

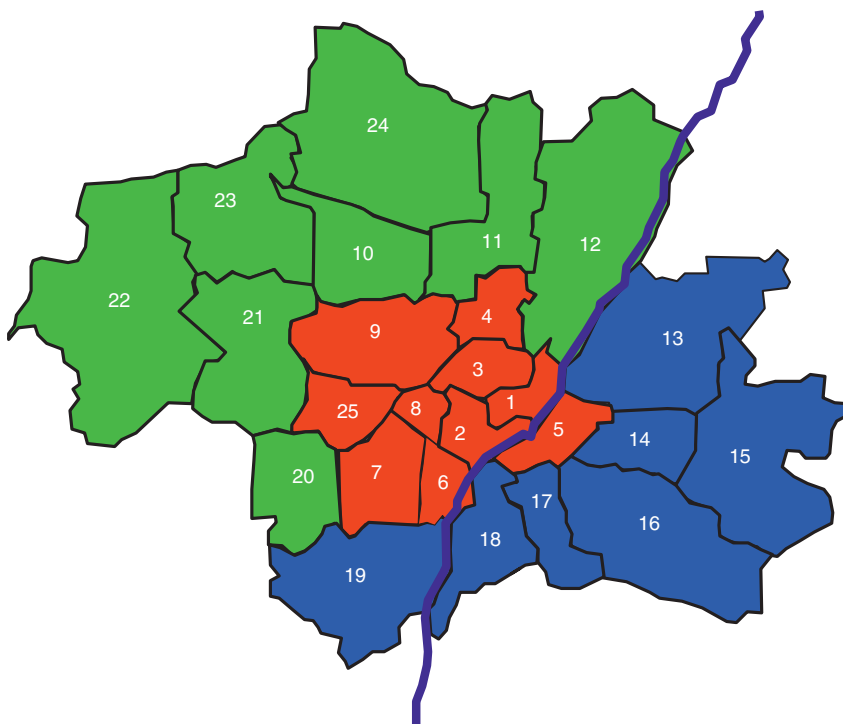
»Voraus ist, wer voraus denkt!«

Qualitätsmanagement im Vorbeugenden Brand- und Gefahrenschutz

Die Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz der Branddirektion München hat ein Qualitätsmanagement eingeführt, mit dem die internen Arbeitsabläufe und das Dienstleistungsangebot für die Kunden verbessert werden sollen. Insbesondere wird das Ziel verfolgt, mehr Transparenz und damit die Sicherstellung einer Gleichbehandlung aller Kunden zu gewährleisten. Der Beitrag stellt die Einführungsphase des Qualitätsmanagements und die dabei gemachten Erfahrungen vor.

Die Einführung eines Qualitätsmanagements¹ bei der Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz der Branddirektion München ist die logische Reaktion auf die sich in den vergangenen Jahren stetig ändernden gesellschaftlichen, politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen. Beispiele hierfür sind das SVBau²-Verfahren oder die neue Bayerische Bauordnung. Der Anspruch der Einwohner Münchens an ihre Feuerwehr hat sich dabei ebenso erheblich geändert wie das Image und die Außenwirkung, die eine moderne

Stadtverwaltung in der Bevölkerung haben möchte. Nicht mehr die Behörde als Institution steht im Mittelpunkt, sondern wirtschaftliches und kundenorientiertes Verwaltungshandeln. Die Einführung eines Qualitätsmanagements ist hieraus die logische Konsequenz. Es ergänzt in sinnvoller Weise das neue Steuerungsmodell und eröffnet neue Möglichkeiten, noch besser auf die sich ändernden Rahmenbedingungen und auch Kundenanforderungen im Wirkungsbereich des Vorbeugenden Brand- und Gefahrenschutzes zu reagieren.



Jeder der Münchner Stadtbezirke ist dem Zuständigkeitsbereich eines Brandschutzabschnitts und damit eines Planbearbeiters zugeordnet.

Die Landeshauptstadt München hat eine Fläche von rund 31 000 Hektar und zirka 150 000 Gebäude; die Einwohnerzahl liegt bei mehr als 1,3 Millionen. Neben dem abwehrenden Brandschutz ist die Berufsfeuerwehr der Landeshauptstadt auch für den Vorbeugenden Brandschutz zuständig. In einer Millionenstadt wie München bedeutet das jährlich:

- 2 000 Stellungnahmen im Zuge von Baugenehmigungsverfahren,
- 3 500 Stellungnahmen zu Veranstaltungen,
- 5 500 Beratungen von Architekten, Bauherren und Bürgern;
- 10 000 Feuerbeschaun (Brandverhütungsschauen),
- 2 742 Überprüfungen von Veranstaltungen und
- 471 Abnahmen und Planungen von Blitzschutzanlagen.

Für die Bewältigung der genannten Aufgaben stehen der Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz insgesamt 82 Mitarbeiter zur Verfügung. 20 Beamte des gehobenen oder höheren feuerwehrtechnischen Dienstes führen die Beratungen durch und fertigen die Stellungnahmen für Neu- und Umbauten an. 53 Beamte des gehobenen und mittleren feuerwehrtechnischen Dienstes führen die Feuerbeschaun durch.

¹ Als Qualitätsmanagement bezeichnet man die Konzeption und Durchführung von Maßnahmen, die der Verbesserung von Arbeitsabläufen in Organisationen dienen. Als Teil eines funktionalen Managements verfolgt es das Ziel, die Effizienz der Arbeit oder der Geschäftsprozesse zu erhöhen. Dabei sind materielle und zeitliche Ressourcen zu berücksichtigen sowie die Qualität der Dienstleistungen mindestens zu erhalten oder besser noch weiterzuentwickeln. Im Mittelpunkt stehen dabei Kommunikationsstrukturen, professionelle Lösungsstrategien, die Zufriedenheit von Kunden sowie der Mitarbeiter, die Standardisierungen bestimmter Handlungs- und Arbeitsprozesse, Normen für Produkte oder Leistungen, Dokumentationen, fachliche Fortbildung und berufliche Weiterbildung oder die Ausstattung des Arbeitsplatzes.

² Verordnung über die verantwortlichen Sachverständigen im Bauwesen (Sachverständigen-Verordnung Bau – SVBau).



Die Wirtsbudenstraße auf dem Münchner Oktoberfest vor der Eröffnung. Bis zur Eröffnung werden durch die Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz laufend Abnahmen durchgeführt.

Ziel der Branddirektion München ist es, dass bei der Erfüllung jeder dieser Aufgaben die Bürger gleich behandelt werden. Das heißt, dass jede Feuerbeschau, jede Beratung, jede Stellungnahme und jede Über-

prüfung einer Veranstaltung mit den gleichen Beurteilungsmaßstäben durchgeführt werden soll. Das ist ein hochgestecktes Ziel. Aus Rückmeldungen von Kunden – vor allem aber aus eigenen Kontrollen – ist be-

kannt, dass dieses Ziel noch nicht im gewünschten Maß erfüllt wird. In der Vergangenheit haben kontinuierliche Verbesserungen (z. B. Checklisten für die Feuerbeschau, Fortbildungsmaßnahmen, die Einführung eines VB-Handbuchs) erkennen lassen, dass die Abteilung diesem Ziel zwar langsam näher gekommen ist, andererseits war aber festzustellen, dass ohne ein umfassendes Qualitätsmanagement das gesteckte Ziel nicht zu erreichen sein wird. Seit Juni 2007 ist die Abteilung »Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz« der Branddirektion München nach DIN EN ISO 9001:2000 zertifiziert und das Qualitätsmanagement ist nun im Begriff, sich als fester Maßstab und als Zukunftssicherung der Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz zu etablieren. Es trägt dazu bei, der Abteilung einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil auf einem zunehmend wachsenden Markt – aber auch vor wachsender Konkurrenz – zu verschaffen. Damit hat die Branddirektion München begonnen, ein Managementsystem zu etablieren, mit welchem sie die Möglichkeit hat, besser und flexibler auf die sich ändernden Anforderungen der Gesellschaft zu reagieren und sich zunehmend auch auf dem Markt zu positionieren, um im direkten Wettbewerb (Rettungsdienst, Integrierte



Brand einer Wirtsbude auf dem Oktoberfest. Solche Feuer sind sehr medienwirksam. Wirksame Löschmaßnahmen sind nur noch sehr begrenzt möglich. Umfassende Maßnahmen im Bereich des Vorbeugenden Brand- und Gefahrenschutzes sind deswegen zwingend notwendig, um Personenschäden zu vermeiden. Das Oktoberfest stellt jedes Jahr erneut eine besondere Herausforderung für die Mitarbeiter der Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz dar. Dabei stehen die nachhaltige Qualität, mit der die Abnahmen durchgeführt werden, und die lückenlose Dokumentation der Abnahmen im Mittelpunkt.

Leitstelle, Bau-Sachverständige) weiterhin die Nummer Eins zu bleiben.

Aufbau des Qualitätsmanagements der Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz

»Qualität« ist zunächst erst einmal ein wertfreier Begriff; denn grundsätzlich ist es auch möglich, eine »schlechte Qualität« zu sichern. Dies ist auch der Grund dafür, warum bei der Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz der Branddirektion München nicht von »Qualitätssicherung«, sondern vom »kontinuierlichen Verbesserungsprozess« gesprochen wird. Über Jahre hinweg haben sich in der Abteilung Strukturen und Handlungsweisen aufgebaut, die aufgrund äußerer Bedingungen stetig komplexer geworden sind und die in ihrer Gesamtheit dabei nicht überprüft worden sind. Ein Beispiel dafür waren die Abrechnungsmodalitäten, bei welchen handschriftlich von mehreren Sachgebieten Excel-Tabellen übertragen wurden. Erst im Rahmen des Qualitätsmanagements eingesetzter Arbeitskreis hat diese Vorgehensweise analysiert und wesentlich verbessert. Die Folgen sind ein großer Zeitgewinn und ein wesentlich einfacheres und transparenteres Verfahren für alle beteiligten Mitarbeiter sowie für die Kunden.

Qualitätsmanagement ist kein System, welches durch die »Führungsebene« von oben aufgesetzt wird. Das muss man wissen, da die beiden Begriffsbestandteile »Qualität« und »Management« dies nicht sofort vermuten lassen. Qualität wird zum gemeinsamen Nenner für alle Beteiligten. Dies ist sozusagen die Philosophie für alle Aktivitäten. Die Qualität stellt gerade bei Dienstleistungen eine unabdingbare Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg dar. Qualitätsmanagement ist daher das Ergebnis aus der Qualität der Arbeit jedes Einzelnen und der Qualität der zahlreichen Prozesse, die im Vorfeld ablaufen. Zusammen mit der Qualität der Führung der betroffenen Mitarbeiter entsteht die Qualität des »Unternehmens« Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz. Erst durch das Zusammenwirken dieser drei Aspekte lässt sich der gewünschte hohe Qualitätsstandard erreichen. Ist das gewährleistet, kann ein solches Qualitätsmanagement der Wegbereiter für die Etablierung eines »Total Quality Management«³ (TQM) sein.

AKZEPTANZ DURCH DIE MITARBEITER

Die Akzeptanz der Mitarbeiter für eine neue Struktur der Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz war anfangs nicht in vollem Umfang gegeben. Es gab und gibt durchaus kritische Stimmen dazu, ob ein Qualitätsmanagementsystem in einer Verwaltung überhaupt sinnvoll sei. Neben der Aufgabe des konkreten Aufbaus des Qualitätsmanagements galt es daher auch die Mitarbeiter für das Qualitätsmanagement zu gewinnen.

Qualitätsmanagement hebt sich von anderen Managementkonzepten durch seine Voranstellung der Orientierung am Menschen ab und nicht an der Organisation, der Technologie oder den Finanzen. Um das Konzept und die Struktur eines TQM richtig umzusetzen, ist deswegen jeder einzelne Mitarbeiter der Abteilung gefragt. Das »Qm4« – so lautet die interne Bezeichnung des Qualitätsmanagements der Abteilung IV, Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz, der Branddirektion München – lebt davon, dass in den Arbeitsgruppen Lösungsansätze erarbeitet werden und Verbesserungsvorschläge auch von den Mitarbeitern kommen und eben nicht nur aus der Leitungsebene. Deswegen war es zwingend notwendig, die Mitarbeiter von vornherein für das Qualitätsmanagement zu begeistern und ihnen die Notwendigkeit einer hohen Qualität ihrer Arbeit vor Augen zu führen. Um eine möglichst große Akzeptanz zu erreichen, wurden zwei Mitarbeiterversammlungen bereits in einer frühen Phase durchgeführt, bei denen für das System geworben wurde und die einzelnen Schritte hin zur Zertifizierung erläutert worden sind. Zudem wurden Poster gedruckt, die neben den Informationen für die Mitarbeiter auch eine entsprechende Außenwirkung auf die Kunden hatten. Außerdem fanden regelmäßig Fortbildungen, bei denen über den Sachstand berichtet wurde, statt.

ANALYSE DER VORHANDENEN PRAKTIKEN UND PROZESSE ALS BASIS

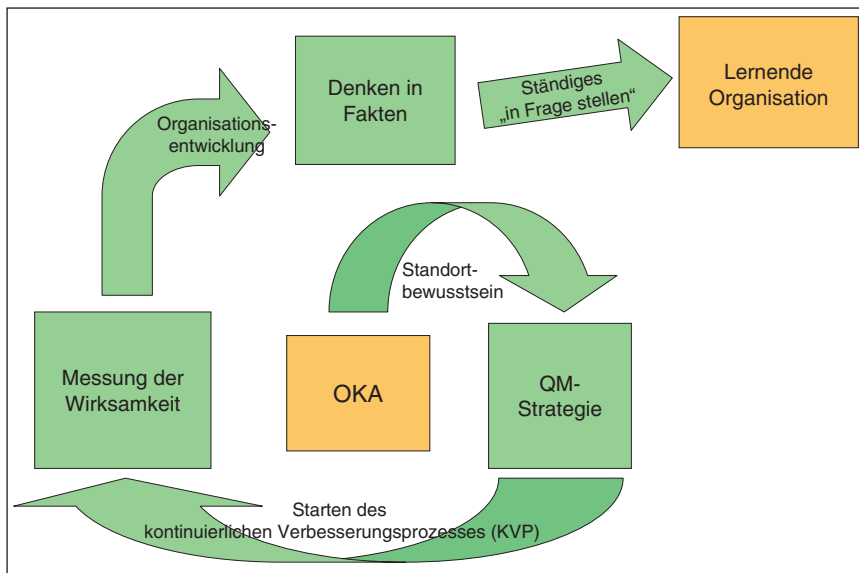
Der langfristige Erfolg von Veränderungsprozessen – und so auch der Einführung eines Qualitätsmanagements – hängt wesentlich von der Kenntnis der Ausgangssituation, also des Ist-Zustandes einer Organisation vor Beginn aller Umgestaltungsmaßnahmen, ab. Denn erst die ge-

nau Kenntnis der von den Mitarbeitern bisher gelebten Handlungsweisen sowie der etablierten Regeln und Prozesse macht es möglich, Verbesserungen zielgerichtet vorzunehmen und bei notwendigen Veränderungen immer auch an Bewährtes anzuknüpfen. Um die Ausgangssituation in der Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz zu Beginn des Projektes entsprechend erfassen zu können, wurden verschiedene Instrumente eingesetzt. Neben Dokumentensichtungen und teilnehmenden Beobachtungen war dabei die so genannte Organisationskulturanalyse das wichtigste Instrument, das auch die ausführlichsten Ergebnisse lieferte. Deswegen soll dieses Instrument mit seinen Möglichkeiten und in seiner Bedeutung für den gesamten Einführungsprozess hier erläutert werden.

Der Organisationskulturanalyse liegen ein theoretischer Ansatz und eine wissenschaftliche Forschungsmethode zugrunde, die am Arbeitsbereich Wirtschaftspädagogik der Freien Universität Berlin von Walter Dürr und Petra Aisenbrey [2, 3, 4] entwickelt wurden. Das konkrete Vorgehen lässt sich knapp so zusammenfassen: Mithilfe von Interviews, die mit ausgewählten Mitarbeitern⁴ geführt werden, wird zunächst das organisationseigene Wissen erfasst und dokumentiert. Anschließend werden die vorgefundenen Phänomene aus verschiedenen, für die Einführung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements relevanten Perspektiven betrachtet. Schließlich wird dieses systematisch aufbereitete Wissen der Organisation wieder zurückgegeben. Das heißt, es wird ein möglichst verständlicher

³ Die DIN EN ISO 8402 definiert TQM wie folgt: »Eine auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch das Zufriedenstellen der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft abzielt.« TQM erfordert also eine das ganze Unternehmen erfassende gelebte Qualitätsphilosophie, dabei wird der Qualitätsbegriff umfassend verstanden: nicht nur die Produkt- und die Servicequalität, sondern auch die Qualität im Hinblick auf die Belange der Mitarbeiter, der Umwelt und der Gesellschaft. Einbezogen sind auch die Eigentümer (»Shareholder«) [1].

⁴ Bei der Auswahl der Interviewpartner wird vor allem darauf geachtet, Mitarbeiter mit Nahtstellenpositionen, also solche, die nicht nur mehrere Arbeitsbereiche kennen, sondern auch über deren Zusammenwirken Bescheid wissen, zu befragen. Daneben wird grundsätzlich auch darauf geachtet, dass alle Hierarchieebenen angemessen berücksichtigt werden.



Die Wirkung der Organisationskulturanalyse auf die Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems

Bericht erarbeitet, der – und das ist wichtig – allen Mitarbeitern zugänglich ist. Durch diese ganzheitliche Sicht wird einerseits deutlich, in welchen Bereichen der Organisations Stärken und Potenziale bestehen, die für das Qualitätsmanagement unmittelbar genutzt und auch ausgebaut werden können. Andererseits liefern die Gestaltungsempfehlungen für die erkannten Schwachstellen verschiedenste Ansatzpunkte, um einzelne Verbesserungsprozesse einzuleiten und somit den »kontinuierlichen Verbesserungsprozess« (KVP), der ein wesentlicher Bestandteil des Qualitätsmanagements in der Organisation ist, anzuschließen. Gerade dieser Aspekt macht diesen Ansatz zu einem sehr wertvollen Werkzeug im Rahmen solcher Einführungsprojekte.

Einige der Gestaltungsempfehlungen für die Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz konnten kurzfristig umgesetzt und somit direkt genutzt werden, wie beispielsweise das gezielte Anbringen von Info-tafeln und Wegweisern im Gebäude, um den Kunden die Orientierung zu erleichtern. Für andere Gestaltungsempfehlungen, die mittel- und langfristiger Natur und daher in der Organisationskulturanalyse eher allgemein gehalten waren, wie beispielsweise die Empfehlung zur Vereinheitlichung des Intranets, ist in der Regel spezifisches Expertenwissen der Mitarbeiter vor Ort notwendig. Entsprechend differenzierte Lösungsvorschläge wurden in Arbeitskreisen entwickelt.

ZUSAMMENSPIEL DER ORGANISATIONSKULTURANALYSE UND DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

Das Anlegen und die Umsetzung der Organisationskulturanalyse und der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems sind zunächst erst einmal unabhängig voneinander zu betrachten. Für die Zertifizierung muss ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem nachgewiesen werden, dessen Spielregeln in einem so genannten Qualitätshandbuch festgehalten werden. Bei der Zertifizierung wird der Nachweis erbracht, dass die Organisationseinheit über Strategien und Verfahren verfügt, um Schwächen und Mängel in der Qualität aufzudecken und zu bewerten, um anschließend Lösungsstrategien entwickeln zu können, mit denen diese Mängel abgestellt werden. Für die Zertifizierung wird allerdings auch ein Erfassen des Ist-Zustandes verlangt, was mit der Erstellung der Organisationskulturanalyse zum großen Teil bereits erfüllt worden ist.

Für einige Mitarbeiter war es nur schwer nachzuvollziehen, dass mit der Zertifizierung nicht alle Schwierigkeiten in der Abteilung beseitigt waren. Erste Erfolge in der Umsetzung des Maßnahmenkataloges konnten aber schon schnell verzeichnet werden. So sind beispielsweise kundenorientierte Schreiben entwickelt und die Mitarbeiter der Feuerbeschau mit besseren Dienstaussweisen ausgestattet worden. Alle Verbesserungsmaßnahmen wurden ent-

sprechend der »Leichtigkeit« der Umsetzbarkeit und dem notwendigen zeitlichen Rahmen gegliedert und dann konsequent nacheinander umgesetzt. Der Qualitätsbeauftragte der Abteilung überwacht kontinuierlich die Einhaltung des aufgestellten Meilensteinkataloges und erstattet beim Abteilungsleiter regelmäßig Bericht über den aktuellen Erreichungsgrad.

DAS QUALITÄTSHANDBUCH

Das Qualitätshandbuch legt die Spielregeln des Qualitätsmanagements fest. Es muss grundsätzlich für alle Mitarbeiter der Abteilung zugänglich sein, da es für die notwendige Transparenz und eine einheitliche Dokumentation einen der entscheidenden Bausteine darstellt. Die Branddirektion München baut derzeit ein Intranet (Branddirektion Informationssystem – BDIS) auf, in welchem alle wichtigen Informationen und Daten für den täglichen Dienstbetrieb aller Abteilungen und Organisationseinheiten hinterlegt werden. Es dient zukünftig als Nachschlagewerk für die Arbeit im Tagesdienst und im Wachdienst und soll alle Dokumente auf einer Plattform zusammenführen. Auch für das Qualitätshandbuch stellt das BDIS die geeignete Plattform dar. Daher wurde von vornherein auch keine Papierausgabe entwickelt, sondern das Qualitätshandbuch vollständig in elektronischer Form erstellt. Der Vorteil dabei ist, dass die einzelnen Kapitel verlinkt werden können und die Dokumente direkt als PDF-Dateien hinterlegt sind.

Neben den Beschreibungen des Qualitätsmanagementsystems, die nach der DIN EN ISO 9001:2000 gefordert werden, wurde die Gelegenheit genutzt und eine Arbeitsbibliothek erstellt, in der alle Dokumente, die in der Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz verwendet werden, gebündelt sind. Die Mitarbeiter müssen zukünftig immer weniger einzelne Dokumente in Papierform suchen, sondern können über eine Suchmaschine oder direkt über das Hauptmenü auf das gewünschte Nachschlagewerk zugreifen. Um den Feuerbeschauern vor Ort und den Planarbeitern im Außendienst sowie bei Beratungen eine Nachschlagemöglichkeit der wichtigsten Gesetzestexte zu ermöglichen, ist dennoch ein Ringbuch entwickelt worden, das wichtige Gesetzestexte und Dienst-anweisungen enthält. Dieses Ringbuch wird ständig aktuell gehalten.

AUFBAU EINER PROZESSLANDSCHAFT

Das Qualitätsmanagement ist stark outputorientiert – das heißt, im Mittelpunkt stehen die Ergebnisse und nicht der Selbstzweck des Handelns. Die Prozesse und die Verantwortung für die einzelnen Prozessschritte werden klar definiert. Es werden Ziele festgelegt, die in Zusammenhang mit Mengen, Qualitäten und Kosten stehen müssen. Gerade wenn die Produkte eng mit dem Haushaltsplan verknüpft sind und ein Nachweis über die Leistungsfähigkeit der Produkte und ihrer Qualität geführt werden muss, wirkt hier das Qualitätsmanagement als wichtiges Instrument. Als übergeordnetes Ziel stehen dabei die Prozesse »Vision« (Wo soll die Abteilung in zehn Jahren stehen?) und »Mission« (Wie erreiche ich das Ziel?). Sie zeigen den Mitarbeitern das Handlungsziel auf und vermitteln, wie die Abteilungsleitung dieses erreichen will. Die Vision und die Mission werden umgesetzt und entsprechend strategische Ziele für die vier Perspektiven

- Kunden,
- Prozesse,
- Mitarbeiter und
- Ressourcen

aufgestellt. Diese müssen immer wieder überprüft werden. Das ist deswegen so wichtig, da sich die äußeren Bedingungen im Umfeld der Feuerwehr (dies können beispielsweise politische Vorgaben sein, aber auch der Wandel in der Gesellschaft und ihr Anspruchdenken an eine moderne Gefahrenabwehr) ständig ändern. Neben dem Prozess »Führung und Zusammenarbeit« sind die Prozesse »Mission« und »Vision« die so genannten Führungsprozesse. Unmittelbare Auswirkung auf den Kunden haben die Leitprozesse

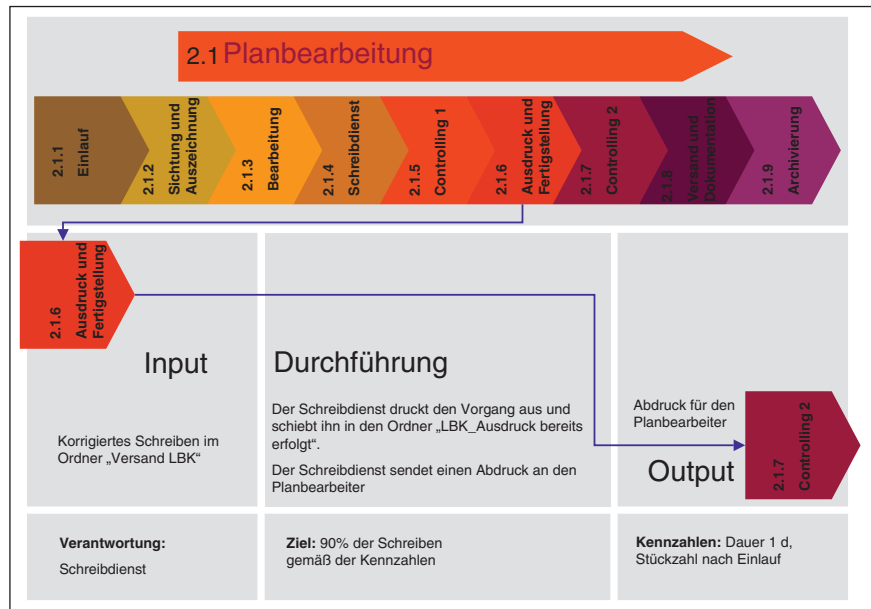
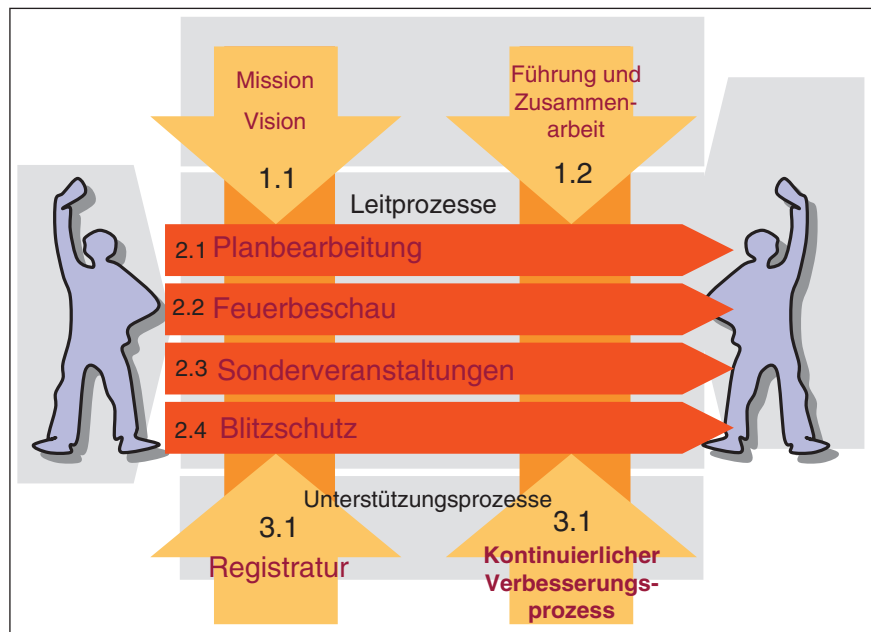
- »Planbearbeitung«,
- »Feuerbeschau«,
- »Veranstaltungen« und
- »Blitzschutz«.

Prozesse, die unterstützend auf die Leitprozesse wirken, sind die Unterstützungsprozesse »Registratur« und »kontinuierlicher Verbesserungsprozess«. Die Unterstützungsprozesse und die Führungsprozesse sind Querschnittsprozesse, die den reibungslosen Ablauf in der Abteilung sicherstellen, aber in der Regel keine unmittelbare Auswirkung auf die Kunden haben.

Das klare Festhalten von Verantwortlichkeiten im jeweiligen Gesamtprozess und in

den einzelnen Prozessschritten sowie die Beschreibung der Tätigkeiten schafft die Basis dafür, um auch komplexe Vorgänge analysieren sowie Mängel dokumentieren und beseitigen zu können. Gerade weil die »Produkte« des Vorbeugenden Brand- und Gefahrenschutzes so vielschichtigen Einflüssen ausgesetzt sind, muss ein Prozess unter Umständen auch an mehreren Stellen überarbeitet und den neuen Bedingungen angepasst werden können, um am Ende immer ein sinnvolles »Produkt« zu haben, das

dem Kunden dient und nicht nur zum Selbsterhalt der Behörde existiert. Die Tatsache, dass immer komplexere Bauwerke in immer kürzeren Zeiträumen geplant und errichtet werden sollen, hat auch zur Folge, dass die Stellungnahme zu Brandschutzgutachten, die im Rahmen von Baugenehmigungsverfahren von der Feuerwehr beurteilt werden müssen, ständig komplizierter werden und dabei auch noch schneller zu bearbeiten sind.



oben: Prozesslandschaft in der Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz mit den Führungsprozessen, den Leitprozessen und den Unterstützungsprozessen.

unten: Der Prozess »Planbearbeitung« unterteilt in die einzelnen Prozessschritte: Jeder Prozessschritt beinhaltet »Input«, »Durchführung«, »Output«, den Verantwortlichen für den Prozessschritt, Kennzahlen sowie das Ziel, das mit dem Prozess erreicht werden soll.

Derzeit sind die Prozesse so erfasst, wie sie sich aus den Erfahrungen der einzelnen Bereiche innerhalb der Abteilung entwickelt haben. Die Kennzahlen und Zielvorgaben, mit denen jeder einzelne Prozess versehen worden ist, beruhen auf den in der Praxis gemachten Erfahrungen. Im weiteren Schritt gilt es aber, die zugrunde gelegten Daten zu überprüfen und kritisch hinsichtlich ihrer Auswirkung auf das Gesamtgefüge der Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz zu betrachten.

AUFBAU EINES CONTROLLING

Das Controlling im Rahmen des Qualitätsmanagements der Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz wird generell anonym durchgeführt. Den Qualitätsbeauftragten interessieren nur die auftretenden Fehler im System, also wenn Mängel nicht nur einmal auftreten (wie einmalige persönliche Fehler), sondern immer wieder. Erst dann kann davon ausgegangen werden, dass es sich um einen Fehler im Prozessablauf oder in der Struktur handelt. Fehler, die einzelnen Mitarbeitern unterlaufen, fallen hingegen in die Führungsverantwortung des unmittelbaren Vorgesetzten. Ein weiterer wichtiger Faktor ist das Feedback der Kunden. Neben dem passiven Erfassen von Schwachstellen, also durch Beschwerden der Kunden, kann hier auch aktiv gehandelt werden, beispielsweise durch Kundenbefragungen. Das hat den erfreulichen Nebeneffekt, dass man auch positives Feedback erhält.

INTEGRATION DES QUALITÄTSMANAGEMENTS IN DEN TÄGLICHEN DIENSTBETRIEB

Ein Qualitätsmanagementsystem funktioniert nur, wenn es auch gelebt wird. Es lässt sich zwar relativ leicht ein Qualitätshandbuch erstellen und einzelne Prozesse beschreiben, jedoch greift das System erst, wenn die Mitarbeiter bewusst mit dem Qualitätsmanagement umgehen können und es auch vollständig akzeptieren. Hiefür muss Transparenz geschaffen werden. Der Sinn und Zweck eines solchen Systems muss auf der Hand liegen. Die Mitarbeiter müssen das Ziel der Abteilung verinnerlicht haben und sich mit der Strategie der Abteilung identifizieren. Neben ständigen Fortbildungsveranstaltungen, bei welchen die Mitarbeiter die Werkzeuge und die Bereiche des Qualitätsmanagementsystems kennen

lernen, müssen Systemaudits durchgeführt werden. Systemaudits sind Interviews, die durch speziell ausgebildete Auditoren durchgeführt werden. Ziel ist es, durch ein persönliches Gespräch Schwächen und Stärken in einem Prozess zu analysieren. Dafür werden in einer Reihe von Gesprächen nacheinander und unabhängig voneinander dieselben Punkte angesprochen und dieselben Fragen verschiedenen Mitarbeitern gestellt. Erhält man dabei immer wieder ähnliche oder gleiche Aussagen, lassen sich Mängel in Prozessen sehr schnell erkennen. Das Aufarbeiten und Straffen der Angaben, die von den Mitarbeitern in der abteilungsinternen Statistik zu erfassen sind, sei hier als Beispiel genannt. Auch um die Akzeptanz des Qualitätsmanagementsystems zu überprüfen und um abzufragen, inwieweit die Mitarbeiter mit dem Qualitätsmanagement umgehen können, werden solche Audits durchgeführt.

Derzeit wird bei der Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz intensiv daran gearbeitet, das System vollständig in den Dienstbetrieb zu integrieren. Gerade in der Anfangsphase bis das Qualitätsmanagement zur Selbstverständlichkeit für alle Mitarbeiter geworden ist, erfordert das einen erheblichen Zeitaufwand. Die Arbeit lohnt sich aber, da viele und sehr gute Verbesserungsvorschläge vor allem durch die Mitarbeiter selbst hervorgebracht werden, die unmittelbar in die Prozesse eingebunden sind.

LESSONS LEARNED

Ein Qualitätsmanagement in einer Behörde, die Dienstleistungen erbringt, einzuführen und zu etablieren, kann nur mit großem Durchhaltevermögen gelingen. Tatsächlich wahrnehmbare Verbesserungen treten in der Regel nicht so schnell und so entscheidend ein, dass sie durch die Mitarbeiter sofort erkannt und unmittelbar mit dem Qualitätsmanagement in Verbindung gebracht werden. Zudem lassen sich auch wirtschaftliche Erfolge nicht sofort nachweisen. Das ist schon aufgrund der fehlenden Ausgangsdaten nicht möglich. Erst mit der Zeit wird ein Qualitätsmanagementsystem seine Stärken entwickeln und auch deutlich werden lassen. Mit dem Erfassen der notwendigen Daten ist es dann auch möglich, komplexe Prozesse auf ihre Schwächen hin zu überprüfen und Lösungsstrategien aufzuzeigen, die eine Verbesserung herbeiführen

können. Der Einfallsreichtum der Mitarbeiter und die Erfahrung der Prozessverantwortlichen, die ebenfalls in Audits abgefragt werden kann, schaffen diese Lösungsansätze. Trotzdem liegt es weiterhin in der Verantwortung des Abteilungsleiters, entsprechende Lösungen auch umzusetzen. Er gibt die Zielvorgabe und er muss wissen, in welche Richtung er mit seiner Abteilung steuern will.

Die folgende Erfahrungen wurden bei der Einführung des Qualitätsmanagements bei der Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz der Branddirektion München gemacht:

- Jeder Mitarbeiter muss von Anfang an informiert sein und mit einbezogen werden. Schon vor dem Beginn der Einführung des Qualitätsmanagements muss eine entsprechende Transparenz geschaffen worden sein. Die Vision, warum ein Qualitätsmanagement eingeführt wird, und die Zielvorgaben für das Qualitätsmanagement müssen den Mitarbeitern bekannt und von ihnen verstanden worden sein. Ansonsten fehlt die Akzeptanz für das System. Schon beim Aufbau sind daher regelmäßig Veranstaltungen durchzuführen, welche die Mitarbeiter über die aktuellen Geschehnisse informieren. Bei der Einführung des Qualitätsmanagementsystems in der Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz waren die Poster sehr hilfreich (auch für die Außenwirkung gegenüber den Kunden), sowie das Schaffen der »IV News-Seite« im Intranet der Branddirektion, auf der alle Informationen aktuell veröffentlicht werden können.
- Meilensteine müssen vorgegeben sein, um so den Zielerreichungsgrad in transparenter Weise darstellen zu können. Für den einzelnen Mitarbeiter ist es wichtig zu wissen, wo er auf dem Weg zum Qualitätsmanagement steht.
- Überforderungen sind zu vermeiden: Trotz der ständigen Information und der Werbung für das System, sind bei der Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz vor der Zertifizierung so viele Inhalte in das Qualitätshandbuch gestellt worden, dass ein großer Teil der Mitarbeiter überfordert und daher nicht mehr hinreichend informiert war. Deswegen werden jetzt zusätzliche Fortbildungsveranstaltungen auf freiwilliger



Basis angeboten, um diesen Mangel wett zu machen.

- Ein Qualitätshandbuch in digitaler Form stellt einen wesentlichen Vorteil dar. Die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Dokumenten, auch anderer Organisationseinheiten eine Verknüpfung herzustellen, stellt sowohl für den Verantwortlichen für die Pflege des Qualitätshandbuches als auch für die Benutzer eine wesentliche Arbeitserleichterung dar. Zudem lässt sich das Qualitätshandbuch schneller aktualisieren und steht jedem Mitarbeiter so stets in der aktuellen Form zur Verfügung.
- Ein Qualitätsmanagement ist nicht zum Nulltarif möglich. Die Einführung und vor allem der nachhaltige Betrieb des Qualitätsmanagements bei der Abteilung Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz stellte sich als sehr arbeitsintensiv heraus. Entsprechende personelle Freiräume müssen deswegen geschaffen werden. Eine Folge daraus kann auch das Schaffen einer zusätzlichen Stelle in der Abteilung sein. Im Hinblick auf die finanzielle Situation des öffentlichen Dienstes wird dies jedoch in den seltensten Fällen möglich sein.
- Bereits in der Aufbauphase war der Qualitätsbeauftragte dem Abteilungsleiter unmittelbar unterstellt. Das hatte den entscheidenden Vorteil, dass es einen reibungslosen Informationsfluss in beide Richtungen gegeben hat. Die Akzeptanz des Qualitätsbeauftragten durch den Abteilungsleiter und das Vertrauen in sein Handeln sind wichtige Faktoren für den Erfolg des Qualitätsmanagements.

Schlussbetrachtung

Ein Qualitätsmanagement ist nicht mit der erreichten Zertifizierung abgeschlossen. Es entwickelt sich ständig weiter. Mit der Rezertifizierung und allen weiteren Kontrollen der Zertifizierungsstelle werden die Anforderungen an die erbrachte Qualität immer höher gelegt und ständig überprüft. Eine Organisationseinheit hat somit die Möglichkeit, sich ständig weiter zu entwickeln und die Methoden, welche für eine kritische Selbstreflexion benötigt werden, ständig zu verfeinern.

Der Vorbeugende Brand- und Gefahrenschutz wird nicht die einzige Abteilung der Branddirektion München bleiben, die ein

Qualitätsmanagement einführt. Beispielsweise ist auch vorgesehen, dass die Abteilung Einsatz, Organisation, Personal und Rettungsdienst im Bereich der Integrierten Leitstelle und in einer weiteren Ausbaustufe schließlich der gesamte Einsatzdienst ein Qualitätsmanagement einführen, da auch im Bereich der Integrierten Leitstelle sowie des Rettungsdienstes der Druck durch private Anbieter immer mehr zunimmt. Auch die Abteilung Aus- und Fortbildung arbeitet bereits an der Einführung eines Qualitätsmanagements. Damit wären dann fast alle Bereiche der Branddirektion zertifiziert, die in unmittelbarem Kontakt zu Kunden stehen. Die Branddirektion München positioniert sich damit auch strategisch für eine Zukunft auf dem freien Markt.

QUELLEN/LITERATUR

- [1] Krems, B.: TQM. In: Online-Verwaltungslexikon (www.olev.de).
- [2] Aisenbrey, P.: Deduktive empirische Sozialforschung im Rahmen der »Nichtklassischen Theorie der Selbststeuerung«. Dargestellt am Beispiel eines Evaluationsprojektes zur außerbetrieblichen Berufsausbildung, Dissertation an der Freien Universität Berlin, Berlin, 2007.
- [3] Dürr, W.: Der Begriff des Selbstgesteuerten Lernens. In: Beck, U.; Sommer, W. (Hrsg.): LEARNTEC 2002. 10. Europäischer Kongress und Fachmesse für Bildungs- und Informationstechnologie, Tagungsband – Band 2, Karlsruher Messe- und Kongreß GmbH, Karlsruhe, 2002. S. 553 ff.
- [4] Dürr, W.: Vorwort. In: Lorenz, N.: Optimierung von Lernen und Lerntransfer durch Selbstorganisation. Praktische Lerngestaltanalysen und Gestaltungsempfehlungen, Verlag Empirische Pädagogik, Landau 2004. III

AUTOREN

Dipl.-Ing. (FH) JOSEPH MESSERER
Leitender Branddirektor
Abteilungsleiter Abteilung IV,
Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz

Dipl.-Ing. FLORENTIN VON KAUFMANN
Brandrat
Leiter Brandschutzabschnitt West,
Qualitätsbeauftragter Abteilung IV
Branddirektion München

PETRA AISENBREY

FRIEDBERT CRUSIUS

Aisenbrey, Crusius & Partner
Unternehmensberater – wissenschaftliche
Unternehmensbegleitung

Bilder: Verfasser (4), Branddirektion
München (2)

ANZEIGE

»Rescuetec«