



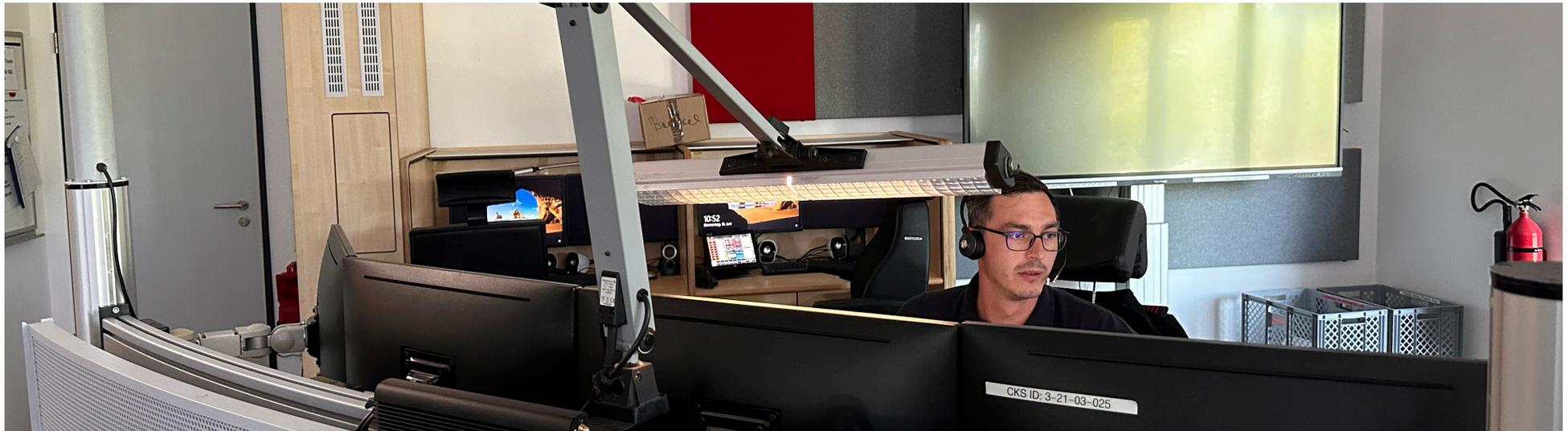
CASE STUDY

TEAM- UND ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG

Am Beispiel der Leitstelle für Rettungsdienst,
Feuer- und Katastrophenschutz des Kreises Soest.

Team- und Organisationsentwicklung mit dem Ziel, Mitarbeitende zu befähigen, Abläufe zu optimieren und eine produktive Arbeitsatmosphäre zu erschaffen.

Am Beispiel der Leitstelle für Rettungsdienst, Feuer- und Katastrophenschutz **des Kreises Soest**.



Die Leitstelle für den Rettungsdienst, Feuer- und Katastrophenschutz des Kreises Soest ist im 24-Stunden-Dienst unter anderem für die Bearbeitung von Notrufen, die über die 112 eingehen, zuständig. Dabei lenkt sie die Einsätze des Rettungsdienstes und unterstützt Feuerwehren der Kommunen bei der Abwicklung von Feuerwehreinsätzen. Ferner koordiniert sie Krankentransporte.

In den letzten Jahren hat sich eine starke Unzufriedenheit unter den Mitarbeitenden verbreitet, die zu Spannungen und Fluktuation geführt hat. Mehrere Vakanzen im Führungsteam haben diese Problematik begünstigt.

Im Herbst 2021 hat die Kreisverwaltung entschieden, durch einen Team- und Organisationsentwicklungsprozess die Ursachen und konkreten Problemstellungen aufzuarbeiten und Lösungen herbeizuführen. Energie durch Entwicklung hat die Leitstelle des Kreises Soest in diesem Prozess begleitet.

Was waren die Herausforderungen?

Die vorgefundenen Herausforderungen und Problemstellungen waren vielfältig. Sie betrafen **mehrere Ebenen**, **die Wechselwirkungen zueinander** hatten:

> Herausforderungen:

- Große Fluktuation, fehlende Fachkräfte, personelle Vakanzen
- Zwischenmenschliche Spannungen und Konflikte
- Eine herausfordernde Lage für das Führungsteam – viele Führungspositionen waren teilweise schon länger unbesetzt
- Arbeitszeiten und Wechselwirkung von konzentrierter Anspannung in der Arbeitsphase und Ruhe in der Bereitschaftsphase
- Zusätzliche Anforderungen hinsichtlich Personalgewinnung, Integration, Teambuilding und Wissenstransfer
- Zuvor gab es bereits drei wenig nachhaltige Begleitungen durch andere Coaches
- Skepsis und Frustration der Disponent*innen gegenüber dem angestoßenen Prozess
- Hohes Stresslevel aller Beteiligten
- Durch Schichtdienst kommen nie alle gemeinsam an einem Tisch



Was waren die Ziele?

Gemeinsam mit der Sachgebiets- und Abteilungsleitung sowie der Personalentwicklung wurden **folgende Ziele** für den Team- und Organisationsentwicklungsprozess definiert:

> Ziele:

- Lösen von Spannungen und Konflikten – reibungsloser Ablauf der Arbeitsvorgänge
- Teambuilding – vom ICH zum WIR
- Führungskräfte stärken – Führung ermöglichen und erleichtern
- Vertrauen und Selbstvertrauen gewinnen – hohe Identifikation mit Arbeitsplatz
- Zusammenarbeit optimieren – alle Mitarbeitenden als Team stärken
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit und Konfliktfähigkeit stärken – Reflexion für die Organisationseinheit definieren
- Feste Werte zur Weiterentwicklung – Bindung von Arbeitnehmenden und Arbeitgeber
- Mitarbeitende sind selbst in der Lage, erlernte Methoden der Teamentwicklung und der Arbeitsorganisation anzuwenden – Befähigung zur Selbstorganisation im Team, Zukunftsfähigkeit sichern

DIE VORGEHENSWEISE.

Um den Herausforderungen konstruktiv zu begegnen und die gesteckten Ziele auf allen Ebenen zu erreichen, haben wir einen **ganzheitlichen Unterstützungsprozess** umgesetzt. Ein wichtiger Bereich war dabei die Teamentwicklung. Bei diesem Vorgehen wurden Blockaden beseitigt und Potenziale erkannt, die dann in einen neu organisierten, stabilen und flexiblen Arbeitsablauf integriert wurden.

1 Analyse-Workshops: Das klare Bild der Ist-Situation.

Die Durchführung von Analyse-Workshops mit einer repräsentativen Gruppe von Mitarbeitenden eröffnete ein klares Bild davon, was die individuellen Probleme, Herausforderungen und Bedürfnisse in der Leitstelle waren.

Diese Maßnahme ermöglichte früh, viele Beteiligte in den Prozess einzubinden. Darüber hinaus fand auch ein Analyse-Workshop mit den Führungskräften statt, um die besonderen Herausforderungen der Führung gezielt zu erfassen und individuellen Support anzubieten.

+ **Auf klares Erkennen erfolgen wirkungsvolle Maßnahmen.**

2 Service-Blueprint-Workshop: Vom ICH zum WIR.

In diesem Workshop wurden mit einer repräsentativen Gruppe von Führungskräften und Mitarbeitenden die Kernprozesse der Leitstelle untersucht und identifiziert, an welchen Stellen es häufig zu Spannungen und Konflikten kam.

Dies ermöglichte einen Perspektivwechsel von einer „ICH gegen DICH“-Haltung, hin zu einer „WIR für die Sache“-Haltung. Gleichzeitig gewannen die Teilnehmenden ein erstes Bild davon, wie eine reibungslosere Zusammenarbeit aussehen kann und welche Stellschrauben dafür gedreht werden können. Ein WIR-Gefühl ermöglicht Problemsituation besser zu verstehen und dann zu verändern.

Durch intensive Reflexion der eigenen Arbeit der Teilnehmenden entstanden klare Ansätze zur Verbesserung des eigenen Tuns und der Abläufe. Ein Maßnahmenplan dokumentierte dies. Auf Basis der Analyse-Workshops und des Service-Blueprint-Workshops wurde ein Analyse-Bericht erstellt, der allen Beteiligten zur Verfügung gestellt wurde.

+ **Transparenz schafft Vertrauen und Klarheit.**

DIE VORGEHENSWEISE.

3 **Umsetzungs-Workshops: Ein Plan, der für alle aufgeht.**

Auf Basis der bisherigen Ergebnisse aus den Analyse-Workshops und dem Service-Blueprint-Workshop wurde gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeitenden an der Umsetzung der abgeleiteten Maßnahmen gearbeitet.

Im Fokus standen hier eindeutige Strukturen und Vorgehensweisen für Schichtübergaben, Abstimmungen, Regelkommunikation, Informationsmanagement, Team-Meetings etc. Dabei wurden konkrete Probleme und belastende Situationen gelöst. Gleichzeitig erlernten die Teilnehmenden Tools und Methoden zur konstruktiven Lösungsfindung.

Dort, wo es notwendig war, fanden auch Schnittstellen-Workshops mit anderen Stakeholdern (z. B. Personaldienst, Personalentwicklung und Personalrat) aus der Verwaltung statt, um auch hier Rollen und Spielregeln der Zusammenarbeit zu klären.

+ Klarheit ist der Grundbaustein des konstruktiven Zusammenarbeitens.

4 **Führungskräfte-Workshops: Know-How wird umsetzbar.**

Im finalen Schritt wurden die Führungskräfte auf Basis der bisher gewonnenen Erkenntnisse in ihrer Führungskompetenz gestärkt. Rollenverständnis und konkrete Führungswerkzeuge erleichtern die Führungsarbeit im konkreten Kontext. Dazu gehören auch Kommunikationswerkzeuge und Werkzeuge zum Umgang mit stressgeprägten Situationen und Konflikten.

Methodisch erfolgte dies über Trainings-Inputs mit anschließender Übungsmöglichkeit und in Form von Gruppencoaching-Sequenzen im Rahmen einer Fallwerkstatt an konkreten Situationen.

+ Reflexion in einem sicheren Raum ermöglicht eine ganzheitliche Verbesserung der Arbeit als Führungskraft.



„Ein nachhaltiges Gefühl, wenn man spürt,
wie sich das Team formiert.“

- **Dennis Pingel**, Abteilungsleiter Feuer- und Katastrophenschutz



ABLAUF UND PROJEKTPLANUNG.



Die Umsetzung.

Auf Basis der Analyse-Workshops und des Service-Blueprint-Workshops wurden von uns klare Handlungsempfehlungen für die Phase 3, die Umsetzung, erarbeitet. Diese betrafen alle Mitarbeitenden der Leitstelle und alle Schnittstellen zu anderen Abteilungen in der Verwaltung. Im Detail wurde Folgendes umgesetzt:

- + Entwicklung, Vereinbarung und Etablierung wirksamer Spielregeln der Zusammenarbeit und der Kommunikation innerhalb der Leitstelle.
- + Durchführung sogenannter „Runder Tische“ mit verschiedenen Abteilungen der Verwaltung. Hier wurden gegenseitige Erwartungen mit Personaldienst, Personalentwicklung und Personalrat zur Rollenklärung erörtert. Dies führte zu Klarheit und Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit.
- + Dadurch war auch das Stellenbesetzungsverfahren für die Dienstgruppenleiter*innen und Lagedienstführer*innen in einer neuen Form möglich. Bei der erfolgten Ausschreibung wurde der Bewerbendekreis erstmalig auch für Angestellte eröffnet.
- + Während des Prozesses wurden über einen internen E-Mail-Newsletter kontinuierlich allen Mitarbeitenden der Leitstelle Updates zum Prozess gegeben. Dabei wurde über alle Neuigkeiten und erledigte Aufgaben kommuniziert. Neben den zwischenmenschlichen Themen gab es auch viele Themen zu den Rahmenbedingungen. Hier wurde investiert, repariert und verbessert.
- + Es wurden veraltete negative Gewohnheiten und Verhaltensweisen realisiert und abgelegt.
- + Die Kolleg*innen realisieren jetzt, wenn alte Geschichten wiederholt werden und sprechen bewusst positiv über die neuen Erfahrungen.
- + Schuldzuweisungen wird keine Bühne mehr gegeben, da effektive Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen.



„Die Workshops mit hohen Praxisanteilen machen
es für die Leitstellendisponenten anwendbar.“

- **Sebastian Narten**, Sachgebietsleiter Leitstelle

Die Erfolgsfaktoren – so ist es gelungen.

Neben den Umsetzungsmaßnahmen haben weitere Faktoren zum nachhaltigen Erfolg des Team- und Organisationsentwicklungsprozesses geführt.

Besonders hervorzuheben sind hierbei:

+ Das hohe Maß an Transparenz, bei allen Vorgängen.

+ Kein Hintergehen oder Ausschließen, respektvoller Umgang im gesamten Vorgehen.

+ Die Dokumentation der Ist-Analyse, sie wurde allen Führungskräften, Mitarbeitenden und Stakeholdern gleichermaßen zugänglich gemacht.

+ Tatkräftiger Einsatz und persönliches Engagement der Führungskräfte auf allen Ebenen.



Unsere zielorientierte Vorgehensweise und die individuelle Anpassung der Maßnahmen hatten eine positive Wirkung auf verschiedene Bereiche. Dies ermöglichte **Entwicklung auf mehreren Ebenen** – sowohl für die Organisation als auch für alle Beteiligten.

Organisation, ganzheitlich:

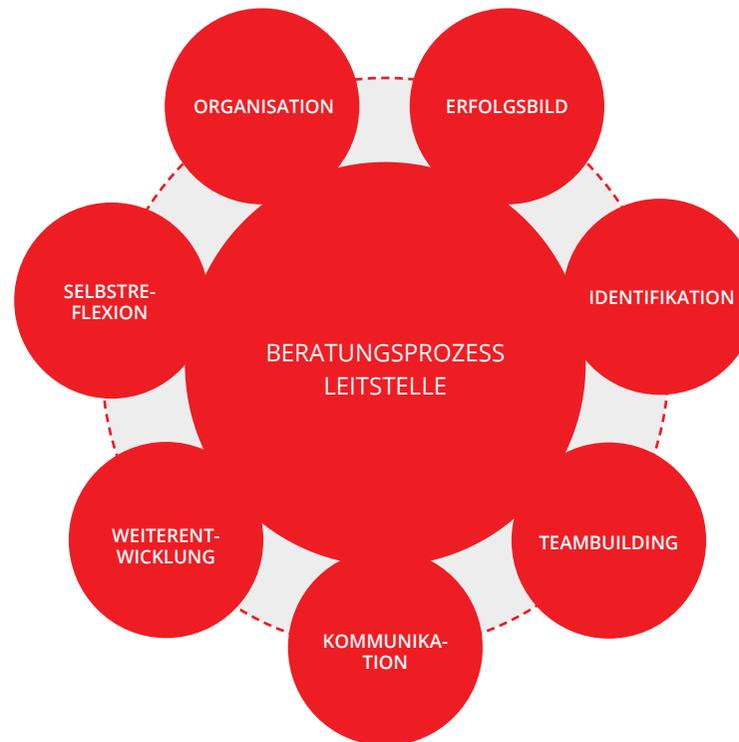
- Fokus auf dem Kernauftrag der Leitstelle
- Optimierung von Strukturen, Abstimmungen, Abläufen
- Aufbau eines gesunden, motivierenden Arbeitsumfelds für Mitarbeitende

Selbstreflexion, kontinuierlich:

- Reflexion über Verhalten und Zusammenarbeit
- Eliminieren von blockierenden Mustern
- Integration von wirkungsvollen Wegen
- Etablieren von dienlichem Verhalten und Zusammenarbeit

Weiterentwicklung, Ebenen übergreifend:

- Persönliche Entwicklung des*der Einzelnen
- Entwicklung der Arbeitsprozesse und der Organisationsstruktur
- Entwicklung der Kommunikation und Zusammenarbeit
- Entwicklung der Team-Kultur und des Miteinanders



Erfolgsbild, zukunftsorientiert:

- Service-Blueprint-Prozess erschließt Potenziale
- Lösungen für erfolgreiche und wirkungsvolle Zusammenarbeit

Identifikation, wirkungsvolle:

- Einbindung aller Beteiligten
- Kernprozess-Integration der Leitstelle
- Identifikation und Commitment
- Erfolgsbild, Erlebbarkeit

Teambuilding, Fähigkeiten orientiert:

- Team-Gefühl: vom ICH zum WIR-Workshop
- Besseres Verständnis füreinander entwickeln
- Wirksamkeit wird bewusst erlebbar

Kommunikation, wirksam:

- Integration aller Beteiligten
- Neugestaltung asynchroner Kommunikation
- Etablieren von Strukturen und Prozessen, die gute Kommunikation im Team erleichtern

Das Ergebnis – was ist jetzt neu?

Durch den gemeinsamen Prozess haben sich viele der anfänglichen Dissonanzen zum Positiven entwickelt. Besonders spürbar war der Erfolg des Prozesses für alle Beteiligten durch folgende Veränderungen:

+ Ergebnisse & Veränderungen:

- In Abläufe und Zusammenarbeit ist Ruhe gekommen.
- Das Führungsteam ist formiert, die Rollen sind geklärt.
- Das Führungsteam etabliert sich.
- Die Spielregeln der Zusammenarbeit sind klar und werden weitestgehend eingehalten, das erhöht die Zufriedenheit.
- Ein wertschätzender Umgang miteinander ist prägend.
- Eine offene Fehlerkultur entwickelt sich.
- Steigerung der kollegialen Beratung.
- Das gemeinsame und gegenseitige Verständnis für Situationen und Herausforderungen ist gestiegen, nicht nur innerhalb der Leitstelle, sondern auch in der Zusammenarbeit mit der Verwaltung.
- Die Leitstelle erfährt jetzt viel Unterstützung durch die Verwaltung, der Informationsfluss und die Transparenz sind gestiegen.
- Das neue Führungsteam kann besser für den dienstgruppenübergreifenden Informationsfluss sorgen.
- Alle sind besser informiert und fühlen sich abgeholt.
- Dienstbesprechungen finden wieder regelmäßig statt.

Skills und Erlerntes dient der Zukunftsfähigkeit.

Während des Team- und Organisationsentwicklungsprozesses haben alle Beteiligten Kompetenzen erlernt, die sie langfristig für die weitere Zusammenarbeit nutzen können. Dazu gehören:

+ Skills & Erlerntes:

- Konstruktives Kommunizieren.
- Das Wissen, wie klare und verbindliche Vereinbarungen erzielt werden.
- Konstruktives und lösungsorientiertes Denken und Handeln, raus aus der Problemtrance.
- Um Hilfe bitten und sie bekommen.
- Selbstverantwortliches Verbessern der Situation, raus aus der Opferrolle.
- Die Bedeutung konstruktiver Kommunikation.





Fazit.

Der Team- und Organisationsentwicklungsprozess ist nachhaltig ein voller Erfolg.

Die deutliche Verbesserung der Stimmung im Team, der kollegialen Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit des Teams ist nicht nur durch

die Führungskräfte und Mitarbeitenden selbst zu spüren, sondern wird auch von Kolleg*innen aus der Verwaltung und anderen Stakeholdern, z. B. aus dem Rettungsdienst zurückgemeldet.

„Frau Beckers und ihr Team haben innerhalb
kürzester Zeit eine vertrauensvolle
Arbeitsatmosphäre geschaffen.“

- **Ricarda Oberreuter**, Dezernatsleitung Gesundheit, Verbraucherschutz und Gefahrenabwehr



Wenn Sie Fragen zu Ihrer Team-Entwicklung haben, melden Sie sich gerne bei uns.

Ihre Ansprechpartnerin ist:

Victoria Beckers

E-Mail: beckers@energie-durch-entwicklung.com

Telefon: +49 172 9069280

Energie durch Entwicklung GmbH

Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich

+49 (0)2161 93 72 820 | info@energie-durch-entwicklung.com | www.energie-durch-entwicklung.com

Zur
Terminbuchung:

