

Erfolg der Restrukturierung an der Wertschöpfung messen

Die integrierte Feuerwehrleitstelle Solingen-Wuppertal ist inzwischen ein Praxisbeispiel für gute interkommunale Zusammenarbeit, was aber erst durch „wertschöpfende Restrukturierung“ ermöglicht wurde.

Autoren



Dr. Anja Henke
ist Geschäftsführerin der
Carpe Viam GmbH



Dr. Ottmar Müller
ist Stadtdienstleiter
der Feuerwehr Solingen



Ulrich Zander
ist Stadtbetriebsleiter
der Feuerwehr Wuppertal

Im Jahr 2007 nahm die Integrierte Feuerwehrleitstelle Solingen-Wuppertal (IFSG-W) ihre Arbeit auf. Seitdem nehmen die 50 Leitstellen-Mitarbeiter jährlich rund 185.000 Notrufe entgegen und koordinieren circa 86.000 Einsätze der insgesamt etwa 1.700 Personen starken Berufsfeuerwehren und Freiwilligen Feuerwehren von Solingen und Wuppertal.

Bald nach dem Start kam es aber zu Spannungen und Konflikten zwischen den Feuerwehrleuten, da beide Wehren eine eigenständige Kultur mit in die politisch beschlossene Kooperation einbrachten. Das Lagerdenken belastete die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb der Leitstelle. Personal für die Leitstelle zu finden wurde schwierig.

Hinzu kam, dass im Jahr 2009 die Diskussion um eine eigenständige Feuerwehrleitstelle in Solingen im Kommunalwahlkampf ein Thema wurde. Fehldispositionen der Leitstelle, auch wenn sie sehr selten waren, wurden in Presse und Politik sofort breit diskutiert. Diese Debatte verunsicherte die Belegschaft. Das Ergebnis waren operative Probleme und abnehmende Leistung. Das Leitstellengremium – bestehend aus den obersten Führungskräften beider Feuerwehren und der IFSG-W – fürchtete um seine Handlungsfähigkeit. Ende 2011 empfahlen deshalb die Führungskräfte beider Feuerwehren ihren Stadtkämmerern, die IFSG-W aufzulösen.

Die Verwaltungsvorstände in Wuppertal und Solingen entschieden jedoch, die interkommunale Zusammenarbeit trotz der Probleme fortzusetzen. Diese Entscheidung war verbunden mit der Forderung nach einer Neuausrichtung der Leitstelle, um damit die Arbeitsfähigkeit langfristig zu sichern. Die beiden Feuerwehren waren dazu aus eigener Kraft nicht in der Lage.

Strukturiertes Vorgehen

Deshalb wurde das Ziel, die Leitstelle effektiver und effizienter zu machen, in das komplexe Projekt – bestehend aus einem Lenkungsgremium und einem Projektteam – integriert. Das Lenkungsgremium, besetzt mit den Kämmerern und zuständigen Beigeordneten beider Kommunen, gab die Ziele vor und traf die städteübergreifenden Entscheidungen. Die Projektleitung lag beim Beratungsunternehmen Carpe Viam, unterstützt vom IT-Beratungsunternehmen Compartner AG. Die Anregung zu dieser Projektgestaltung kam unter anderem von Ingo Lüdke, Vorstand von Compartner. Die Aufgabe der Berater bestand darin, die Ursachen für die Probleme der Leitstelle zu ermitteln, sie auszuräumen und den nachhaltigen Erfolg der Zusammenarbeit sicherzustellen. Das Projektteam wurde mit den Verantwortlichen beider Feuerwehren und dem IFSG-W-Leiter sowie seinem Stellvertreter besetzt. Ein Projektbüro mit je einem Projektmanager beider Städte unterstützte das Projekt koordinativ und kommunikativ.

Ursachen und Symptome unterscheiden

Zu Beginn der wertschöpfenden Restrukturierung führte das Beraterteam eine ursachenorientierte Diagnose durch. Grundlage dafür waren strukturierte Interviews mit den Führungskräften und Mitarbeitern aller Hierarchieebenen. Ergänzend dazu fanden zwei Open-Space-Workshops mit dem Leitstellenteam statt. Dabei wurde das enorme Konfliktausmaß erst deutlich.

Die Konflikte entzündeten sich an unterschiedlichen Interpretationen von Rollen und Verantwortlichkeiten, an unklar organisierten Schnittstellen zwischen der IFSG-W und den beiden Feuerwehren und an den unterschiedlichen Arbeitsweisen beider Wehren. Dadurch verzögerten sich wichtige Projekte, etwa zum neuen Einsatzleitsystem. Es fehlte eine klare Führung, sodass die IFSG-W keine Basis hatte, um erfolgreich arbeiten zu können.

Was dort passierte, ist nicht untypisch für zusammengeführte Organisationen. Die Ursachen für ein Scheitern liegen häufig in der „inneren Welt“ der Beteiligten (Bewertungen, Emotionen, Kompetenzen) – die zahlreichen Probleme der „äußeren Welt“ sind lediglich Symptome davon. Solche Situationen finden sich im alltäglichen Betrieb vieler fusionierter Organisationen, sodass die erwarteten Optimierungen ausbleiben. Um solche Situationen zu lösen, bedarf es eines passenden Methoden-Mix, der die Sachebene und die persönlichen Ebenen umfasst.

Arbeitsfähigkeit herstellen und sichern

Zur Wiederherstellung der Arbeitsbeziehungen wurden zunächst ein Konfliktmanagement-Workshop und verschiedene Einzelgespräche durchgeführt. In den von Beratern moderierten Zweiergesprächen wurden Themen der Vergangenheit ausgeräumt und Vereinbarungen für die Zukunft getroffen. Danach lief die Zusammenarbeit besser. Die Überarbeitung der IFSG-W-Dienstanweisungen trug zusätzlich zum sicheren Handeln bei.

Um die Veränderungen besser zu steuern und im Betriebsalltag der Leitstelle zu verankern, wurden eindeutige Führungsstrukturen aufgebaut. Den Anfang machte das Leitstellengremium, das im ersten Jahr des Projekts von der Projektleitung Carpe Viam moderiert wurde. Eine Geschäftsordnung wurde erstellt, um Zusammenarbeit und Rollen der Beteiligten zu regeln. Im Leitstellen-

der IFSG-W und die stellvertretenden Leiter der Feuerwehren Wuppertal und Solingen (inzwischen Leiter der Feuerwehren) übernahmen als „Steuerungsteam“ die operativen Belange der Feuerwehrleitstelle und fungierten zugleich als Schnittstelle zwischen der Leitstelle und den beiden Feuerwehren. Dieses Steuerungsteam war letztlich ein Erfolgsfaktor für das Gelingen der Neuausrichtung, weil so nur noch ab-

Checkliste

10 Regeln für wertschöpfende Restrukturierung

- gemeinsame Ausrichtung auf den Führungsebenen inklusive klarer Rollen und Verantwortlichkeiten; entsprechende Anpassung der Zusammenarbeit
- Analyse und Angehen von Ursachen, um Symptombehandlung zu vermeiden; Ursachen liegen selten auf der Sachebene, häufiger auf der persönlichen Ebene
- Blick auf Stärken und Chancen, nicht nur auf Schwachstellen; dazu gehört der Einsatz von Potenzialen, auf fachlicher wie persönlicher Ebene
- transparente Prozesse der Analyse, Umsetzung und Verstetigung für die gemeinsame Gestaltung und für Vertrauen
- Befähigung von Führungskräften und Mitarbeitern für die Anforderungen der Veränderung; das betrifft insbesondere nicht fachliche Kompetenzen
- gemeinsame Problemlösung, gerade wenn es turbulent und schwierig wird
- umfassende Kommunikation, gerade in Zeiten der Veränderung
- schnelle, sichtbare Erfolge, um Motivation und Zuversicht zu schaffen
- Strategien für den zukünftigen Erfolg, um Perspektiven zu bieten
- Verankern und Sichtbarmachen von Fortschritten wie auch Problemen, um Erfolge zu feiern und bei Bedarf schnell gegensteuern zu können

gremium wurden nur noch die Themen diskutiert und entschieden, die jenseits des operativen Betriebs der IFSG-W beide Städte betrafen.

Optimierung der Organisation

Rollen und Verantwortlichkeiten wurden im Zuge der Überprüfung der Organisation der IFSG-W angepasst. Aufgaben, Ressourcen, Kernprozesse, Schnittstellen wurden analysiert und optimiert (Aufgabenanalyse). Die Leiter der Feuerwehren richteten ihren Aufgabenschwerpunkt auf die Vertretung nach außen. Die Leitung

gestimmte Anforderungen für die Leitstelle festgelegt wurden. Die Mitarbeiter gewannen dadurch Ruhe und Rückendeckung. In der Feuerwehrleitstelle wurde dann ebenfalls die Struktur angepasst: Ein Leiter, ein Stellvertreter, ein Stabsmitarbeiter, Stärkung des mittleren Managements für die bessere operative Steuerung.

Auch Bewährungsproben wurden bestanden. Führungskräfte, die nicht bereit waren, den Weg der Neuausrichtung mitzugehen, erhielten neue Aufgaben, sodass der Veränderungsprozess ungestört weitergehen konnte. Diese Wechsel verliefen reibungslos und wertschätzend

für die Betroffenen, da alle Führungskräfte sich persönlich für gute Lösungen einsetzten. Auch das waren sichtbare Erfolge der neuen Arbeitsweise.

Leitlinien für das Handeln in der Führung

Die Führungskräfte der IFSG-W entwickelten ein gemeinsames Führungsverständnis, um nach gleichen Leitlinien zu handeln. Dazu gehörten regelmäßige Mitarbeitergespräche mit einer

Weiter wurde eine Kaskade der Konsequenzen entwickelt, mit der Vereinbarungen sicher umgesetzt werden konnten. Auch das schaffte mehr Zufriedenheit, da alle Mitarbeiter vorhersehbar und nach gleichen Maßstäben behandelt wurden. Ein weiterer wichtiger Punkt war der Umgang mit Fehlern, die in der Vergangenheit aus Angst vor negativen Konsequenzen kaum thematisiert wurden. Fehler, die von jeher im Promillebereich lagen, wurden nun analysiert, die Ursachen ausge-

wurden Workshops durchgeführt, etwa zu Veränderung, Kommunikation, Konfliktmanagement, Organisationsentwicklung. Die Führungskräfte konnten individuelle Themen in persönlichen Einzelgesprächen reflektieren. Dieses Vorgehen war ein weiterer Erfolgsfaktor, da er den Beteiligten die Umsetzung erleichterte. In diesem Zuge erfolgten zum ersten Mal auch städteübergreifende Mitarbeitergespräche, etwa durch die Beigeordneten, die sich so ein besseres Bild der Gesamtsituation verschaffen konnten.

Aktivitäten der Nachhaltigkeit

Intern:

- Kommunikation fortführen (Regelkommunikation, Kommunikation in die Feuerwehren, Pressearbeit)
- Grundlagen für die Leitstelle in beiden Feuerwehren sichern

Extern:

- regelmäßige Reviews durchführen
- Strukturen, Prozesse und Projekte nachhaltig sichern/steuern
- Weiterbildung/Einzelgespräche (Coaching) gewährleisten

Harmonisierung der Feuerwehren

Die verschiedenen Arbeitsweisen beider Feuerwehren erschwerten lange die Arbeit der Feuerwehrleitstelle. Deshalb wurden notwendige Harmonisierungen initiiert und mit intensiver Abstimmung umgesetzt. Das begann mit gegenseitigen einsatzbedingten Informationspflichten. Ein kontrovers diskutiertes Thema war auch die gemeinsame Beschaffung von Löschfahrzeugen. Sie wurde im Verlauf des Projekts realisiert und führte – neben einer Erleichterung der Arbeit der IFSG-W – zu Einsparungen für beide Städte.

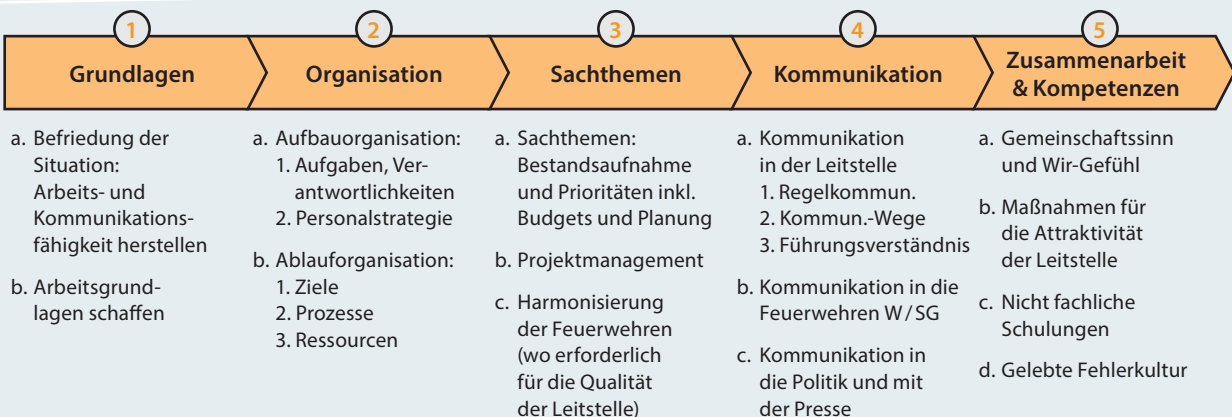
formalen Agenda, in der die Belange der Mitarbeiter gehört, die Rückmeldungen der Führungskräfte eingebracht und Vereinbarungen getroffen wurden. Trotz anfänglicher Bedenken stieß das auf große Zustimmung bei den Mitarbeitern, die sich wertgeschätzt fühlten und Verbesserungen mitgestalten konnten.

räumt und Mitarbeiter geschult. So gelang es, stetig besser zu werden. Das gemeinsame Arbeiten räumte Schritt für Schritt das Lagerdenken aus und sorgte für mehr Zusammenhalt.

Der gesamte Prozess erforderte insbesondere von den Führungskräften umfassende Veränderungen und das Lernen neuer Kompetenzen. Dafür

Darüber hinaus realisierte das Steuerungsteam gemeinsame Informationsveranstaltungen für die Führungskräfte beider Feuerwehren und der Leitstelle,

Fünf Elemente des Lösungskonzepts



Quelle: Carpe Viam

iv-Grafik

ein Novum für beide Städte. Dort wurde über den Prozess der Neuausrichtung berichtet, wobei die Führungskräfte auch ihre Erfahrungen und Emotionen thematisierten. Außerdem ging es um die Abstimmung zur Annäherung der Arbeitsweisen. Diese Veranstaltungen wurden nach dem Projektabschluss fortgeführt. Bald gehörte der persönliche Dialog zwischen beiden Feuerwehrtteams zum normalen Tagesablauf.

Stärkere Kommunikation von Erfolgen

Für die Mitarbeiter der IFSG-W wie auch der Feuerwehren war es ungewohnt, über Erfolge zu sprechen; das Erreichte war selbstverständlich und sich positiv darzustellen verpönt. Vor den Kommunalwahlen in Solingen 2014 war die IFSG-W jedoch gefordert, aktiv Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, da sie wieder in den Fokus der Wahlkämpfer geriet. Eine Informationskampagne, unterstützt von den Pressestellen beider Städte und der Beigeordneten, machte die Erfolge der gemeinsamen Leitstelle öffentlich und nahm so den Kritikern den Wind aus den Segeln. Seitdem gehört die interne Kommunikation der IFSG-W mit den Mitarbeitern und den beiden Feuerwehren genauso zum Tagesgeschäft wie die externe Kommunikation über die Medien mit der Bevölkerung. Im Pro-

jektverlauf dauerte es einige Zeit, bis Informationen und eine positive Wahrnehmung der Veränderungen bei den

wird inzwischen von Politikern aller Fraktionen gerne genutzt, um den Erfolg der IFSG-W darzustellen. Darüber

Ergebnisse und Erreichtes

- stetige Weiterentwicklung der Leitstelle
- verlässliche Projekt-Realisierung
- zielgerichtete, konstruktive monatliche Treffen im Leitstellengremium
- Attraktivität der Leitstelle intern und extern
- zügiges Einbinden von neuen Beteiligten, gerade in kritischen Rollen
- sichtbare Weiterentwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter

Mitarbeitern ankamen. Dass das schließlich gelang, wurde auch vom Personalrat bestätigt, der während des gesamten Prozesses eingebunden war.

Nachhaltige Verankerung – stetig besser werden

Der Aufbau von klaren Kompetenzen und Führungsstrukturen hatte schon in der Umsetzungsphase nachhaltige Wirkung. Das betraf auch die Budget- und Investitionsplanung, die unliebsame finanzielle Überraschungen verhinderte. Die Nachhaltigkeit der Verbesserungen lässt sich am besten im Qualitätsbericht der Leitstelle ablesen, der zum Beispiel die Zahl der Einsätze, Zeiten bis zur Disposition, Anteile und Arten von Fehlern und ihre Korrektur dokumentiert. Der jährliche Bericht

hinaus kommen interessierte Besucher aus anderen Städten nach Wuppertal, um sich die Arbeitsweise der Leitstelle zeigen zu lassen.

Der Erhalt und Ausbau der Verbesserungen ist eine stetige Aufgabe für die Führungskräfte und Mitarbeiter. Daher erhalten sie Supervision und regelmäßig Weiterbildungen und Trainings. Auch das sind Maßnahmen, die die Attraktivität der IFSG-W weiter steigern.

Auftraggeber und Beteiligte sind sich einig: Die wertschöpfende Restrukturierung als Methode hat sich mehr als bewährt. Die Handlungsfähigkeit der IFSG-W ist nachhaltig gesichert, außerdem konnten umfassende Optimierungen realisiert werden. Ganz wichtig: Der Schutz der Bevölkerung war und ist stets und optimal gewährleistet. ■

CEYONIQ
Technology
A KYOCERA GROUP COMPANY

n>scale – E-Akte und DMS für kommunale Dienste

Die technologisch führende ECM-Lösung für die digitale Aktenführung: integrativ, beweiskräftig und flexibel.

ceyoniq.com/verwaltung | verwaltung@ceyoniq.com | + 49 521 9318 1000