbeitgeber gestärkt.

Berlin, den 28.06.2019

Kompetus Management Consulting GmbH, Berlin