

Management komplexer Organisationsveränderungen

am Beispiel von LANUV_1.1

Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen

Hubertus Feltmann, Stabsstelle Strategisches Controlling & Projektgeschäftsstelle LANUV_1.1, LANUV NRW

Dr. Joey-David Ovey, Vizedirektor, Organisations- und Umsetzungsberatung, Prognos AG



- 01 Warum LANUV_1.1? – Das LANUV und seine Herausforderungen
- 02 LANUV_1.1 als Dach: LANUV_1.1 bündelt offene Enden der Organisationsentwicklung
- 03 Fokus trotz Offenheit: Sammlung und Auswahl der Teilprojekte
- 04 An Bestehendes anknüpfen: Formate von LANUV_1.1
- 05 Lessons Learned: Zwischenfazit und die Herausforderung der Verstetigung
- 06 Kontakt: Hier erreichen sie uns

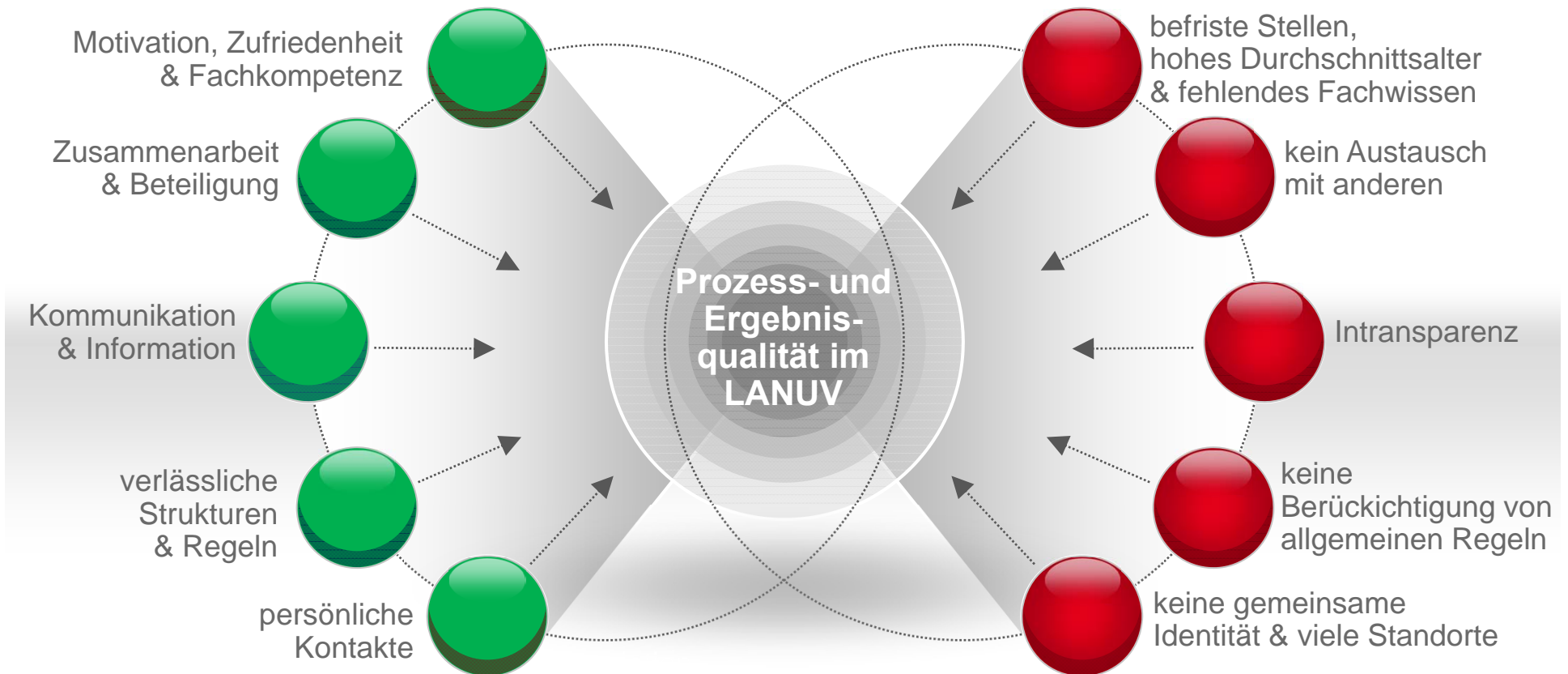
- 01 Warum LANUV_1.1? – Das LANUV und seine Herausforderungen
- 02 LANUV_1.1 als Dach: LANUV_1.1 bündelt offene Enden der Organisationsentwicklung
- 03 Fokus trotz Offenheit: Sammlung und Auswahl der Teilprojekte
- 04 An Bestehendes anknüpfen: Formate von LANUV_1.1
- 05 Lessons Learned: Zwischenfazit und die Herausforderung der Verstetigung
- 06 Kontakt: Hier erreichen sie uns

Natur, Umwelt und Verbraucherschutz in einer Hand

- wissenschaftlich-technische Landesoberbehörde mit ordnungsbehördlicher Kompetenz im Geschäftsbereich des Ministeriums für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur und Verbraucherschutz (MKULNV) NRW
- In dieser Form gegründet im Rahmen der Verwaltungsstrukturreform 2007
- Ca. 1.100 Beschäftigte in 8 Abteilungen
- Berät die Landesregierung, unterstützt die Vollzugsbehörden in den Bezirksregierungen, Kreisen und kreisfreien Städten



1.100 Beschäftigte aus 4 Vorgängereinrichtungen an 12 Standorten arbeiten zusammen

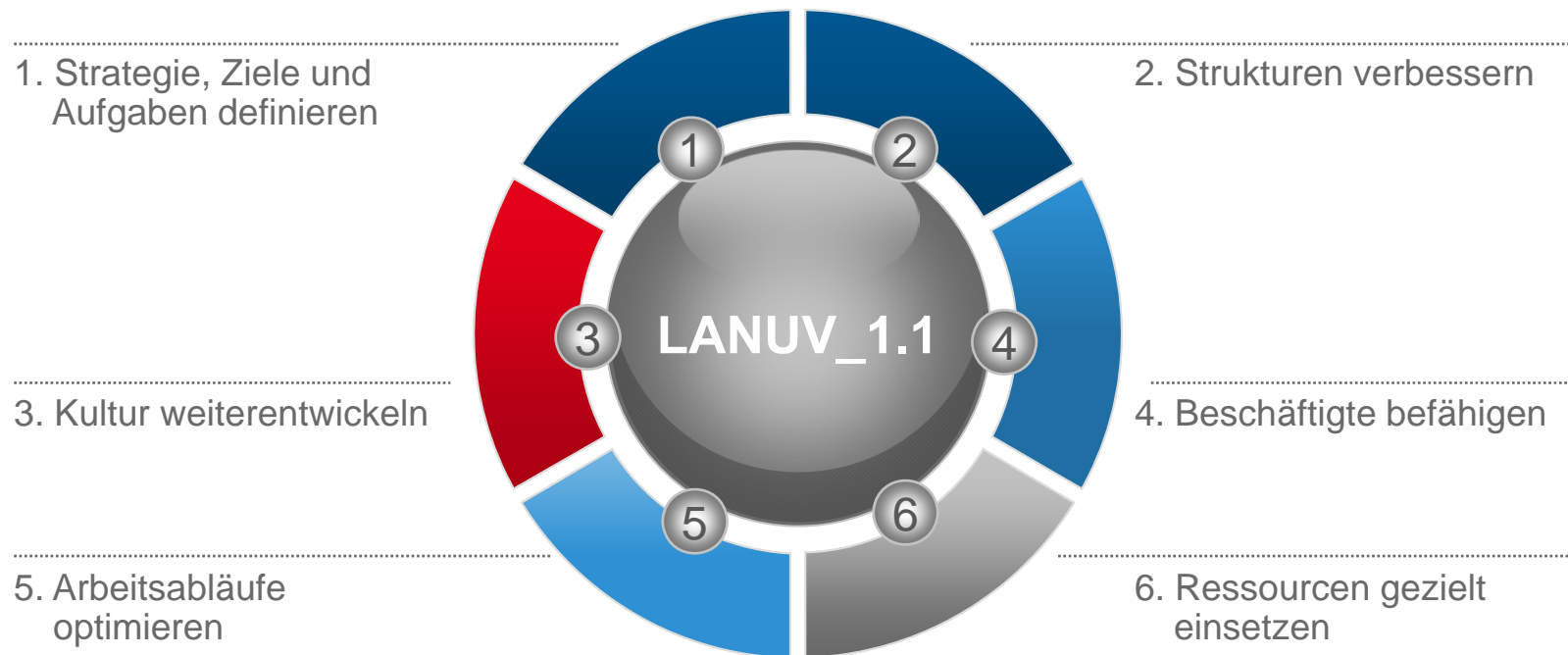


- 01 Warum LANUV_1.1? – Das LANUV und seine Herausforderungen
- 02 LANUV_1.1 als Dach: LANUV_1.1 bündelt offene Enden der Organisationsentwicklung
- 03 Fokus trotz Offenheit: Sammlung und Auswahl der Teilprojekte
- 04 An Bestehendes anknüpfen: Formate von LANUV_1.1
- 05 Lessons Learned: Zwischenfazit und die Herausforderung der Verstetigung
- 06 Kontakt: Hier erreichen sie uns

LANUV_1.1 bündelt Maßnahmen der Organisationsentwicklung, um Verbesserungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen

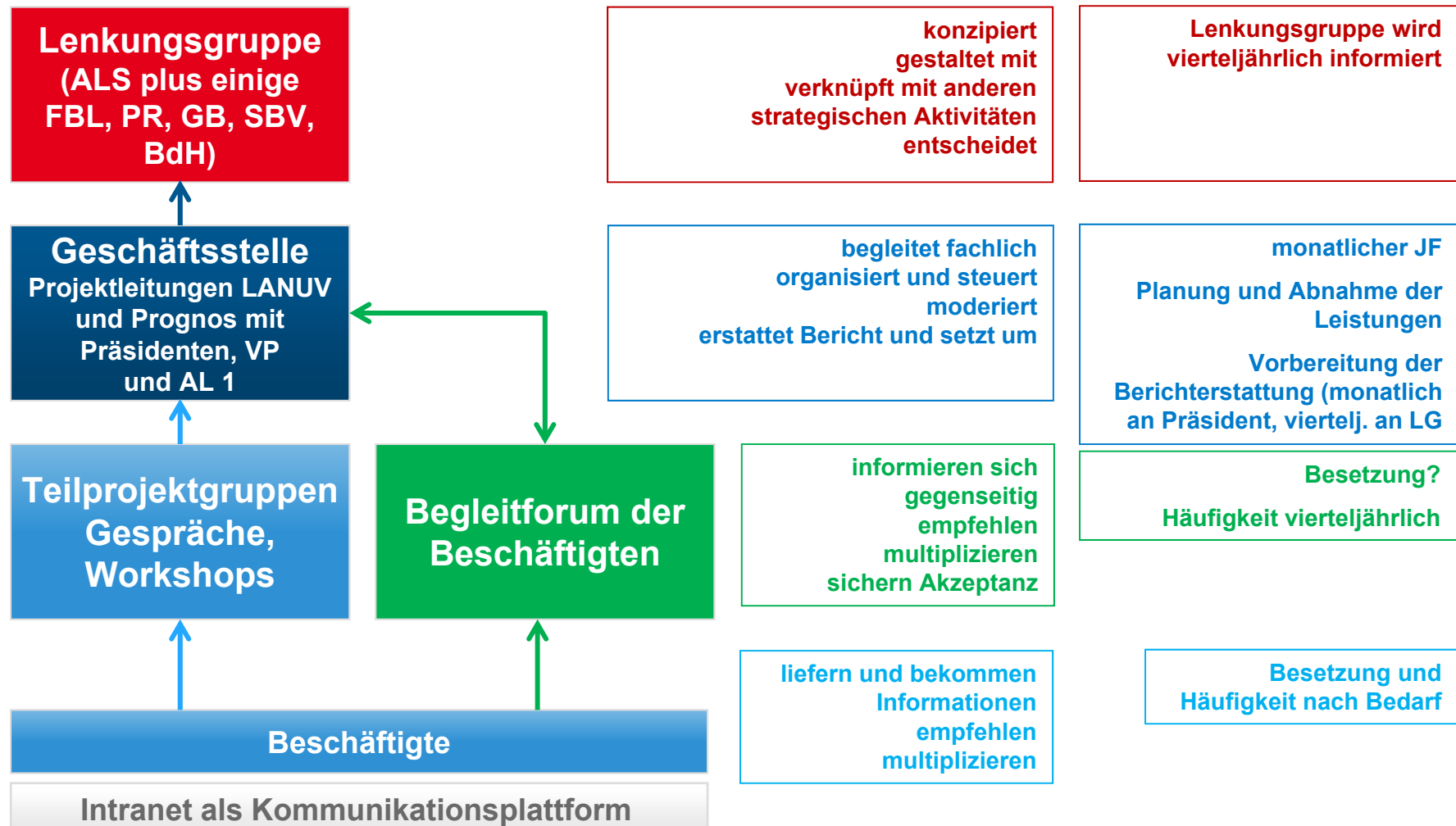
- LANUV_1.1 bündelt bisherige Projekte und Maßnahmen zu einem systematischen und dauerhaften Prozess der Organisationsentwicklung.
- LANUV_1.1 soll die Kommunikation über alle Abteilungen und Ebenen hinweg verbessern und die Identifikation der Beschäftigten mit dem LANUV erhöhen.
- Mit LANUV_1.1 können wir unsere Abläufe optimieren und unsere Zufriedenheit steigern.
- LANUV_1.1 baut auf Teilprojekten auf, die an praktischen Beispielen Verbesserungen umsetzen. Die Teilprojekte sollen den Arbeitsalltag aller Beschäftigten nachweislich verbessern.
- Die Weiterentwicklung des LANUV lebt von dem Wissen der Beschäftigten. LANUV_1.1 wird offen gestaltet und bietet allen Beschäftigten die Möglichkeit, sich einzubringen.

- LANUV_1.1 bildet den Gesamtrahmen für diverse Teilprojekte der Organisationsentwicklung, die bereits begonnen wurden. Diese können in folgenden Zielfeldern angesiedelt sein:



- Die Zielfelder helfen bei der Systematisierung der Teilprojekte, der Kommunikation der Ziele an die Beschäftigten und der Verstetigung von Organisationsentwicklung durch LANUV_1.1.

Die Projektorganisation erlaubt eine breite Beteiligung bei klaren Zuständigkeiten



- 01 Warum LANUV_1.1? – Das LANUV und seine Herausforderungen
- 02 LANUV_1.1 als Dach: LANUV_1.1 bündelt offene Enden der Organisationsentwicklung
- 03 Fokus trotz Offenheit: Sammlung und Auswahl der Teilprojekte
- 04 An Bestehendes anknüpfen: Formate von LANUV_1.1
- 05 Lessons Learned: Zwischenfazit und die Herausforderung der Verstetigung
- 06 Kontakt: Hier erreichen sie uns

Teilprojektvorschläge aus verschiedenen Quellen sind in einer „langen Liste“ gesammelt worden



- Sichtung bisheriger Projekte, Ansätze und Dokumente.
- Die LANUV-Führungskräfte schlagen Teilprojekte vor.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schlagen Teilprojekte vor

Vorgehen mit der „langen Liste“

- Die Synopsis bildet die Grundlage der langen Liste und der kriteriengestützten Auswahl der Teilprojekte
- Die Liste wird im Intranetbereich des Projekts veröffentlicht
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein Vorschlagsrecht für weitere Teilprojekte

Die Auswahl der Teilprojekte erfolgte vor dem Hintergrund der Zielfelder und Erfolgsfaktoren von LANUV_1.1

Teilprojektvorschlag	Zuordnung zu den Zielfeldern							Erfolgsfaktoren						TP-Vorschlag
	Strategie, Ziele und Aufgaben definieren	Strukturen verbessern	Kultur weiterentwickeln	Beschäftigte befähigen	Arbeitsabläufe optimieren	Ressourcen gezielt einsetzen	Anzahl der Zielfelder	Zahl der Profitierenden MA	Zeitnaher Erfolg	Effizienzsteigerung	Dringlichkeit	Umsetzbarkeit	Punkte Erfolgsfaktoren	
Abteilungs- / fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern	x	x	x	x	x	x	6	hoch	hoch	hoch	hoch	hoch	15	Ja
Zusammenarbeit zw. Abt. 1 und Fachabt. verbessern	x	x	x	x	x	x	6	hoch	hoch	hoch	hoch	hoch	15	Ja
Priorisierung verbindlich regeln	x		x		x	x	4	hoch	mittel	mittel	mittel	hoch	12	Ja

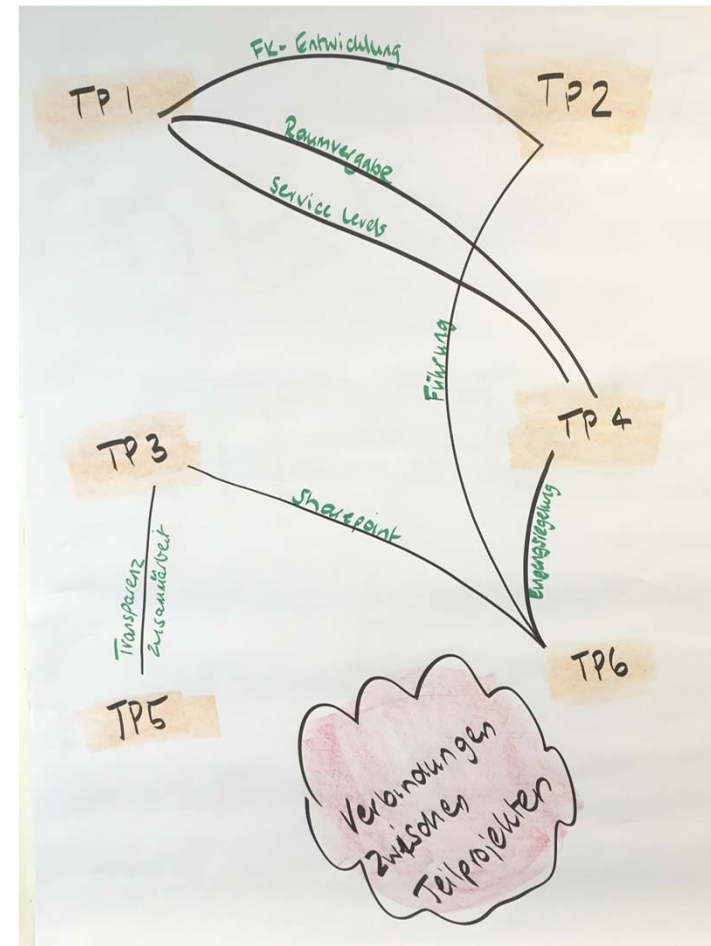
Die Dringlichkeit wurde durch Beschäftigte in einem Begleitforum eingeschätzt



In den ersten zwei Jahren werden sechs Teilprojekte bearbeitet

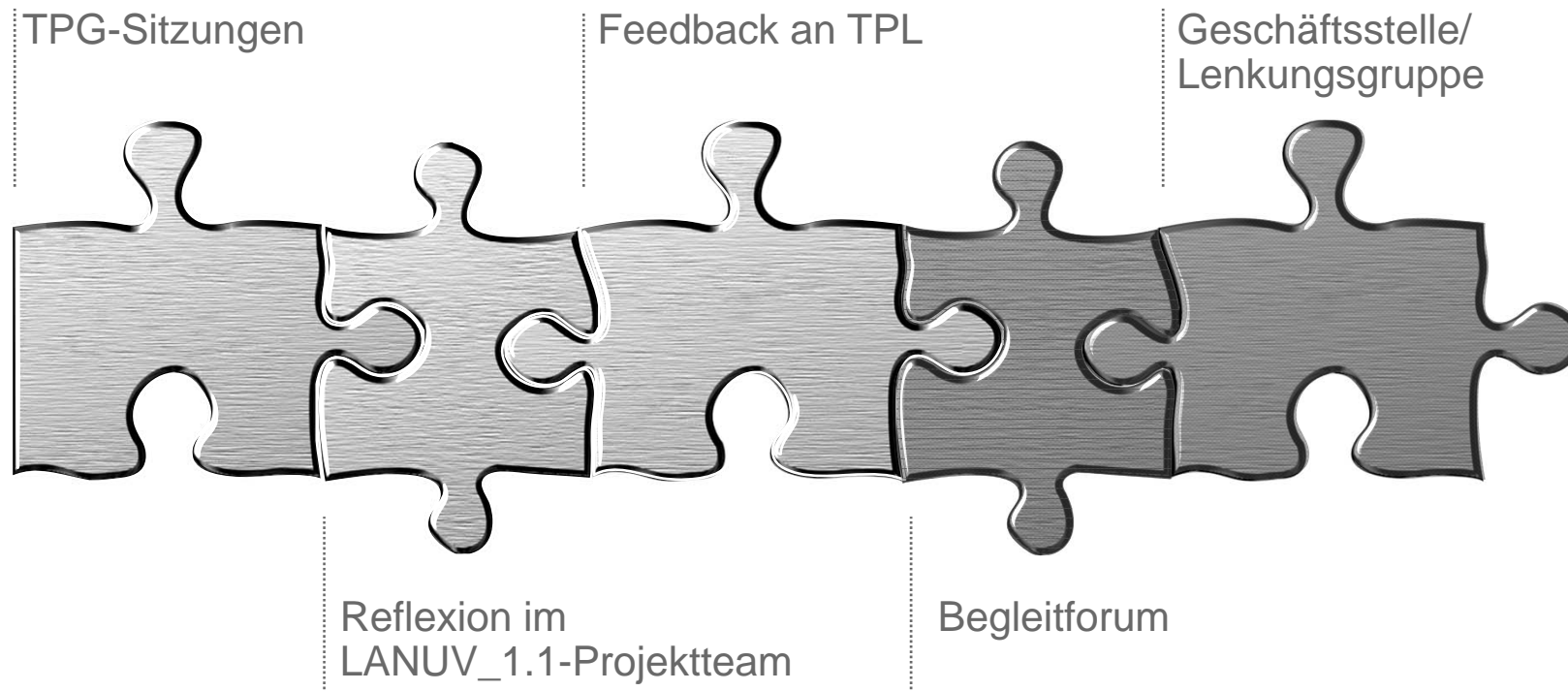
1. Zusammenarbeit zwischen Abteilung 1 und den Fachabteilungen verbessern
 - i. Vergabeverfahren
 - ii. Einstellungsverfahren
 - iii. Büro- und Raummanagement
2. Führungs- und Fachaufgaben definieren und delegieren, Verantwortungsübernahme fördern
3. Abteilungs-/ fachübergreifende Zusammenarbeit fördern
4. Bestehende Regeln aktualisieren und durchsetzen
5. Datenmanagement LANUV
6. Priorisierung verbindlich regeln, Arbeitsauslastung besser managen

Die Projektarbeit zeigt Interdependenzen zwischen den Teilprojekten



- 01 Warum LANUV_1.1? – Das LANUV und seine Herausforderungen
- 02 LANUV_1.1 als Dach: LANUV_1.1 bündelt offene Enden der Organisationsentwicklung
- 03 Fokus trotz Offenheit: Sammlung und Auswahl der Teilprojekte
- 04 An Bestehendes anknüpfen: Formate von LANUV_1.1**
- 05 Lessons Learned: Zwischenfazit und die Herausforderung der Verstetigung
- 06 Kontakt: Hier erreichen sie uns

Die Zusammenführung und Bündelung der in den Teilprojekten erzielten Ergebnisse erfolgt mittels unterschiedlicher Instrumente:



Die so gewonnenen übergreifenden Erkenntnisse und Empfehlungen fließen in die abschließende Projektdokumentation ein.

Die Teilprojekte sollen wenn möglich in bestehenden Formaten und Arbeitsgruppen echte Arbeitsaufträge betrachten



Anknüpfungspunkte von LANUV_1.1

1. **Begleitung bestehender Arbeitsgruppen**, bspw. der AG Anlagenüberwachung
2. **Begleitung echter Arbeitsaufträge**, bspw. Vergabeverfahren statt Metagruppen
3. **Reflexion wiederkehrender Arbeiten**, bspw. Ausgangszustandsberichte
4. **Integration in bestehende Formate**, bspw. Dingdener Führungskräftetagung des LANUV
5. **Aufgreifen ausgewiesener Kompetenzen**, bspw. im Teilprojekt Priorisierung

Das Begleitforum dient der offenen Auseinandersetzung mit (Zwischen-)Ergebnissen und soll diese ins LANUV tragen (Multiplikatorenfunktion)

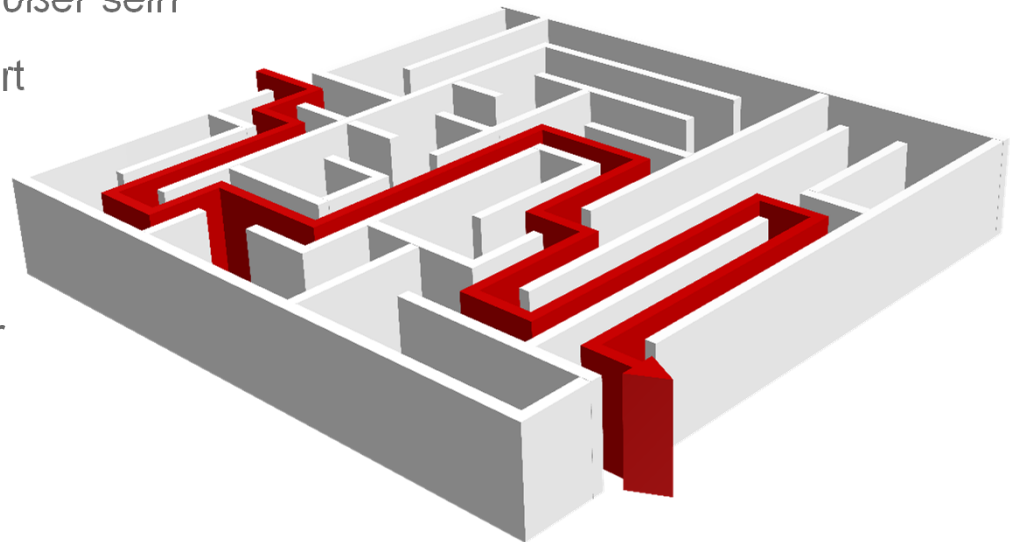
- Im Rahmen der Begleitforen sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, ihre Einschätzung und Hinweise zu Projektergebnissen abzugeben.
- Ziel ist es auch, die Themen von LANUV_1.1 durch einen weiteren Kreis in das Haus zu tragen.
- Bei der Anzahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Begleitforen gibt es Raum nach oben.



- 01 Warum LANUV_1.1? – Das LANUV und seine Herausforderungen
- 02 LANUV_1.1 als Dach: LANUV_1.1 bündelt offene Enden der Organisationsentwicklung
- 03 Fokus trotz Offenheit: Sammlung und Auswahl der Teilprojekte
- 04 An Bestehendes anknüpfen: Formate von LANUV_1.1
- 05 **Lessons Learned: Zwischenfazit und die Herausforderung der Verstetigung**
- 06 Kontakt: Hier erreichen sie uns

Zur Halbzeit des Projekts zeigt sich, dass es Zeit braucht, aktiv Veränderungen anzustoßen und offen und lösungsorientiert zu diskutieren

- Die Nutzung des Intranets als zusätzliches Austauschforum ist wenig ausgeprägt
- Die Teilnahme am Begleitforum kann größer sein
- Es ist ungewohnt, nicht problemorientiert zu diskutieren
- Die Bewegung einer breiten Masse ist herausfordernd
- Die Erfolgsmessung ist nicht immer klar
- Die Ziele während der Arbeit nicht aus den Augen zu verlieren, fällt schwer



Wie kann der Schwung von LANUV_1.1 dauerhaft erhalten bleiben?

- Praktisch spürbare erste Ergebnisse einer Weiterentwicklung sind erarbeitet. Dabei wurden teilweise überraschende und schnelle Erfolge gefeiert, die zuvor lange diskutiert wurden
- Aufgreifen weiterer Handlungsfelder in Teilprojekten ist möglich, die „lange Liste“ kann wiederaufgegriffen und fortgeführt werden
- Unterstützung des MKULNV und des LANUV-Präsidenten geben Rückhalt und sichern die Akzeptanz der Ziele
- LANUV_1.1 ist als flexibles Instrument dauerhaft weiterzuentwickeln. Dazu wird „LANUV_1.1“ zukünftig zur Linienaufgabe der Verwaltung werden müssen
- Controlling der bisherigen Ergebnisse ist notwendig, um Projekterfolge transparent darzustellen

→ Personelle Projekt-Ressourcen müssen dauerhaft zur Verfügung stehen

- 01 Warum LANUV_1.1? – Das LANUV und seine Herausforderungen
- 02 LANUV_1.1 als Dach: LANUV_1.1 bündelt offene Enden der Organisationsentwicklung
- 03 Fokus trotz Offenheit: Sammlung und Auswahl der Teilprojekte
- 04 An Bestehendes anknüpfen: Formate von LANUV_1.1
- 05 Lessons Learned: Zwischenfazit und die Herausforderung der Verstetigung
- 06 Kontakt: Hier erreichen sie uns



Hubertus Feltmann

Stabsstelle Controlling & Projektgeschäftsstelle LANUV_1.1

Landesamt für Natur,
Umwelt und Verbraucherschutz
Nordrhein-Westfalen



Leibnizstraße 10
45659 Recklinghausen

Tel: 02361 / 305-3220

E-Mail: hubertus.feltmann@lanuv.nrw.de

Dr. Joey-David Ovey

Vizedirektor, Leiter Organisations- & Umsetzungsberatung

prognos

Schwanenmarkt 21
40213 Düsseldorf

Tel: 0211 / 91316-146

E-Mail: joey.ovey@prognos.com

