

Territoriale Risikoanalyse - und dann?

Gestaltung von Veränderungsprozessen und Organisationsentwicklung in Gefahrenabwehrorganisationen

N. Rücker

AMSONA Coaching und Beratung, Dresden, Deutschland, kontakt@amsona-coaching.de

Kurzfassung:

Im vorliegenden Beitrag werden die (interpersonellen) Auswirkungen struktureller Veränderungen in Gefahrenabwehrorganisationen, insbesondere in Freiwilligen Feuerwehren, betrachtet. Dabei werden grundlegende Hintergründe und Theorien von Veränderungsprozessen im Zusammenhang mit individuellen Reaktions- und Verhaltensmustern dargelegt, und mögliche Herangehens- und Begegnungsweisen zur konstruktiven Steuerung dieser Prozesse mittels systemischer Organisationsentwicklung aufgezeigt.

1. Einleitung

Hauptanliegen der territorialen Risikoanalyse ist die Offenlegung von Schwachstellen der kommunalen Gefahrenabwehr. Die Beseitigung dieser Schwachstellen geht dabei i. d. R. mit zahlreichen strukturellen Veränderungen, wie

- Be- und Abschaffung von Fahrzeugen und Geräten,
- Umverteilung von Kräften und Mitteln,
- Zusammenschluss von Standorten oder Konzepten zur überregionalen Zusammenarbeit, einher.

Umstrukturierungen bedeuten für die Angehörigen der Organisationen oft massive Einschnitte, denen diese mit unterschiedlichen Formen von Widerständen begegnen bzw. nur begegnen können [14], was zu einer Verschärfung der durch die demografischen Veränderungen problematischen Entwicklung [1], insbesondere in ländlichen Regionen und Organisationen mit ehrenamtlichen Kräften, führt.

2. Problematik der Gestaltung von Veränderungsprozessen in ländlichen Regionen und Organisationen mit ehrenamtlichen Kräften

In ländlichen Regionen und Organisationen mit ehrenamtlichen Kräften treffen in Bezug auf die Umsetzung von Veränderungen mehrere Faktoren ungünstig zusammen:

Dies betrifft das Zusammentreffen ehrenamtlichen Engagements bei gleichzeitig steigenden beruflichen Anforderungen. Deutschlandweit zeigt sich die Erhöhung der Arbeitsbelastung insbesondere in der Zunahme der Arbeitsunfähigkeitstage um 97 Prozent im Zeitraum zwischen 2001 und 2012 [2]. Für die Freiwilligen Feuerwehren bedeutet dies eine Reduzierung der zeitlichen Verfügbarkeit und der Belastungsfähigkeit der Kameraden.

Weiterhin wird in vielen Regionen die (Tages-)Einsatzbereitschaft der Wehren durch eine starke Fluktuation in städtische Ballungszentren bzw. berufsbedingtes Pendeln in wirtschaftsstarke Städte signifikant reduziert. Der Kompensation durch kommunale Zusammenschlüsse oder überregionale Kooperationen stehen nicht selten kommunen- und generationenübergreifende Konflikte gegenüber.

Hinzu kommt der bereits genannte demografisch bedingte Mitgliederschwund bei gleichzeitiger Erhöhung der Einsatzzahlen. Dies zeigen die in der nachfolgenden Tabelle

veröffentlichten statistischen Angaben zum Feuerwehrwesen in der Bundesrepublik Deutschland.

Tab. 1: Entwicklung der Mitglieder- und Einsatzzahlen in Freiwilligen Feuerwehren 2004 - 2014 [3], [4]

Freiwillige Feuerwehren	2004	2014	Entwicklung	
aktive Mitglieder	998.682	1.055.255	- 5,36 %	- 56.573
Einsätze (ohne Rettungsdienst / Krankentransport)	546.907	522.422	+ 4,69 %	+ 24.485

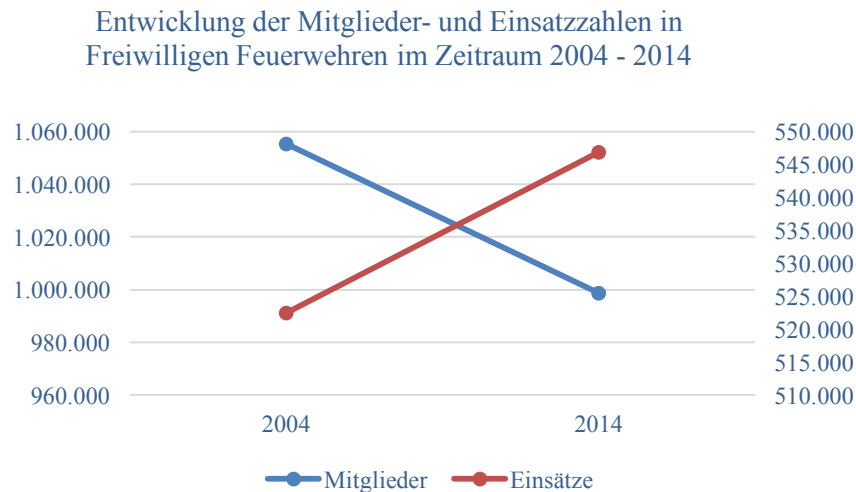


Abb. 1: Entwicklung der Mitglieder- und Einsatzzahlen in Freiwilligen Feuerwehren 2004 - 2014 nach [3], [4]

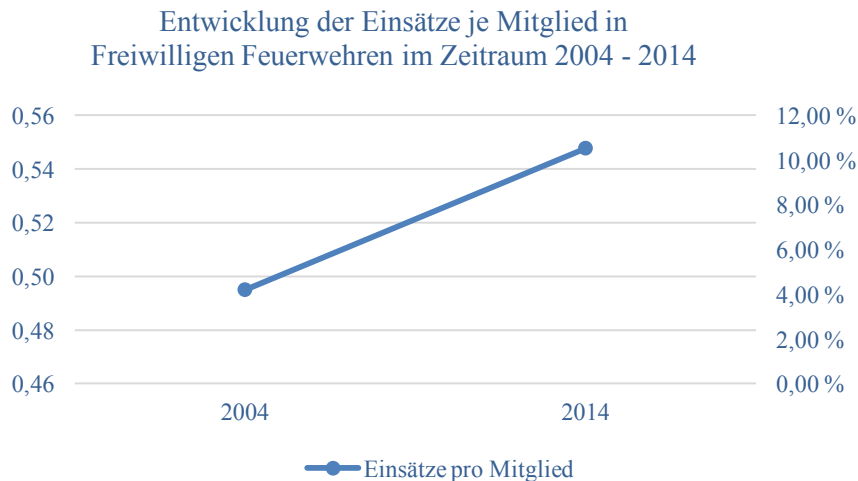


Abb. 2: Entwicklung der Einsätze je Mitglied in Freiwilligen Feuerwehren 2004 - 2014 nach [3], [4]

Allein demografisch bedingt ist in den kommenden fünfzehn Jahren eine deutliche Zuspitzung der Mitgliedersituation zu erwarten, wenn die geburtenstarken Jahrgänge der heute 45- bis 55-jährigen Kameraden aus dem aktiven Einsatzdienst ausscheiden [5].

3. Begegnung der Problematik

Viele Bundesländer haben diese Probleme bereits in Projekten und Arbeitsgruppen aufgegriffen. Beispiele hierfür sind:

- Saarland: "Zukunftsbild Feuerwehr 2020" [6].
- Sachsen: "Freiwillige Feuerwehren Sachsen 2020" [7].
- Sachsen-Anhalt: "Feuerwehr 2020" [8].

- Niedersachsen: "Perspektiven 2020" - "Sicherstellung des Brandschutzes in Niedersachsen unter besonderer Berücksichtigung des demografischen Wandels" [9].
- Rheinland-Pfalz: "Zukunftspapier für den flächendeckenden Brandschutz, die Allgemeine Hilfe und den Katastrophenschutz im Land Rheinland-Pfalz" [10].

Dabei lässt sich feststellen, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen vor allem auf strukturelle Rahmenbedingungen abzielen und z. T. unkonkret bzw. allgemein gehalten sind. Dies erhöht zwar den Gestaltungsspielraum der Aufgabenträger, ermöglicht jedoch eine direkte Handhabbarkeit für die Kommunen erst nach intensiver Auseinandersetzung. Dabei ist fraglich, inwieweit die Voraussetzungen für eine gewinnbringende Auseinandersetzung kommunal flächendeckend gegeben sind (siehe Kapitel 4). Des Weiteren ist zu bemängeln, dass verschiedene Themen, die eine direkte Handlungserfordernis für die Entscheidungsträger und Führungskräfte mit sich bringen, nicht oder nur rudimentär betrachtet werden.

So wird in Niedersachsen bspw. gefordert: "Mehr Aufmerksamkeit sollte zukünftig auch dem an einzelnen Bereichen der Feuerwehrtätigkeit Interessierten, wie z. B. Experten (Chemiker, Physiker, Arbeitsmediziner, Seelsorger ...) spezieller Fachgebiete oder Eltern von Mitgliedern der Kinder- bzw. Jugendfeuerwehr gewidmet werden." Es fehlen Hinweise, wie eine tatsächliche Rekrutierung dieser Personen für die Feuerwehr praktisch umgesetzt werden kann. An anderer Stelle werden zwar interpersonelle Probleme konkret benannt: "Ferner ist zu beobachten, dass ältere Feuerwehrangehörige deutlich vor Erreichen der Altersgrenze den Dienst quittieren". Begründet wird das u. a. mit "internem Streit/Unstimmigkeiten, Überforderung, Desinteresse, mangelnder Kameradschaft, zeitlichen Konflikten, beruflicher Einbindung, familiären Gründen, Perspektivlosigkeit, fehlender Unterstützung oder Einsatzbelastung", jedoch werden keine Rückschlüsse auf interpersonelle Handlungsfelder gezogen, sondern Erklärungen in Bereichen mit vergleichsweise geringem Handlungsspielraum für die Entscheidungsträger, und mit nur bedingtem kausalen Zusammenhang der genannten Probleme gezogen: "Insbesondere die Konkurrenzsituation Beruf und Ehrenamt führt dazu, dass sich gute und qualifizierte Feuerwehrangehörige nicht als Führungskraft, Jugendfeuerwehrwart, Betreuer oder Fachkraft engagieren können" [9].

Eine deutliche Vertiefung und kritische Betrachtung der in den vorgenannten Projekten vorgeschlagenen Maßnahmen findet sich dagegen in den von Dr. Jens Müller veröffentlichten Thesen zur Feuerwehrezukunft, in denen sich die Themen "Rückgewinnung von ehemaligen Einsatzkräften", "Gruppen- und Gemeindeegoismen" sowie die "Charakterliche Eignung" ebenso wiederfinden, wie eine mutige Ansprache von "Unwissenheit, Ignoranz und persönlichen Befindlichkeiten" der Entscheidungsträger [11].

Offen bleiben an dieser Stelle u. a. die Fragen:

- Wie ist eine zukunftsfähige Führungskräftequalifizierung über den operativ-taktischen Bereich hinaus zu gestalten bzw. wie sieht die einsatzunabhängige Rollendefinition von Führungskräften im Dienst- und Ausbildungsalltag aus?
- Wie können Engagement- und Motivation der Kameraden konkret gefördert oder reaktiviert werden?
- Wie können die, durch die geforderte Brandschutzbedarfsplanung notwendigen, Veränderungen ohne Verlust von Einsatzkräften oder deren Engagement umgesetzt werden?
- Wie können Mitglieder zurückgewonnen werden und wie sieht ein konstruktiver Umgang mit Austrittserklärungen aus?
- Wie erfolgen die Feststellung der charakterlichen Eignung und die Entwicklung von Funktionsträgern und Führungskräften?

4. Auswirkungen und Widerstände

Um die vorgenannten Fragen beantworten zu können, werden nachfolgend die konkreten Auswirkungen der genannten Probleme betrachtet. Diese stammen aus Anfragen und Gesprächen mit Kollegen, Bekannten, Entscheidungsträgern und Einsatzkräften in unterschiedlichen Kontexten, d. h. zum Teil aus dem beruflichen und privaten Fachaustausch, zum Teil auch aus Gesprächen an Einsatzstellen über die Tätigkeit bei der Verkehrsunfallforschung an der Technischen Universität GmbH und dem Kriseninterventionsteam- und Notfallseelsorge Dresden e.V.

Die genannten Auswirkungen auf den Dienst- und Einsatzalltag lassen sich in vier Schwerpunkten zusammenfassen. Konkret sind dies Auswirkungen auf "Engagement und Motivation", auf die "Kommunikation und den Umgang mit Konflikten", auf die "Identifikation und die Zusammenarbeit" sowie die "Dienst- und Einsatzbeteiligung". Die Merkmale und Folgen werden in Tabelle 2 dargelegt.

Tab. 2: Auswirkungen im Dienst- und Einsatzalltag

Schwerpunkte	Merkmale und Folgen
Engagement und Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • geringe Einbringung in Entscheidungsprozesse • mangelnde Bereitschaft zur Übernahme von (Sonder-)Funktionen • Vernachlässigung der Einsatzfähigkeit (Ausbildung, Funktionserfüllung) • fehlende Freude und Begeisterung • geringe Veränderungsbereitschaft • Problem- statt Lösungsfokussierung
Kommunikation und Umgang mit Konflikten	<ul style="list-style-type: none"> • Rückhaltung von Informationen • Überflutung mit Informationen, sodass für Empfänger eine Filterung auf relevante Informationen nur unter erhöhtem Zeitaufwand möglich ist • indirekte Kommunikation • gegenseitige Abwertungen • destruktive Fehlerkultur / Schuldsuche • Konflikterhalt und -ausweitung auf Unbeteiligte
Identifikation und Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • mangelnde Unterstützung • fehlende Wertschätzung • Behinderung der Zusammenarbeit • (Über-)Identifikation über Technische Ausstattung • Vergleiche mit anderen Wehren, Neid
Dienst- und Einsatzbeteiligung	<ul style="list-style-type: none"> • Sinkende Dienstbeteiligung in einsatzarmen Zeiten • Verweigerung der Dienst- und/oder Einsatzbeteiligung • Austritte

Die Intensität und Ausprägung der Auswirkungen ist dabei individuell unterschiedlich, zeigt sich jedoch vermehrt im Verlauf oder als Folge von Veränderungsprozessen. Sie prägen dann, teilweise jahrzehntelang, die interpersonellen Prozesse und Abläufe der von der Veränderung betroffenen Wehren und deren Angehörigen. Eine mögliche Erklärung ist die Erzeugung von Unsicherheiten und Ängsten durch Wegfall von Gewohntem oder Bewährtem und nicht absehbaren Folgen, Zweifel an der Notwendigkeit und dem Verlust von Werten der Beteiligten, die nicht adäquat einbezogen werden.

In Anbetracht der Komplexität und der z. T. hinter den Merkmalen liegenden gruppenspezifischen Prozesse äußern Führungskräfte häufig Ohnmacht, Ratlosigkeit und Betroffenheit oder suchen "einfache Lösungen". An dieser Stelle ist zu fragen, inwieweit die Reaktionen der Führungskräfte sogar problemverstärkend wirken. Es geht hierbei nicht um Schuldzuweisung, sondern um die Sensibilisierung für Zusammenhänge und die Vermittlung von Handlungskompetenz.

In der nachfolgenden Tabelle werden die häufigsten der erfassten Aussagen von

Führungskräften Freiwilliger Feuerwehren im Zusammenhang mit den genannten Auswirkungen in ihren Wehren tabellarisch.

Tab. 3: Aussagen von Führungskräften

Reaktion	Aussagen
Ohnmacht	<ul style="list-style-type: none"> • "Da kann man nicht's machen." • "Das ist eben so." • "Die Zeiten haben sich halt geändert"
Ratlosigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • "Was kann man da machen?" • "Wie soll man damit umgehen?" • "Wieso können wir das nicht einfach auf der Sachebene klären?"
Betroffenheit	<ul style="list-style-type: none"> • "Eigentlich traurig."
"Einfache Lösungen"	<ul style="list-style-type: none"> • "Wir brauchen einfach nur mehr Einsätze." • "Da muss nur mal einer mit der Faust auf den Tisch hauen!"

Die Aussagen zeigen die Notwendigkeit der Bestärkung der Führungskräfte in ihrer Rolle und die Erweiterung der Ausbildung über den operativ-taktischen Bereich hinaus, sowohl hinsichtlich eines konstruktiven Konfliktmanagements als auch hinsichtlich der Abläufe und Gestaltungsspielräume in Veränderungsprozessen, insbesondere, wenn die Umsetzung territorialer Risikoanalysen in ihrem Verantwortungsbereich liegt. Dies umfasst jedoch auch die Erkennung von Grenzen der eigenen Prozesssteuerungskompetenzen und die Öffnung für externe Unterstützungsmöglichkeiten.

Im folgenden Kapitel wird ein Einblick in den Ablauf von Veränderungsprozessen gewährt und es werden gezielte Unterstützungsmöglichkeiten durch Führungskräfte dargelegt.

5. Veränderungsprozesse

Zur weiteren Erklärung werden nachfolgend zwei Theoriemodelle von Veränderungsprozessen sowie ein Emotions- und Reaktionsmodell vorgestellt.

a) Four Rooms of Change nach Janssen [12]

Class Janssen beschreibt vier Räume der Veränderung, in denen sich von Veränderungen betroffene Teams und Individuen befinden bzw., die sie bis zur Umsetzung und Verinnerlichung der Veränderung durchlaufen. Dabei befinden sich nicht zwangsläufig alle Teammitglieder im selben Raum. Auch ein Rückfall in vorangegangene Räume ist nicht ausgeschlossen. Das Modell verbindet dabei die Mitarbeiterperspektive mit der zielorientierten Perspektive der Führungskräfte, denen letztlich die (Über-)Führung der Betroffenen durch den Veränderungsprozess in neue Prozesse obliegt. Die von Janssen beschriebenen Räume sind der Raum der "Zufriedenheit" (Contentment), der Raum der "Verneinung" (Denial), der Raum der "Verwirrung" (Confusion) und der Raum der "Erneuerung" (Renewal) [Abbildung 3].

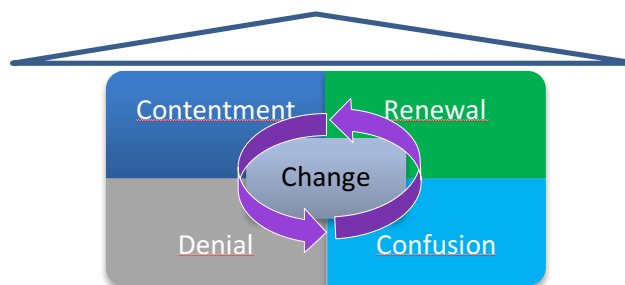


Abb. 3: Four Rooms of Change nach Janssen

Jeder der genannten Räume zeichnet sich durch eine bestimmte Haltung, Sicht- und Arbeitsweise, eine spezifische Artikulation der Betroffenen sowie gezielte Unterstützung der Beteiligten durch die Führungskräfte aus. In Tabelle 4 erfolgt dazu eine beispielhafte auszugsweise Darlegung.

Tab. 4: Beispiele für Haltungen, Arbeitsweisen, Verbalisierungen und Unterstützung der Betroffenen

Raum	Haltung/Arbeitsweise	Verbalisierung	Unterstützung
Zufriedenheit (Contentment)	<ul style="list-style-type: none"> • Rückgriff auf Organisationsgeschichte • Konzentration auf Details und bürokratische Prozesse • Zeigen keine Eile 	<ul style="list-style-type: none"> • "Wir sind die Besten" • "Ist doch alles gut" 	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch mit anderen Organisationen • Ermutigung von Kritikern • Vergleich eigener Ergebnisse mit den Besten
Verneinung (Denial)	<ul style="list-style-type: none"> • Verteidigung Status-quo • Schuldsuche bei der Führung • Geschichten über Misserfolge 	<ul style="list-style-type: none"> • "Bei uns ist alles anders" • "Das ist alles nur kurzfristig" • "Das ist falsch" 	<ul style="list-style-type: none"> • Status hinterfragen, Zusammenhänge zeigen • kleine Erfolge herausstellen • Jeden in die Verantwortung nehmen • Respekt für frühere Leistung
Verwirrung (Confusion)	<ul style="list-style-type: none"> • Frust, Besorgnis, Unsicherheit • Vorwürfe ggü. Führung • irrationales, unkoordiniertes Verhalten • Stellen dieselben Fragen 	<ul style="list-style-type: none"> • "Was haben wir falsch gemacht?" • "Das machen wir schon immer so" • "Warum fragt uns keiner?" 	<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss ermöglichen • Ermutigung zur offenen Gefühlsäußerung • Ermutigung zu Beteiligung • Wertschätzung und Feedback
Erneuerung (Renewal)	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortungsübernahme • Energie und Begeisterung • offene Kommunikation • Flexibilität und Kreativität 	<ul style="list-style-type: none"> • "Machen wir es einfach" • "Jetzt verstehe ich" • "Es ist besser als erwartet" 	<ul style="list-style-type: none"> • Verdeutlichung der Entwicklung • Positive Bestärkung • Dank für die Zusammenarbeit • Messung der Veränderung

b) Veränderungsphasen nach Kostka und Mönch [13]

Ähnlich des Modells von Janssen beschreiben Kostka und Mönch den Verlauf von Veränderungsprozessen als dynamisch. Sie definieren sieben Phasen, die bis zur Integration der Veränderung durchlaufen werden, und aus denen ebenfalls konkrete Unterstützungsmöglichkeiten durch Führungskräfte abgeleitet werden können.



Abb. 4: Veränderungskurve nach Kostka und Mönch

Auch hier gilt zu sagen, dass der Durchlauf der Veränderungsphasen individuell unterschiedlich schnell erfolgt. Auch hier ist sicherzustellen, dass kein Rückfall in vorangegangene Phasen erfolgt. Diese Gefahr besteht vor allem dann, wenn ein Verharren in frühen Phasen hingenommen wird sowie in den Phasen 4 und 5, wenn die ersten Erfahrungen mit der Veränderung überwiegend negativ wahrgenommen werden. Aus diesem Grund werden im wirtschaftsbezogenen Change-Management die begleitenden Maßnahmen früherer Phasen in spätere mitgenommen bzw. regelmäßig einbezogen. In Tabelle 5 werden die Maßnahmen der Veränderungsbegleitung konkretisiert.

Tab. 5: Maßnahmen der Veränderungsbegleitung

Begleitung	Maßnahmen
Information	<ul style="list-style-type: none"> • Problem- und Sinnerläuterung, Veränderungsnotwendigkeit • Darlegung von Handlungs-/ Gestaltungsspielräumen • Ängste abholen und mildern, Vorteile/Chancen aufzeigen • Unterstützungsangebote • Detaillierte Aufgabendefinition
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Ambivalenzen abfragen, auf Emotionen eingehen • Selbstwirksamkeit stärken • Würdigung, Anerkennung des Erreichten • gemeinsame Planung von Teilzielen und Lösungsschritten
Training	<ul style="list-style-type: none"> • Ermutigung und Wertschätzung • Anregung und Inspiration
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback • individuelle Lösungsgestaltung, -verbesserung
Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> • Resümee, Fazit, Messung • Dank, Anerkennung • Prozesssteuerung

Die vorgenannten Modelle sollen einen Einblick in die Handlungsmöglichkeiten zu Ursachen von und dem Umgang mit Widerständen im Zusammenhang mit Veränderungen geben. Das Potential der Anwendung liegt dabei in der Prävention der in Tabelle 2 benannten Phänomene.

Für bestehende obengenannte Probleme (siehe Tabelle 2) und den Umgang mit diesen bieten die Modelle nur unzureichende Erklärungen und daher eine bedingte Anwendbarkeit. Nachfolgend wird aus diesem Grund ein tiefergehendes Modell aufgegriffen.

c) RessourcenAcht© nach Renner [14]

Die RessourcenAcht© ist ein Bestandteil des Systemischen Ressourcen-Managements© zur Erklärung von Emotionen und Reaktionen komplexer Stress- und Konfliktthemen sowie zur Förderung der konstruktiven Handlungsfähigkeit der Beteiligten.

Grundsätzlich werden konstruktive und destruktive Phänomene unterschieden. Der Unterschied liegt dabei in der Austauschmöglichkeit der Beteiligten, dem Schadenspotential und der verfügbaren, d.h. nutzbaren Energie. Der konstruktive Bereich bildet zwei Bereiche ab: den Kreis der positiven Erwartung und den Kreis der negativen Erwartung. Dabei ist eine Überführung der Beteiligten aus dem Kreis der negativen in den Kreis der positiven Erwartung auch durch Führungskräfte relativ leicht möglich, während die Rückführung vom destruktiven in den konstruktiven Bereich deutlich schwieriger ist und je nach Ausprägung externer Unterstützung bedarf. Grundlage ist die Haltung, dass jeder Mensch auf die äußeren Anforderungen entsprechend seiner eigenen Ressourcen (förderliche Fähigkeiten, Unterstützung, Erfahrungen) reagiert und das resultierende Verhalten vor diesem Hintergrund (für ihn) Sinn ergibt.

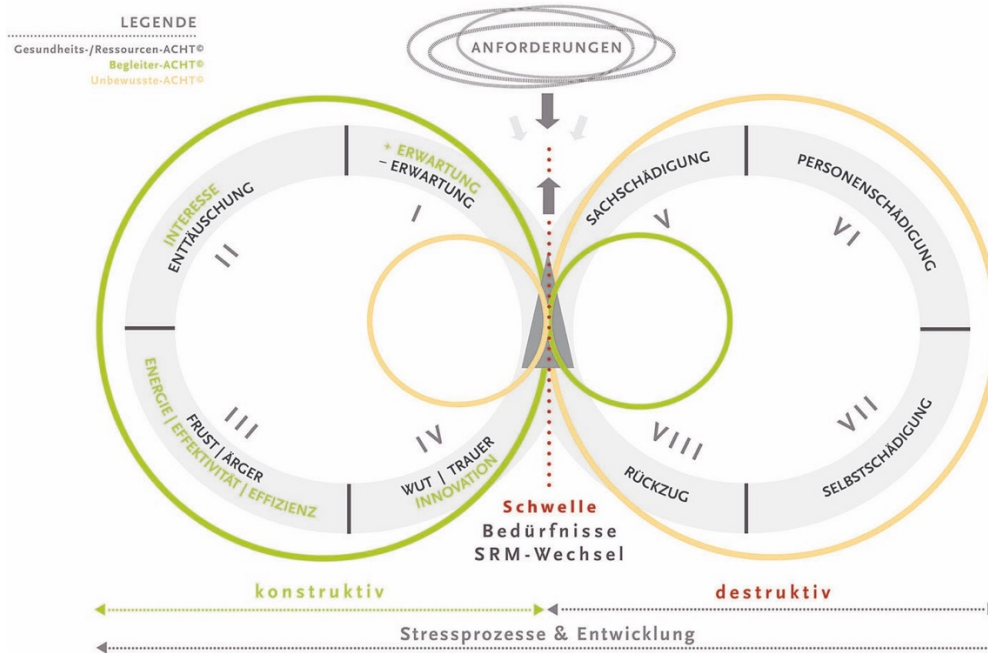


Abb. 5: RessourcenAcht© nach Anett Renner

Renner beschreibt ein situationsbezogenes, dynamisches Modell. Menschen können also in einer Situation oder einem Lebensbereich mit Enttäuschung reagieren, in einem anderen innovativ sein und in wieder einem anderen Kontext selbstschädigende Verhaltensweisen zeigen.

Die Überführung der Beteiligten in den konstruktiven Bereich verläuft über Angstabbau und Vertrauensaufbau. Dazu hat Renner neben der bereits erwähnten Haltung, dass jedes Verhalten einen "guten" Grund hat, im Systemischen Ressourcen-Management© weitere Grundhaltungen und Prinzipien beschrieben, die universell anwendbar sind und an dieser Stelle als kurzer Auszug benannt werden:

- Keiner geht verloren.
- DANKE Fehler.
- Beachtung von Auswirkungen statt von Ursachen.
- Vermeidung öffentlicher Zurechtweisung.
- Stopp bei Destruktivität.
- Wiedergutmachung statt Strafe.

In der nachfolgenden Tabelle werden die Reaktionen/Emotionen zur besseren Einordnung beispielhaft anhand ihrer Auswirkungen, z. T. unter Rückgriff auf Tabelle 2, konkretisiert und Unterstützungsmöglichkeiten durch Führungskräfte abgeleitet.

Tab. 6: Beispiele für Phänomene und Unterstützungsmöglichkeiten entspr. der RessourcenAcht©

Reaktion/Emotion	Auswirkung	Unterstützung
Enttäuschung	<ul style="list-style-type: none"> • Unzufriedenheit, Unverständnis • Zweifel, Bagatellisieren • "Dienst nach Vorschrift" 	<ul style="list-style-type: none"> • neue Zielsetzung • Fokus auf Chancen
Frust/Ärger	<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit, Jammern, Nörgeln • Trotz, Sturheit • Ungerechtigkeitsempfinden, Selbstmitleid • Ersatzhandlungen (Frustessen...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Was machen wir mit der Kraft? • Wie finden wir unsere Freude wieder? • Raum zum Jammern (begrenzen)
Wut/Trauer	<ul style="list-style-type: none"> • laut: "Dampf ablassen" • still: kurze Verweigerung, Resignation • Traurigkeit, Bedauern, Altem "nachtrauern" 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfniserkundung • Auseinandersetzung mit Verlust

Fortführung Tab. 6: Beispiele für Phänomene und Unterstützungsmöglichkeiten entspr. der RessourcenAcht©

Schwelle	• "Ich kann/will nicht mehr!"	<ul style="list-style-type: none"> • Destruktivität beachten und klare Unterbrechung destruktiver Verhaltensweisen • Definition von Regeln, die das soziale Miteinander konstruktiv regeln • Herstellung/Förderung von Kontakten zu Personen im konstruktiven Bereich • Hinzuziehung externer Unterstützung
Sachschädigung	<ul style="list-style-type: none"> • Nachlässigkeit, Unachtsamkeit • Teilnahmslosigkeit, Streik • Nutzung der Dienstzeit zu privaten Zwecken • Diebstahl, Material-/Datenzerstörung 	
Personenschädigung	<ul style="list-style-type: none"> • Entzug der Aufmerksamkeit • Respektlosigkeit, Beschimpfung, Kränkung • Rückhaltung von Informationen • Verurteilung, Beschuldigungen, Rufschädigung • Zynismus, Sarkasmus • Mobbing, tätl. Übergriffe 	
Selbstschädigung	<ul style="list-style-type: none"> • Vernachlässigung bspw. der Einsatzfähigkeit • Selbstzweifel, eigene Abwertung • Selbstverletzung, Suchtverhalten, Burnout 	
Rückzug	<ul style="list-style-type: none"> • permanente Verweigerung der Dienst- und Einsatzbeteiligung, innere Kündigung • Isolation, Austritt 	

Da, je nach Ausprägung der Phänomene bzw. der Intensität der gruppendynamischen Prozesse, die Handlungsmöglichkeiten der Führungskräfte ggf. nicht ausreichen, ist unter Abbau von Vorurteilen und Stigmatisierungen die Öffnung gegenüber externer Unterstützung notwendig.

Das folgende Kapitel bietet einen ersten Einstieg in die systemische Organisationsentwicklung.

6. Einblick in die Systemische Organisationsentwicklung/Organisationsberatung

Ausgangspunkt der Systemischen Organisationsentwicklung ist die Systemdefinition im Zusammenhang mit den durch die Haltungen des Beraters, Coachs oder Supervisors bestimmten Interventionen.

Ein System besteht nach Radatz "aus einer Struktur im weiteren Sinne, die das System unverwechselbar macht. Diese Struktur besteht wiederum aus einem Kern (Regeln, die im System gelten); aus den Beziehungsmustern, die in diesem System bestehen; und schließlich aus den Handlungs- und Kommunikationsmustern, die das System ausmachen. Die Struktur im weiteren Sinn und die früheren sowie derzeitigen Mitglieder im System verbindet eine untrennbare Wechselbeziehung" [15].

Systemische Interventionen sind demnach kommunikative Maßnahmen, die zielgerichtet eingesetzt werden, um eine bestimmte Wirkung im Klientensystem - im Sinn von Stabilisierung und Weiterentwicklung des gesamten Systems - zu erzielen ("Entwicklungsimpulse" [16]). Diesen Interventionen liegt neben über und durch das System verfügbaren Informationen (Wirklichkeitskonstruktionen und Selbstbeschreibungen) die systemische Perspektive des Beraters bzw. Beratersystems zugrunde.

Die systemische Perspektive erfasst dabei die "Akteure" als Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Wünschen, Ängsten, Eigenschaften, Vorlieben, Erinnerungen usw., die nicht nur in einer bestimmten Organisation eingebettet agieren, sondern in verschiedene Systeme (Berufswelt, Familiensysteme etc.) eingebunden und in diesen wiederum unterschiedlichen Anforderungen ausgesetzt sind (Technik, Zeit, Aufgaben, Ressourcen, Informationsprozesse etc.), sodass sich für die Organisation eine solche Komplexität ergibt, dass nur die Mitglieder selbst "Experten" ihrer Wirklichkeit (inkl. der damit einhergehenden Probleme und Lösungen) sein können. [15][16][17]

Königswieser und Hillebrand definieren zusammenfassend die in Tabelle 7 dargelegten zehn Prinzipien der systemischen Organisationsberatung.

Tab. 7: Prinzipien der systemischen Organisationsberatung [17]

Prinzip	Erläuterung
Begrenztheit	Interventionen können nur Impulse sein, aus denen das System das macht, was es machen kann.
Balance zwischen Verändern und Bewahren	Das Beratersystem kann nur die Spannung zwischen Verändern und Bewahren oder Widersprüche sichtbar machen und für eine Bearbeitung öffnen. Das Klientensystem trifft allein die Entscheidung, wie es damit umgeht.
Mobileffekt	Wie bei einem Mobile haben Interventionen an jeder Stelle Auswirkungen auf andere Bereiche.
Integration	Harte und weiche Faktoren sind nicht voneinander zu trennen.
Maßschneiderei, Prozessorientierung	Anschlussfähige Interventionen müssen kontextabhängig geplant und im Prozess immer wieder angepasst werden.
Reflexion	Um seiner Rolle und Aufgabe gerecht zu werden, muss das Beratersystem ständig Reflexionsschleifen durchlaufen.
Anschlussfähigkeit	Berater sind Beobachter zweiter Ordnung und müssen sich daher bemühen, die hinter den agierenden Personen wirksamen Strukturen und Logiken des Systems zu erkennen und anschlussfähig zu intervenieren.
Partnerschaft	Das Beratersystem muss selbst ein stabiles System sein, seine Nähe-Distanz-Regelung bzgl. des Klientensystems bewusst gestalten und sich immer wieder überflüssig machen.
Mehrbrillenprinzip	Arbeit mit Perspektivenwechsel und mit Sichtweisen verschiedener, widersprüchlicher Strömungen.
Umsetzungsorientierung	Implementierung ist von Beginn an integrales Prozesselement.

Im Gegensatz zur klassischen Beratungssituation findet also in der systemischen Organisationsberatung keine Bevormundung bzw. Entmündigung des Klientensystems statt, sondern eine Erhöhung/Wiederherstellung der systemeigenen Handlungs- und Lösungskompetenz.

Der Ablauf der systemischen Organisationsberatung ist dabei individuell vom System und dessen Themenlage abhängig und kann daher nachfolgend nur beispielhaft dargelegt werden.

1. Auftragsdefinition

In Gesprächen mit dem Auftraggeber (z. B. Wehrleitung) wird das Problem und der damit einhergehende Auftrag herausgearbeitet sowie Rahmen und Gestaltung des ersten Treffens mit den Kameraden geklärt (Prozessdesign).

2. Analyse:

Das erste Treffen mit den Kameraden umfasst die Konfrontation der Kameraden mit der Wahrnehmung der Situation durch die Wehrleitung sowie den Abgleich mit der Wahrnehmung der Kameraden, der Herausarbeitung der Problemlage von Seiten der Kameraden sowie eine Festlegung erster kleiner Lösungsschritte und den Abgleich zum Verfahren mit den offenen Themen.

3. Interventionskonzept:

Im Interventionskonzept werden die beim Treffen mit den Kameraden durch das Beratersystem beobachteten Phänomene und Themen aufgegriffen und gezielte Interventionen vorgeschlagen. Die Zusammenfassung erfolgt in der sogenannten Prozessarchitektur (Abb. 6), die wiederum mit der Wehrleitung abgestimmt wird.

Architekturelemente	1. Jahr												2. Jahr														
	FK-Schulung	① 4-5 h	① 4-5 h	KB 3 h	② 4-5 h	② 4-5 h	KB 3 h	③ 4-5 h	③ 4-5 h																		
Steuergruppe			x	x	KB 3 h	x	x	x	KB 3 h	x	x	x		KB 3 h	x	x	x	KB 3 h	x	x	x	KB 3 h	x	x	x		
Feedbacktreffen											1 d													1 d			
KB-Mannschaft			KB 3 h						KB 3 h						KB 3 h												
Monat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
Optional FK-Einzelcoaching	[Purple bar]																										
Optional externe Konfliktmoderation	[Purple bar]																										

① "Werte" d = Tag / Tage FK = Führungskräfte x = regelmäßige Treffen ohne Begleitung
 ② "Motivation und Engagement" h = Stunden KB = Kameradschaftliche Beratung [Grey box] = Projekt
 ③ "Konflikte, Veränderungen und Widerstände"

Abb. 6: Prozessarchitektur am Beispiel einer Gemeindefeuerwehr

4. Intervention:

Die Interventionen erfolgen entsprechend des Interventionskonzeptes unter wiederkehrendem Durchlaufen von Reflexionsschleifen, sogenannten "systemischen Schleifen", bestehend aus den Schritten: Informationen sammeln - Hypothesen bilden - Interventionen planen - Intervenerien [17].

5. Abschluss:

Der Abschluss der Organisationsberatung umfasst neben der Betrachtung des Erreichten auch den Ausblick auf das künftigen Verfahren.

7. Schlussfolgerungen

Die personelle Entwicklung der letzten Jahrzehnte in den Gefahrenabwehrorganisationen verdeutlicht - vor allem vor dem Hintergrund der künftigen demografischen Herausforderungen - die Notwendigkeit der Sensibilisierung von Entscheidungsträgern für die vorliegenden interpersonellen Problemstellungen hinsichtlich der gezielten Stärkung von Führungskräften durch Erweiterung der Ausbildung um interpersonelle Themen, und damit einhergehend eine Rollenerweiterung über den Einsatzalltag hinaus.

Das beinhaltet u. a. die Befähigung zur professionellen Gesprächsführung, bspw. hinsichtlich einer gezielten Personalentwicklung sowie der Perspektiven und Interessen der Kameraden, ebenso, wie die Auseinandersetzung mit Kritik, die Einführung und Einhaltung eines wertschätzenden Kommunikationsstils und die Intensivierung des Direktkontakts sowie die Ermutigung zur Besprechung von außerhalb der Sachebene angesiedelten Themen. Weiterhin sind die Führungskräfte auch hinsichtlich der (verlustfreien) Begleitung von Veränderungsprozessen sowie zu Fragen der Engagementförderung, Motivation, Austrittsprävention und Mitgliederrückgewinnung vor dem Hintergrund einer gesunderhaltenden und destruktivitätsverhindernden Kultur, zu schulen. Im Fokus sollten die Begleitung der Führungskräfte aus der Ohnmachtssituation zu einer konstruktiven Handlungsfähigkeit und die Bereitstellung entsprechender Unterstützung bei Erreichen ihrer Grenzen, also auch eine Öffnung gegenüber externer Begleitung, stehen. Außer Frage steht dabei, dass die Auseinandersetzung mit diesen Themen sowohl zeitlicher als auch finanzieller Ressourcen bedarf und zwar umso mehr, je mehr Anforderungen an die Organisationen, auch durch strukturelle Veränderungen, gestellt werden. Diese sind jedoch vor dem Hintergrund der Folgen weiterer Mitgliederverluste, auch gesamtgesellschaftlich, als marginal anzusehen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein zukunftsfähiges Leitbild, um an dieser Stelle ein Zitat des niedersächsischen Landesbranddirektors, Jörg Schallhorn, zu entlehnen, nur lauten kann:

"Wir können die Einsatzkräfte von heute, nicht mit den Führungsgrundsätzen von gestern, auf die Herausforderungen von morgen vorbereiten!"

Literatur:

- [1] Oldenburg, A., Wagner, P.; Analyse der demographischen Effekte auf die Infrastruktur des Brandschutzes, 4. Magdeburger Brand- und Explosionsschutztag, Magdeburg, 2015.
- [2] Bundesministerium für Arbeit und Soziales und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2014, Dortmund/Berlin/Dresden, 2. korrigierte Auflage 2016.
- [3] Deutscher Feuerwehrverband e.V. Berlin,; Feuerwehr-Jahrbuch 2005/2006, DFV Medien GmbH, Bonn, 2006.
- [4] Deutscher Feuerwehrverband e.V. Berlin; Feuerwehr-Jahrbuch 2016, Versandhaus des Deutschen Feuerwehrverbandes GmbH, Bonn, 2016.
- [5] Statistisches Bundesamt, 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland, [Online] Available: <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2030&v=2&o=2017v1> [Zugriff am 11.02.2017].
- [6] Ministerium für Inneres und Sport des Saarlandes; Sachstandsbericht Zukunftsbild Feuerwehr 2020, Stand Januar 2016. [Online] Available: http://www.lfws.saarland.de/medien/inhalt/2020_Fw_2020_Sachstandsbericht_Zukunftsbild.pdf [Zugriff am 06.02.2017].
- [7] Sächsisches Staatsministerium des Innern; Abschlussbericht der Arbeitsgruppe "Freiwillige Feuerwehren Sachsen 2020", Juni 2014. [Online] Available: http://feuerwehr.sachsen.de/download/feuerwehr/Abschlussbericht_der_AG_FF_Sachsen_2020.pdf [Zugriff am 06.02.2017].
- [8] Ministerium für Inneres und Sport des Landes Sachsen-Anhalt, Referat Brand- und Katastrophenschutz, Zivile Verteidigung, Militärische Angelegenheiten und Rettungswesen; Abschlussbericht des Projektes "Feuerwehr 2020", 15. März 2013. [Online] Available: http://www.inneres.sachsen-anhalt.de/bks-heyrothsberge/bks_neu/download/leitbild/abschlussbericht.pdf [Zugriff am 6.02.2017].
- [9] Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport; Abschlussbericht "Sicherstellung des Brandschutzes in Niedersachsen unter besonderer Berücksichtigung des demografischen Wandels", 2010 [Online] Available: <http://www.mi.niedersachsen.de/download/51443> [Zugriff am 06.02.2017].
- [10] Landesfeuerwehrverband Rheinland-Pfalz; Zukunftspapier für den flächendeckenden Brandschutz, die Allgemeine Hilfe und den Katastrophenschutz im Land Rheinland-Pfalz, Oktober 2014 [Online] Available: https://www.lfv-rlp.de/fileadmin/daten/lfv-rlp/unsere_themen/zukunft/zukunftspapier_lfv.pdf [Zugriff am 06.02.2017].
- [11] Dr. Müller, J.; Fünfundachtzig Thesen zur Zukunft unserer Freiwilligen Feuerwehren, Sosa im Erzgebirge, 2010/2011, [Online] Available: <https://www.fire-circle.de/files/feuerwehrzukunft-thesen-zukunft-feuerwehr.pdf> [Zugriff am 06.02.2017].
- [12] Jannsen, Cl.; The Four Rooms of Change - a Practical Everyday Psychology, Wahlström & Widstrand, Stockholm, 1996.
- [13] Kostka, C., Mönch, A.; Change-Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen (4. Auflage). München, 2009.
- [14] Renner, A.; Ressourcen- und Potenzialentfaltung im Kontext Arbeitswelten - Einführung in das Systemische Ressourcen-Management©, 13. Wissenschaftliche Jahrestagung der DGSE, Berlin, 2013.
- [15] Radatz, S.; Beratung ohne Ratschlag-Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen (9. Auflage), Literatur-VSM e. U., Wolkersdorf 2015.
- [16] Königswieser, R., Exner, A.; Systemische Intervention - Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager (9. Auflage), Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2006.
- [17] Königswieser, R., Hillebrand, M.; Einführung in die systemische Organisationsberatung, (8. Auflage), Carl-Auer Verlag GmbH, Heidelberg, 2015.