

**Controlling im Bereich einer Landesfeuerwehrschule**

Thorsten Seitter  
Brandamtsrat  
Landeshauptstadt Magdeburg

# **Controlling im Bereich einer Landesfeuerwehrschule**

**Facharbeit gemäß § 21 VAP2.2-Feu NRW**

**Münster, den 19.12.2019**

# **Aufgabenstellung**

## **Controlling im Bereich einer Landesfeuerwehrschule**

In Unternehmen existieren bereits seit vielen Jahren umfangreiche Controlling- und Qualitätsmanagementsysteme. Im öffentlichen Dienst wird dieser Bereich bislang wenig beachtet. Wie können Personalrat und Mitarbeiter bei der Einführung eines Controllingsystems mitgenommen werden? Wie kann man Ihnen die möglichen Entwicklungen nach Einführung eines Controllingsystems darlegen und Ängste vor einer vollständigen Überwachung abbauen?

Hinweis: In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

# Inhalt

1	Einleitung .....	1
1.1	Relevanz des Themas und Zielstellung .....	1
1.2	Themenabgrenzung und Methodik .....	1
2	Controlling- und Qualitätsmanagementsysteme .....	2
2.1	Öffentliche Verwaltung .....	4
2.2	Bildungsbereich und Landesfeuerwehrschulen .....	5
2.3	Mögliche Entwicklungen an Landesfeuerwehrschulen.....	5
3	Veränderungsprozesse an Landesfeuerwehrschulen.....	6
3.1	Phasen im Veränderungsprozess .....	7
3.2	Reaktionen im Veränderungsprozess .....	8
3.2.1	Ängste .....	8
3.2.2	Widerstand.....	9
3.3	Die Mitnahme von Mitarbeitern im Veränderungsprozess .....	10
3.3.1	Funktion der Führungskräfte.....	11
3.3.2	Beteiligung.....	11
3.3.3	Kommunikation .....	13
3.3.4	Qualifizierung.....	14
3.3.5	Transparenz, Kontinuität und Verankerung .....	14
3.4	Schlüsselfaktoren für Veränderungsprozesse .....	15
4	Best Practice: Einführung eines QM-Systems an einer berufsbildenden Schule	16
5	Einführung von Controlling und QM an einer Landesfeuerwehrschule .....	18
6	Zusammenfassung .....	20
	Literaturverzeichnis .....	21
	Abkürzungsverzeichnis.....	24
	Abbildungsverzeichnis.....	25
	Tabellenverzeichnis.....	26
	Anhang .....	27
A	Kennzahlen und mögliche Entwicklungen an Landesfeuerwehrschulen.....	28
B	Wichtige Aspekte der Kommunikation im Veränderungsprozess.....	30
C	Organigramm Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen .....	31
	Eidesstattliche Erklärung .....	32
	Datenträger .....	33

# 1 Einleitung

## 1.1 Relevanz des Themas und Zielstellung

Die Begriffe Controlling und Qualitätsmanagement werden häufig verwendet, oft schwingt dabei eine negative Assoziation mit. Leider findet auch heute noch gelegentlich eine Gleichsetzung des Begriffes der Kontrolle mit Controlling statt. Das englische Verb „to control“ führt hierbei mit seinen möglichen Übersetzungen wie regulieren, schalten, beherrschen und insbesondere kontrollieren zu einer Fehlinterpretation. In ähnlicher Weise verhält es sich mit dem Begriff Qualitätsmanagement und der Verknüpfung zu Kontrolle und einem hohen, unnötigen Aufwand.

*Warum sollte eine Landesfeuerwehrschule solche Systeme einführen? Die Rahmenparameter in Bezug auf Personal, Budget und Auftrag sind politisch vorgegeben. Kann nicht alles so bleiben wie es ist?*

Vorhandene Ressourcen müssen für die Zielerreichung möglichst optimal eingesetzt werden. Controlling- und Qualitätsmanagementsysteme können hierzu einen wertvollen Beitrag leisten. Werden solche Systeme ohne Beteiligung des Personals eingeführt, können Widerstände und Ängste vor Kontrolle und Überwachung entstehen. Obwohl die Einführung dieser Systeme in erster Linie dazu dient, aus Fehlern zu lernen und die Qualität von Produkten, wie z.B. dem Wissenstransfer zu entwickeln, hegen Beteiligte Vorbehalte. Ein partnerschaftlicher Umgang im Rahmen einer teamorientierten Führungskultur, bei dem Mitarbeiter und Führungskräfte sich mit der Organisation identifizieren und sich gemeinsam für den Erfolg engagieren, fördert einen offenen und lebendigen Umgang. Faktoren, die nicht zuletzt bei der Gewinnung und dem Erhalt hoch qualifizierter Arbeitskräfte erforderlich sind.

Organisationen - wie Landesfeuerwehrschulen - befinden sich in einem stetigen Wandel. Lehrgangsbedarfe, Lehrinhalte, technische und personelle Rahmenbedingungen etc. ändern sich permanent. Die Einführung von Controlling- und Qualitätsmanagementsystemen stellt Verantwortliche vor Herausforderungen, die es im Rahmen eines Veränderungsprozesses zu lösen gilt.

Mit dieser Facharbeit werden Varianten der Einbeziehung von Mitarbeitern und Personalrat, bei der Einführung von Controlling- und Qualitätsmanagementsystemen an Landesfeuerwehrschulen, im Rahmen des Change Managements dargestellt.

## 1.2 Themenabgrenzung und Methodik

Das Themenfeld Qualitätsmanagement und Controlling an Landesfeuerwehrschulen wurde bereits in verschiedenen Facharbeiten beleuchtet, auf welche im Verlauf dieser Arbeit inhaltlich zurückgegriffen wird. Der Schwerpunkt dieser Facharbeit liegt auf dem Themenfeld von Veränderungsprozessen unter arbeits- und organisationspsychologischen Aspekten.

## 2 Controlling- und Qualitätsmanagementsysteme

Controlling und Qualitätsmanagement (QM) sind Bestandteile moderner Führungsprozesse und dienen der Sicherung und Weiterentwicklung von Organisationen.

### Controlling

Der Begriff Controlling beinhaltet eine zahlen- und faktenbasierte Steuerung von Unternehmen und Organisationen mit dem Ziel, das Ergebnis zu verbessern. Im Rahmen von strategischen und operativen Ansätzen geht es um den Erhalt von Informationen zu Vorgängen innerhalb der Organisation, die für deren Zielerreichung erforderlich sind. Anhand von betriebswirtschaftlichen Kenngrößen, wie z.B. Kennzahlen, werden Alternativen für eine Optimierung gesucht. Dabei können Controllinginstrumente analytische, heuristische und prognostische Ansätze verfolgen. Ergebnisse werden bewertet und dienen anschließend als Grundlage für Entscheidungen. Die Anwendung von Controllinginstrumenten macht ein Controllingbewusstsein über alle Hierarchiestufen des Unternehmens erforderlich. Weder die Schwerpunkte, noch die Einordnung des Controllings in den Führungsprozess sind eindeutig definiert. [1]

### Qualitätsmanagement

Die Qualität von Produkten wird subjektiv definiert. In einer Marktwirtschaft sind die Anforderungen der Kunden für die Produkt- und Dienstleistungsqualität maßgeblich. Neben dem Bestreben der Qualitätsoptimierung von Produkten und Dienstleistungen ist die Effizienzsteigerung das Kernziel von QM-Systemen. Darüber hinaus kann eine Organisation durch QM Verbesserungspotentiale systematisch sichtbar machen, ein Qualitätsverständnis, sowie Instrumente und Methoden für eine Verbesserung entwickeln. Durch QM verbessert sich die Kommunikation innerhalb der Organisation. Beschäftigte können sich besser orientieren, da Führungskräfte und Mitarbeiter häufiger in einen Dialog treten. Veränderungen werden im Rahmen des QM-Prozesses ständig evaluiert, angepasst und sichtbar gemacht. Total Quality Management (TQM) vereint als ganzheitlicher Qualitätsmanagementansatz alle Instrumente und Maßnahmen zur Qualitätssicherung und –steigerung innerhalb einer Organisation. [2]

Als Grundlage für ein QM können verschiedene Normen herangezogen werden. Innerhalb der DIN EN ISO 9000 werden die Grundsätze des QM beschrieben, welche zur Umsetzung der in DIN EN ISO 9001 formulierten Anforderungen an QM-Systeme notwendig sind. [3] Die Zertifizierung von Betrieben gemäß DIN EN ISO 9001 ist in vielen Branchen der Privatwirtschaft ein Standard. Im Sektor von Lerndienstleistungen kann darüber hinaus auf die DIN ISO 29990:2010-12 zurückgegriffen werden. Diese schafft eine Referenz für die Planung, Entwicklung und Durchführung von Aus- und Weiterbildung. [4] Weitere QM-Modelle sind das European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell), sowie das Common Assessment Framework-Modell (CAF-Modell). Beide Modelle stellen die Selbstbewertung im Rahmen einer systematischen Stärke- und Schwächenanalyse in den Mittelpunkt. Das CAF-Modell ist

speziell auf die öffentliche Verwaltung ausgelegt und kann eine gute Grundlage für die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 liefern. [2, p. 320 ff.]

In der nachfolgenden Tabelle sind die wesentlichen Eigenschaften von Qualitätsmanagement dargestellt.

Eigenschaft	Hintergrund
Managementphilosophie	Beschreibung von Grundsätzen und Prinzipien eines erfolgreichen Managements.
Führungsaufgabe	QM ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe. Die Führung setzt Leitplanken für gute Ergebnisse.
Strategische und langfristige Ausrichtung	Die Organisationsstrategie wird bis auf die Ebene einzelner Mitarbeiter heruntergebrochen. Kenntnisse zu Erwartungen von Kunden, Interessensgruppen, internen Stärken oder Schwächen etc. sind maßgebend.
Prozessorientierung	Für die Erfüllung der Anforderungen von Kunden bzw. Interessensgruppen werden Prozesse beschrieben. Dabei werden alle Prozessbeteiligten für die Prozessgestaltung einbezogen.
Steuerungskonzept	In einem wiederkehrenden Steuerungsregelkreislauf werden nach der Feststellung von Zielabweichungen Anpassungen durchgeführt. Maßnahmen zur Optimierung werden im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses umgesetzt.
Beteiligungsorientierung	Mitarbeiter, Wissensträger, Experten, etc. werden im QM beteiligt. Mitarbeiter werden geschult, sich optimal in den Verbesserungsprozess einzubringen.
Handlungsorientierung	QM ermöglicht Organisationen Systemschwächen und Fehler aufzudecken. Organisationen sind bereit diese wahrzunehmen, um sie anschließend zu beseitigen.

Tabelle 1: Elemente des Qualitätsmanagements in Anlehnung an Broekmate [2]

Der von Walter Andre Shewhart entwickelte PDCA-Verbesserungszyklus kommt als grundlegendes Steuerungselement im kontinuierlichen Verbesserungsprozess zur Anwendung und ist, mit dem aus der Gefahrenabwehr bekannten Führungsvorgang vergleichbar. Der Führungsvorgang gemäß FwDV 100 ermöglicht es dem Anwender als „...zielgerichteter, immer wiederkehrender in sich geschlossener Denk- und Handlungsablauf...“, komplexe Lagen zu strukturieren und erfolgreich zu bearbeiten. [5, p. 34] Dabei wird die Lage im Einsatz mit dem Durchlaufen des Führungsvorganges kontinuierlich, bis zur Beseitigung aller Gefahren, „verbessert“. Der Kreislaufprozess ermöglicht es, Lageänderungen oder Rückschläge zu identifizieren und daraufhin zielgerichtete Maßnahmen abzuleiten.

Der PDCA-Zyklus wurde zunächst insbesondere in der japanischen Automobilindustrie verbreitet und kommt seit den 1990er Jahren in westlichen Organisationen zur Anwendung. Der auch als Problemlösungszyklus bezeichnete Regelkreis ist in vier Phasen gegliedert. In der Planungsphase werden Probleme erkannt, Situationen analysiert, Ziele formuliert und Lösungen entwickelt. In einem zweiten Schritt werden die Maßnahmen umgesetzt, und anschließend im dritten Schritt überprüft. Dabei findet ein Abgleich zwischen der im Vorfeld definierten und den tatsächlich erreichten Zielen

statt. Im letzten Schritt erfolgt die Reflexion. An erfolgreichen Maßnahmen wird festgehalten, nicht erfolgreiche Inhalte werden verbessert. Anschließend beginnt der Zyklus von neuem. [6]

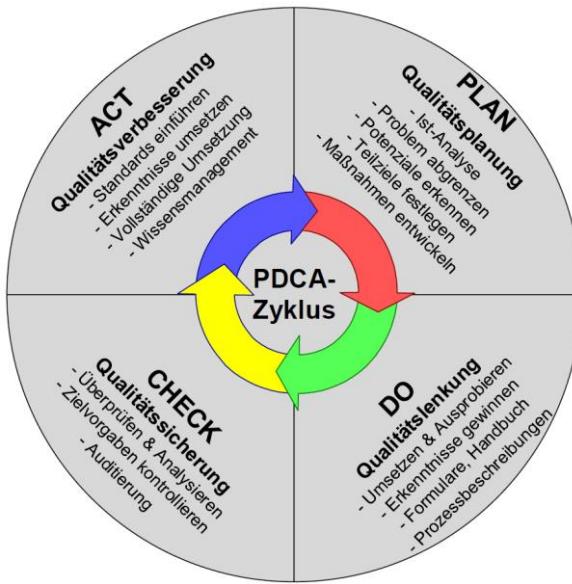


Abbildung 1: PDCA-Zyklus in Anlehnung an Kostka [6], eigene Darstellung

## 2.1 Öffentliche Verwaltung

Die Öffentliche Verwaltung ist nicht gewinnorientiert und hat als primäre Aufgabe den politisch legitimierten Willen zuverlässig, kontrollierbar und wirksam auszuführen. [7, p. 235] Dies macht die Einhaltung der Haushaltsgrundsätze der Landeshaushaltungsordnungen erforderlich. Gemäß § 7 Absatz 1 LHO Nordrhein-Westfalen [8] sind bspw. bei der Aufstellung und Ausführung des Haushaltplanes die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu beachten. Controlling- und Qualitätsmanagementsysteme können bei der Erfüllung der Haushaltsgrundsätze unterstützen.

Im Gegensatz zur Privatwirtschaft, in der QM- und Controllingsysteme eine existentielle Bedeutung haben können, nehmen diese im Bereich der Öffentlichen Verwaltung einen geringen Stellenwert ein. Die Öffentliche Verwaltung ist kaum einem Wettbewerb ausgesetzt. Obwohl Sie für die Erfüllung wichtiger Aufgaben, die mit einem hohen Qualitätsanspruch verbunden sind, verantwortlich ist, wird nur selten QM betrieben. Einen Sonderfall stellt der Bereich des Rettungsdienstes dar, in dem sich QM seit vielen Jahren etabliert hat. Eine rechtliche Verpflichtung ergibt sich aus § 135a SGB V [9], wonach Leistungserbringer die Sicherung und Weiterentwicklung der Versorgungsqualität zu gewährleisten haben. Die jeweiligen Landesrettungsdienstgesetze und auch bspw. das Notfallsanitätergesetz, treffen hierzu weiterführende Regelungen. Im Land Niedersachsen werden z.B. die Träger des Rettungsdienstes vom Landesausschuss Rettungsdienst beraten. Dieser befasst sich auf gesetzlicher Grundlage gem. § 13 Absatz 2 NRetDG [10] mit Qualitätsstandards für die Notfallrettung und QM im Rettungsdienst.

In den 1990er Jahren wurde vom KGSt im Rahmen eines Reformkonzeptes des öffentlichen Sektors in diesem Kontext ein Steuerungs- und Organisationskonzept

unter dem Begriff „Neues Steuerungsmodell“ entwickelt. Dieses hielt bei Bund, Ländern und Kommunen in unterschiedlicher Ausprägung Einzug. [11] Im Rahmen von Controlling und QM werden für eine wirkungsorientierte Verwaltungsführung Instrumente wie Leitbilder, Organisations- und Personalmanagement, sowie die Kosten- und Leistungsrechnung etc., genutzt. [12]

## **2.2 Bildungsbereich und Landesfeuerwehrschulen**

Controlling- und Qualitätsmanagementsysteme kommen im Bildungsbereich wie z.B. im Bereich von öffentlichen Schulen und Schulen in freier Trägerschaft zum Einsatz. Im Land Niedersachsen tragen gemäß § 43 Absatz 1 NSchG Schulleiter die Gesamtverantwortung für die Schule und deren Qualitätssicherung und –entwicklung. [13] QM nimmt somit im Bereich der niedersächsischen Schulen bereits seit Jahren aufgrund eines Gesetzes, formal einen hohen Stellenwert ein.

Controlling ist im Bildungsbereich mit verschiedenen Problemen behaftet. Zum einen verursacht Controlling Kosten in Form von zeitlichen, finanziellen sowie personellen Aufwand und ist insbesondere in Bezug auf das Bildungsprodukt „Transferleistung“ schwierig zu messen. Weiterhin besteht die Gefahr, dass Controlling in diesem Bereich zum Selbstzweck wird, viele Daten mit großem Aufwand erhoben werden, die anschließend keine Verwendung finden. Nach Schelten sollte im Bildungsbereich eher ein qualitativer Ansatz als ein quantitativer Ansatz genutzt werden. Dabei sollen Lehrende eines Unterrichtsbereiches gemeinsam eine Idee für einen inhaltlich guten Unterricht entwickeln, diese umsetzen und aus Evaluationen lernen. [14]

Die meisten Landesfeuerwehrschulen in Deutschland führen im Rahmen der Lehrgangsauswertung Feedbackgespräche bzw. Evaluationen mit den Lehrgangsteilnehmern durch. Dabei variiert die Anwendungsbreite und -tiefe von Qualitätsmanagement- und Controllingsystemen. [15, p. 23]

## **2.3 Mögliche Entwicklungen an Landesfeuerwehrschulen**

Mit Controlling- bzw. Qualitätsmanagementsystemen kann die Zufriedenheit der Lehrgangsteilnehmer als Kunden der Landesfeuerwehrschulen gesteigert, sowie der Einsatz personeller, finanzieller und technischer Ressourcen optimiert werden. Ein Mitnehmen der Mitarbeiter bei der Einführung solcher Systeme kann deren Zufriedenheit erhöhen und einen wichtigen Beitrag zur erfolgreichen Aufgabenerfüllung einer Landesfeuerwehrschule leisten. Mit einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit steigt die Motivation. Dadurch können Fluktuationsscheinungen oder auch ein Rückzug von Mitarbeitern zum „Dienst nach Vorschrift“ vermieden werden. [15]

Durch die Vereinbarung von Standards kommt es zu einer Effizienzsteigerung. Prozesse werden schlanker und können dadurch schneller Durchlaufen werden. Die Selbstbewertung im Rahmen des QM bietet der Organisation eine Übersicht zum Verbesserungspotential. [2]

Controlling und QM-Systeme ermöglichen eine Profilierung gegenüber anderen Schulen, Positives kann hervorgehoben werden. Die Attraktivität für

Lehrgangsteilnehmer, entsendende Dienststellen, Mitarbeiter und politische Entscheidungsträger wird erhöht. Eigene Stärken können herausgearbeitet werden und an die Öffentlichkeit, Aufsichtsbehörde und Politik transportiert werden. Veranstaltungsteilnehmer und Mitarbeiter können bei der Gestaltung und Entwicklung von QM- und Controllingsystemen mitwirken und damit ihre Selbstwirksamkeit und Selbstverantwortung ausbauen. Evaluationen ermöglichen den Abgleich mit den Zielen der Feuerwehrschule und erlauben Kurskorrekturen. Die Möglichkeit des Treffens von Entscheidungen dort, wo sie umgesetzt werden müssen, schafft Transparenz und Akzeptanz. Dabei können die Teams im Rahmen ihrer Befugnisse agieren und selbst steuern. Durch die Nutzung von Kennzahlensystemen können Teams eigenständig Maßnahmen ergreifen, um sich weiter auf das Ziel zu zubewegen. Lernen aus Fehlern und das Erkennen von Verbesserungspotential stärken die Bildungseinrichtung. Dabei geht es nicht um die Kontrolle der Mitarbeiter! Es soll nur das betrachtet werden, was zur Aufgabenerfüllung und zur Orientierung bezgl. der Zielerreichung erforderlich ist. Controlling und QM eignen sich Hand in Hand als Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung der Einrichtung. [16]

Im Anhang A sind Beispiele für mögliche Entwicklungen aufgeführt, die anhand der Einführung von Controlling- und QM-Systemen an Landesfeuerwehrschulen entstehen können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Aufstellung nur Beispielhaft und nicht abschließend ist. Weitere Zusammenhänge und Ableitungen sind denkbar und müssen projektspezifisch identifiziert werden.

### **3 Veränderungsprozesse an Landesfeuerwehrschulen**

Die Tragweite der Veränderungen innerhalb von Landesfeuerwehrschulen kann von der Entwicklung einzelner Mitarbeiter über Prozessoptimierungen, Änderung der strategischen Ausrichtung bis hin zur Auflösung reichen. Für die zielgerichtete Koordinierung und aktive Steuerung von Veränderungsprozessen, ist Change Management entscheidend.

Der englische Begriff „Change“ kann mit „eintauschen“ oder „auswechseln“ übersetzt werden. Der Begriff Management beinhaltet das Führen von Menschen, Steuern von Abläufen und systematische Lösen von Problemen innerhalb von Organisationen. Somit dient Change Management nach Kostka, „*dem ganzheitlichen und systematischen Planen, Initiieren, Realisieren, Reflektieren und Stabilisieren von Veränderungsprozessen in Organisationen.*“ [6, p. 7].

Bei der Einführung von einem Controlling- und Qualitätsmanagementsystem an einer Landesfeuerwehrschule (LFS) handelt es sich um einen Veränderungsprozess. Nachfolgend werden wesentliche Merkmale von Veränderungsprozessen im Rahmen des Change Managements dargestellt, um wichtige Aspekte der Einbeziehung von Mitarbeitern herauszuarbeiten. Mitarbeiterbezogene Aspekte können auf Gruppen, sowie deren Vertretung, dem Personalrat, übertragen werden.

### 3.1 Phasen im Veränderungsprozess

Der Psychologe Kurt Lewin entwickelte in den 1940er Jahren im Rahmen der Forschung zu Veränderungsprozessen innerhalb von Gruppen ein 3-Phasen-Modell. Dabei wird gemeinsam mit den Beteiligten der Veränderungsbedarf erhoben und sichtbar gemacht. Im Anschluss erfolgt die Auswertung und Planung von Maßnahmen zur Verbesserung des Systems, danach beginnt der Prozess von vorne. Auf Grundlage des 3-Phasen-Modells nach Lewin wurden weitere Modelle zur Darstellung der Abläufe innerhalb von Veränderungsprozessen in Bezug auf die beteiligten Personen entwickelt. Das bekannteste Modell stellt der in den 1950er von Virginia Satir entwickelte Transformationsprozess in acht Phasen dar. Satir forschte im Bereich der Familientherapie und betrachtete Prozesse innerhalb von Familien mit der Zielstellung, dysfunktionale Verhaltensweisen, unter Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und Möglichkeiten der Verhaltensänderung, in funktionale Verhaltensweisen umzuwandeln.

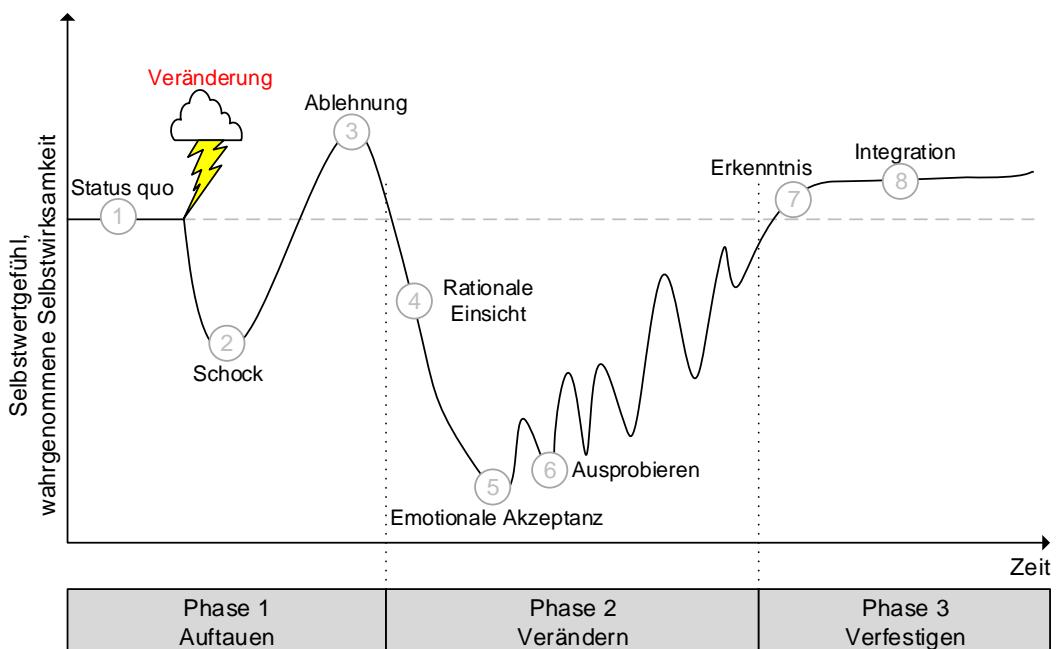


Abbildung 2: Transformationsprozess nach Satir mit 3-Phasen-Modell nach Lewin in Anlehnung an Kostka [6], eigene Darstellung

Der Status quo steht für gewohnte Rahmenbedingungen. Gewohnte Verhaltensweisen werden genutzt, um den Alltag zu durchlaufen. Mit dem Auftreten einer unerwarteten neuen Situation, z.B. der Einführung eines Controlling-Systems, kommt es zum Schock. Innerhalb von kürzester Zeit wird ein Überlebensmechanismus in Gang gesetzt, der mit starken emotionalen Reaktionen verbunden sein kann. Aufgrund des befürchteten Kontrollverlustes werden Veränderungen abgelehnt. Erst nach der bewussten Wahrnehmung kann die rationale Einsicht erfolgen. Die emotionale Akzeptanz führt anschließend zur Möglichkeit der Annahme der Herausforderung. Jetzt benötigt der Betroffene eine Orientierung, Bedürfnisse treten an den Tag und beeinflussen die Dringlichkeit und Notwendigkeit der Veränderung. Der Reiz des Neuen und das Ausprobieren führen zur Erkenntnis, zum Aha-Effekt. Die letzte Phase des Modells besteht aus der Integration, der Wiederholung und Vertiefung. Viele Personen, Gruppen und Organisationen verharren in der Ablehnungsphase und

verpassen dadurch die Möglichkeit für eine Verbesserung des Systems. Dabei wird viel Energie für die Sicherung des bestehenden Zustandes investiert, um sich auf keine Veränderungen mit „ungewissem Ausgang“ einlassen zu müssen. [6, p. 41 ff.]

### **3.2 Reaktionen im Veränderungsprozess**

Landesfeuerwehrschulen stellen ein soziologisches Gebilde dar und bestehen aus Menschen und Sachmitteln. Die Wechselwirkungen der Akteure werden durch Interaktionsbeziehungen geprägt. Bedürfnisse, Interessen, Erwartungen, Ziele und Werte jedes Einzelnen spielen dabei eine wichtige Rolle. Führungskräfte müssen über Kenntnisse im Bereich der Gruppendynamik verfügen, um erfolgreich Veränderungsprozesse gestalten zu können. [6]

Veränderungen werden von Mitarbeitern unterschiedlich aufgenommen. Grolman differenziert diesbezüglich in drei Personengruppen. [17]

- „**Traditionalisten**“, stehen Veränderungen eher kritisch gegenüber.
- „**Progressive**“, sind Neuerungen tendenziell eher aufgeschlossen.
- „**Angepasste**“, sorgen sich um ihren Arbeitsplatz und wollen in Ruhe ihrer Arbeit nachgehen.

Die Identifikation mit Zielen der Organisation nimmt hierarchisch von oben nach unten ab. Aufgrund traditioneller Strukturen können Hemmnisse innerhalb des Veränderungsprozesses entstehen, welche eine flexible Anpassung der Organisation verhindern. Durch ausschließliche Vorgaben von Entscheidungsträgern der oberen Führungsebene, sinken Eigenverantwortung und Motivation der nachgeordneten Mitarbeiter. Ebenso können dadurch Qualität und Quantität der Aufgabenerledigung negativ beeinflusst werden. [7]

Reaktionen von Mitarbeitern auf Veränderungen werden von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Bisherige Erfahrungen mit Veränderungsprozessen, die Angst vor möglichen negativen Folgen und die Akzeptanz für Veränderungen können für Reaktionen der Mitarbeiter ursächlich sein. Das Vertrauen in Vorgesetzte, Selbstwirksamkeitserwartungen und das Sozialgefüge innerhalb des Arbeitsumfeldes sind weitere Einflussfaktoren. [18]

Nachfolgend werden Widerstand und Angst als zwei mögliche negative Reaktionen im Veränderungsprozess dargestellt.

#### **3.2.1 Ängste**

Angst kann beim Auftreten von unerwarteten Ereignissen entstehen, für die der Mensch keine Bewältigungsstrategie besitzt. Das menschliche Gehirn nimmt diese Situation als Bedrohung wahr und wechselt in einen Überlebensmodus. Der Körper fährt die Körperfunktionen hoch und richtet sich auf einen Angriff, das Verteidigen oder die Flucht ein. [6, p. 43]

In Bezug auf Veränderungsprozesse im beruflichen Kontext kann Angst aufgrund der unterschiedlichsten Ursachen auftreten. Nachfolgend ist eine Auswahl denkbarer Ursachen aufgeführt. [19, p. 24]

- Einflussverlust
- Prestigeverlust
- Einkommensverlust (z.B. neue Eingruppierungen)
- Verlust von Aufstiegsmöglichkeiten
- neue Aufgaben
- neuen Aufgaben nicht gerecht werden zu können
- höhere Arbeitsbelastung

Angst kann auch wegen direkter oder indirekter Folgen, oder aufgrund von bisherigen negativen Erfahrungen mit Veränderungsprozessen, dem Führungsverhalten von Vorgesetzten und dem Verlust der Selbstwirksamkeit entstehen. [18]

Situationen, die mit Überlastung, Zeitdruck oder neuen Aufgaben zu übernehmen gekennzeichnet sind, können nur bewältigt werden, wenn zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ein entsprechendes Klima herrscht. [20] Aus diesem Grund ist die Mitnahme von Mitarbeitern und Personalrat im Veränderungsprozess von großer Bedeutung.

### 3.2.2 Widerstand

Doppler und Lauterburg sprechen von Widerstand immer dann „... wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, logisch oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.“ [20, p. 354]

Widerstand ist eine Verteidigungshaltung und kann auf Ängsten basieren. Es handelt sich dabei um eine normale Reaktion von Betroffenen, die sich mit Veränderungen konfrontiert sehen. Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand. [21]

Die Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden. Aus diesem Grund ist es wichtig, Widerstand zu akzeptieren und mit ihm umzugehen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich erlebte Ungerechtigkeit negativ auf die Arbeitsmotivation auswirkt und zu schädigenden Verhalten führen kann. Widerstände können nach Doppler und Lauterburg auf drei Ursachen zurückgeführt werden [20, p. 355]:

- **Nicht verstehen** von Zielen, Hintergründen oder Motiven einer Maßnahme.
- **Nicht glauben**, obwohl verstanden wurde, worum es geht.
- **Nicht können oder wollen**, weil sich die Betroffenen keinen Nutzen von den Maßnahmen versprechen, obwohl sie verstehen worum es geht.

Häufig deutet Widerstand auf Defizite im Bereich der Kommunikation hin. Er sollte als Indikator und wichtige Informationsquelle für die Verantwortlichen des Veränderungsprozesses genutzt werden. [22]

### 3.3 Die Mitnahme von Mitarbeitern im Veränderungsprozess

Viele Veränderungsprozesse scheitern nicht, weil sie unrealistisch oder unbrauchbar sind. Häufig sind unzureichende Umsetzungsplanungen, zu kurze Einführungszeiträume und eine fehlende Einbeziehung der betroffenen Akteure, für das Scheitern ursächlich. [23]

„Qualität beginnt im Kopf“ [24]. Die Mitnahme von Mitarbeitern ist der Schlüssel für die Bewältigung von Widerständen und Ängsten der Belegschaft, bei der Einführung eines Controlling- und QM-Systems. Dabei sollte die Auswahl von Schlüsselpersonen sorgfältig, unter dem Aspekt der besten Eignung mit den entsprechenden Qualifikationen durchgeführt werden. Die richtige Auswahl von Projekt- und Teilprojektleitern ist für den Erfolg des Vorhabens entscheidend. Verantwortliche Personen im Veränderungsprozess müssen über folgende Persönlichkeitseigenschaften verfügen:

Eigenschaft	Beschreibung
Offener, ehrlicher und unkomplizierter Umgang mit Menschen	Vertrauen aufbauen zählt zu den wichtigsten Grundlagen für eine erfolgreiche Projektarbeit.
Teamfähigkeit	Projektarbeit ist Teamarbeit.
Fähigkeit des Zuhörens und Empathie	Frühzeitiges Erkennen von Widerstand und Unsicherheiten bei den Beteiligten ermöglicht rechtzeitige Korrekturen.
Entscheidungsfreudigkeit, Entschlossenheit	Veränderungsprozesse erfordern laufend Entscheidungen, Untätigkeit kann zu Krisen führen.
Hohe Akzeptanz bei Mitarbeitern und Vorgesetzten	Beugt Konflikten vor, bei denen aus der Persönlichkeitsebene auf die Sachebene projiziert wird.

Tabelle 2: Schlüsselqualifikationen von Projektverantwortlichen in Anlehnung an Doppler und Lauterburg [20]

Jeder Mensch hat Bedürfnisse, Interessen, Werte, Ziele sowie Erwartungen an sich selbst und anderen gegenüber (vgl. Bedürfnispyramide nach Maslow). [6, p. 120] Werte und Normen bilden das Grundgerüst für Einzelne und auch für Organisationen, sie dienen als Wegweiser für Verhalten und stehen im direkten Zusammenhang mit Einstellungen. Bisherige Erfahrungen, z.B. in Bezug auf das Führungsverhalten eines Vorgesetzten, Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse bilden den Bezugsrahmen eines Menschen. Unterschiedliche Bezugsrahmen sorgen dafür, dass vermeintlich gleiche Informationen, von Personen unterschiedlich aufgenommen werden. [6, p. 119]

Betroffene stehen unterschiedlich zu den jeweiligen Themen. Um Mitarbeiter mitzunehmen, müssen sich Führungskräfte diesen Zusammenhang immer wieder ins Bewusstsein rufen. Es gilt Betroffene dort abzuholen, wo sie stehen. [20, p. 115]

### 3.3.1 Funktion der Führungskräfte

Die Veränderung von Organisationen benötigt mehr Führung als die Verwaltung von Organisationen. Die von Führungskräften geprägte Führungskultur und deren Führungskompetenz bilden die Grundlage für die Abläufe innerhalb von Veränderungsprozessen. Die Art und Weise wie Führungsinstrumente und Führungskommunikation zum Einsatz kommen hat einen direkten Einfluss auf die Akteure im Veränderungsprozess. [22] Die innere Haltung der Führungskraft wird durch ihre Einstellung zum Veränderungsprozess und ihr Handeln nach außen sichtbar.

		Personen bezogen	Problem bezogen
		Anklagend	Versachlichend
Angriff (aktiv)	Flucht (passiv)	Beschwichtigend	Ablenkend
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegenargumente</li> <li>• Vorwürfe</li> <li>• Polemik</li> <li>• Drohungen</li> <li>• Zynismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Methodendiskussion</li> <li>• Übertriebene Versachlichung</li> <li>• Unwichtiges Debattieren</li> <li>• Sturer Formalismus</li> <li>• Sich dumm stellen</li> <li>• Innere Abkehr</li> </ul>

Abbildung 3: Typische Ablehnungssymptome nach Kostka [6], eigene Darstellung

Um Veränderungen, wie z.B. die Einführung eines Controlling-Systems in einer Organisation voran zu bringen, müssen Führungskräfte den Mitarbeitern das Vorleben, was sie von ihnen erwarten. Mitarbeiter benötigen eine Orientierung, dabei vermittelt das Vorleben Sicherheit, Machbarkeit und Glaubwürdigkeit. Vorbilder motivieren zu eigenen Taten, wie z.B. sich aktiv in einen Veränderungsprozess mit einzubringen. [6, p. 34]

### 3.3.2 Beteiligung

Die frühzeitige Beteiligung von Mitarbeitern im Veränderungsprozess ist von größter Bedeutung. Da Betroffene zu Beteiligten gemacht werden, wird das Selbstwirksamkeitsgefühl der Mitarbeiter erhöht. Es kommt zu einer Qualitätssteigerung und einer höheren Identifikation für den Veränderungsprozess. Zeitgleich können Widerstände gesenkt werden. [22]

Die Partizipation von Mitarbeitern kann direkt oder indirekt, z.B. über Vertreter wie den Personalrat oder Delegierte, erfolgen. Dabei kann die Einbindung in Arbeitsabläufe integriert oder außerhalb, wie z.B. durch Lenkungsgruppen oder Qualitätszirkel, organisiert sein. Die Partizipation kann zeitlich beschränkt, zu einem bestimmten Zeitpunkt, oder kontinuierlich erfolgen.

Der Grad der Mitarbeiterbeteiligung kann in drei Stufen unterteilt werden:

Mitarbeiterbeteiligung	Beschreibung
Mitbestimmung	Formale, juristische, institutionelle Regelung der Mitarbeiterinteressen, z.B. durch Personalrat.
Delegation	Vollständige Übertragung der Verantwortung und Kompetenz an die Mitarbeiter.
Partizipation	Mitarbeiter übernehmen gemeinsam mit Führungskräften Verantwortung und treffen gemeinsam Entscheidungen.

Tabelle 3: Mitarbeiterbeteiligung nach Schaper [18]

Die Einbindung von Betroffenen sorgt für praxisgerechtere Lösungen. Mitarbeiter wissen selbst am besten, welche Aspekte für eine praxistaugliche Umsetzung berücksichtigt werden müssen. Eine Beteiligung erzeugt Motivation und garantiert bei der späteren Umsetzung ein stärkeres persönliches Engagement. Die frühzeitige Einbindung der Belegschaft in Entscheidungsvorbereitungen fördert deren Identifikation mit der Organisation. Doppler entkräftet in seinem Buch das Vorurteil, wonach die Einbeziehung von Mitarbeitern mehr Zeit kostet, als zur Verfügung stehe und die Beteiligung dazu führe, dass nur noch geredet würde. [20, p. 192 ff.]

In Abhängigkeit der Auswirkungen des Veränderungsprozesses variiert der Kreis der von der Veränderung betroffenen Personen. Die Einführung von Kennzahlen zur Qualität der Kantine einer Landesfeuerwehrschule berührt einen anderen Personenkreis, als z.B. die Einführung einer Dozentenevaluation im Bereich der Führungslehre. Die Ermittlung der Beteiligten im Veränderungsprozess hängt somit auch vom Wirkungsfeld des Prozesses ab.

Formal ist die Mitbestimmung und Mitwirkung von Personalräten, Gleichstellungsbeauftragten, Schwerbehindertenvertretungen und Datenschutzbeauftragten in den einschlägigen Rechtsvorschriften geregelt. Angesichts der Mitarbeiterzahlen der Landesfeuerwehrschulen in Deutschland, kann davon ausgegangen werden, dass in allen Einrichtungen, auf Grundlage des jeweiligen Personalvertretungsgesetzes, ein Personalrat besteht. Im Land NRW arbeitet dieser mit der jeweiligen Dienststelle „zur Erfüllung der dienstlichen Aufgaben und zum Wohle der Beschäftigten im Rahmen der Gesetze und Tarifverträge vertrauensvoll zusammen“. [25]

Bei der Beteiligung von einzelnen Mitarbeitern an Veränderungsprozessen, handelt es sich ausschließlich um eine Führungsentscheidung, ein rechtlicher Anspruch besteht nicht. Bei der Einführung eines Controlling- und QM-Systems an einer Landesfeuerwehrschule handelt es sich um einen Veränderungsprozess, der die gesamte Organisation betrifft. Für eine erfolgreiche Einführung sollte der Fokus auf der Mitnahme der Mitarbeiter liegen. Die bloße Einhaltung von Rechtsvorschriften im Sinne der Personalvertretungsgesetze, ohne die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen, schafft Rechtssicherheit, sichert aber keinen nachhaltigen Erfolg. Die Auswahl von Vertretern für die Arbeitsgruppen und Gremien im Veränderungsprozess muss organisationsspezifisch erfolgen. Dabei darf keine Gruppe bei dieser Stakeholderanalyse vernachlässigt werden.

### 3.3.3 Kommunikation

Schlüsselpersonen der Veränderungsprozesse müssen über fundierte Kenntnisse im Bereich der Kommunikation verfügen. Die bekanntesten Modelle reichen von einfachen Sender-/Empfänger Modellen nach Shannon und Weaver oder Schulz von Thun, über intensionsorientierte Modelle wie z.B. nach Grice, hin zu Perspektivübernahmemodellen und Dialogmodellen. „Man kann nicht nicht kommunizieren“, somit ist auch Schweigen Kommunikation, stellte Paul Watzlawick in einem der fünf Axiome seines Dialog-Modells fest. Verhalten ist Kommunikation und besteht aus einer Inhaltsebene und einer Beziehungsebene. Konflikte oder Missverständnisse in der Kommunikation sind nicht auf das zurückzuführen was gesagt wurde, sondern wie es gesagt wurde. [26]

Gute Kommunikation beginnt in der Leitungsebene. Eine klare Kommunikation schafft die Grundvoraussetzungen für die Einbeziehung der Betroffenen. Ziele sind zu benennen, dabei ist klar zu formulieren, um was es geht. Derzeitige Unsicherheiten oder Unklarheiten müssen kommuniziert werden. [18]

Organisationen verfügen über die unterschiedlichsten Strategien für die interne Kommunikation. Neben formellen Kommunikationswegen wie Dienstberatungen, Aushänge, Informationsschreiben, Personalversammlungen etc., sind informelle Wege ein wichtiges Mittel für die Kommunikation innerhalb einer Organisation.

Nach Doppler und Lauterburg sollte die informelle Kommunikation nicht unterbunden, sondern gefördert werden. Häufig besteht die Herausforderung darin, dass eigentlich keine Informationsdefizite vorliegen, sondern die Defizite im Bereich der Kommunikation liegen. In der Praxis angewandte Informationsstrategien zeigen, dass versucht wird, Betroffene so lange wie möglich außen vor zu lassen, um sie nicht mit unnötigen Informationen zu belasten. Wenn es sich dann zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr verhindern lässt zu gewissen Themen „nicht“ zu kommunizieren, werden oftmals ausführliche schriftliche Informationen an einen unbestimmten Personenkreis verteilt. Informationsgehalt und Adressaten passen in diesem Kontext häufig nicht mehr zusammen. Es kommt zu einer Informationsüberflutung. Im Zentrum der Kommunikationsstrategie sollte ein geregelter Führungsrythmus, mit regelmäßigen Besprechungen in den jeweiligen Ebenen, stehen. Dadurch kann eine adressatengerechte, offene und klare Kommunikation gewährleistet werden. [20, p. 368 ff.]

Im Veränderungsprozess kann die interne Kommunikation mit ihrer Schärfe und Unschärfe, zu Begeisterung führen oder Ängste auslösen. Aus diesem Grunde sollten die folgenden wesentlichen Regeln berücksichtigt werden. [6, p. 175]

- Klarheit der Botschaft sicherstellen
- Beziehung zur Zielgruppe herstellen
- Informationen auf Zielgruppe zuschneiden
- Auswahl der Medien zielgruppengerecht durchführen
- Veränderung durch wiederholende Kommunikation vermitteln

Im Anhang B sind diese Regeln ausführlicher dargestellt.

### **3.3.4 Qualifizierung**

Gegebenenfalls kann es erforderlich sein, ein Qualifizierungskonzept in Bezug auf den jeweiligen Veränderungsprozess zu entwickeln bzw. umzusetzen. [22] Entsprechende Ressourcen sind bei der Planung zu berücksichtigen.

Um die Basis für die Einführung eines Controlling- und QM-Systems zu verbessern, können z.B. Schulungen von Mitarbeitern in den Bereichen Projektmanagement und Kommunikation das Verständnis für Werkzeuge und Abläufe der Projektarbeit erhöhen. Ebenso kann es erforderlich sein, Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter in Bezug auf Controlling und QM durchzuführen.

### **3.3.5 Transparenz, Kontinuität und Verankerung**

Um Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten zu können, müssen alle Mitarbeiter einbezogen werden. Dies ist nur mit einer offenen Kommunikation und hoher Transparenz möglich. Bei der Einführung von Controlling- und QM-Systemen sind Ziele, Inhalte und geplante Maßnahmen offen darzulegen. [16]

Ebenso ist es wichtig, nicht veränderbare Rahmenbedingungen für alle Beteiligten nachvollziehbar auszuführen. Die Mitteilung, wann und wie Beteiligte weitere Informationen zum Veränderungsprozess erhalten, erhöht die Transparenz und fördert das Vertrauen. [6, p. 183] Dabei ist in jedem Fall darauf zu achten, dass avisierte Informationstermine eingehalten werden. Gibt es zu diesem Zeitpunkt keine Informationen oder Änderungen, sollte dies ebenfalls mit einem Hinweis auf nachfolgende Informationen kommuniziert werden.

Die Veröffentlichung von Protokollen und regelmäßige Berichterstattung aus den Gremien schafft Transparenz. Die „öffentliche“ Durchführung von Sitzungen, wie z.B. des Qualitätszirkels, ermöglicht es jedem Mitarbeiter sich individuell Informationen zum Vorhaben einzuholen. Die regelmäßige Information durch Projektbeteiligte innerhalb von Dienstberatungen in den einzelnen Organisationsbereichen, Aushänge in Infokästen und Newsletter etc., schaffen Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Die Definition von organisationsbezogenen Informationswegen sichert eine adressatengerechte Mitarbeiterinformation.

Der Wunsch zu viele Veränderungen auf einmal umzusetzen, führt häufig zu unerledigten Aufgabenstellungen. Nicht abgeschlossene Projekte häufen sich, oder werden nur unbefriedigend beendet. Mitarbeiter werden durch organisatorische Grenzen entmutigt, vermeintlich schnelle Ad-hoc-Lösungen verursachen Probleme und verstärken Verunsicherung und Unmut der Betroffenen. Veränderung braucht Zeit und Kontinuität. Ein Veränderungsrhythmus und neue konkrete Verhaltensweisen sind weitere Grundlagen für die Bewältigung von Veränderungsprozessen. [6]

Die abschließende Verankerung von Ergebnissen erfolgreicher Veränderungsprozesse ist für eine Verfestigung neuer Verhaltensweisen innerhalb der Organisation erforderlich. [6, p. 36]

### 3.4 Schlüsselfaktoren für Veränderungsprozesse

Neben der Mitnahme der Betroffenen erfordert das Managen von Veränderungen eine veränderungsfreudige Organisationskultur. Doppler und Lauterburg identifizieren in diesem Zusammenhang die fünf nachfolgenden Schlüsselfaktoren für Veränderungen. [20]

- **Kreative Unruhe**

Veränderungen bringen nicht nur Unruhe in ein System, sondern sie erfordern geradezu eine kreative Unruhe, um mit neuen Ideen und Flexibilität den Veränderungsprozessen gewachsen zu sein.

- **Konfliktfähigkeit**

Liebgewordene und althergebrachte Strukturen, Handlungsweisen, Regeln, Informationswege, Entscheidungswege etc., müssen unter Umständen durch neue, ungewohnte veränderte Verfahrensweisen ersetzt werden. Diese Änderungen können nicht ohne Spannungen und Konflikte durchgeführt werden. Dabei ist es wichtig, dass Konflikte nicht verdrängt werden, sondern im Rahmen einer konstruktiven Streitkultur gelöst werden.

- **Zusammengehörigkeitsgefühl**

Das Gefühl, dazu zu gehören, beteiligt zu werden und als Gemeinschaft zu agieren ist für Mitarbeiter, insbesondere in Bezug auf Veränderungsprozesse, von größter Bedeutung.

- **Sinnvermittlung**

Über alle Hierarchieebenen hinweg müssen jedem Mitarbeiter die Unternehmensziele und die Unternehmensphilosophie bewusst sein. Dabei spielt das Wissen um den eigenen Beitrag des Mitarbeiters zum Ganzen, eine besondere Rolle.

- **Kommunikation**

Formelle Kommunikationsstrategien, wie Informationsveranstaltungen und Arbeitstagungen, reichen in der heutigen Zeit nicht aus, alle Ebenen innerhalb der Organisation zu erreichen. Informelle Kommunikationswege sind zu nutzen und zu fördern.

## 4 Best Practice: Einführung eines QM-Systems an einer berufsbildenden Schule

Berufliche Schulen bewegen sich, neben der Ausbildung von Jugendlichen, ähnlich wie Landesfeuerwehrschulen im Sektor der öffentlich-rechtlichen Erwachsenenbildung. Rahmenbedingungen berufsbildender Schulen (BBS), wie das Öffentliche Dienstrecht oder Haushaltsrecht, sind mit denen einer Landesfeuerwehrschule vergleichbar. Im Land Niedersachsen wurden im Jahr 2004 alle berufsbildenden Schulen verpflichtet, ein auf dem EFQM-Verfahren basierendes Qualitätsmanagementsystem einzuführen. Für die Gewinnung von Erkenntnissen aus der Praxis wurden daher beispielhaft die QM-bezogenen Strukturen der BBS Neustadt am Rübenberge (BBS Neustadt) in Niedersachsen untersucht.

Anhand eines von Kotter [27] herausgegeben Leitfadens erfolgte, unter Einbeziehung des gesamten Kollegiums der BBS Neustadt, schrittweise die Einführung der Schulentwicklung nach dem EFQM-System. Im Dezember 2008 wurde die Bildungseinrichtung gem. DIN EN ISO 9001:2008 zertifiziert. [28]

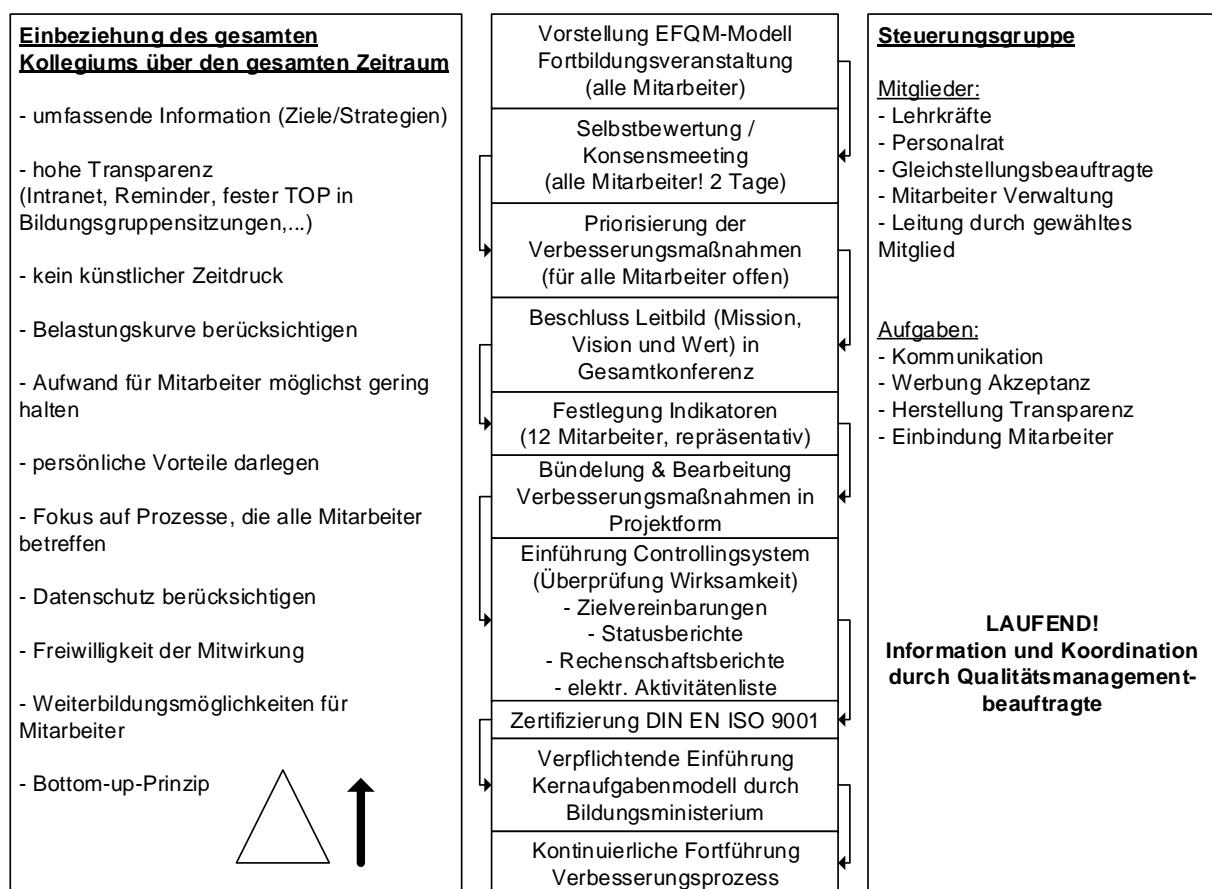


Abbildung 4: Einführung eines QM-Systems an der BBS Neustadt, eigene Darstellung

Im Jahr 2011 erfolgte in einem weiteren Schritt die Einführung des Kernaufgabenmodells für die berufsbildenden Schulen im Land Niedersachsen. [29] Dieses System bildet mit sieben Kernaufgabenbereichen bis heute die Grundlage für das Qualitätsmanagement an der BBS Neustadt. Das Instrument der in der QM-Einführungsphase bewährten Steuerungsgruppe wird aufgrund der

Prozessverstetigung nicht mehr benötigt. Diese war insbesondere für die Werbung und der Herstellung von Transparenz in den unterschiedlichen Bereichen notwendig. Sie leistete bei der Einführung des QM-Systems einen wesentlichen Beitrag.

Ein Schwerpunkt des QM liegt im Kernaufgabenbereich „Bildungsangebote gestalten“, da alle Mitarbeiter wesentlich mit diesem Aufgabenfeld zu tun haben und sich damit identifizieren. Qualitätsmanagement kostet Zeit und Ressourcen, die Mitnahme der Mitarbeiter ist unerlässlich, um mit dem Fokus auf wesentliche Aspekte, Schritt für Schritt besser zu werden. Da QM dezentral in den Lehrbereichen neben der normalen Tätigkeit der Beteiligten umgesetzt wird, werden Umsetzungszeiträume so bemessen, dass kein Zeitdruck entsteht. Zeiträume mit einer hohen Arbeitsbelastung, wie z.B. Klausurzeiträume, werden berücksichtigt.

In einem Bottom-up-Ansatz erfolgt die Einbeziehung der Mitarbeiter in Projekte. Themen für Verbesserungen kommen aus der Belegschaft. Um motivierte Projektmitglieder zu gewinnen, werden Interessenbekundungsverfahren durchgeführt. Es wird kein Mitarbeiter zur Mitwirkung in den QM-Projekten bestimmt. Es ist nicht möglich alle Personen für das Thema QM zu gewinnen, da immer mit Einzelpersonen zu rechnen ist, die schlicht nicht mitgenommen werden wollen. Dies gilt es zu akzeptieren und die vorhandenen Ressourcen zu Gunsten von realisierbaren und wichtigen Projekten einzusetzen.

Transparenz und Kommunikation legen den Grundstein für erfolgreiches QM. Durch die QM-Beauftragte werden übergreifende Informationen innerhalb von Bildungsgruppensitzungen weitergegeben. Ein QM-Kalender und das Intranet bieten wohl dosierte Informationen für die Belegschaft, Schulleitung und Projektgruppenmitglieder. Ein Akzeptanzverlust durch Informationsüberfrachtungen ist unbedingt zu vermeiden. In den jeweils zweimal jährlich stattfindenden Sitzungen der Bildungsgänge der BBS Neustadt ist QM ein fester Tagesordnungspunkt. Die Beteiligung von Personalrat und Gleichstellungsbeauftragten in den Arbeitsgruppen ist seit Beginn des Einführungsprozesses ein Standard und hat sich bewährt.

Damit keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen gezogen werden können, wurde vereinbart, Evaluationen nur bis auf Klassenebene zu differenzieren. Aufgrund von Ängsten, durch Schüler kontrolliert oder an den Pranger gestellt zu werden, finden keine Evaluationen der Lehrenden durch Schüler statt. Die ehemals verpflichtende gegenseitige Hospitation durch Lehrende wurde eingestellt. Auf freiwilliger Basis besteht für Interessierte weiterhin die Möglichkeit. Widerstände gab es aufgrund der hohen Transparenz und Mitnahme der Betroffenen bei der Einführung nur im geringen Ausmaß. Nicht zuletzt deshalb, weil alle Beteiligten wissen, dass die BBS Neustadt im Wettbewerb mit anderen, ggf. zentraler liegenden, oder besser an den ÖPNV angebundenen Bildungseinrichtungen steht. QM trägt dazu bei, die Schule zu verbessern, damit sie mit einem hochwertigen Unterricht, guter Ausstattung, innovativen Ansätzen, hoch qualifizierten und motivierten Lehrenden, im Wettbewerb um Schüler und Lehrer bestehen kann. Um die Mitarbeiter mitzunehmen, werden diese möglichen Entwicklungen immer wieder an die Mitarbeiter kommuniziert. [28]

## 5 Einführung von Controlling und QM an einer Landesfeuerwehrschule

Landesfeuerwehrschulen müssen neben der fachlichen Absicherung des Aus- und Fortbildungsbetriebes, auch die Infrastruktur für die Lehrgangsdurchführung sicherstellen. Zusätzlich zu den Lehr- und Verwaltungstätigkeiten müssen z.B. Fuhrparks, Geräte, Werkstätten, Unterkünfte und Kantinen etc., unterhalten und betrieben werden. Bei der Einführung eines Controlling- und QM-Systems müssen die im täglichen Schulbetrieb ineinander greifenden Prozesse, jeweils für sich und im Zusammenhang untersucht werden. Die Gewährleistung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Personalrat und die Mitnahme des Personals kosten Zeit und erfordern motivierte Führungskräfte mit modernen Führungsansätzen (vgl. Kapitel 3.3.2). Aus diesem Grund müssen der Projektleitung für die Systemeinführung entsprechende personelle, finanzielle und organisatorische Ressourcen zur Verfügung stehen. Die Systemeinführung sollte als Projekt, mit einem definierten Beginn, Ende und entsprechenden Rahmenbedingungen organisiert werden. Die Projektorganisation sollte zur Einrichtung passen und möglichst auf erfolgreichen, den Mitarbeitern bekannten und vertrauten Verfahrensweisen aufbauen. In Abbildung 5 sind die in dieser Arbeit gewonnenen Aspekte für die Mitnahme von Personal und Personalrat, beispielhaft anhand eines möglichen Einführungsprojekts in fünf Phasen nach Zimmermann [30, p. 3] und der Organisationsstruktur des Instituts der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen (IdF NRW) [31] dargestellt.

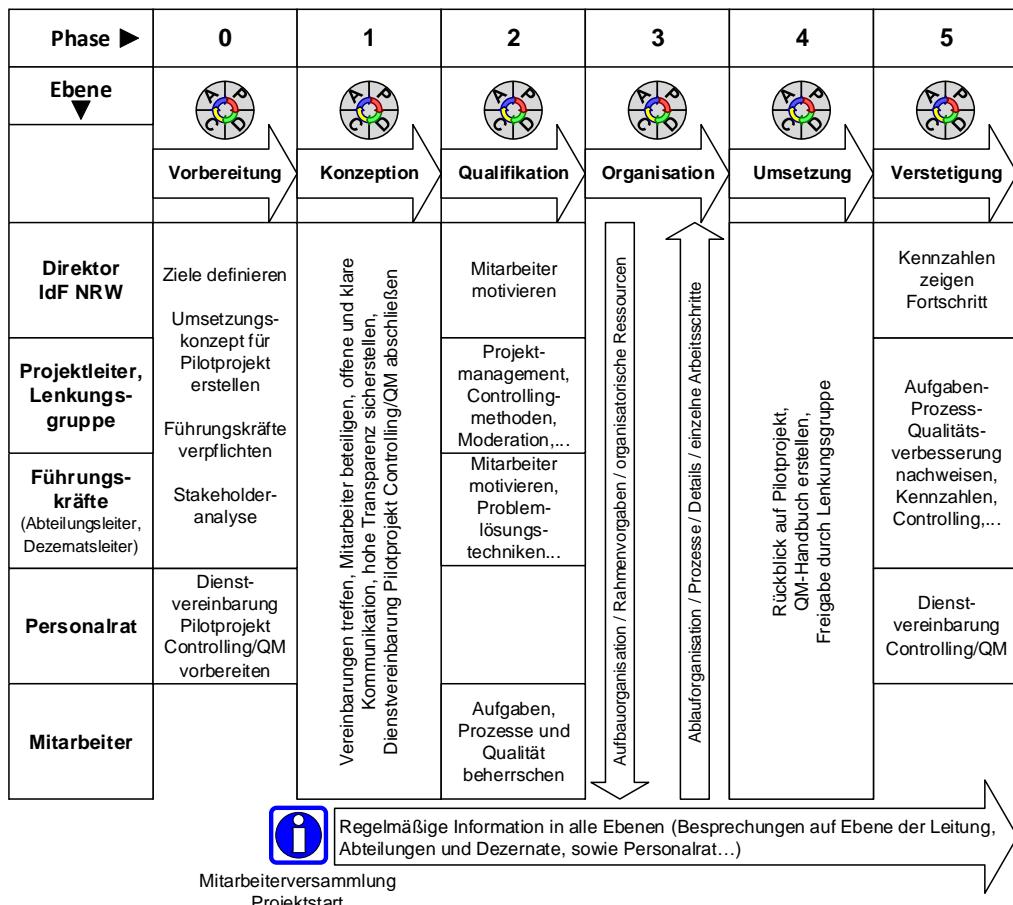


Abbildung 5: Controlling- und QM-Systemeinführung nach Zimmermann [30], eigene Darstellung

Die in Kapitel 3.3 dargestellten Aspekte Mitarbeiter in einem Veränderungsprozess mitzunehmen, bilden die Grundlage für den gesamten Projektverlauf. Im Rahmen der Vorbereitungsphase werden die Projektgrundlagen definiert. Diese haben im weiteren Verlauf einen direkten Einfluss auf die Belegschaft und sind somit von größter Bedeutung. Um eine möglichst gute Ausgangsbasis für die Zielerreichung zu schaffen, muss die Vorbereitungsphase effektiv dazu genutzt werden, möglichst optimale Voraussetzungen für die Einbeziehung der Mitarbeiter hervorzubringen. Durch die Leitung des IdF NRW, ggf. einem externen Berater und dem Projektleiter, wird zunächst ein grobes Einführungskonzept erstellt. Der Projektleiter muss, wie in Kapitel 3.3 beschreiben, in persönlicher und fachlicher Hinsicht über Schlüsselqualifikationen verfügen, die es ihm ermöglichen Menschen mitzunehmen. Um die persönlichen Vorteile, die sich aus der Einführung eines Controlling- und QM-Systems für Mitarbeiter ergeben können, für jeden transparent zu machen, sollte die Auswahl des Themenfeldes für das Pilotprojekt mit Sorgfalt erfolgen. Der Themenbereich sollte auf der einen Seite möglichst viele Beschäftigte betreffen, damit positive Auswirkungen aus dem Projekt eine motivierende Signalwirkung erzeugen. Mögliche Ängste und Widerstände können dadurch minimiert werden. Auf der anderen Seite, sollte die Komplexität für das Einführungsprojekt überschaubar gehalten werden, um einen Projekterfolg zu garantieren (vgl. Kapitel 4). Aus dem Pilotprojekt gewonnene Erfahrungen können für nachfolgende komplexere Projekte angewendet werden. Erst nach der Verfestigung, sollten zusätzliche Bereiche schrittweise aufgenommen werden. Im Weiteren sind Rahmenbedingungen, zur Verfügung stehende Ressourcen, Befugnisse und zeitlichen Abläufe zu definieren. Führungskräfte spielen bei der Einführung eines Controlling- und QM-Systems eine besondere Rolle. Sie müssen mit dem Vorhaben vertraut sein und durch Ihr Handeln eine Vorbildfunktion einnehmen (vgl. Kapitel 3.3.1). Der Projektzeitraum muss ausreichend dimensioniert werden, damit die künftig im Projekt beteiligten Mitarbeiter, neben ihrer eigentlichen Tätigkeit, nicht einem zu hohen Zeitdruck ausgesetzt werden. Auch für die Zeit nach der Projektverfestigung, müssen Ressourcen für die Fortführung und Revisionen zur Verfügung stehen. Bei der Wahl des Projektstartzeitpunktes, sollten Zeiten hoher Arbeitsbelastung der Dezernate, wie z.B. Prüfungszeiträume von Laufbahnlehrgängen etc., berücksichtigt werden. Die Einführung von Qualitätsmanagement kostet Zeit und Kraft. Die Definition von kleineren Zwischenzielen innerhalb des Projektes verhindert eine Überforderung und ermöglicht den Projektbeteiligten Erfolgsergebnisse. Für die Projektleitung bieten Zwischenziele die Möglichkeit Kurskorrekturen vorzunehmen.

Um sicherzustellen, dass keine Personengruppe unberücksichtigt bleibt, sind im Rahmen einer Stakeholderanalyse die von der Einführung betroffenen Beteiligten zu identifizieren. Mindestens dieser Personenkreis muss in der Folge, transparent und adressatengerecht über den Projektfortgang informiert werden (vgl. Kapitel 3.3.5). Hierzu ist ein Kommunikationskonzept zu entwickeln, welches mit Beginn der Phase 1 bis zum Ende des Projektes Transparenz für die Beteiligten schafft.

Der offizielle Projektstart, der im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung kommuniziert wird, garantiert einen gleichen Wissenstand innerhalb der Belegschaft und ist ein wichtiges Element, um Mitarbeiter für das Vorhaben zu motivieren. Dazu müssen Ziele, mögliche Entwicklungen, sowie Rahmenbedingungen im Vorfeld klar definiert

werden. Zielstellung ist es, dass alle Mitarbeiter zu jeder Zeit das Projektziel, sowie ihre Rolle im Controlling- und QM-System kennen.

Controlling und QM ist Chefsache! Das persönliche Eintreten des Direktors und der nachgeordneten Führungskräfte unterstreichen unmissverständlich die Wichtigkeit des Projektes. Dies sollte für alle Mitarbeiter wahrnehmbar sein.

Die Lenkungsgruppe nimmt im Projektverlauf, neben der Erarbeitung des Controlling- und QM-Systems, eine wichtige Vermittlerrolle ein. Sie soll sich aus Vertretern der betroffenen Dezernate, einem Vertreter des Personalrates, dem Projektleiter und dem Direktor oder einem Vertreter zusammensetzen (vgl. Kapitel 3.3.2). Es sollten nur Personen mitarbeiten, die sich für das Themenfeld interessieren und sich mit dessen Zielen identifizieren. Ein Interessensbekundungsverfahren für Mitarbeiter bezgl. der freiwilligen Mitwirkung, gewährleistet die effektive Besetzung. Führungskräfte haben die Mitwirkung ihrer Mitarbeiter zu fördern.

Der Abschluss einer Dienstvereinbarung mit dem Personalrat, zunächst über das Pilotvorhaben und im Anschluss mit der Verstetigung, schafft für Mitarbeiter die notwendige Sicherheit. Werden z.B. Daten im Rahmen von Auswertungen oder Evaluationen erhoben, muss klar definiert sein, für wen und zu welchem Zweck die Erhebung durchgeführt wird und wann diese wieder vernichtet werden. Ängste bzw. Widerstände bezgl. einer Überwachung können entstehen, denen nur mit Transparenz, Offenheit und nachvollziehbaren Regelungen begegnet werden können (vgl. Kapitel 3.2 und 3.3). Dabei ist zu berücksichtigen, dass erhobene Daten nicht auf Einzelpersonen zurückführbar sind. Sollte dies für die Durchführung bestimmter Controlling- oder QM-Maßnahmen erforderlich sein, muss dieser sensible Zusammenhang unter dem Aspekt des Datenschutzes und der Mitbestimmung, unter besonderer Einbeziehung des betroffenen Personals, gesondert geregelt werden.

## 6 Zusammenfassung

In dieser Facharbeit wurden die entscheidenden Aspekte für die Mitnahme von Mitarbeitern und somit auch dem Personalrat, bei der Einführung eines Controlling- und QM-Systems an einer Landesfeuerwehrschule dargestellt. Um möglichen Ängsten und Widerständen zu begegnen, muss die Belegschaft von Anfang an eingebunden werden. Nur mit und durch die Mitarbeiter ist die Erzielung einer nachhaltigen Verbesserung aus der Organisation heraus möglich. Führungskräfte aller Ebenen müssen sich ihrer Vorbildfunktion im Veränderungsprozess jederzeit bewusst sein und sich für diesen einsetzen. Regelmäßige Informationen und eine offene Kommunikationsstrategie stellen die erforderliche Transparenz für die Mitarbeiter sicher. Eine besondere Herausforderung stellt die Auswahl des Projektleiters dar, da dieser für die Schaffung der Akzeptanz des Projektes maßgebend ist.

Dennoch wird es auch bei größter Anstrengung nicht immer möglich sein, jeden einzelnen Mitarbeiter mitzunehmen. Ab einem gewissen Zeitpunkt ist die Entscheidung zu treffen, ob ein weiterer Aufwand für die Mitnahme von Einzelpersonen, die ggf. überhaupt nicht mitgenommen werden wollen, gerechtfertigt ist. Dadurch freierwerdende Ressourcen können an einer anderen Stelle im Projekt sinnvoller eingesetzt werden.

# Literaturverzeichnis

- [1] P. Baier, Praxishandbuch Controlling, München: FinanzBuch Verlag GmbH, 2008.
- [2] L. Broekmate, „Qualitätsmanagement,“ in Verwaltungsmanagment und Organisation, Frankfurt am Main, Verlag für Verwaltungswissenschaft, Prof. Dr. Clemens Lorei, 2014, pp. 325-346.
- [3] „DIN EN ISO 9000:2015-11,“ [Online]. Available: <https://www.beuth.de/de/norm/din-en-iso-9000/235671064>. [Zugriff am 20. November 2019].
- [4] „DIN ISO 29990:2010-12,“ [Online]. Available: <https://www.beuth.de/de/norm/din-iso-29990/135409271>. [Zugriff am 20. November 2019].
- [5] Innenministerium Nordrhein-Westfalen, Feuerwehr-Dienstvorschrift 100 - Führung und Leitung im Einsatz, in NRW eingeführt mit Runderlass des IM vom 23.12.1999.
- [6] C. Kostka, Change Management, München: Carl Hanser Verlag, 2016.
- [7] B. Herwartz, „Change Management,“ in Verwaltungsmanagment und Organisation, Frankfurt am Main, Verlag für Verwaltungswissenschaft, Prof. Dr. Clemens Lorei, 2014, pp. 235-251.
- [8] Landeshaushaltssordnung Nordrhein-Westfalen (LHO), in der Fassung vom 26. April 1999; zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes zur Änderung haushaltswirksamer Landesgesetze vom 18. Dezember 2018 (GV. NRW. S. 803).
- [9] Sozialgesetzbuch (SGB) Fünftes Buch (V) – Gesetzliche Krankenversicherung, in der Fassung vom 20. Dezember 1988 (BGBI. I S. 2477); zu letzt geändert durch Artikel 3 des Gesetzes vom 22. November 2019 (BGBI. I S. 1759).
- [10] Niedersächsisches Rettungsdienstgesetz (NRettDG), in der Fassung vom 2. Oktober 2007 (Nds. GVBI. 2007, S. 473); zu letzt geändert durch Artikel 7 des Gesetzes vom 16. Mai 2018 (Nds. GVBI. 2018, S. 66).
- [11] A. Reichwein, „Moderne Verwaltung,“ in Verwaltungsmanagment und Organisation, Frankfurt am Main, Verlag für Verwaltungswissenschaft, Prof. Dr. Clemens Lorei, 2014, pp. 23-65.
- [12] B. Krems, „New Public Management / Neues Steuerungsmodell / Wirkungsorientierte Verwaltungsführung,“ [Online]. Available: <https://olev.de/n/nsm.htm>. [Zugriff am 19. November 2019].

- [13] Niedersächsisches Schulgesetz (NSchG), in der Fassung vom 3. März 1998 (Nds. GVBl. 1998, S. 137); zu letzt geändert durch Artikel 15 des Gesetzes vom 16. Mai 2018 (Nds. GVBl. 2018, S. 66).
- [14] A. Schelten, „Bildungscontrolling - weniger quantitativ, mehr qualitativ,“ Die berufsbildende Schule, Bd. 59, pp. 105-106, 2007.
- [15] S. Stahn, Qualitätsmanagment und Controlling an Feuerwehrschulen, München, 2016.
- [16] H.-J. Baumbach, S. Braune, R. Döring, S. Frederdorf-Crome, G. Lagenpusch, H. Napierala, U. Schmidt-Klie, T. Tappe, B. J. Visser und V. Maßmann, Handbuch Schulisches Controlling, Niedersächsisches Kultusministerium, Hrsg., Hannover, 2001.
- [17] F. Grolman, „Change Management Beispiel: Gelungener Change-Prozess in einem Medienunternehmen,“ [Online]. Available: <https://organisationsberatung.net/change-management-prozess-change-management-beratung/>. [Zugriff am 1. November 2019].
- [18] N. Schaper, „Einführung in die Organisationspsychologie,“ [Online]. Available: [http://groups.uni-paderborn.de/psychologie/scha-Uebung\\_Einfuerhung-AO-12-07-05.pdf](http://groups.uni-paderborn.de/psychologie/scha-Uebung_Einfuerhung-AO-12-07-05.pdf). [Zugriff am 27. Oktober 2019].
- [19] Bundesministerium des Innern, Change Management - Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung, 2009.
- [20] K. Doppler und C. Lauterburg, Change Management, Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH, 2014.
- [21] F. W. Nerdinger, „Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit,“ in Arbeits- und Organisationspsychologie, Berlin, Springer-Verlag GmbH Deutschland, 2019, pp. 463-486.
- [22] C. Reinhardt, „Changemanagement als Führungsaufgabe,“ Wissenschaftsmanagement, pp. 55-60, Mai/Juni 2011.
- [23] T. Senftleben, „Wie gehen wir bei Veränderungsprozessen vor? - Initiierung und Implementierung von Veränderungsprozessen,“ AWV, Verwaltungsmodernisierung als Prozess, pp. 19-32, 1999.
- [24] S. Mauch, „Qualitätsmanagement und lernende Organisation in der Landesverwaltung Baden-Württemberg,“ Schriftenreihe "Verwaltung 2000" der Stabsstelle für Verwaltungsreform, Bd. 19, 1999.

- [25] Personalvertretungsgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen - Landespersonalvertretungsgesetz - LPVG, in der Fassung vom 3. Dezember 1974 (GV. NW. 1974 S. 1514); zu letzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 26. Februar 2019 (GV. NRW. S. 134).
- [26] J. Röhner und A. Schütz, Psychologie der Kommunikation, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2016.
- [27] I. Burkhardt-Liebig, I. Collatz, L. Ebeling, H. Fusstetter, E. Grötsch, H. Häger, B. Heinloth, S. Hoffmann, H. Knopf, P. Knorn, C. Kunkel, M. Loske, I. Neuner, K. Oechslein, H. Prietz, A. Räde, M. Reese, F.-W. Rittmeister, R. Rühl, K. Sockow, K. Temme, H. W. Thum und H. Wenzl, Unsere Schule auf dem Weg in die Zukunft, K. Kotter, Hrsg., Wolnzach: Durck- und Verlagshaus Kastner, 2005.
- [28] J. Meyer und K. Stetter, Interviewpartner, Qualitätsmanagement an der Berufsbildenden Schule Neustadt am Rübenberge. [Interview]. 27. November 2019.
- [29] „Kernaufgabenmodell für berufsbildende Schulen in Niedersachsen,“ [Online]. Available: <https://kam-bbs.nline.nibis.de/>. [Zugriff am 14. November 2019].
- [30] W. Zimmermann, Praxiswissen Qualitätsmanagement - QM-Systemeinführung in fünf Phasen, Köln: TÜV Media GmbH, 2011.
- [31] „Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen,“ [Online]. Available: [https://www.idf.nrw.de/ueber\\_uns/dokumente/organigramm\\_01\\_12\\_19.pdf](https://www.idf.nrw.de/ueber_uns/dokumente/organigramm_01_12_19.pdf). [Zugriff am 11. Dezember 2019].
- [32] M. Siemers, Controlling im internen Service einer Feuerwehrschule, Bremen, 2018.

## Abkürzungsverzeichnis

BBS	Berufsbildende Schule
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CAF	Common Assessment Framework
DIN	Deutsches Institut für Normung
etc.	et cetera
ff.	folgende (Seiten)
EFQM	European Foundation for Quality
FwDV	Feuerwehr-Dienstvorschrift
ggf.	gegebenenfalls
IdF	Institut der Feuerwehr
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
LHO	Landeshaushaltsordnung
LFS	Landesfeuerwehrschule
NRettDG	Niedersächsisches Rettungsdienstgesetz
NSchG	Niedersächsisches Schulgesetz
NRW	Nordrhein-Westfalen
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
p.	Page (Seite)
PDCA	Plan Do Check Act
QM	Qualitätsmanagement
SGB	Sozialgesetzbuch
TQM	Total Quality Management
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

# **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: PDCA-Zyklus .....	4
Abbildung 2: Transformationsprozess mit 3-Phasen-Modell .....	7
Abbildung 3: Typische Ablehnungssymptome .....	11
Abbildung 4: Einführung eines QM-Systems an der BBS Neustadt .....	16
Abbildung 5: Controlling- und QM-Systemeinführung .....	18
Abbildung 6: Organigramm IdF NRW .....	31

# **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Elemente des Qualitätsmanagements .....	3
Tabelle 2: Schlüsselqualifikationen von Projektverantwortlichen.....	10
Tabelle 3: Mitarbeiterbeteiligung .....	12
Tabelle 4: Kennzahlen und mögliche Entwicklungen an Landesfeuerwehrschulen...	29
Tabelle 5: Wichtige Aspekte der Kommunikation im Veränderungsprozess.....	30

## **Anhang**

## A Kennzahlen und mögliche Entwicklungen an Landesfeuerwehrschulen

Kennzahl	Beschreibung	Mögliche Entwicklungen / Nutzen
Fluktuationsquote [32]	Unplanmäßige Personalabgänge.	Indikator für die Arbeitszufriedenheit, Rückschlüsse auf Mitarbeiterzufriedenheit möglich.
Krankenquote [32]	Krankheitsbedingte Ausfallzeiten von Personal.	Indikator für die Arbeitszufriedenheit, Qualität des Gesundheitsmanagements, Alterspyramide der Belegschaft z.B. in einem speziellen Bereich etc.
Weiterbildungsquote [32]	Weiterbildungsanteil innerhalb der Belegschaft.	Feststellung von Weiterbildungsbedarf/-verteilung. Bedingte Auskunft über Qualifikation von Mitarbeitern, da kein linearer Zusammenhang zwischen Weiterbildungsdauer und Qualifikationserhöhung.
Mehrarbeitsquote [32]	Anteil Mehrarbeit im Verhältnis zur normalen Arbeitszeit.	Indikator für Arbeitsverteilung und Auslastung. Optimierung von Personalressourcen durch Umverteilung oder Grundlage für Stellenzuwachs.
Altersstruktur [32]	Altersverteilung der Belegschaft z.B. in Altersgruppen.	Für mittel- und langfristige Personalplanung (Ausbildung, Einstellung, etc.) nutzbar.
Betriebskosten [32]	Betriebskosten in Euro, z.B. auf eine Fläche oder auf einzelne Lehrgänge etc. bezogen.	Optimierung der Finanzmittelverteilung, Neubau / Ersatzbeschaffung.
Instandsetzungskosten [32]	Instandsetzungskosten in Euro, z.B. pro Fahrzeug, Zeiteinheit, Fläche oder Lehrgang.	Aussonderung veralteter wartungs- und instandhaltungsintensiver Technik / Ersatzbeschaffung.
IT-Supportquote [32]	Anzahl Servicepersonal im IT-Bereich im Verhältnis zur Anzahl an IT-Endgeräten.	Sicherstellung ausreichende Personalstärke IT-Bereich, zur Gewährleistung zeitnäher Entstörungen etc.
Produktivität Werkstatt [32]	Verhältnis produktive Arbeitsstunden zu Anwesenheitsstunden des Personals.	Darstellung der Werkstattauslastung, mögliche Begründung für zusätzliche Planstellen bei hoher Auslastung, Aufdeckung von unproduktiven Aufgaben (z.B. hoher Dokumentationsaufwand, Werkstattfremde Tätigkeiten etc.)

Durchschnittlicher Werkstattdurchgang je Vorgangsart [32]	Zeitdauer, die Fahrzeuge z.B. für Wartungsarbeiten und Instandhaltung in der Werkstatt stehen.	Kann in Kombination mit kalkulatorischen Stundensätzen des Personals als Argumentationsgrundlage für die Ersatzbeschaffung von Fahrzeugen genutzt werden.
Mitarbeiterzufriedenheit [15]	Arbeitsbedingungen, Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, oder Mitwirkungsmöglichkeiten, etc.	Positive Wirkungen auf Image und Kundenzufriedenheit. Engagement der Mitarbeiter hängt unmittelbar mit deren Zufriedenheit zusammen.
Kundenzufriedenheit [15]	Zufriedenheit des Veranstaltungsteilnehmers, bzw. der entsendenden Stelle.	Positive Wechselwirkungen auf das Image der Landesfeuerwehrschule und die Mitarbeiterzufriedenheit.
Imagewert der Landesfeuerwehrschule [15]	Ansehen der Schule	Förderung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Vergleiche mit anderen Schulen, Selbstbestätigung und Identifikation.
Abdeckung Lehrgangsbedarf	Lehrgangsangebot im Verhältnis zu Lehrgangsanmeldungen / Bedarfsmeldungen.	Wirksamkeit des Handelns der Mitarbeiter, Argumentationsgrundlage für Personalschlüssel.
Veranstaltungsauslastung	Teilnehmerauslastung durchgeführter Veranstaltungen, z.B. in Prozent je Veranstaltungsart.	Rückschlüsse auf Wirksamkeit und Notwendigkeit der Veranstaltung. Ressourcenverschiebungen zu Gunsten stärker nachgefragter Bereiche.
Unterrichtsausfall	Ausfall von Unterricht, z.B. in Stunden je Lehrbereich oder Lehrgangsart.	Indikator für Belastung, Arbeitsverteilung und Auslastung.
Prüfungsleistungen	Ergebnisse der Lehrgangsprüfungen, z.B. in Bezug auf Laufbahnlehrgänge in Notenkorridoren.	Rückschlüsse auf Wissenstransfer in Bezug auf die Prüfungsanforderungen. Effektivität der Lehre / eigene Wirksamkeit (Lehrpersonal).
Lehrgangzielerreichungsquote	Anteil Lehrgangsteilnehmer, die aufgrund Nichtbestehen kein Lehrgangszertifikat erhalten.	Mögliche Rückschlüsse auf Wissenstransfer in Bezug auf die Prüfungsanforderungen. Effektivität der Lehre / eigene Wirksamkeit (Lehrpersonal).

Tabelle 4: Kennzahlen und mögliche Entwicklungen an Landesfeuerwehrschulen in Anlehnung an Stahn [15], Siemers [32], sowie Eigene

## B Wichtige Aspekte der Kommunikation im Veränderungsprozess

Aspekt	Beschreibung
Klarheit der Botschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfache Formulierung des Themas.</li> <li>• Dringlichkeit des Themas darstellen.</li> <li>• Konkret und verbindlich das Ziel darstellen.</li> <li>• Nutzen für Zielgruppe bedürfnisorientiert darstellen.</li> <li>• Konkrete nächste Schritte vermitteln.</li> <li>• Zusammenfassen und Motivieren (Identifikation stiften).</li> </ul>
Beziehung zur Zielgruppe / Verbindung herstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Verbindung treten und Kontakt herstellen (nicht mit der Tür ins Haus fallen).</li> <li>• Smalltalk / Plaudern für Wertschätzung nutzen.</li> <li>• Vortragsbeginn nutzen um Dank für das entgegengebrachte Interesse / Zeit auszudrücken.</li> </ul>
Information für Zielgruppe genau zuschneiden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhinderung Aufbau von Ängsten und Vertrauen schaffen durch vorherige Analyse, wer welche Information benötigt und genau diese geben.</li> <li>• Abhängig von der Ebene variiert der Handlungsspielraum der Betroffenen. Auf der strategischen Ebene wird die Richtung des Veränderungsprozesses vorgegeben. Die Informationen sind breit aufgestellt. Auf Prozessebene müssen Mitarbeiter direkt angesprochen werden und in den Prozess integriert werden.</li> </ul>
Wahl der Medien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klärung wann mit welchen Medien kommuniziert wird.</li> <li>• Adressatengerechte Medien einsetzen.</li> <li>• Nach Entscheidersitzungen sollten Informationsveranstaltungen stattfinden (Verhinderung Gerüchteküche und Fehlinformationen).</li> </ul>
Veränderung vermitteln	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiederholte und kontinuierliche Information zum Veränderungsprozess fördert Akzeptanz. Die Annahme oder Ablehnung von Neuem ist keine spontane Reaktion.</li> <li>• Erfolge sollten regelmäßig kommuniziert werden.</li> </ul>

Tabelle 5: Wichtige Aspekte der Kommunikation im Veränderungsprozess in Anlehnung an Kostka [6, p. 175 ff.]

# C Organigramm Institut der Feuerwehr Nordrhein-Westfalen

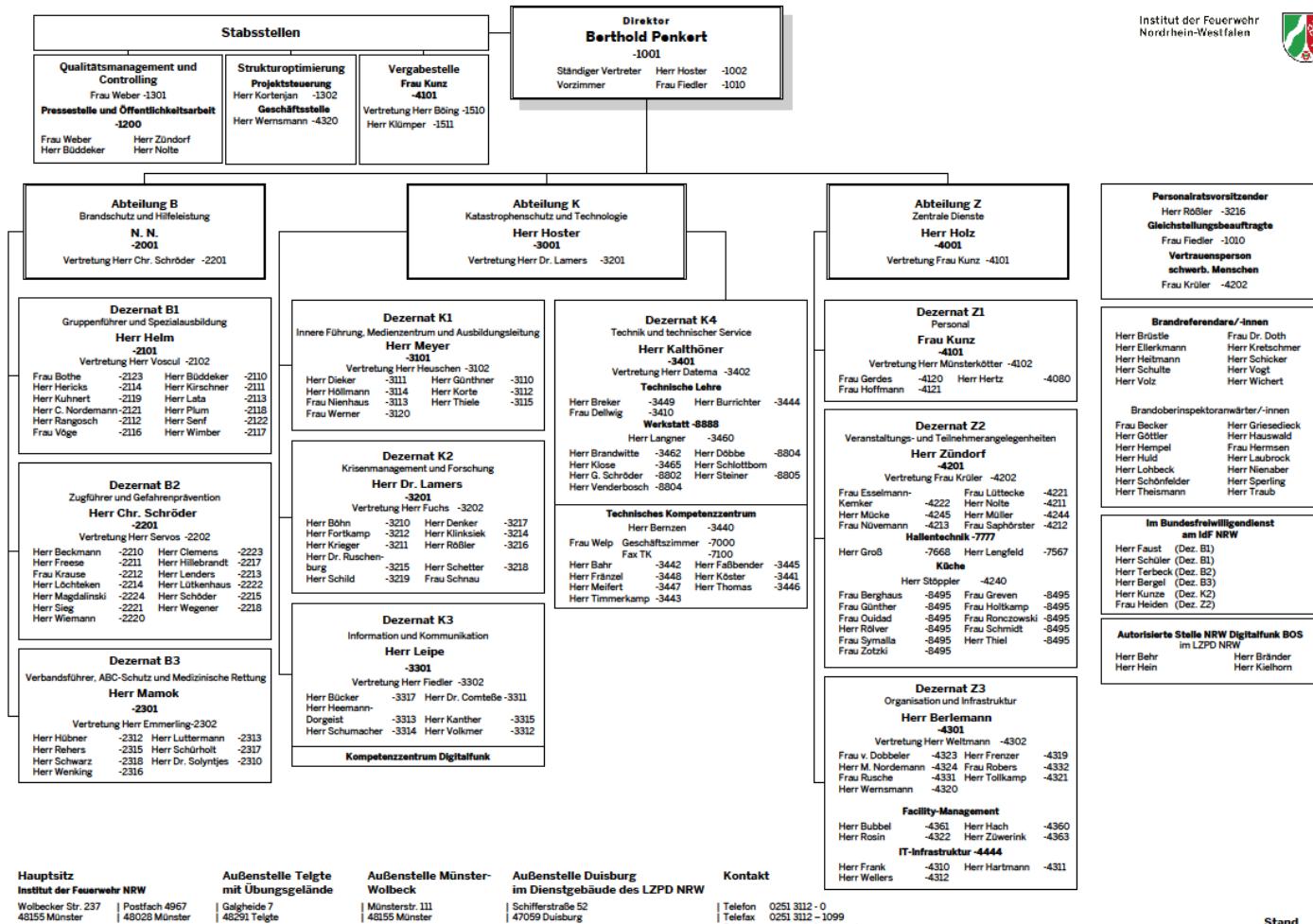


Abbildung 6: Organigramm IdF NRW [31]

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, Thorsten Seitter, die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der von mir angegebenen Quellen angefertigt zu haben. Alle aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche gekennzeichnet.

Die Arbeit wurde noch keiner Prüfungsbehörde in gleicher oder ähnlicher Form vorgelegt.

Niederndodeleben, 19.12.2019

---

.....

Thorsten Seitter

# **Datenträger**