



STRUKTUR 2020

Die Berliner Feuerwehr organisiert sich neu

EINEN NAGEL SCHLÄGT MAN NICHT MIT EINEM EINZIGEN SCHLAG IN DIE WAND ...

... oder wann die neue Struktur beginnt und warum sie einige Zeit gedauert hat

Sehr geehrte Feuerwehrangehörige,

ab Dezember 2020 beginnt die Umstrukturierung der Berliner Feuerwehr. Die neue Struktur soll uns in den Abläufen noch schneller und effizienter machen sowie Kommunikationswege bedeutend verkürzen.



wickelt, die uns langsamer und damit schwächer gemacht haben. Vorgänge stagnierten und führten zu Frust. Das Projektteam Struktur 2020 hat sich kontinuierlich mit einer übersichtlicheren Struktur beschäftigt – und das alles mit dem Ziel, den Einsatzbetrieb wieder stärker in den Fokus zu rücken. Nach vier Jahren Projektlaufzeit, einer Abgeordnetenhauswahl, einem LBD-Wechsel und mitten in einer Pandemie steht nun das neue Grundgerüst! Auch einen Nagel schlägt man nicht mit einem einzigen Schlag in die Wand. Das Organigramm ist gut durchdacht, steht auf einer fundierten Analyse und hat Ihre Erfahrungswerte integriert. Es wird uns für die kommenden Jahre Halt bieten. Lassen Sie uns innerhalb dieses neuen Gerüsts zusammenarbeiten. Wenn wir gemeinsam diese Veränderung zum Erfolg führen, dann können wir sagen: „Treffer, versenkt!“

Unsere alte Struktur war zuweilen wie ein chaotischer Kleiderschrank. Es befanden sich viele gute Dinge in ihm, aber sie waren auf den ersten Blick meistens nicht zu finden. Außerdem war das Grundgerüst nicht mehr zeitgemäß. Innerhalb der vergangenen 20 Jahre haben sich in der Berliner Feuerwehr überlappende Zuständigkeiten ent-

wickelt, die uns langsamer und damit schwächer gemacht haben. Vorgänge stagnierten und führten zu Frust. Das Projektteam Struktur 2020 hat sich kontinuierlich mit einer übersichtlicheren Struktur beschäftigt – und das alles mit dem Ziel, den Einsatzbetrieb wieder stärker in den Fokus zu rücken. Nach vier Jahren Projektlaufzeit, einer Abgeordnetenhauswahl, einem LBD-Wechsel und mitten in einer Pandemie steht nun das neue Grundgerüst! Auch einen Nagel schlägt man nicht mit einem einzigen Schlag in die Wand. Das Organigramm ist gut durchdacht, steht auf einer fundierten Analyse und hat Ihre Erfahrungswerte integriert. Es wird uns für die kommenden Jahre Halt bieten. Lassen Sie uns innerhalb dieses neuen Gerüsts zusammenarbeiten. Wenn wir gemeinsam diese Veränderung zum Erfolg führen, dann können wir sagen: „Treffer, versenkt!“

Mit freundlichen Grüßen

Per Kleist, Projektleiter Struktur 2020



- 4 **BERLINER FEUERWEHR: KRISENMANAGER DER STADT**
Interview mit der Behördenleitung
- 12 **VOLLER EINSATZ FÜR EINE STARKE STRUKTUR**
Interview mit dem Projektleiter
- 16 **MEILENSTEINE DER STRUKTUR 2020**
- 18 **HINTERGRÜNDE ZUR STRUKTUR 2020**
- 23 **BEHÖRDENLEITUNG UND STAB**
- 26 **EINSATZVORBEREITUNG BRAND- UND BEVÖLKERUNGSSCHUTZ SOWIE TECHNISCHE GEFAHRENABWEHR**
- 30 **EINSATZVORBEREITUNG RETTUNGSDIENST**
- 32 **EINSATZSTEUERUNG**
- 36 **EINSATZBETRIEB**
- 40 **DIE SIEBEN NEUEN EINSATZBEREICHE**
- 42 **ZENTRALER SERVICE TECHNIK UND LOGISTIK**
- 44 **PERSONALRAT**
- 46 **STANDORTPLANUNG UND ORGANIGRAMM**

IM EINSATZ FÜR DIE STRUKTUR 2020

Impuls-AG

Philipp Klein,
Per Kleist,
Sebastian Mendyk,
Benedikt Schwanitz
und Andreas Sirtl

Projektteam Struktur 2020

Peer-Olaf Ewald, Per Kleist,
Henry Kuhlmann, Peter Lahrmann,
Sebastian Lutsche, Heiko Radler,
Norbert Rehländer, Matthias Römer,
Benedikt Schwanitz und Axel Wendt

Leitung der Unterprojekte

Dr. Janosch Dahmen,
Torsten Gräser,
Philipp Klein,
Per Kleist und
Reimund Roß



BERLINER FEUERWEHR: KRISENMANAGER DER STADT

Interview mit der Behördenleitung
zum Start der Struktur 2020

Was charakterisiert eine ideale Großstadtfeuerwehr?

Dr. Karsten Homrighausen: Die Leistungsfähigkeit muss den örtlichen Gegebenheiten entsprechen. In einer Großstadt gibt es viele Besonderheiten: etwa das komplexe ÖPNV-Netz, die Dichte und das urbane Wohnen. Großstädte entwickeln sich zudem sehr dynamisch mit extrem schnellem Wachstum. Solche Veränderungen mit unserer Leistungsfähigkeit immer wieder abzudecken ist ein typisches Merkmal der Großstadtfeuerwehr. Berlin ist zudem Hauptstadt, was sehr viele hauptstadtbezogene Aufwendungen im Sicherheitsbereich mitbringt. Diese werden im Haushaltsplan sogar als eigenes Kapitel abgebildet.

Karsten Göwecke: Ich sage immer: Feuerwehr ist eigentlich ein Tarnname. Wir löschen nicht nur Feuer, sondern wir sind Krisenmanager dieser Stadt. Wichtig ist, dass wir einheitlich auftreten. Wir haben sehr viele Wachen der Berufsfeuerwehr, viele Freiwillige Feuerwehren, Stützpunkte des Rettungsdienstes und die Hilfsorganisationen. Alle diese Menschen und Organisationen subsumiere ich unter „Feuerwehr“. Denn alle helfen, unsere Aufgaben zu erledigen. Die Menschen in Berlin sollen gar nicht unterscheiden, ob das Feuer durch die Berufs- oder die Freiwillige Feuerwehr gelöscht wird oder ob sie medizinisch durch die Berliner Feuerwehr oder eine Hilfsorganisation versorgt werden. Ideale Feuerwehr bedeutet, dass wir gemeinsame Ressourcen über die ganze Stadt ohne Hemmnisse und ohne formale Barrieren einsetzen.

Dr. Stefan Poloczek: Was Berlin ausmacht, sind die Menschen. Sie bestimmen unsere Arbeit. Wir sind Teil dieser Großstadt und wir sind ihr Dienstleister. Die Menschen in Berlin sind vielleicht noch vielfältiger als in anderen Städten. Für sie alle sind wir da – auch wenn es extreme Fälle gibt, die uns manchmal zu schaffen machen. Aber wir müssen uns auf alle Menschen hier fokussieren, das ist unser Auftrag.

Dr. Homrighausen: Das stimmt. Mit diesem Selbstverständnis sind wir auch sozialer Kitt in dieser Stadt. Wir leben noch Werte vor und treten für diese ein. In unserer täglichen Arbeit entdecken wir Schwachstellen und kompensieren das, was in der Gesellschaft an anderer Stelle nicht geleistet werden kann oder geleistet werden will.

Vielleicht können wir auch an der einen oder anderen Stelle Veränderungen aktiv einfordern.

Dr. Poloczek: Ich sage den jungen notärztlichen Kolleginnen und Kollegen immer: Ihr seid die Einzigen in dem ganzen Medizinsystem, die neben den Hausärztinnen und Hausärzten unmittelbare Einblicke in die Lebenssituation der Menschen bekommen – rund um die Uhr, ungeschminkt in Notsituationen. Das ist einmalig in diesem Gesundheitswesen, das sich überwiegend in großen Häusern und geordneten Sprechstunden abspielt. Wir sind mittendrin im Leben. Unsere Einsatzkräfte bekommen Trends und Entwicklungen sehr früh mit.

**„Wir sind sozialer Kitt
in dieser Stadt. Wir leben
noch Werte vor und
treten für diese ein.“**

Wie nah ist die Berliner Feuerwehr aktuell an der Idealvorstellung von einer Großstadtfeuerwehr?

Dr. Poloczek: Wir sind in der Stadtgesellschaft fest verankert und die Menschen in Berlin vertrauen uns. Dieses Vertrauen ist der Kernpunkt unserer Idealvorstellungen. Aber gerade für die Schwachen und Benachteiligten wünsche ich mir, dass wir noch empathischer und toleranter mit ihnen umgehen können. Dazu wünsche ich mir Ausbildungsressourcen, mit denen wir souveräne Gelassenheit, die die Feuerwehr verkörpert, noch stärker vermitteln können. Wir brauchen mehr Schulungen und Trainings, damit alle unsere Einsatzkräfte souverän und gelassen mit den manchmal doch sehr extrem auftretenden Menschen umgehen können. Ich wünsche mir auch, dass die Berliner Feuerwehr vielfältiger wird: Stichwort Frauenanteil, Stichwort Menschen mit Migrationshintergrund. Da sind wir unserer Schwesterorganisation Polizei ein bisschen hinterher.

Göwecke: Vertrauen schaffen bleibt auch nach innen eine wichtige Aufgabe. Wir müssen alle Feuerwehrangehörigen mitnehmen. Fürsorge und Gesundheitsmanagement sind dabei große Themen. Für unsere Kolleginnen

und Kollegen in besonderen Situationen wünsche ich mir Unterstützung durch Härtefonds.

Um dem Vertrauen der Menschen in Berlin auch gerecht werden zu können, spielen Ressourcen eine erhebliche Rolle. Wir brauchen mehr Mitarbeitende, die uns unterstützen. Aus- und Fortbildung müssen weiter ausgebaut und die Ausstattung verbessert werden. Wir sind bei diesen Punkten auf einem guten Weg.

„Die Weiterentwicklung unserer Organisation wird nur gelingen, wenn jeder Einzelne mitzieht.“

Dr. Homrighausen: Richtig, wir sind ressourcentechnisch bei Weitem noch nicht so ausgestattet, wie wir es heute sein müssten. Mit der Ausbildungsinitiative und der schrittweisen Verbesserung im Fahrzeugbereich sind wir auf einem guten Weg. Das müssen wir unbedingt weiter verfolgen. Denn als größte Feuerwehr in Deutschland haben Kolleginnen und Kollegen in der ganzen Republik Erwartungen an uns: Wenn eine Feuerwehr mit Digitalisierungsprojekten und E-Mobilität Erfahrung sammeln kann, dann doch bitte schön die größte Feuerwehr. Diese Erwartungen aus dem Solidargefüge der deutschen Feuerwehren nehmen wir gern an.

Welche Herausforderungen gibt es derzeit in Ihren Bereichen?

Dr. Homrighausen: Die größten Baustellen sind die Anpassung und die Weiterentwicklung der Organisation. Das beschäftigt uns sehr intensiv. Die Weiterentwicklung wird letztlich nur gelingen, wenn jeder Einzelne von uns zu einem Perspektivwechsel bereit ist: Wo sind Prozesse noch optimierungsfähig? Wo bin ich Teil eines Prozesses, der nicht rundläuft? Wer ist verantwortlich für diesen Prozess? Was kann ich zur Optimierung beitragen?

Dr. Poloczek: Damit eng verbunden ist das Thema Kommunikation. Alle Führungskräfte müssen hinterfragen: Erreichen wir die Basis mit unseren Ideen? Uns ist bewusst, dass wir nur einen Teil der täglichen Probleme kennen, die die Arbeitszufriedenheit prägen. Wir sind

darauf angewiesen, dass die Probleme für uns transparent werden – und jeder an seinem Arbeitsplatz dazu beiträgt, Lösungen zu finden.

Göwecke: Aus meiner Sicht ist die größte Aufgabe, mehr Menschen zu qualifizieren. Wir haben in den vergangenen Jahren die Politik davon überzeugt, dass wir mehr Stellen brauchen. Die haben wir jetzt und das muss auch noch über viele Jahre so weitergeführt werden. Wir haben unsere Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert, damit wir ausreichend Bewerberinnen und Bewerber ansprechen. Beim Anwärtersonderzuschlag und hinsichtlich der Besoldung sind wir ein Stück vorgekommen. Eine aktuelle Hürde bleibt aber unsere Berliner Feuerwehr- und Rettungsdienst-Akademie: Sie muss gestärkt und weiter aufgebaut werden, damit wir Nachwuchskräfte ausreichend ausbilden können. Das ist für mich absolut das Hauptthema.

Dr. Homrighausen: Wir benötigen einen neuen Standort und eine zeitgemäße Aus-, Fort- und Weiterbildungsorganisation in der Berliner Feuerwehr. Wohn-

raum und Fürsorge sind weitere elementare Themen. Wenn wir Interessierte von außerhalb nicht bei der Wohnungssuche unterstützen, werden wir keinen Blumentopf gewinnen. Insbesondere auch dann nicht, wenn das politisch erklärte Ziel der Besoldung ist, dass wir im Mittelfeld aller Bundesländer liegen wollen. Ich kann das zwar nachvollziehen. Aber das macht es noch zwingender erforderlich, dass wir den Nachwuchskräften beim Ankommen in Berlin helfen. Die Arbeitsgruppe „Mehr Blau und Rot für Berlin“ ist beim Staatssekretär eingerichtet. Dort haken wir an vielen Stellen immer wieder nach, um uns noch attraktiver auszurichten. Die Hauptstadtzulage ist aus meiner Sicht auch ein geeignetes Mittel. Wir wollen zwar nicht alles monetär bewerten, aber die Wirkung von Geld ist nicht zu unterschätzen, insbesondere weil der Wohnraum in Berlin so teuer ist.

Was sind derzeit die drei wichtigsten Projekte auf Ihrem Schreibtisch?

Dr. Homrighausen: Die Strategie 2030 hat eindeutig Priorität. Welche Ziele verfolgt die Berliner Feuerwehr?

Wie erreichen wir sie? Um das erfolgreich zu entwickeln, ist eine hohe Partizipation wichtig. Zwischenstände des Projekts werden regelmäßig vorgestellt und in Workshops besprochen.

Zudem beschäftigt mich das Projekt „Mehr Blau und Rot für Berlin“. Darin geht es um die Wohnraumfürsorge. Weiterhin ist ein stetiges Thema, nach innen wie außen verlässlich zu bleiben. Verlässlichkeit bedeutet für mich vor allem Rechtmäßigkeit der Rechtssicherheit. Wir stellen schon heute die Weichen für die nahe Zukunft. Bestes Beispiel ist die Ausschreibung für den Notarzdienst der kommenden fünf Jahre.

Dr. Poloczek: Die Ausschreibung des Notarzdienstes hat auch für mich einen hohen Stellenwert. Die Struktur sichern, den Bedarf sicherstellen und einen gewissen Qualitätsanspruch erheben. Das zweite große Thema bleibt die Covid-Lage. Dabei geht es nicht nur um das Aktualisieren der Dokumente, sondern auch darum, unsere Leute konzentriert bei der Stange zu halten. So, wie sich



„Ein zentrales Thema: Nach innen und außen verlässlich zu bleiben.“

Dr. Stefan Poloczek



„Im Team sind wir schlagkräftig. Viele Themen bewegen wir gemeinsam.“

Dr. Karsten Homrighausen

die Infektionszahlen auf und ab bewegen, müssen wir immer wieder entsprechend gegensteuern. Und das Dritte, was momentan bei mir auf dem Tisch liegt, sind kleinere Rechtsänderungen mit großer Wirkung, etwa das Notfallsanitätärgesetz. Es ist wichtig, dass wir uns bei allen Beteiligten Gehör verschaffen und Stellung beziehen. Denn dieser Rechtsrahmen bestimmt unser Handeln und unsere Kreativität.

Göwecke: Die aus meiner Sicht große Aufgabe bleibt es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Bord zu holen und auszubilden. Das zweite große Thema ist die Verbesserung der Ausstattung, insbesondere mit dem Schwerpunkt einer intelligenten Digitalisierung. Und der dritte Punkt sind unsere Standorte. Wir müssen Grundstücke sichern und Bauten in die Wege leiten. Das sichert für die Zukunft ein gutes Standortnetz und den notwendigen Platz, um unseren Aufgaben gerecht werden zu können.

Dr. Homrighausen: Genau, insbesondere bei dem Thema Liegenschaften wird schnell deutlich, dass es eine strategische Dimension hat für uns als Behördenleitung. Bebauungsflächen sind in Berlin ja mittlerweile so wertvoll wie Goldstaub. Da wollen ganz viele Player mitreden. Hier vertreten wir als Behördenleitung eine klare Linie: Wir sind nicht Bittsteller wie viele andere! Für Feuerwehr und Polizei müssen Liegenschaften im Rahmen einer Entwicklungsplanung für die Stadt berücksichtigt werden.

Dr. Poloczek: Ein strategisches Thema, das mir noch wichtig ist, ist die Entwicklung eines Vorbeugenden Rettungsdienstes. Vor zwei Jahren haben wir mit unseren Überlegungen begonnen und stehen deutschlandweit ganz am Anfang. Es gibt zwar noch keinen gesetzlichen Auftrag, aber wir brauchen diese Entwicklung. Idealerweise werden Notrufe damit verhindert. Das schont dann Ressourcen für die wirklich

wichtigen Einsätze. Statt immer den RTW zu alarmieren, sollten wir auch da abgestufte Angebote schaffen. Eine zweite wichtige Entwicklung bleibt das Thema Patientensicherheit. Die SOP, die Leitlinien und die neue Notfallsanitätäerausbildung sind ein guter Anfang. Aber die Lebensrealität lässt sich nicht in SOP alleine abbilden. Patientensicherheit bedeutet für mich auch, unsere Mitarbeitenden noch besser zu schulen, damit sie auch nach der sechsten oder siebenten betrunkenen Person immer noch so wachsam bleiben, um eine wirkliche Gefahr zu erkennen. Denn die achte betroffene Person wirkt im ersten Moment vielleicht betrunken, hat aber im schlimmsten Fall eine Hirnblutung oder Unterzuckerung.

Ein weiteres großes Thema ist die Steigerung der Motivation und der Resilienz gegen die Alltagsbelastungen im Rettungsdienst. Wie ich bereits sagte: Wir werden die Menschen in der Stadt nicht ändern können. Irgendwann kann jedem von uns die Hutschnur platzen, wenn er zum x-ten Male von betrunkenen Personen blöd angemacht wird. Da müssen wir Haltung schulen: Unser Gegenüber ist aufgrund seines Alkohol- oder Drogenkonsums beeinträchtigt. Das mache ich nicht zu meinem Problem. Ich bleibe souverän und helfe ihm. Eine solche Haltung kommt auch der psychischen Gesundheit unserer Kolleginnen und Kollegen zugute.

Dr. Homrighausen, Sie haben 2018 das Amt des Landesbranddirektors übernommen. Damals gab es ja schon Überlegungen für eine neue Struktur.

Dr. Homrighausen: Ich kam damals neu hinzu und musste das Organigramm erst einmal intensiv studieren. Es war ziemlich komplex und schwierig. Ich bin aber ein Freund von einfachen Strukturen. Insofern kam bei mir ohnehin sofort die eine oder andere Frage auf. Ich war dann viel unterwegs, um mir ein eigenes Bild zu machen. Irgendwann war der Punkt erreicht, an dem das Projekt wieder volle Fahrt aufnehmen musste. Wir haben das Gaspedal dann durchgetreten, weil wir endlich ans Ziel kommen wollen. Die Berliner Feuerwehr hat sich jetzt schon ein wenig zu lange mit diesem Prozess beschäftigt. Allerdings ist auch die neue Struktur nicht für die Zukunft in Stein gemeißelt. Wir sind eine lernende Organisation und wir müssen uns an Veränderungen anpassen, um erfolgreich zu bleiben. Die Struktur 2020 wird Schnittstellenprobleme beheben. Prozessoptimierung und -orientierung stehen im Vordergrund.

Wo waren Ihre Aha-Momente, die Ihnen verdeutlichten: Wir müssen uns dringend verändern?

Göwecke: Ich bin 2007/2008 nach Berlin gekommen und habe schnell erkannt: Wir brauchen eine Verbesserung im Wasserrettungskonzept. Es fehlte etwas für die schnelle Rettung, die kleinen Boote mussten erneuert und Mehrzweckboote beschafft werden. Daran waren sehr viele Dienststellen beteiligt. Das erwies sich teilweise als sehr schwierig, obwohl alle die notwendigen Informationen hatten. Es ist zum Beispiel nicht gelungen, die ersten Boote nach der Lieferung zeitnah ins Wasser zu bringen. Denn erst nach der Beschaffung wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgebildet und erst dann wurde nach einem Liegeplatz gesucht. Das Fazit: Die verschiedenen Teilprozesse haben nicht ineinandergegriffen. Wenn wir mehr als zehn Jahre benötigen, um einen Verbesserungsbedarf umzusetzen – das kann man nun wirklich niemandem mehr erklären.

Dr. Homrighausen: Entscheidend ist, dass wir mehr miteinander reden. Die Erwartungshaltung bei komplexen Prozessen ist, dass wir nicht jeden Vorgang hintereinanderschalten wollen, sondern schon vieles parallel vorzubereiten ist. Nur so sparen wir Zeit. Der Erfolg steht und fällt auch mit einer entsprechenden Kommunikation. Jeder muss sich fragen: „Könnte diese Information auch für einen anderen Bereich relevant sein?“

„Auch die Entwicklung des Vorbeugenden Rettungsdienstes ist ein wichtiges strategisches Thema.“

Dr. Poloczek: Mein Aha-Erlebnis zeigte die großen Schnittstellenprobleme bei uns auf. Ein Kollege rief mich an. Er wolle RTW fahren, aber da würde Ausrüstung fehlen und jetzt müsse ich mal helfen. Ich war erst mal perplex, hatte ich doch 100 Strategiethemata auf dem Tisch. Trotzdem bin ich dem nachgegangen. Doch die Wache hat den Missstand auf die Nachbarwache geschoben, weil der RTW von dort kam. Die nächste Organisation hatte einen RTW, aber keinen, der ihn fahren konnte. Die Leitstelle erklärte, dafür nicht zuständig zu sein.

Und die Direktionen haben es auf ZS FG geschoben, FG wiederum zurück auf die Direktionen. Wie gesagt, da wurde mir das Schnittstellenproblem so richtig bewusst. Dabei kann ich niemandem vorwerfen, er wolle keinen RTW auf der Straße haben. Jeder hat in dieser Situation für sich das Richtige getan – nämlich auf der Basis von Regeln, die veraltet oder im guten Glauben nur für den eigenen Bereich gemacht waren.

Dr. Homrighausen: Mein Aha-Erlebnis hatte ich 2018. Frisch im Amt erreichte mich aus dem politischen Raum eine Anfrage zur Pyronale. Wegen erhöhter Waldbrandgefahr stand infrage, ob wir wirklich so ein Feuerwerk mit Großveranstaltung gewährleisten können. Als neuer Chef der Feuerwehr habe ich die Anfrage natürlich übernommen, wählte das als unproblematisch. Immerhin war ich beim Thema Sicherheit bei Großveranstaltungen zuvor schon sowohl national als auch international unterwegs.

„Es ist immer der richtige Zeitpunkt, sich zu verändern.“

Ich war zunächst überrascht, dass wir keine eigene Organisationseinheit für dieses Themengebiet haben. Dann ging meine Recherche los. Ich müsse mich bei SE EL melden. Dort hörte ich, das seien grundsätzliche Fragen der Prävention und da müsse ich wahrscheinlich woanders anrufen. Als Nächstes wurde mir gesagt, die Anfrage habe etwas mit Grundsatz zu tun und das wiederum liefe in der zuständigen Direktion. Der VB in der Direktion fragte mich, ob es vielleicht auch um zusätzliche Bedarfe von Rettungsmitteln ginge. Falls ja, müsse ich noch einen weiteren Bereich hinzuziehen. Es ist natürlich nicht sinnvoll, mit fünf Bereichen gegenüber dem Kunden aufzutreten. Die Feuerwehr muss mit einem Gesicht agieren. Wir haben also den Bereich Veranstaltungssicherheit relativ schnell gegründet. Jetzt gibt es einen Ansprechpartner. Dieser fühlt sich auch verantwortlich und kümmert sich um die einzelnen Bausteine. Die münden dann in einer vernünftigen Planung. Und übrigens:



„Ich bin überzeugt, dass die neue Struktur gut, trag- und zukunftsfähig ist.“

Karsten Göwecke

Seitdem hat auch bei mir zu diesem Thema keiner mehr angerufen.

Das Jahr 2020 hat uns vor ungeahnte Herausforderungen gestellt. Warum ist jetzt trotzdem der richtige Zeitpunkt, diese Veränderung noch anzugehen?

Dr. Homrighausen: Es ist immer der richtige Zeitpunkt, sich zu verändern. Wenn wir erkennen, dass Bedarf besteht, dann müssen wir handeln.

Göwecke: Wir wollen uns jetzt verbessern, weil die Herausforderungen jetzt groß sind.

Dr. Poloczek: Eigentlich passt die Veränderung ganz gut zu diesem Jahr. In der Corona-Lage waren wir schnell, effizient, pragmatisch und digital unterwegs. Diesen Geist können wir jetzt mitnehmen. Die Dynamik tut uns auch gut.

Wie bewerten Sie das Ergebnis der Struktur?

Dr. Homrighausen: Wir beschäftigen uns inhaltlich mit der Selbstorganisation – schon das ist ein Erfolg. Wir

starten jetzt mit einem großen neuen Organigramm, in dem wir unsere Hauptsäulen vernünftig abbilden: unsere Kernprozesse, unsere Unterstützungsprozesse und unsere Steuerungsprozesse. Wir möchten den breiten Erfahrungsschatz unserer Feuerwehrangehörigen einfließen lassen. Ich bin überzeugt, dass wir auch in den nächsten Jahren noch Teile identifizieren, die wir optimieren können.

Göwecke: Über die Grundstruktur haben wir lange nachgedacht. Ich bin überzeugt, dass sie gut, trag- und zukunftsfähig ist. Die Kolleginnen und Kollegen haben sich in die Details eingebracht. Ich bin überzeugt, dass die Struktur gut durchdacht ist.

Dass Sie jetzt zu dritt auftreten, ist für Sie und uns alle neu. Welche Vorteile hat die Dreierkonstellation?

Dr. Homrighausen: Im Team sind wir schlagkräftig. Viele Themen bewegen wir gemeinsam. Gesetzliche Grundlagen beschreiben herausgehobene Positionen: zum Beispiel den Landesbeauftragten für die Freiwilligen Feuerwehren und die Ärztliche Leitung Rettungsdienst. Beide sind in der Berliner Feuerwehr angesiedelt. Als Landes-

branddirektor trage ich die Gesamtverantwortung, als Führungsteam ziehen wir am selben Strang.

Göwecke: Es ist konsequent, dass die Behördenleitung größer wird. Der Erfolg der Feuerwehr lebt schon immer davon, dass es aus unterschiedlichen Bereichen Expertinnen und Experten gibt. Der medizinische Bereich war in der Behördenleitung bisher unterrepräsentiert. Insofern passt dieser Schritt zu unserer Tradition.

Dr. Poloczek: Es macht mich stolz, dass wir die Gefahrenabwehr für Berlin nun komplett aus einer Hand steuern. Wir diskutieren sehr konstruktiv. Das beste Beispiel: Wir drei haben uns in der Covid-Lage ganz überraschend einarbeiten müssen und damit bewiesen, dass unser Team erfolgreich arbeitet.

Struktur 2020 und Strategie 2030: Was haben die Projekte miteinander zu tun?

Dr. Poloczek: 2020 stellt die Struktur und 2030 steckt die Ziele. Das eine ist die Mannschaftsaufstellung und das andere die Spieltaktik für den Erfolg.

Dr. Homrighausen: Strategie 2030 ist der Rahmen und die Struktur 2020 ist ein Teil vom Bild.

Göwecke: Strategie 2030 ist das große Ganze: Struktur 2020 ist ein erster Schritt dorthin.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führten Katrin Kästner und Jessica Deutscher, beide Stab Kommunikation.

VOLLER EINSATZ FÜR EINE STARKE STRUKTUR

Per Kleist leitet das Projekt Struktur 2020 und erzählt über Analysen, Ziele und Veränderungen

Was verbirgt sich hinter dem Namen Struktur 2020?

In diesem Projekt geht es darum, eine neue Aufbau- und Ablauforganisation zu entwickeln. Das Projektteam sollte eine neue Organisationsstruktur für die Berliner Feuerwehr planen und umsetzen.

Wer war in dem Projektteam?

Mitarbeiter verschiedener Organisationsbereiche waren in diesem Team involviert. Wir wollten aus jeder Direktion jeweils einen Angehörigen beteiligen.

Seit wann wird an dem Projekt gearbeitet?

Die ersten Ideen entstanden im Jahr 2015 in einer lockeren Arbeitsgruppe. Sie sollte sich Gedanken über eine mögliche Umorganisation machen. Den Auftrag hatte der damalige Landesbranddirektor erteilt. Daraus ist dann Ende 2016 das eigentliche Projekt entstanden.

Warum ist eine neue Struktur notwendig?

Unsere aktuelle Organisationsstruktur ist mittlerweile 20 Jahre alt. Sie wurde damals durch die Verwaltungsreform des Landes Berlin initiiert. In diesem Zuge wurden unsere Direktionen und Service-Einheiten gebildet.

Unterm Strich ist unsere jetzige Struktur also nicht mehr zeitgemäß?

In einem Zeitraum von 20 Jahren ändert sich vieles: die Gesellschaft, die gesetzlichen Grundlagen und die Stadt. Die Berliner Feuerwehr hat sich deutlich weiterentwickelt. Vor allem der Stellenwert des Rettungsdienstes innerhalb der Behörde hat an Gewicht gewonnen. Das alles muss sich in der Organisationsstruktur wiederfinden.

Die neue Struktur soll sogenannte Schnittstellenprobleme minimieren. Können Sie hier ein Beispiel nennen?

Es gibt beispielsweise wesentliche Schnittstellen zwischen der jetzigen SE EL, in der unsere Leitstelle angesiedelt ist, und dem Bereich ZS IT. Bei IT ist unser Einsatzleitsystem verortet – das Herzstück unserer Einsatzsteuerung. Zwei voneinander getrennte Bereiche versuchen, auftretende Probleme adäquat zu lösen – das dauert lange und ist kompliziert, beschäftigt dann Vorgesetzte. Solche langen Wege sind nicht zielorientiert.

Das bedeutet, dass es zu viele Vorgesetzte gibt?

Die Frage ist: Wer ist alles an demselben Kernprozess beteiligt? Bei der Einsatzsteuerung ist die Leitstelle betei-

ligt und ZS IT leistet fachliche Anwendungen. Einfacher ist es doch, wenn eine Person mit Gesamtverantwortung den Prozess „Einsatzsteuerung“ führt.

Ein weiteres Beispiel ist der Vorbeugende Brand- und Gefahrenschutz (VBG). Derzeit ist der Grundsatzbereich an die Direktion Nord gekoppelt. Drei regionale Fachbereiche gibt es dann noch in den Direktionen Nord, Süd und West. Ein enormer Aufwand bei Abstimmungen. Die Zusammenführung des VBG bedeutet nur noch eine zentrale Ansprechstelle, die für gleichbleibende Qualität sorgt.

Also weniger Schnittstellen, weil nur eine Stelle steuert?

Ja. Die Grundidee ist, Kernprozesse zu definieren. Für jeden Kernprozess gibt es dann eine prozessverantwortliche Person – die Abteilungsleitung. Diese ist dafür verantwortlich, dass der gesamte Prozess einwandfrei abläuft. Aber natürlich können Schnittstellen nie ganz vermieden werden.

Was bedeuten die Begriffe „Aufbau- und Ablauforganisation“?

Die Aufbauorganisation beschreibt die Zusammenhänge von Organisationseinheiten. Ganz vereinfacht meint Aufbauorganisation unser Organigramm. Daraus ergeben sich Hierarchien. Ablauforganisation beschreibt dann, wie bestimmte Vorgänge innerhalb unserer Organisation abgehandelt werden.

Was genau wird sich verändern?

Wir werden uns in eine Abteilungsstruktur verändern. Der Einsatzbetrieb als Kernstück umfasst alle Feuer- und Rettungswachen, die Freiwilligen Feuerwehren und Son-

derheiten wie den Technischen Dienst oder die OE RD. Aus den drei bestehenden Direktionen werden wir eine zentrale Abteilung für den Einsatzbetrieb bilden. Aber es wird auch eine regionale Gliederung geben.

Wie sehen diese regionalen Bereiche denn aus?

In der Abteilung Einsatzbetrieb wird es sieben Einsatzbereiche geben. Sechs dieser Bereiche sind für jeweils zwei Bezirke zuständig, ein weiterer Einsatzbereich wird die stadtweiten Aufgaben der OE RD und des TD übernehmen.

Ergänzend zu den Neuerungen im Einsatzbetrieb: Welche Veränderungen gibt es noch?

Insgesamt schaffen wir neben dem Zentralen Service und der BFRA vier neue Abteilungen. Es werden zwei Abteilungen für den Kernprozess Einsatzvorbereitung gebildet: eine für den Brandschutz, den Bevölkerungsschutz und die technische Gefahren-

„Wir werden für alle Aufgaben eine zentrale Ansprechstelle in der Behörde haben.“



abwehr (EV BT) sowie eine für den Rettungsdienst (EV RD). In der Abteilung EV BT finden sich der jetzige Stab BTK, die Veranstaltungssicherheit und der VBG wieder. In der Abteilung EV RD wird der jetzige Stab RD aufgehen.

Eine weitere Abteilung bildet der Kernprozess Einsatzsteuerung. Hier werden SE EL und ZS IT zusammengeführt. Im neuen Referat Führung und Lage werden zentral alle Themen der Einsatzführung und Lagebewertung bearbeitet werden. Die Dienstplanung und Leitung der Führungsdienste (A-, B-, C-Dienste) sowie die Stabsarbeit werden dort angebunden.

Wer ist von den Umstrukturierungen betroffen und wer nicht?

An der internen Struktur der Wachen wird sich nichts ändern. Für die Feuerwachen ändert sich letztlich nur der regionale Überbau. Eine Feuerwache ist dann nicht mehr einer Direktion zugeordnet, sondern einem der sechs regionalen Bereiche. Für die Wachleitung ändern sich dort eventuell die Ansprechpersonen. Im Bereich der Wachleitung können sich möglicherweise neue Aufgabenzuständigkeiten ergeben.

Werden die regionalen Bereiche einen festen Standort haben?

Da sind wir aktuell in einer abschließenden Planung. Wir haben in jedem dieser regionalen Bereiche bereits Dienstgebäude ermittelt, die das Potenzial als Standort besitzen. Der Bedarf an Räumlichkeiten für eine Bereichsleitung ist überschaubar.

EB 1 wird voraussichtlich von Moabit aus geführt, 3 von Spandau-Nord und 4 von Schöneberg. Bereich 2 wird in Weißensee liegen, 5 in Neukölln, 6 und 7 in Marzahn.

Wer ist noch nicht betroffen?

Die BFRA, was ihre Struktur angeht. Allerdings wird es dort Veränderungen in dem Aufgabenzuschnitt geben. Bisher gibt es in den Direktionen ja die jeweiligen Aus- und Fortbildungsbeauftragten. Diese Funktionen sollen an der BFRA zentralisiert werden.

Und auch im Bereich des Zentralen Service wird es keine großen Veränderungen geben – bis auf den Bereich IT und FG. Für den jetzigen Bereich ZS FG ist geplant, einen zentralen Bereich Technik und Logistik aufzubauen. Dort werden dann auch Aufgaben übernommen, die momentan noch in den Direktionen und bei ZS G wahrgenommen werden. Übergeordnetes Ziel aller Änderungen ist, den Einsatzbetrieb so zu entlasten, dass sich dieser Bereich auf die Kernaufgaben konzentrieren kann.

Bleibt die Struktur der Behördenleitung auch unverändert?

Nicht ganz. Der Ärztliche Leiter Rettungsdienst wird Bestandteil der Behördenleitung. Darunter gibt es wie bisher den Stab, welcher der Behördenleitung unmittelbar zuarbeitet. Einzelne Stabsbereiche wie BTK und RD gehen in den Abteilungen der Einsatzvorbereitung auf. Stab K und Stab S bleiben unverändert. Daneben wird es die Bereiche Administrative Steuerung, Qualitätsmanagement und Forschungsprojekte geben. Der neu zu organisierende Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement wird direkt dem LBD-V unterstellt.

Jemand fragte in der Leserbefragung zum 333er: „Warum wurden die Wachen bisher nicht über die Struktur 2020 informiert?“

Wir haben zwar in der Vergangenheit über die Ideen zur neuen Struktur informiert – zum Beispiel auf der Dienstversammlung im November 2019. Und auch die Wachleiter haben wir auf dem Laufenden gehalten. Die Kommunikation ist aber ganz ehrlich gesagt nicht immer befriedigend gewesen.

Der gesamte Prozess benötigt permanente Abstimmungsschleifen. Da war es schwierig, präzise zu informieren, weil sich die Planung ständig veränderte. Die Corona-Pandemie kam dann noch erschwerend hinzu. Eigentlich wollten wir zur diesjährigen Dienstversammlung über den aktuellen Stand berichten – das musste leider ausfallen. Abgeordnetenhauswahl 2016 und der Wechsel in der Behördenleitung 2018 haben das ganze Projekt ebenfalls verzögert. Ja, rückblickend würde ich vor allem in Fragen der Kommunikation etwas proaktiver handeln. Die personellen Ressourcen waren aber in dem Projektteam sehr begrenzt.

In welchen Schritten wurde die neue Struktur erarbeitet?

In einer Bestandsaufnahme haben wir uns mit vielen Beteiligten über die bestehende Organisationsstruktur ausgetauscht und sie sehr genau analysiert. Das Ergebnis: Viele Zuordnungen sind nicht logisch und machen die Abläufe unnötig kompliziert.

Bei den Planungen zur neuen Struktur stand unsere Dienstleistung für die Bürgerinnen und Bürger im Mittelpunkt: Wie können wir die rund um die Uhr optimal auf die Straße bringen? Die Einsatzvorbereitung und die

Einsatzsteuerung als neue Säulen sind unsere Antwort. In abteilungsbezogenen Arbeitsgruppen haben wir dann letztlich die Planungen konkretisiert.

Wer waren die Entscheidungsträger innerhalb des Projekts?

Es gab eine Entscheidungsinstanz, in der sich die Leitungsebene unserer Behörde wiederfand, ergänzt durch unsere Fachaufsicht bei der Senatsverwaltung für Inneres und Sport. Weiterhin eine Abstimminstanz. Dort wurde der jeweilige Planungsstand mit allen Leitungen bestehender Organisationsbereiche vorbesprochen. Die aus den Sitzungen der Abstimminstanz resultierenden Vorschläge und Ergebnisse flossen in die Beschlussvorlagen ein. Diese wurden nach Abstimmung mit der Behördenleitung an die Entscheidungsinstanz übermittelt.

Welche Vorteile hat die neue Struktur?

Wir werden für alle Aufgaben eine zentrale Ansprechstelle in der Behörde haben. Es gibt klare Prozessverantwortlichkeiten mit weniger Reibungsverlusten. Dadurch können Aufgaben viel effizienter gelöst werden. Die Behördenleitung kann sich wieder stärker strategischen Aufgaben widmen. Der Vorteil für den Einsatzbetrieb ist, dass die Wachen viel enger mit den regionalen Einsatzbereichen zusammenarbeiten. Die Wege werden deutlich kürzer und es kann ein regelmäßigerer Austausch mit der Bereichsleitung stattfinden. Dies fördert und verbessert die interne Kommunikation.

Wann beginnt die Umstrukturierung?

Der Startschuss ist für den Jahreswechsel geplant. Dort sollen die Abteilungen der Einsatzvorbereitung und der Einsatzsteuerung sowie die neue Stabsstruktur etabliert werden. Der Einsatzbetrieb wird dann erst Mitte kommenden Jahres folgen.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führten
Katrin Kästner und Jessica Deutscher,
beide Stab Kommunikation.

„Die Behördenleitung kann sich stärker ihren strategischen Aufgaben widmen.“



MEILENSTEINE DER STRUKTUR 2020

2016

1. Jahreshälfte

Entwicklung erster Ideen zu einer neuen Behördenstruktur in einer Arbeitsgruppe im Auftrag des LBD

8.4.2016

Präsentation der ersten Ideen zur neuen Struktur auf Klausurtagung

4.8.2016

Präsentation der ersten Ideen zur neuen Struktur vor SenInn Abteilung III

September 2016

Wahl zum Abgeordnetenhaus (in der Folge neue Regierungsbildung)



2017

Anfang 2017

Etablierung Projektteam – Projektbüro 2020 (Gruppe aus 4x gD, abgeordnet aus den Direktionen und ZS)

4.8.2017

Vorstellung der Ideen zur Struktur 2020 vor PR-Vorsitzenden und FrV

8.11.2017

Kick-off-Veranstaltung „Berliner Feuerwehr 2020“ im Großen Saal

2018

15.1.2018

Change-Management-Workshop gD

19.2.2018

Change-Management-Workshop gD

Bis November 2018

Prozessvisualisierung Kernprozesse mit ZS PPM

Mai 2018

Präsentation der grundsätzlichen Überlegungen und Ziele auf der DV

2018

Wechsel des LBD

Dezember 2018

Beschluss der Zielstruktur auf behördeninterner Klausurtagung

2019



1. Halbjahr 2019

Erste Gespräche mit der Innenverwaltung zur Vorstellung und Abstimmung der neuen Struktur

13.5.2019

Präsentation aktueller Bearbeitungsstand und Kernprozesse auf DV

24.5.2019

Struktur 2020 als TOP auf gemeinsamer Klausurtagung von Behördenleitung + PR

18.11.2019

Ankündigung der Struktur 2020 durch den Innensenator auf der PV

November 2019

LBD-Info „Auf dem Weg zur Struktur 2020“

26.9.2019

Präsentation der Überlegungen zur Struktur 2020 auf WL-Workshop

5.12.2019

Erstes Treffen Abstimminstanz

9.12.2019

Präsentation der Überlegungen zur Struktur 2020 im ISOA

12.12.2019

Erstes Treffen Entscheidungsinstanz: Genehmigung der Zielstruktur durch Innenverwaltung

2020

13.2.2020

Zweites Treffen Abstimminstanz

22.2.2020

Präsentation der Überlegungen zur Struktur 2020 auf WeL-Workshop

3.3.2020

Zweites Treffen Entscheidungsinstanz

März bis Mai

Corona-Pandemie sorgt für Verzögerung (Einsatz der Projektmitarbeiter im Stab bzw. Einsatzdienst)

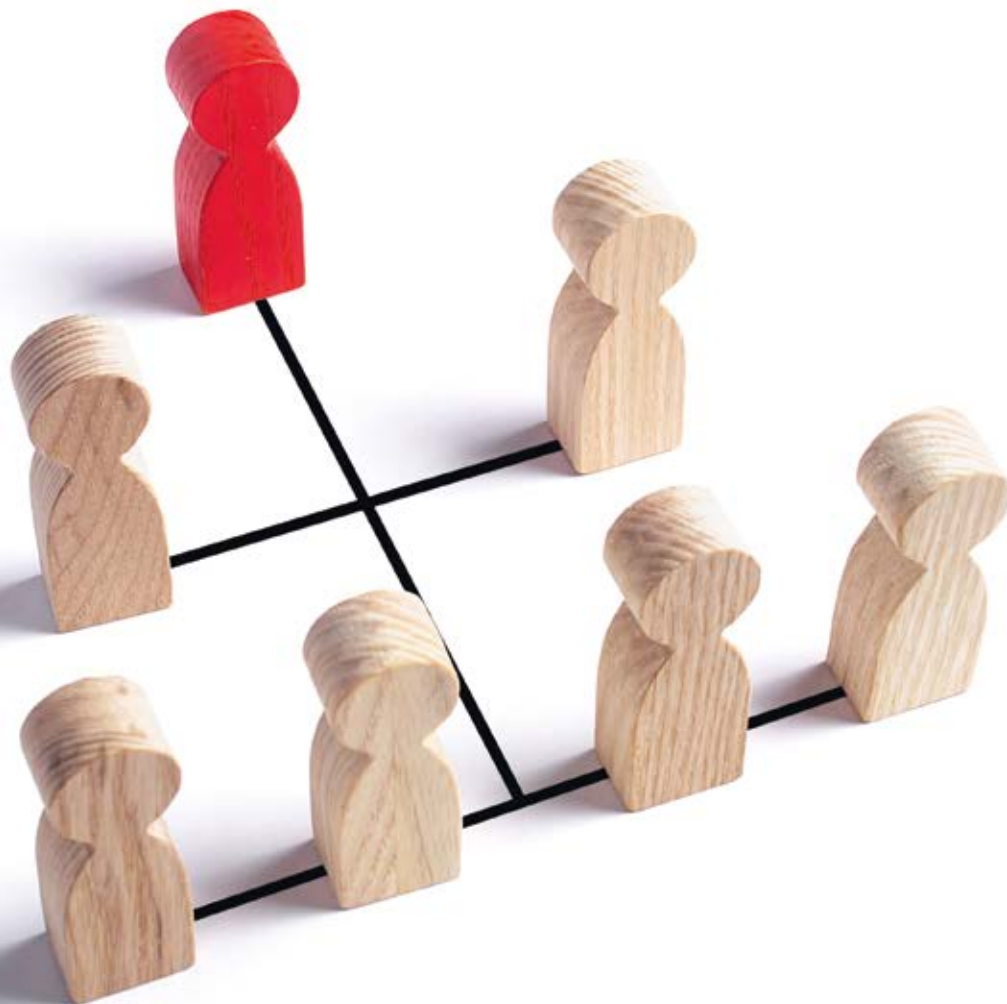
25.8.2020

Drittes Treffen Abstimminstanz

27.10.2020

Drittes und finales Treffen der Entscheidungsinstanz





HINTERGRÜNDE ZUR STRUKTUR 2020

... wie aus Schnittstellen künftig Nahtstellen werden

Mit dem Projekt Struktur 2020 wird eine neue Aufbau- und Ablauforganisation für die Berliner Feuerwehr etabliert. Für die Entwicklung wurde zunächst die Ausgangslage betrachtet und darauf basierend ein Auftrag für die Umsetzung formuliert.

Nicht mehr zeitgemäße Organisation

Die bisherige Aufbauorganisation der Berliner Feuerwehr basiert auf den Vorgaben der Berliner Verwaltungsreform, die nie abschließend umgesetzt wurde. Sie stellt im bundesweiten Vergleich

der Feuerwehren eine einmalige Struktur dar. In den vergangenen Jahren wurden verschiedene organisatorische Veränderungen vollzogen, sowohl als Folge interner Entscheidungen als auch durch Empfehlungen von außen, beispielsweise durch den Rechnungshof oder die Fachaufsicht SenInnDS. Dabei erfolgte jedoch nie eine ganzheitliche Betrachtung aller Organisationsbereiche.

Durch die bestehende Verteilung der Verantwortungsbereiche in der Leitungsebene werden die unterschiedlichen Aufgabenbereiche und deren

Interessen nicht gleichwertig vertreten. Es besteht ein Ungleichgewicht zwischen den drei Direktionen mit gleicher fachlicher Zuständigkeit und einzelnen, aber zentral bedeutsamen Organisationseinheiten wie beispielsweise dem Stab BTK oder den Serviceeinheiten IT und EL. Das wahrzunehmende Aufgabenspektrum der aus der Verwaltungsreform einzig verbliebenen „Serviceeinheit“ Einsatzlenkung bedarf aufgrund gesellschaftlicher, sicherheitspolitischer und einsatzorganisatorischer Veränderungen einer strukturellen Anpassung sowie einer personellen Stärkung.

Für strategische Maßnahmen, die eine erfolgreiche mittel- bis langfristige Ausrichtung der Behörde ermöglichen, fehlen die Ressourcen: weil anhaltend akute und lokale Problemstellungen gelöst werden müssen. Das führt oftmals zu Einzelprojekten, die in Summe aber nicht aufeinander abgestimmt sind und nicht ineinandergreifen. Weil es dabei an einer ganzheitlichen Betrachtung von Schnittstellen fehlt, sind Synergieeffekte faktisch ausgeschlossen.

Im täglichen Dienstbetrieb fallen vor allem die diversen Abstimmungsschwierigkeiten als Störfaktor auf. Zentral zuständige Bereiche wie der Grundsatz des Vorbeugenden Brandschutzes sind dezentralen Organisationseinheiten zugeordnet. Dadurch kommt es zu ungleichen internen Kommunikationsverhältnissen.

Die Zusammenlegung der Grundsatz- und Stabsbereiche hat dazu geführt, dass die fachbezogenen Stabsbereiche BTK und RD mittlerweile eine Vielzahl von völlig unterschiedlichen Aufgaben (strategisch, planerisch, organisatorisch, administrativ) wahrnehmen. Das geht zulasten ihrer originären Kernaufgabe – der Einsatzvorbereitung.

Um den notwendigen Informationsfluss innerhalb der Behörde sicherzustellen, sind aufwendige Abstimmungsrunden in unterschiedlicher, teils überschneidender Besetzung erforderlich. Dies kostet Arbeitszeit und führt auch noch zu unklaren Zuständigkeiten.

Veränderungsdruck kommt von außen hinzu: neue rechtliche, gesellschaftliche und sicherheitspolitische Rahmenbedingungen. Die Umsetzung des Notfallsanitätäergesetzes und das novellierte Berliner Rettungsdienstgesetz sind zwei Beispiele dafür. Vor allem aber auch die dynamische Stadtentwicklung mit entsprechendem Bevölkerungswachstum und baulicher Verdichtung sowie die demografische Entwicklung stellen Anforderungen an die Berliner Feuerwehr. Die veränderte Bedrohungslage aufgrund des internationalen Terrorismus erfordert ebenfalls eine effektive Struktur der Gefahrenabwehr.

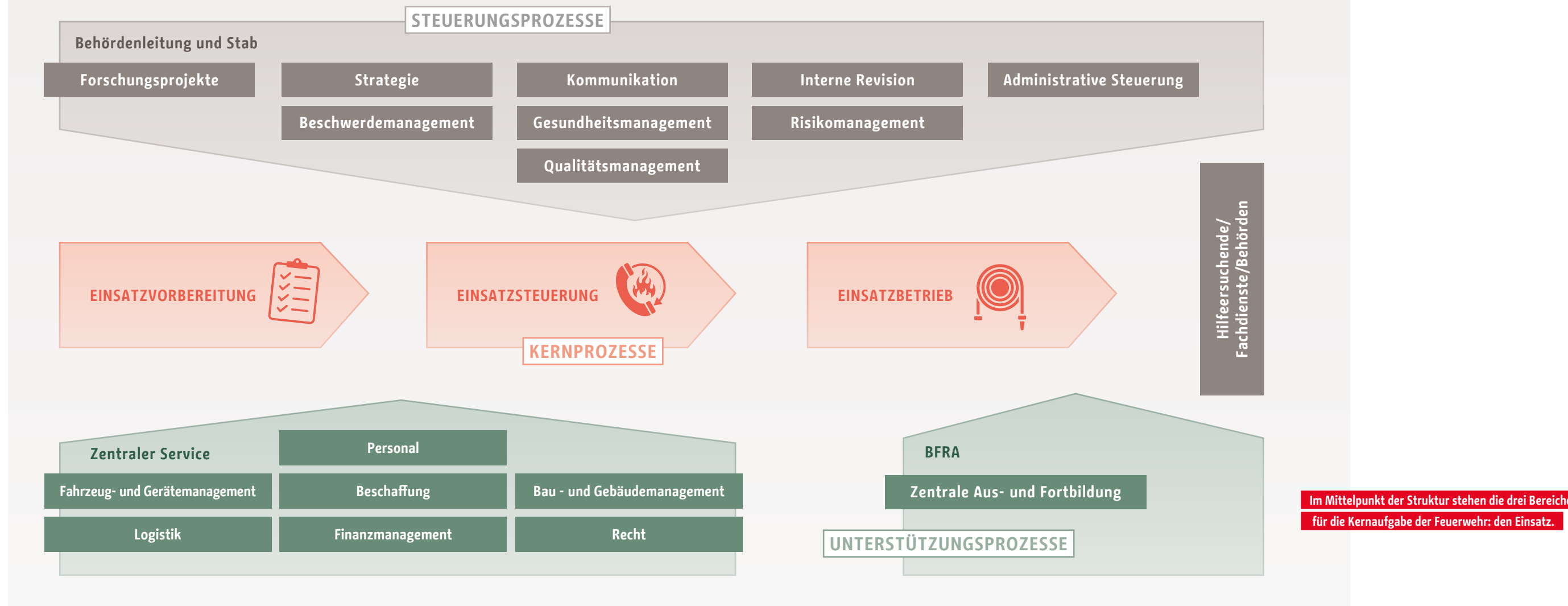
Im Ergebnis verschieben sich Aufgabenschwerpunkte innerhalb der Behörde. Die Organisation der Notfallrettung sowie eine ganzheitlich abgestimmte taktische Einsatzplanung – insbesondere auch für Sonderlagen und Großveranstaltungen – erfahren eine herausgehobene Bedeutung.

Strategische Schwerpunkte

Die neue Struktur gibt unserer Behörde auch die Perspektive auf eine notwendige strategische Entwicklung. Eine Entwicklung, die aus Sicht der Behördenleitung explizit auf Bereiche mit strategischer Bedeutung für die Zukunft einzahlen wird. Dazu gehört beispielsweise unser Betriebliches Gesundheitsmanagement, das in der Vergangenheit unterschiedliche Wertschätzung innerhalb unserer Feuerwehr erfahren hat. Wir schreiben dem Gesundheitsmanagement eine ganz zentrale Bedeutung zu, weil es langfristig die Einsatzfähigkeit unseres Personals sicherstellt.

Auch das Thema Prävention wird an Gewicht gewinnen, um die Gesellschaft insgesamt krisensicherer zu machen. Dies dient der Aufrechterhaltung unserer eigenen Leistungsfähigkeit. Dabei wird die Präventionsarbeit eine unterschiedliche fachliche Ausrichtung und Ausprägung erfahren. Neben der

„Im täglichen Dienstbetrieb fallen vor allem die diversen Abstimmungsschwierigkeiten auf.“



bestehenden Beteiligung des VBG im Rahmen des Baugenehmigungsverfahrens wollen wir einen verstärkten Fokus auf die Veranstaltungssicherheit in unserer Stadt richten und die Vorbeugung auch im Rettungsdienst aufnehmen. Die Entwicklung des Einsatzgeschehens zeigt die Notwendigkeit, dass wir uns zukünftig breiter aufstellen müssen.

Für die Bewältigung komplexer Schadenslagen stärken wir die Steuerungsinstrumente mit der Etablierung des Referats Führung und Lage. Dort wird das Thema Einsatzführung von

der Ebene des C-Dienstes bis zum Stab mit digitaler und vernetzter Lagebewertung zentral verantwortet. Dies sichert einen reibungslosen Aufwuchs erforder-

licher Strukturen insbesondere bei dynamischen und größer werdenden Lagen.

Mit dem Thema Smart City stehen wir vor neuen Herausforderungen. Die digitale Transformation ist eine der großen Aufgaben der Zukunft, die für die Berliner Feuerwehr im Gegensatz zu klassischen Verwaltungsbehörden eine ganz andere Dimension erfährt: Denn für uns geht es nicht nur um elektronische Aktenführung, sondern auch um taktische und technische Unterstützung in allen einsatzrelevanten Bereichen: bis zur Gefahrenabwehr in komplexen Lagen.

Eine lernende Organisation

Die neue Struktur ist nicht monolithisch. Im Sinne einer lernenden Organisation wird sie auf kommende Entwicklungen adäquat reagieren. Dabei gilt als Grundsatz: Das Handeln aller Organisationsbereiche der Berliner Feuerwehr ist darauf ausgerichtet,

den Einsatz als Kerndienstleistung in optimaler und gleichwertiger Qualität sicherzustellen.

Im Fokus bleibt der Einsatz

Die ureigene Aufgabe der Feuerwehr bleibt im Mittelpunkt: der Einsatz. Die gesamte Behörde – einschließlich aller erforderlichen einsatzvor- und nachbereitenden Aufgaben – muss auf einen ununterbrochen reibungslosen Ablauf ausgerichtet sein. Um das zu erreichen, wird sich die neue Aufbauorganisation an Prozessen orientieren.

Optimierung aus der Analyse

Ein Projektteam aus vier Mitarbeitenden des gehobenen feuerwehrtechnischen Dienstes hatte die alte Aufbauorganisation mit dem Zielstellenplan abgeglichen. Mit Unterstützung des Bereichs ZS PPM wurden bestehende Prozesse aufgenommen, dargestellt und analysiert. Diese Ergebnisse waren Grundlage für die Erarbeitung von Optimierungen von Prozessen, die

anschließend in einen Gesamtkontext zueinander gestellt wurden.

Der Prozess des Einsatzes wird strukturell durch vier neue Abteilungen abgebildet: zwei für Einsatzvorbereitung (BT und RD) sowie jeweils eine für Einsatzsteuerung und Einsatzbetrieb. Sie werden ergänzt durch die bestehenden Abteilungen BFRA und ZS, deren inhaltliche Struktur im weiteren Verlauf mit den neuen Abteilungen abgeglichen wird, um die Etablierung einer ganzheitlich abgestimmten Aufbauorganisation zu gewährleisten.

Innerhalb der Abteilungen sollen alle unter dem jeweiligen Oberbegriff stehenden Aufgabenbereiche zusammengefasst werden. Das heißt, jedem Organisationsbereich werden definierte (Teil-)Prozesse mit eindeutiger Prozessverantwortlichkeit zugewiesen. Oberste Prämisse ist die Minimierung von Schnittstellenproblemen. Diese sollen nach Möglichkeit schon

„Mit dem Referat Führung und Lage stärken wir die Bewältigung komplexer Schadenslagen.“

innerhalb einer Abteilung gelöst werden. Eine Eskalation auf die strategische Ebene (Behördenleitung) soll vermieden werden.

Beispielhaft betrifft das die Einsatzvorbereitung: In der bisherigen Struktur befassen sich mit Themen des Vorbeugenden Brand- und Gefahrenschutzes nicht

nur die drei regionalen Fachbereiche und der Grundsatz in den Direktionen, sondern auch die Störfallprävention im Stab BTK, die Verkehrsanlagen im Fachbereich Einsatzorganisation der Direktion West sowie die Veranstaltungssi-

cherheit. Zukünftig werden diese Bereiche in einer Abteilung Einsatzvorbereitung BT zusammengefasst. Vorhandene und unvermeidbare Schnittstellen sollen gestärkt und zu „Nahtstellen“ werden. Aus dem neuen Organigramm soll bestenfalls mit einem Blick ersichtlich werden, wo welche Ablaufprozesse stattfinden. Dies fördert ein ganzheitliches Verständnis und stärkt auch die Identifikation mit der eigenen wahrzunehmenden Aufgabe.

Sieben für einen Streich

Manch einer mag sich fragen, ob aus drei Feuerwehren jetzt sieben werden. Mitnichten: Wir machen aus drei wieder eins. Die drei Direktionen mit eigenen Fachbe-

reichen für die Einsatzorganisation und den Vorbeugenden Brand- und Gefahrenschutz haben sich über die Jahre autark entwickelt. Direktionsspezifische Verfahrensweisen wurden etabliert. Jetzt wollen wir Einheitlichkeit in den Zuständigkeiten und Prozessen wiederherstellen.

Dazu führen wir den gesamten operativen Dienstbetrieb in einer Abteilung mit einem zentralen Referat Einsatzorganisation, einem zentralen Referat Operatives Controlling und einem zentralen Referat Freiwillige Feuerwehr zusammen. Denn genau das macht den Unterschied: Die wesentlichen Steuerungseinheiten für die Leitung des Einsatzbetriebs sind die fachlich übergeordneten Organisationsbereiche, zukünftig Referate genannt. Die sieben Einsatzbereiche unterliegen den Vorgaben dieser Referate und werden demnach einheitlich geführt. Somit schlagen wir zwei Fliegen mit einer Klappe: Der Landesbranddirektor hat zukünftig nur noch eine prozessverantwortliche Ansprechperson für den Einsatzbetrieb und die Wachen und Freiwilligen Feuerwehren können sich sicher sein, dass die gleichen Regeln für alle gelten.

Per Kleist, Projektleiter Struktur 2020



„Werden aus drei Feuerwehren nun sieben? Mitnichten: Wir machen aus drei wieder eins!“

BEHÖRDENLEITUNG UND STAB

Die Führung der Berliner Feuerwehr fokussiert sich auf Strategie und Zukunft

Unsere alte Aufbauorganisation ist in die Jahre gekommen: Über die Jahrzehnte haben sich rund um die Behördenleitung immer mehr Satelliten gebildet – einzelne und direkt angebundene Bereiche. Die Gründe dafür waren unterschiedlich: Mal die strategische Bedeutsamkeit der Aufgabe, dann die Etablierung neuer Arbeitsthemen oder aber rechtliche Vorgaben waren der Anlass. So vielschichtig die Gründe, so eindeutig das Ergebnis: Der Landesbranddirektor und sein Ständiger Vertreter benötigten wachsenden Zeit- und Arbeitsaufwand, um mit diesen Satelliten regelmäßig im Austausch zu bleiben.

Der Zuwachs an Satelliten führte über die Jahre dazu, dass der Stab nicht mehr nur seine Kernaufgaben zur Unterstützung der Behördenleitung wahrnahm: Nur die Bereiche Kommunikation, Steuerungsdienst und Qualitätsmanagement dienen in erster Linie zur strategischen Unterstützung bei der Steuerung – erfüllen also klassische Stabsaufgaben. Dagegen verfolgen Themen aus den ehemaligen Grundsatzbereichen Brandbekämpfung/Technische Hilfeleistung/Katastrophenschutz (BTK), dem Rettungsdienst (RD) und auch dem Vorbeugenden Brand- und Gefahrenschutz

primär konzeptionelle, planerische und organisatorische Aufgaben. Die daraus entstandenen Stabsbereiche sind einzeln bei der Behördenleitung angebunden und haben keinen übergeordneten Stabsleiter. Ergänzend zum Stab existierten die ebenfalls unmittelbar beim LBD bzw. LBD-V einzeln angebundene Bereiche Büroleitung (LBD B), Arbeits- und Gesundheitsschutz (AGS), Feuerwehr-Seelsorge, Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM), Forschungsprojekte (LBD Pro), Interne Revision (LBD IR) sowie Strategische Bauplanung (LBD SB) und die zuletzt neu hinzugekommene Aufgabe der Gewaltprävention und Diversität (LBD PräV). Die Behördenleitung musste also sehr viele unterschiedliche Schnittstellen pflegen.

Erfolgreiche Führung

In der neuen Zielstruktur wird nun ein Leitungsstab etabliert, der bis auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement alle Aufgabenbereiche aufnimmt, die unmittelbare strategische Bedeutung für die Steuerung und Entwicklung der gesamten Behörde haben. Der Leitungsstab dient künftig in erster Linie zur Unterstützung einer erfolgreichen Führung der Berliner Feuerwehr.

1
**ADMINISTRATIVE
STEUERUNG UND
GREMIENARBEIT**

5
**FORSCHUNGS-
PROJEKTE**

DER NEUE LEITUNGSSTAB

2
KOMMUNIKATION

4
**QUALITÄTS-
MANAGEMENT**

3
STRATEGIE

Deshalb werden die bisherigen Stabsbereiche BTK und RD in die Abteilungen der Einsatzvorbereitung integriert. Auch bislang einzeln bei der Behördenleitung angebundene Aufgabenbereiche werden in anderen Einheiten aufgenommen. Das betrifft beispielsweise die Büroleitung und die Forschung, die in den neuen Leitungsstab überführt werden. Die strategische Bauplanung wird dem Zentralen Service zugeordnet und mit ZS G in einem Referat Bau- und Gebäudemanagement zusammengefasst.

Durch die Etablierung der neuen Abteilung Einsatzvorbereitung Rettungsdienst kann sich auch unser Ärztlicher Leiter Rettungsdienst aus seiner belastenden Doppelfunktion lösen. Neben der Leitung des ehemaligen Stabsbereichs ist er gemäß Rettungsdienstgesetz nämlich für eine Vielfalt an Aufgaben zuständig, die nahezu alle Bereiche der Behörde und

auch die an der Notfallrettung im Land Berlin beteiligten Organisationen tangieren. Konsequenterweise ist der Posten des ÄLRD in seiner Sonderstellung ab sofort fester Bestandteil der Behördenleitung. Dies unterstreicht sehr deutlich die Bedeutung der Notfallrettung als gesetzlich übertragene Aufgabe der Berliner Feuerwehr.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist strategisch wichtig

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz, das Betriebliche Eingliederungsmanagement und die Gewaltprävention werden in den neu zu organisierenden Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) überführt. Dieser Bereich hat wesentliche strategische Bedeutung für die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit der Behörde. Aber die Aufgaben sind sehr vielfältig und unterschiedlich: von der Steuerung bis

zur Sachbearbeitung. Deswegen wird das BGM zwar nicht Bestandteil des Leitungsstabs sein, aber der Bereich wird direkt der Behördenleitung (BehL) unterstellt – ganz konkret dem ständigen Vertreter des Landesbranddirektors.

Im BGM wird es zwei Säulen geben: den Gesundheitsschutz und den Arbeitsschutz. Der Gesundheitsschutz setzt sich zusammen aus den Bereichen Wiedereingliederungsmanagement, Gewaltprävention, Einsatznachsorge und Seelsorge. Perspektivisch sollen auch Gesundheitsförderung und behördeninterne Sozialbetreuung integriert werden. Die Behördenleitung versteht die Stärkung des Gesundheitsschutzes für alle Angehörigen der Berliner Feuerwehr als eine wesentliche Aufgabe für die Zukunft. Denn unsere Leistungsfähigkeit hängt in erster Linie von der Dienstfähigkeit unseres Personals ab.

Ebenfalls einen Beitrag zum Gesundheitsschutz leistet der Arbeitsschutz. Er ist in seinen Aufgaben etwas technischer geprägt. Deshalb wird er eine eigene Säule bilden. Die neue Struktur im BGM erfordert eine übergeordnete Leitung, die wir schnellstmöglich personell besetzen wollen. Eine räumliche Zusammenführung der einzelnen Bereiche wird zwar kurzfristig nicht möglich sein, bleibt aber mittelfristig das Ziel.

Die Struktur des neuen Leitungsstabs

Der Leitungsstab gliedert sich in der neuen Struktur in die fünf Stabsbereiche Administrative Steuerung und Gremienarbeit (A), Kommunikation (K), Strategie (S), Qualitätsmanagement (QM) und Forschungsprojekte (FP). Im Stab verankert wird auch die Verbindungsstelle zur Senatsverwaltung für Inneres und Sport. Dadurch ist ein geregelter Austausch zu fachlichen und strategischen Themen auf Arbeitsebene sichergestellt.

Die Administrative Steuerung umfasst alle Verwaltungsaufgaben für die Behördenleitung und den Stab. Zudem gehören die konzeptionelle Erarbeitung von

Stellungnahmen, die Gremienarbeit auf nationaler und internationaler Ebene sowie die Geschäftsstellen für die Beschäftigtenvertretung und die Freiwillige Feuerwehr dazu.

Der Stabsbereich Kommunikation kümmert sich wie bisher federführend um die interne Kommunikation, die Medienarbeit, Veranstaltungsmanagement und das Feuerwehrmuseum. Insbesondere die interne Kommunikation soll eine fortgesetzte Aufwertung erfahren und in Zukunft personell gestärkt werden.

Der Stabsbereich Strategie unterstützt die Behördenleitung auch durch statistische Auswertungen und Datenanalysen. Er stellt kennzahlenbasierte Steuerungsmöglichkeiten bereit. Auch Bedarfsermittlungen und daraus abgeleitete Planungen zu Standorten, Einsatzmitteln und -kräften erfolgen in diesem Bereich.

Im Stab soll auch eine koordinierende Stelle für das behördliche Qualitätsmanagement (QM) etabliert werden: Dabei geht es um steuernde und beratende Funktion für das fachliche QM in den einzelnen Abteilungen. QM sorgt für die Umsetzung der Ziele im Sinne der Behördenleitung, erlässt dazu Regelungen und stellt einheitliche Prozessabläufe sowohl im Regelbetrieb als auch im Krisenmodus sicher.

Die Interne Revision bleibt aufgrund der geforderten Unabhängigkeit von anderen Organisationseinheiten eine eigenständige Stabsstelle und berichtet unmittelbar der Behördenleitung. Leitungsstab und Interne Revision arbeiten im Dienstgebäude Mitte in unmittelbarer Nähe zur Behördenleitung.

„Der Leitungsstab dient in erster Linie der Unterstützung der Behördenleitung.“

Per Kleist,

Projektleiter Struktur 2020



ABTEILUNG EINSATZVORBEREITUNG

BT ... vorbeugen, vorbereiten und Einsätze richtig planen

Die Aufbauorganisation der Berliner Feuerwehr besteht künftig aus sechs Abteilungen. Dazu zählt auch die Einsatzvorbereitung BT. Die Abkürzung BT steht für Brand- und Bevölkerungsschutz sowie Technische Gefahrenabwehr. Diese Abteilung besteht aus der Leitung mit einer Assistenz/Büroleitung und dem Qualitätsmanagement sowie den drei Referaten Einsatzplanung, Veranstaltungssicherheit und dem Vorbeugenden Brand- und Gefahrenschutz.

Gebündelt werden hier alle vorbeugenden, vorbereitenden und planerischen einsatzbezogenen Tä-

tigkeiten. Beispielsweise werden zentrale taktische Vorgaben und Einsatzkonzepte für die Abteilungen Einsatzsteuerung und Einsatzbetrieb entwickelt. Die Veranstaltungssicherheit dient als zentrale Stelle für die fachübergreifende Einsatzvorbereitung von Veranstaltungen und erstellt für die Belange der Berliner Feuerwehr die fachlichen Stellungnahmen im Genehmigungsverfahren. Dem Vorbeugenden Brand- und Gefahrenschutz kommt im Rahmen der Einsatzvorbereitung eine zentrale Rolle zur Umsetzung der ihm übertragenen gesetzlichen Aufgaben zu. Im Rahmen von Stellungnahmen im Baugenehmigungsverfahren

und Bauplanungsrecht soll sichergestellt werden, dass die bauordnungsrechtlichen Schutzziele auf Grundlage der Leistungsfähigkeit der Berliner Feuerwehr erreicht werden können.

Reduzierung von Schnittstellen

Durch die Zusammenführung dieser drei vorbeugend und planerisch wirkenden Bereiche in einer Abteilung werden zunächst Schnittstellen und Eskalationsstufen reduziert. So können nun beispielsweise potenzielle Abstimmungs- oder Zuständigkeitsdifferenzen zwischen einzelnen Referaten innerhalb der Abteilung geklärt werden. Zudem wird die bereichsübergreifende Zusammenarbeit gefördert, und alle planerisch notwendigen Sachgebiete wie Verkehrsanlagen und spezielle Bauvorhaben (etwa Asbest oder Überdruck), die vorher in den Direktionen verortet waren, werden zusammengefasst. Damit können Entscheidungswege verkürzt und durch das abteilungsinterne Qualitätsmanagement wirksam überwacht werden.

Referat Einsatzplanung

Das Referat Einsatzplanung geht im Wesentlichen aus dem Stab BTK hervor. Es besteht aus den Gruppen Brandbekämpfung/Technische Hilfeleistung und CBRN/Bevölkerungsschutz.

Die Gruppe Brandbekämpfung/Technische Hilfeleistung setzt sich aus den Bereichen Stab BTK 2 und 3 zusammen. Zusätzlich ist vorgesehen, hier Teile des Bereichs Verkehrsanlagen zu verorten, die sich aus den einsatztaktischen Anforderungen an diese Objekte ergeben. Damit soll der für die Einsatzplanung inhaltlich zuständige Teil des Bereichs Verkehrsanlagen getrennt werden von der im VBG notwendigen Erarbeitung von Stellungnahmeersuchen. Diese Trennung ist erforderlich, um Einsatzkonzepte in der Praxis inhaltlich reibungsfrei ineinandergreifen zu lassen und die Prozesse einheitlich abzubilden.

Die Gruppe CBRN/Bevölkerungsschutz setzt sich aus dem Bereich Stab BTK 1 zusammen. Die Schwerpunkte

dieser Gruppe liegen in der Erarbeitung von Konzepten, Gutachten und vorbereitenden einsatztaktischen Maßnahmen für Betriebe mit biologischen, nuklearen und radiologischen Gefahren sowie bei der Leitung des Umweltdienstes. Darüber hinaus soll die Bearbeitung von Druckluft- und Asbestbaustellen künftig zentral in dieser Gruppe erfolgen.

Die Aufgaben des Bevölkerungsschutzes werden in der momentanen Struktur im Stab BTK und in den drei Direktionen erledigt. Diese werden künftig in der Abteilung EV BT konzentriert. In diesem Bereich werden alle Belange des Bevölkerungsschutzes bearbeitet. Der Schwerpunkt liegt in der Koordinierung aller für den Zivil- und Katastrophenschutz relevanten Aufgaben, in der Ausgestaltung und Durchführung von Übungen in enger Abstimmung mit den Hilfsorganisationen und den fachlichen Vorgaben der Stabsarbeit.

Referat Veranstaltungssicherheit

Der Bereich Stab SK VS (Veranstaltungssicherheit) wird Teil der neuen Abteilung Einsatzvorbereitung BT und bildet dort ein eigenes Referat.

Die Tätigkeiten in der Veranstaltungssicherheit beinhalten viele Aspekte, die die Arbeit in den anderen beiden Referaten ebenfalls prägen. So zielt die Arbeit hier zum einen darauf ab, Gefahren für Leben, Gesundheit, Sachwerte oder Umwelt zu verhüten, Panikprävention zu betreiben und notwendige Maßnahmen zur Sicherstellung wirksamer Lös- und Rettungsmaßnahmen zu ergreifen. Hier werden zugunsten eines einheitlichen Qualitäts- und Anforderungsniveaus Synergieeffekte durch die dann auch

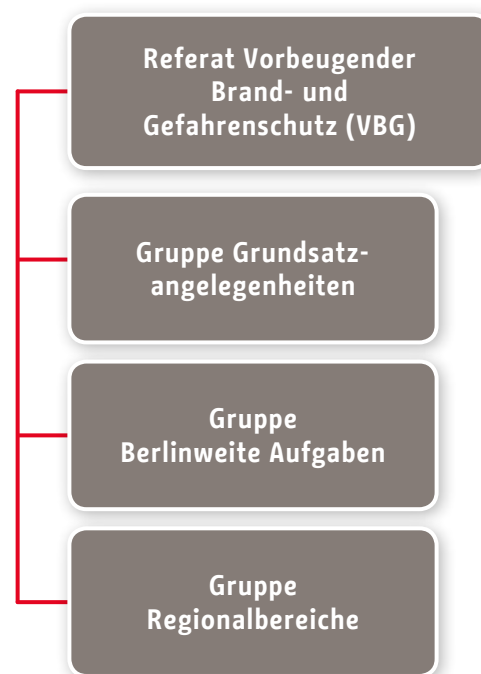
„Damit können Entscheidungswege verkürzt und durch das abteilungsinterne Qualitätsmanagement wirksam überwacht werden.“

organisatorisch verankerte Nähe zum VBG erwartet. Die Veranstaltenden sollen hierdurch, unabhängig von der Örtlichkeit ihrer Veranstaltung, mehr Planungssicherheit bekommen. Die Einsatzkräfte sollen sich auf einheitliche Standards als Grundlage ihres Einsatzes verlassen können.

Zum anderen ist es Aufgabe der Veranstaltungssicherheit, den abwehrenden Brandschutz und die Feuerwehrlitstelle über besondere Veranstaltungen zu informieren, einsatzvorbereitende Maßnahmen zu treffen und die Bemessung eines ausreichenden Sanitätsdienstes, des Sonderbedarfs an Einsatzmitteln und der Brandsicherheitswache vorzunehmen. Hier soll wiederum eine enge, niederschwellige Abstimmung mit dem Bereich Einsatzplanung ermöglicht werden, um den Einsatzkräften durchgängige und ganzheitliche Konzepte an die Hand geben zu können. Zur Abstimmung dieser Konzepte mit der Abteilung Einsatzvorbereitung Rettungsdienst gibt es eine Nahtstellenbeschreibung, die die Zuständigkeiten und die Zusammenarbeit regelt.

Referat Vorbeugender Brand- und Gefahrenschutz

Innerhalb der Abteilung Einsatzvorbereitung BT bildet der Vorbeugende Brand- und Gefahrenschutz das dritte Referat.



Unter der Referatsleitung mit einem Service-Center/ einer Referatskoordination entstehen drei Gruppen. Neben der Gruppe „Grundsatzangelegenheiten“ werden die Gruppen „Berlinweite Aufgaben“ und „Regionalbereiche“ etabliert. Die zukünftigen Regionalbereiche werden an die regionale Gliederung der Abteilung Einsatzbetrieb angepasst. Um die Servicequalität zu erhöhen und eine bessere Erreichbarkeit für Einsatzkräfte und Bauherren zu garantieren, wird das Service-Center/ die Referatskoordination vorgesehen. Dies stellt sowohl intern als auch extern eine wichtige Schnittstelle für den VBG dar. Die Mitarbeitenden können zudem einfache Bürgeranfragen direkt übernehmen, wodurch eine Entlastung der einzelnen Gruppen erreicht werden soll. Außerdem wird hier für die Mitarbeitenden des VBG die Funktion eines Geschäftszimmers integriert.

Grundsätze als Bindeglied

Die Gruppe Grundsatzangelegenheiten bearbeitet alle grundsätzlichen und strategischen Aufgaben des VBG. Dabei stellt sie die Verknüpfung behördeninterner als auch externer fachbezogener Themen und Gremienarbeit des VBG sicher.

Der Gruppe obliegt zudem sämtliche Gremienarbeit, die Sicherstellung der Einhaltung von Vorgaben des behördenweiten Qualitätsmanagements (Kennzahlenmanagement) sowie die Koordinierung der Aus- und Fortbildung im VBG. Ziel ist es, einheitliche Vorgaben für die Vorgangsbearbeitung zu erstellen und fortzuschreiben.

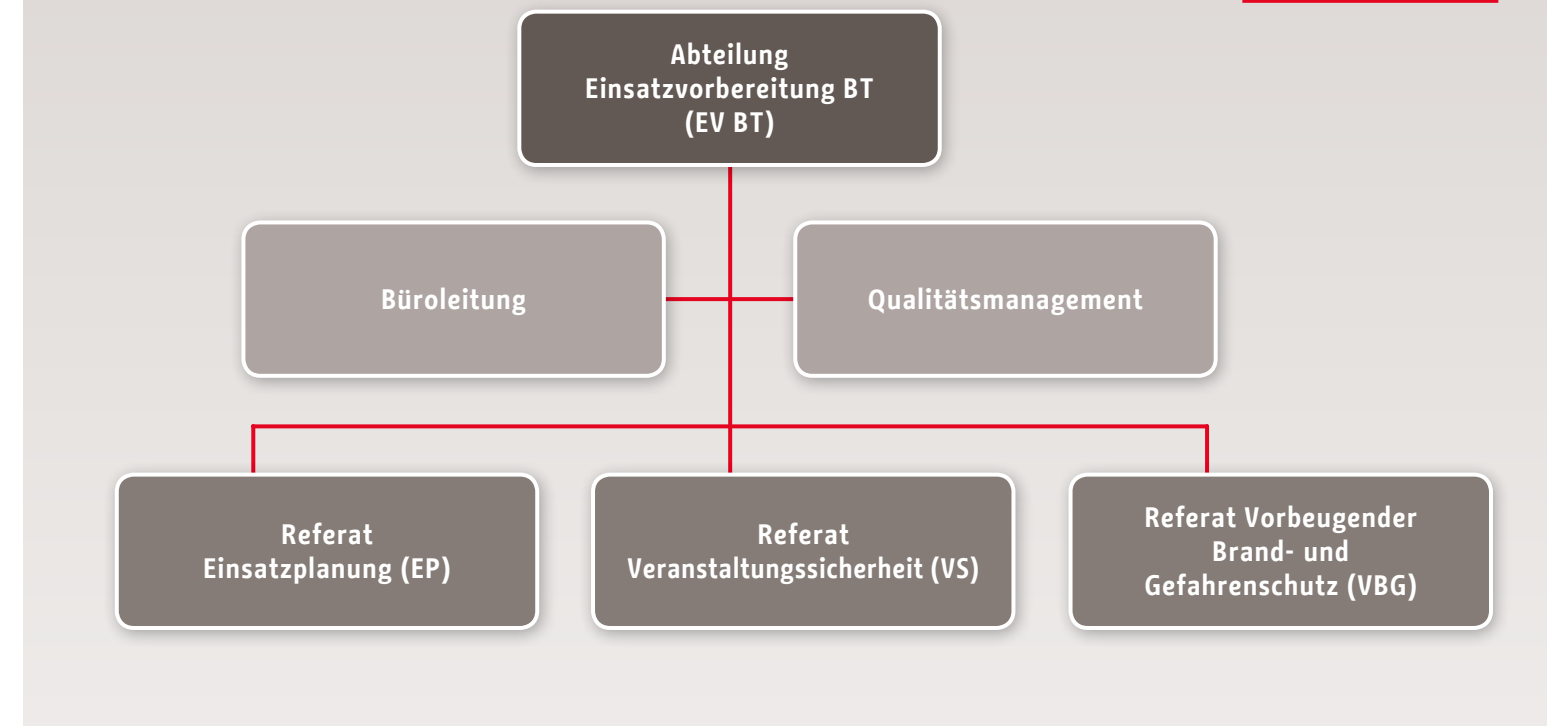
Synergieeffekte nutzen

Mit der Neustrukturierung soll die Bündelung landesweiter Spezialgebiete in einem Sachgebiet erreicht werden, um Synergieeffekte nutzen zu können. Zu den landesweiten Bauvorhaben gehören zum Beispiel Verkehrsanlagen, Krankenhäuser und Universitäten, Bauten des Bundes, Versammlungsstätten sowie der Kulturgutschutz. Dies wird in der Gruppe „Berlinweite Aufgaben“ realisiert.

In dieser Gruppe ist auch der berlinweit tätige Bereich Übertragungseinrichtungen von Brandmeldeanlagen und Feuerweherschlüsseldepots verortet, da insbesondere bei Sonderbauten aufwendige Brandmeldean-



Zusammenspiel der Abteilungen und Referate



lagen realisiert werden müssen. An dieser zentralen Stelle soll zukünftig auch die Bearbeitung von Feuerwehrplänen erfolgen.

Die dritte Gruppe bilden die Regionalbereiche. Hier wird in erster Linie klassische Sachbearbeitung durchgeführt. Im Unterschied zu den regionalen Fachbereichen (Nord, Süd, West) in der bisherigen Struktur liegt hier jedoch der Fokus auf den Kernprozessen, die den Lebenszyklus eines Bauwerks von der Planung bis zur Bauzeit sowie seiner gesamten Nutzungsdauer abbilden:

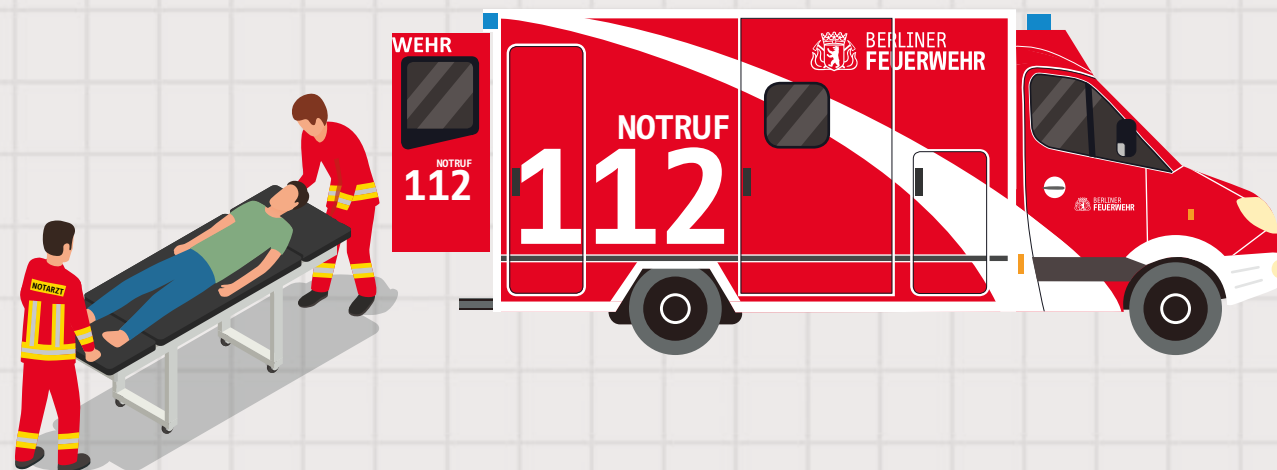
- **Beratung**
- **Stellungnahme**
- **Brandsicherheitsschau (und Bauabnahmen etc.)**
- **Objekteinweisungen für die Feuerwachen**

Der Aufgabenbereich wird somit verschlankt. Durch einheitliche Vorgaben und Reduzierung unnötiger Schnittstellen werden die Sachbearbeitenden ent-

lastet, sodass eine qualitativ hochwertigere Bearbeitung erfolgen kann, die zu einer Qualitätssteigerung führen soll. Den Hauptsachbearbeitenden der Bereiche wird zudem die Verantwortung für spezielle Sonderbautatbestände der urbanen Struktur zugeordnet, wie beispielsweise Wohn- und Bürohochhäuser, Schulen, Industrie- und Gewerbebauten sowie Beherbergungsstätten.

Torsten Gräser, Unterprojektleiter Brand- und Bevölkerungsschutz sowie Technische Gefahrenabwehr
Henry Kuhlmann, Projekt-Team Struktur 2020

„Die Mitarbeitenden können einfache Bürgeranfragen direkt übernehmen.“



ABTEILUNG EINSATZVORBEREITUNG RD

Es geht immer auch um den Blick über den Tellerrand ...

Die Abteilung Einsatzvorbereitung Rettungsdienst (EV RD) übernimmt zukünftig die Organisationsverantwortung für alle Bestandteile der Berliner Notfallrettung. Dazu gibt es einige Veränderungen: Der Stab Rettungsdienst geht in der neuen Abteilung auf, der Ärztliche Leiter Rettungsdienst wird Teil der Behördenleitung und trägt weiterhin die weisungsunabhängige Gesamtverantwortung für den Rettungsdienst. Daraus ergibt sich, dass EV RD künftig von einer eigenen Abteilungsleitung geführt wird.

Was ist neu in der Abteilung?

Das beginnt mit dem neu eingerichteten Referat VR für den Vorbeugenden Rettungsdienst: Aufgabenstellung ist die Prävention durch Aufklärung und Stärkung der Bevölkerung und von Institutionen der Gesundheits- und Notfallversorgung. Hier sind zusätzlich Monitoring und Case Management zu Frequent Callern bzw. Frequent Usern (Menschen, die sehr oft den Rettungsdienst rufen bzw. dessen Hilfe bedürfen) angesiedelt. Auch Präventionsmaßnahmen und Handlungsempfehlungen für Einsätze in organisierten Wohnformen gehören zum Arbeitsgebiet: Dort, wo medizinisch zu betreuende Menschen

leben – wie zum Beispiel Pflegeeinrichtungen und Heimbeatmungs-WGs.

Was bleibt unverändert?

Die Ärztliche Leitung Rettungsdienst bleibt bestehen. Alle Oberärztinnen und Oberärzte haben einen Verantwortungsbereich inne, der von ihnen inhaltlich aus medizinischer Sicht bearbeitet wird. Ein solcher Verantwortungsbereich kann beispielsweise die Auseinandersetzung mit Arzneimittelsicherheit und Betäubungsmittelrecht sein. Andere sind Aus- und Fortbildung im Rettungsdienst und Hygiene in der Berliner Notfallrettung. Außerdem werden richtungsweisende Projekte und Entscheidungen angestoßen, die zur Weiterentwicklung der Notfallrettung beitragen. Des Weiteren sind sie zuständig für eine festgelegte Anzahl von Wachen und dort insbesondere für die ärztliche Stützpunktleitung der NEF. Auch nehmen sie zum Beispiel als Oberärztin/Oberarzt vom Dienst oder Notärztinnen/Notärzte am Einsatzdienst teil.

Das Referat Grundsatz (GS) kümmert sich um die interne Steuerung der gesamten Abteilung. Die Mitarbeitenden verfolgen die Entwicklung gesetzlicher

Grundlagen und ihre Auswirkungen auf die Berliner Notfallrettung und legen Instrumente zur Dokumentation fest. Auch definieren sie Anforderungen für die Aus- und Fortbildung für alle Einsatzkräfte der Berliner Notfallrettung. Ein großer Arbeitsbereich sind zudem die komplexen Vergabeverfahren. Genannt sei hier beispielsweise die Vergabe notärztlicher Dienstleistungen oder, vereinfacht gesagt: Welche Klinik besetzt welches NEF?

Das Referat Organisation und Planung (OP) konzipiert Rettungsmittel der Notfallrettung und legt dafür die medizinisch-technische Ausrüstung fest. Zudem beschäftigt sich das Referat mit Prozessen zur Disposition von Rettungsmitteln, der Luftrettung, mit medizinisch-taktischen Konzepten zur Bewältigung von besonderen Schadenslagen und erarbeitet Festlegungen im Rahmen des Sonder- und Spitzenbedarfs.

Das Referat Qualitätsmanagement (QM) besteht weiter. Die Kolleginnen und Kollegen kümmern sich insbesondere um medizinisches Feedback sowie Einsatzauswertung und Berichterstattung zur Qualität in der Berliner Notfallrettung.

Die Matrixstruktur

Die neue Abteilung EV RD arbeitet in einer Matrixstruktur zusammen. Dies bedeutet: Die Referate überschneiden sich mit der Organisation von ärztlicher Verantwortung. Oberärztinnen und Oberärzte greifen zur Aufgabenerledigung auf die Kollegenschaft der einzelnen Referate zurück. Sie bedienen sich in Absprache mit den jeweiligen Referatsleitungen jener Kompetenzen, die für die jeweilige Aufgabe zielführend sind, tragen aber keine Personalverantwortung. Dadurch wird innerhalb EV RD ein Arbeiten in vielen Themenfeldern möglich – und für die Kolleginnen und Kollegen ein Blick über den Tellerrand.

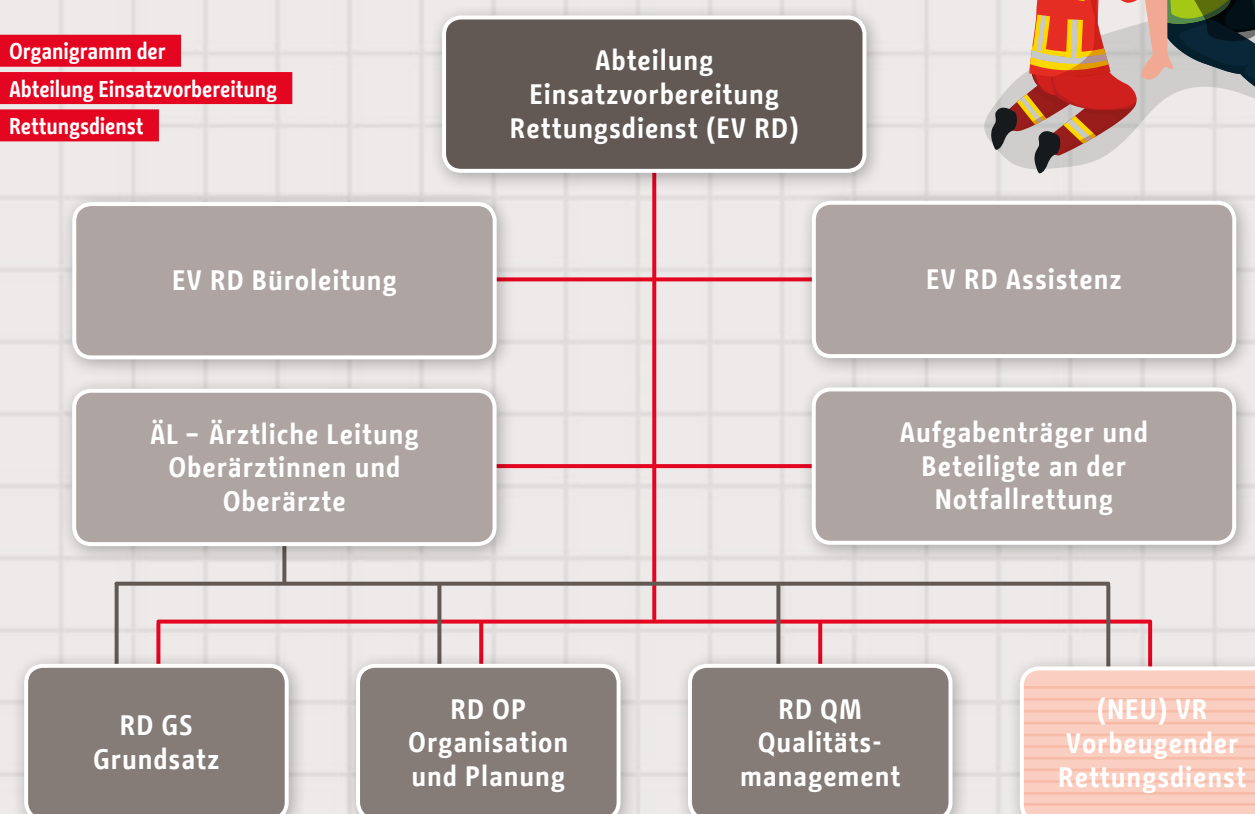
Wir von der Abteilung EV RD sind auf die Neuorganisation der gesamten Berliner Feuerwehr sehr gespannt. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit mit allen.

Dana Morzinek, Stab Rettungsdienst – Verwaltung und Recht

Dr. Janosch Dahmen, Unterprojektleiter Einsatzvorbereitung Rettungsdienst



Organigramm der
Abteilung Einsatzvorbereitung
Rettungsdienst



ABTEILUNG EINSATZSTEUERUNG ...

... Paradebeispiel für Schnittstellenoptimierung

Als das Projekt Struktur 2020 vor etwa fünf Jahren noch in den Kinderschuhen steckte, war ein zentrales Ziel schon definiert: Bereiche, die starke Schnittstellen zueinander haben, aber noch in unterschiedlichen Organisationseinheiten verteilt sind, müssen näher zueinanderrücken. Denn

das minimiert Reibungsverluste und verbessert die Zusammenarbeit.

Ein Paradebeispiel für eine solche Schnittstellenoptimierung ist die neue Abteilung Einsatzsteuerung (ES) in der Struktur 2020. Die bisher beim Zentralen Service angebundene IT-Abteilung der Berliner Feuerwehr und

die letzte eigenständige Serviceeinheit – die Einsatzlenkung (SE EL) – werden zusammengeführt. Das

neue Referat „Führung und Lage“ ergänzt die Struktur von ES. Damit rücken Leitstelle und Lagedienst – als größter „Abnehmer“ von IT-Dienstleistungen – sowie die ZS IT – als „Lieferant“ dieser Systeme, Apps und Services – enger zusammen.

Digitaler Wandel

Die Digitalisierung hat in den vergangenen 25 Jahren unser Leben rasant und nachhaltig verändert. Das gilt natürlich auch für den Einfluss und die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) in der Berliner Feuerwehr. In den 1990er-Jahren, als die bisherige Struktur der Berliner Feuerwehr entworfen wurde, steuerte die Leitstelle den Einsatzdienst noch mittels FeuerwehrInformationssystemen (FIS) und analogen Funks. Damals noch up to date, sind die ursprünglichen Anforderungen und Lösungen der elektronischen Datenverarbeitung (EDV) mit der heutigen IKT-Welt überhaupt nicht mehr vergleichbar.

Berliner Leitstelle als IKT-Riese

Im Feuerwehrverband ist es nicht selbstverständlich, dass große Leitstellen innovativ sind. Oft entstehen pfiffige Weiterentwicklungen und zukunftsfähige Applikationen für den Einsatzdienst gerade im Start-up-Milieu weniger kleiner Leitstellen. Sie gelten als agiler im Vergleich zu den großen und trägen „Leitstellen-Tankern“ der Millionenstädte. Die Berliner Feuerwehr stellt hier seit vielen Jahren eine wahrnehmbare Ausnahme dar. Mit dem – inzwischen in der zweiten Generation – selbst spezifizierten Einsatzleitsystem im Zentrum bildet eine Vielzahl von leistungsfähigen Einsatzsteuerungs-Anwendungen eine moderne, innovative, aber auch äußerst komplexe IKT-Landschaft.

Gut und trotzdem besser werden

Berlin war eines der ersten Bundesländer, die den Digitalfunk eingeführt haben. Notrufe empfängt unsere Leitstelle bereits zuverlässig über IP und fragt sie, durch Apps unterstützt, standardisiert ab. Die inzwischen unverzichtbare FIRE-App ist in der Hauptstadt entwickelt worden. Mit der ILS Freiburg sind wir in Deutschland Exklusivpartner von Google in der Einführung der „Advanced Mobile Location“ zur Ortung von Menschen in Notlagen.

Die Zusammenarbeit einer engagierten IT-Abteilung und einer neugierigen Leitstelle trägt Früchte. Das gilt

es zu erhalten. Die Serviceeinheit EL und die ZS IT haben sich in den vergangenen Jahren immer stärker aufeinander zubewegt.

Vor 25 Jahren war die Leitstelle mit ihrer aus heutiger Sicht eher schlanken IT nur ein Partner von vielen der IT-Abteilung. Auch die SE IT hatte andere Schwerpunkte: Das BK-Netz aufzubauen und zu betreiben, die Dienststellen über die Stadt hinweg zu vernetzen und allgemeine Bürossoftware bereitzustellen waren damals echte Herausforderungen. Heute ist das eher Alltagsgeschäft.

Die IKT-Abteilung ist nicht nur näher an die Leitstelle gerückt, sie ist insgesamt spezialisierter und einsatznäher geworden. Dieses „winning team“ wird in der Struktur 2020 nun auch offiziell in eine Abteilung zusammenziehen. Gleichzeitig sollen die Änderungen in der Binnenstruktur der beiden erfolgreichen Referate moderat ausfallen.

Zweimal bewährt, einmal neu

Die Abteilung Einsatzsteuerung besteht aus der Abteilungs- und einer Büroleitung sowie den drei Referaten:

- Informations- und Kommunikationstechnik (IKT),
- Leitstelle (LSt) sowie
- Führung und Lage (FL).

„Die Digitalisierung hat in den vergangenen 25 Jahren unser Leben rasant und nachhaltig verändert.“

Die Abteilung umfasst alle für die Koordinierung, Lenkung und Führung von Einsatzkräften und -mitteln relevanten Aufgaben inklusive der dafür notwendigen technischen Unterstützungsleistungen. Bestandteil ist ebenfalls der zentrale Meldekopf der Behörde für externe Stellen, beispielsweise zum Lagezentrum der Polizei und zur Lagezentrale SenInnDS. Die derzeit organisatorisch getrennten Bereiche ZS IT und SE EL inklusive des Lagedienstes werden zukünftig unter einer gemeinsamen Abteilungsleitung vereint. Ein zusätzliches Referat Führung und Lage wird etabliert, in dem die tägliche Ressourcensteuerung, die Lagebewertung sowie die damit verbundene Kommunikation sichergestellt werden.

Schnittstelle zur Behördenleitung

Das Referat FL nimmt den Lagedienst auf, institutionalisiert den Rumpfstab als Lückenschluss zum Einsatzstab, um so einen flüssigeren Übergang und Aufwuchs von allgemeinen Lagen zu besonderen Aufbauorganisationen zu gewährleisten. Die umfassende Lageinformation der Behördenleitung in allen Phasen ist Teil dieses Auftrags. Auch ohne besondere Ereignisse wird an der Nahtstelle zur Behördenleitung ein täglicher Lagebericht mit 24-Stunden-Rückschau und 24-Stunden-Vorschau (Sicherheitslage) abgegeben.

Schnittstellen zu den Abteilungen Einsatzvorbereitung BT und RD

Prozessual setzt die Abteilung ES die strategischen Vorgaben der EV-Abteilungen durch Steuerungs- und Lenkungsmaßnahmen gegenüber dem Einsatzbetrieb um. Aus der Rolle der Umsetzenden ergeben sich Beteiligungs- und Abstimmungsschnittstellen gegenüber EV BT und EV RD:

Stabsarbeit: Die konzeptionellen Vorgaben zur Arbeitsweise des Rumpfstabs und des Einsatzstabs der Berliner Feuerwehr erfolgen zukünftig (wie bisher) durch EV BT, die operative Umsetzung der Stabsarbeit erfolgt (neu) durch ES FL.

Notarzt in der Leitstelle: Die integrierte Leitstelle wird durch ES LSt betrieben, die fachlichen Vorgaben für die nach § 8 (1) RDG in der Leitstelle ständig anwesenden und den Leitstellenbetrieb unterstützenden Notärzte erfolgen durch EV RD. Die Aufgaben des Leitenden Notarzts (LNA) leiten sich aus den integralen Einsatzkon-

zepten der EV RD ab. Die Dienstplanung des OAvD und LNA wird von EV FL umgesetzt.

Führungsdienste: Die Aufgaben der Einsatzführungsdienste A, B und C leiten sich aus den gesamtheitlichen Einsatzkonzepten der EV BT ab. Die Dienstplanung und die Aus- und Fortbildungsplanung der A-, B- und C-Dienste werden von ES FL umgesetzt.

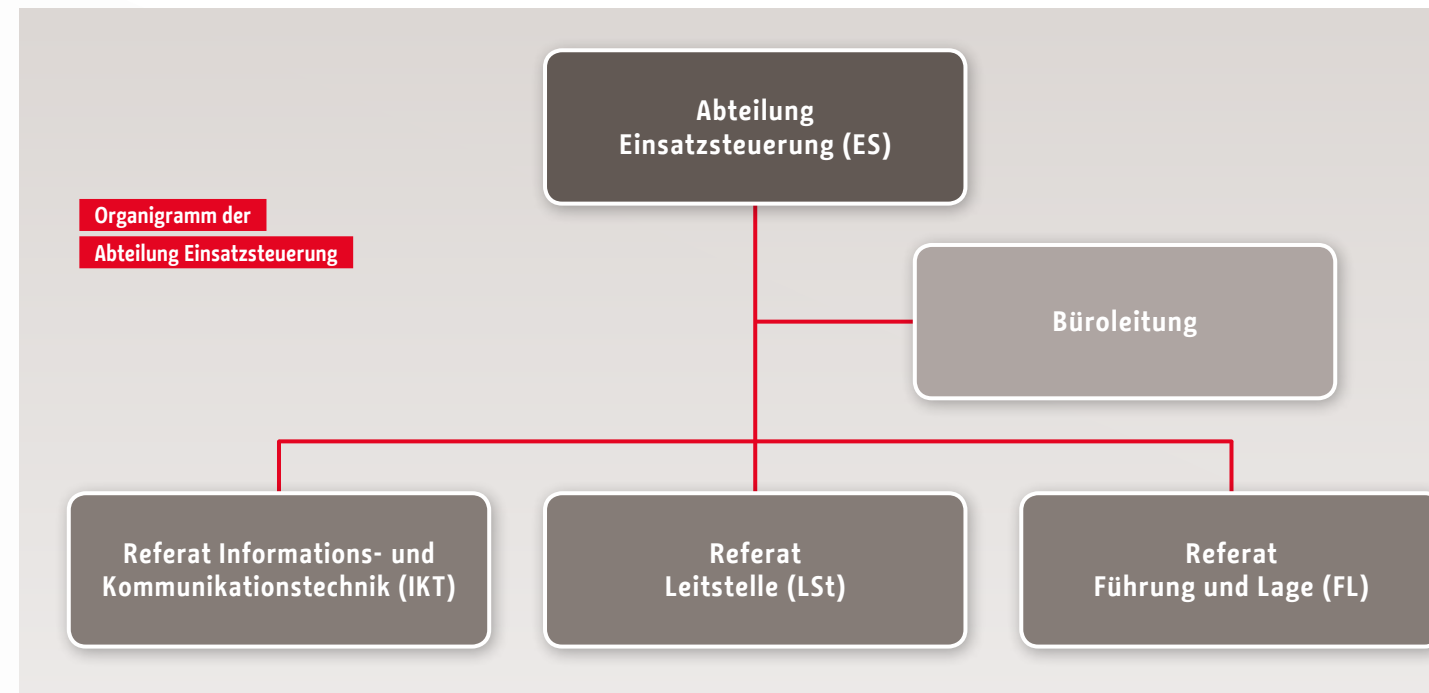
Lagedienst: Die Aufgaben des Lagedienstes leiten sich aus den strategischen Vorgaben von EV BT und EV RD ab. Die operative Umsetzung des Lagedienstes erfolgt bei ES FL (bisher SE EL).

Schnittstelle zur Abteilung Einsatzbetrieb (EB)

Prozessual wirkt die Abteilung ES über Leitstelle, Lagedienst, Rumpf- und Einsatzstab direkt lenkend und leitend auf die operativen Kräfte der Abteilung Einsatzbetrieb ein.

Das Referat Führung und Lage nimmt mit seinen Aufgaben bezüglich der A-, B- und C-Dienste sowie OAvD sogar selbst einsatzbetriebliche Aufgaben wahr.

Stützpunktaufgaben: Die Stützpunkte für A-, B- und C-Dienste sind in der Regel auf Berufsfeuerwachen untergebracht. Die Betreuung der Stützpunkte soll in Zukunft zentral aus dem Referat Führung und Lage erfolgen. Die Standortverantwortung für die Wachen liegt bei EB, daraus ergeben sich auch direkte Schnittstellen in nachgeordneten Ebenen des Einsatzbetriebs (Wache, Einsatzbereich).



Führungsassistent: Die zweite Funktion auf den ELW der A-, B- und C-Dienste wird aus der Abteilung EB gestellt. Einsatzführungsdienst und Führungsassistent bewältigen gemeinsam die Aufgaben der Einsatz- bzw. Einsatzabschnittsleitung vor Ort. Qualifikation und Fähigkeitsprofil der beiden Funktionen sind aufeinander abzustimmen. Daraus ergibt sich eine Schnittstelle zwischen dem Referat Führung und Lage und der Abteilung EB bezüglich Auswahl, Eignung und Befähigung (Fortbildung) der Führungsassistenten und umgekehrt des Einsatzführungsdienstes.

Schnittstelle zur BFRA

Veränderungen in der Schnittstelle zur BFRA ergeben sich für die Abteilung ES hauptsächlich aus dem Re-

ferat Führung und Lage. Dort sollen zukünftig Inhalte und Umfang der Aus- und Fortbildung der A-, B- und C-Dienste festgelegt werden. Zentraler Träger der Aus- und Fortbildung in der Berliner Feuerwehr ist die BFRA.

Aus- und Fortbildung der Einsatzführungsdienste: Die Aufgaben der Qualifikationsfeststellung, der Ausbildungsplanung B und C sowie der Fortbildungsplanung A, B und C liegen zukünftig beim Referat Führung und Lage. Durchführender der Ausbildungslehrgänge und lehrgangsgebundener Fortbildung der Führungsdienste ist die BFRA, Führung und Lage koordiniert die praktischen Einweisungen. Die BFRA stellt zentrale Services wie Teilnehmerverwaltung und Lernplattformen.

Aus- und Fortbildung des Rumpf- und Einsatzstabs: Das Fähigkeitsprofil für den Rumpf- und Einsatzstab wird im Zusammenwirken mit EV festgelegt. Die daraus resultierende Lehrgangsplanung, externe Fortbildung und Durchführung eigener Übungen und Fortbildungen auf Stabsebene ergibt eine starke Schnittstelle zwischen dem Referat Führung und Lage und der BFRA.

Philipp Klein, Unterprojektleiter Einsatzsteuerung
 Sebastian Lutsche, Projekt-Team Struktur 2020



ABTEILUNG EINSATZ- BETRIEB

... das Kerngeschäft
der Feuerwehr



Wird in der neuen Abteilung Einsatzbetrieb nun alles umgekrempelt und neu geordnet?

Nein, Ziel der Umstrukturierung ist es, Altbewährtes zu erhalten und neue, zeitgemäße Verfahrensweisen einzuführen und behutsam zu etablieren.

Wie kann das funktionieren und wer ist dafür verantwortlich?

Der LtD BD Reimund Roß ist verantwortlich für die Ausgestaltung der Abteilung Einsatzbetrieb, der einzelnen Referate und Einsatzbereiche. Um diese Herausforderung zu bewältigen, wurden kleine Untergruppen gebildet. Die Mitarbeitenden dieser Untergruppen kamen aus allen Bereichen der Berliner Feuerwehr – vom mittleren Dienst bis hin zum höheren Dienst. Diese Mitarbeitenden waren im Vorfeld in den unterschiedlichsten Bereichen unterwegs, um Informationen zu den jetzigen Aufgaben zu sammeln. Die mit verschiedenen Aufgaben verbundenen Problematiken wurden identifiziert und analysiert. Damit wurde sichergestellt, dass bewährte

Verfahrensweisen erhalten bleiben und nicht durch eine Umstrukturierung unter den Tisch fallen. Aber genauso konnten dadurch vorhandene, nicht gut laufende Prozesse neu betrachtet werden.

Was ist neu?

Statt der drei Direktionen gibt es zukünftig eine Abteilung Einsatzbetrieb und sieben Einsatzbereiche.

Wie gliedert sich die Abteilung Einsatzbetrieb?

Die Abteilung Einsatzbetrieb ist für die Durchführung des operativen Einsatzdienstes zuständig. In der neuen Form sollen positive Veränderungen auch spürbar auf den einzelnen Feuerwachen ankommen.

In der Abteilung Einsatzbetrieb wird es eine Büroleitung mit einer angegliederten Assistenz geben. Es werden die Referate Einsatzorganisation, Operatives Controlling/Qualitätsmanagement und Freiwillige Feuerwehr eingerichtet. Zusätzlich gibt es Einsatzbereiche, die für Feuerwachen, TD und OE RD zuständig sind. Jeder Einsatzbe-

reich beinhaltet zwischen vier und sieben Feuerwachen sowie eine Personalspanne pro Einsatzbereich zwischen 319 und 462 Mitarbeitenden.

Diese Vorteile sollen sich durch die Umstrukturierung ergeben:

- Minimierung der Schnittstellen
- geringere Führungsspannen
- Informationen können transparent und schneller an die Feuerwachen weitergeleitet werden
- einheitliche Verfahrensweisen in den Einsatzbereichen durch operatives Controlling und ein neu eingeführtes Qualitätsmanagement
- verbesserter Austausch zwischen den Mitarbeitenden der Wache und der Einsatzbereichsleitung durch häufigere Wachgespräche

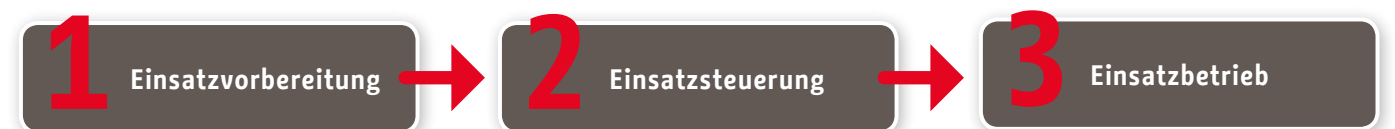
Einsatzorganisation

Das Referat Einsatzorganisation ist verantwortlich für die Sicherstellung des operativen Einsatzdienstes, für die Einsatzkräfte und für die Einsatzmittelzuweisungen. Es betreibt Personalmanagement sowie Personal-

entwicklungsstrategien. Außerdem ist es verantwortlich für Personalzuweisungen und Umsetzungen in allen sieben Einsatzbereichen. Durch die zentrale Personalverantwortung ist es in Zukunft leichter möglich, „einsatzbereichsübergreifend“ zu agieren. Personalwünsche können so erheblich leichter realisiert werden.

Operatives Controlling/Qualitätsmanagement

Das Referat Operatives Controlling/Qualitätsmanagement bewertet Daten aus dem Einsatzgeschehen sowie aus der Personalplanung (Plasma). Es leitet die Ergebnisse und offene Fragen sowie deren Schlussfolgerungen zur Optimierung des Einsatzbetriebes an die jeweiligen sieben Einsatzbereichsleitungen weiter. Diese werden dann auf kurzem Wege die Themen mit ihren im Verantwortungsbereich stehenden Feuerwachen besprechen und deren Umsetzung anstoßen. Das Referat ist außerdem verantwortlich für die Durchführung der Einsatznachbesprechungen und kümmert sich darum, dass den Feuerwachen die Ergebnisse mitgeteilt werden, damit Beteiligte und Unbeteiligte daraus lernen können. Auch Beschwerdebearbeitung gehört zu den Aufgaben. Durch das Qualitätsmanagement werden Prozesse vereinheitlicht und stetig auf Optimierung überprüft.



© Sebastian Haase



Es kommt auf jede Minute an:
Einsatzvorbereitung, -steuerung
und -betrieb gehören zu den
Kernaufgaben der Feuerwehr.



Im Einsatz arbeiten Kräfte aus allen Einsatzbereichen zusammen, um Menschen in Not zu helfen.

© Sebastian Haase

Freiwillige Feuerwehr

Das Referat Freiwillige Feuerwehr gliedert sich in die folgenden Bereiche:

- Operative Grundsatzangelegenheiten
- Koordinierungsstelle FF

Turnusmäßig stattfindende Besprechungen wie beispielsweise die Wehrleitungsbesprechungen werden durch das Referat durchgeführt. Natürlich erfolgt hier auch die Nachbereitung. Ein wichtiger Baustein ist die Sicherstellung der Einsatzfähigkeit der Brandschutzbereitschaften.

Die sieben neuen Einsatzbereiche

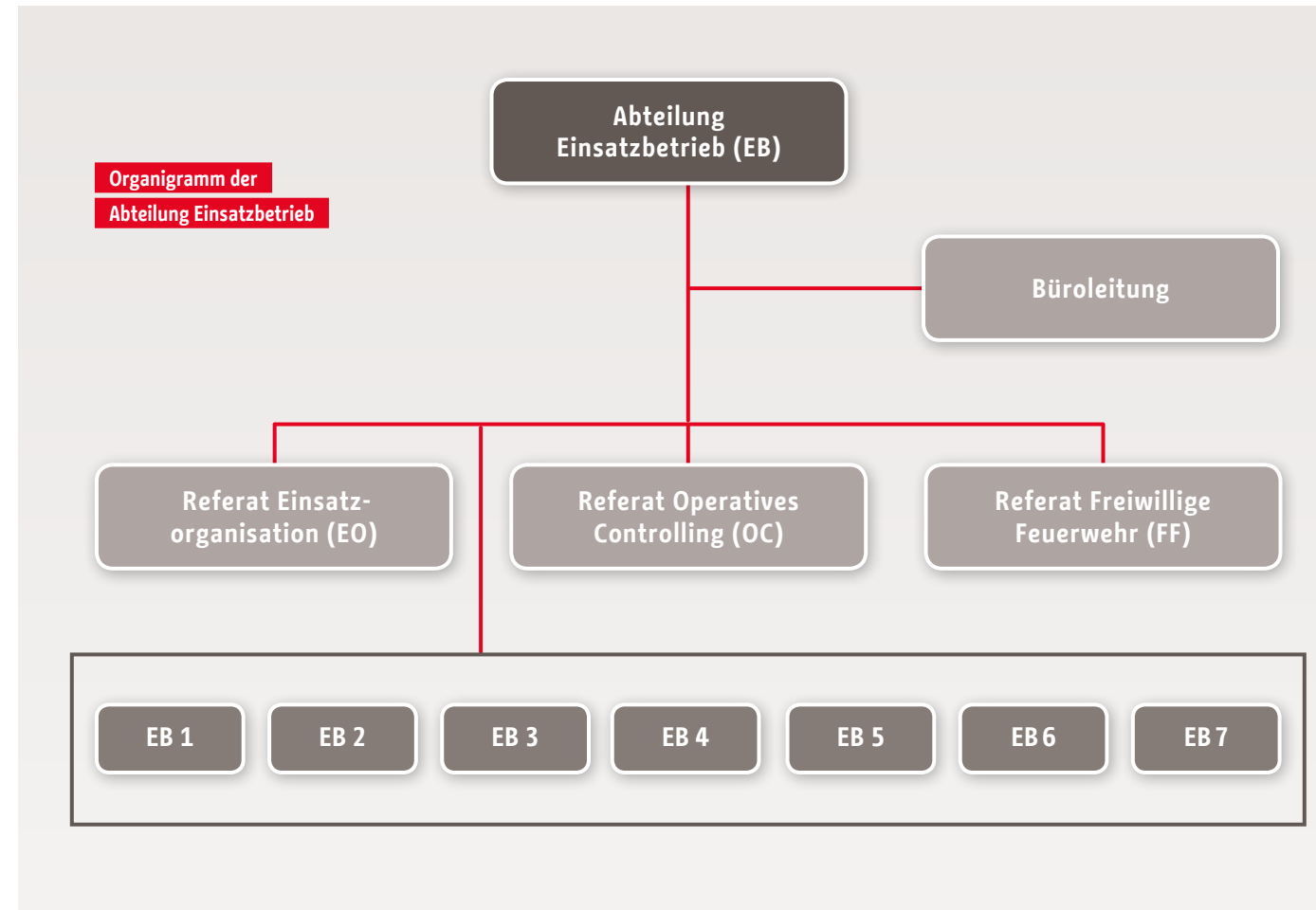
Zu der Abteilung Einsatzbetrieb gehören auch die sieben zukünftigen Einsatzbereiche, unter deren Verantwortung sich die Feuerwachen befinden. Von diesen sieben Einsatzbereichen sind sechs an den Bezirksgrenzen orientiert. Ein Einsatzbereich ist überbezirklich. Dieser umfasst den TD (1 und 2) und die OE RD (1 und 2).

Jeder Einsatzbereich hat zwischen vier und sieben Feuerwachen zu betreuen. Ziel dieser Einsatzbereiche ist es, dichter an den Feuerwachen zu sein. So haben es die Feuerwachen leichter, einen kompetenten Ansprechpartner für ihre Fragen zu bekommen. Aufgrund der geringeren Führungsspanne der zu betreuenden Feuerwachen wird die Anzahl der Wachgespräche erhöht. Informationen der Behördenleitung werden schneller und vor allen Dingen transparenter übermittelt. Eine Transparenz, die mehr Verständnis für Vorgänge erreicht.

Das Referat ist der zentrale Ansprechpartner für alle Belange der Freiwilligen Feuerwehr. Damit entfallen viele Schnittstellen zu den anderen Abteilungen. Jede Wehrleitung hat zusätzlich zur Betreuungswachleitung schnell seinen Kontakt, den sie benötigt, um ihre Herausforderungen für Themen

im Zusammenhang mit IT, Fahrzeugen, Geräten sowie Bau und Grundstücken meistern zu können. Wie bisher befasst sich ZS (Zentraler Service) mit allen Verwaltungsangelegenheiten der Freiwilligen Feuerwehr, kümmert sich unter anderem um Umsetzungen, Entlassungen, Aufwandsentschädigungen, Beförderungen sowie der Terminüberwachung der G26 Untersuchungen.

„Wir wollen Altbewährtes erhalten und neue, zeitgemäße Verfahren einführen.“



Der Einsatzbereich ist erster Ansprechpartner für Sorgen und Nöte einer Feuerwache. Er betreibt Personalentwicklungsmaßnahmen, führt Personal- und Fürsorgegespräche, organisiert und moderiert die WL-Besprechungen und WaL-Fortbildungen. Der Einsatzbereich führt die Wachgespräche und greift steuernd in Prozessabläufe ein, die Optimierungspotenzial aufweisen. Er sorgt für die Aufrechterhaltung der Sonderfunktionen, Einhaltung der Geschäftsanweisungen und ist für das Einhalten der fristgemäßen Beurteilungen auf den Feuerwachen verantwortlich.

Wann soll die Umstrukturierung der drei Direktionen in die Abteilung Einsatzbetrieb vollzogen werden?

Das ist ein komplexes Vorhaben: Es gibt ja die Abteilung Einsatzbetrieb mit den neuen Referaten und sieben Einsatzbereichen noch nicht. Deswegen müssen umfangreiche verwaltungs- und infrastrukturtechnische Aufgaben zuerst erledigt werden. Den Betrieb soll

die Abteilung Einsatzbetrieb (AbtEB) spätestens zum 1.7.2021 aufnehmen. Die Standorte, an denen sich die einzelnen Einsatzbereiche befinden werden, sind gegenwärtig in der Endabstimmung.

Reimund Roß, Unterprojektleiter Einsatzbetrieb
Norbert Rehländer, Projekt-Team Struktur 2020



Das Aufgabenspektrum im Einsatzdienst ist vielfältig.

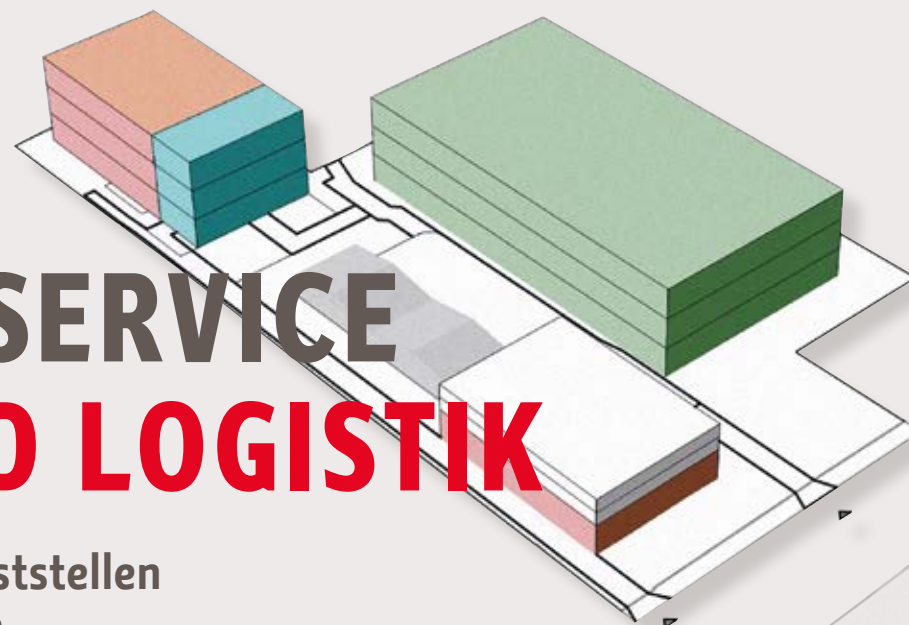
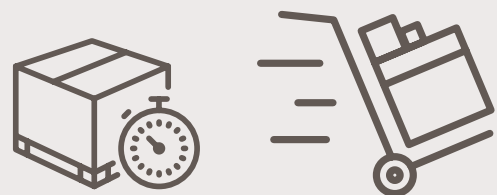
© Stefan Voigt

DIE SIEBEN NEUEN EINSATZBEREICHE

... davon sechs bezirkliche und ein überbezirklicher EB.



„Unser Ziel ist es, einheitliche Verfahrensweisen in den Einsatzbereichen zu schaffen.“



ZENTRALER SERVICE TECHNIK UND LOGISTIK

... oder: Wie wir künftig die Dienststellen just in time unterstützen können

Ziel der Neuorganisation beim Zentralen Service Fahrzeuge und Geräte (ZS FG) ist die Schaffung eines komplexen Standorts für Technik und Logistik – leistungsfähig und flexibel. Die Mitarbeitenden jeder Dienststelle sollen Einsatzmittel und -geräte sehr zeitnah zur Verfügung gestellt bekommen.

Die künftige Struktur

Der Zentrale Service Technik und Logistik (ZS TL) wird sich auch künftig aus der Leitung und der Koordination zusammensetzen. Unterhalb dieser Ebenen wird es drei große Arbeitsbereiche geben.

- **Arbeitsbereich A** beinhaltet das Steuerungs-, Finanz- und Qualitätsmanagement. Hier liegen auch die Schnittstellen zum zentralen Haushalt sowie zum zentralen Qualitätsmanagement.
- **Arbeitsbereich B** ist das Zentrum des künftigen Technik- und Logistikzentrums. Zu den Aufgabenbereichen zählen Produktmanagement, Instandhaltung mit einer entsprechenden Arbeitsvorbereitung und Implementierung sämtlicher Werkstätten sowie die Prüfstelle mit einem Prüfingenieur, der bereits zum 1.11.2020 eingestellt wurde und die Neuorganisation unterstützt.
- **Arbeitsbereich C** wird neu gebildet und beinhaltet die Materialwirtschaft und Logistik. Im Fuhrparkmanagement werden die Stamm- und Reservefahrzeuge verwaltet, betreut und über eine entsprechende Disponierung erhalten die Poolfahrer, die aktuell noch in den Direktionen verortet sind, ihre Fahraufträge.

So soll es sein ...

Die Planungen für ein flexibel agierendes Technik- und Logistikzentrum beinhalten unter anderem den Tausch oder Ersatz defekter Geräte wie beispielsweise einer Kettensäge oder von Fahrzeugen zu jeder Tages- und Nachtzeit. Ausgelöst werden diese Prozesse als Störungsmeldung in Helpline durch die für die Technik Verantwortlichen der Feuerwachen. Ein entsprechender Auftrag zum Tausch der inventarisierten Kettensäge wird ausgelöst. Zahlreiche Systemprozesse bewirken, dass innerhalb von maximal zwei Stunden eine inventarisierte Ersatzkettensäge zur Verfügung steht.

Sämtliche Prozesse werden über eine kundenorientierte und leistungsstarke Helpline-Ticket-Software abgewickelt. Damit wird jederzeit eine transparente Prozesskette abgebildet. Aber: Um die Reaktionszeit von zwei Stunden auch einhalten zu können, müssen derzeit gängige Arbeitszeitmodelle bei ZS TL flexibler und neu gedacht werden. Denn wie sonst sollten Reservefahrzeuge und defekte Geräte außerhalb der aktuell bestehenden festgelegten Arbeitszeiten auf die Dienststellen gelangen? Harmonisch verträgliche und flexible, beispielsweise an die Tagesganglinie angepasste Arbeitszeiten sind unumgänglich und zeichnen sich für das künftige Fuhrparkmanagement und die Materialwirtschaft ab. Im Privaten hat praktisch jeder den Anspruch „heute bestellt und heute schon da“. Da sollte es auch Anspruch für die Berliner Feuerwehr sein, jederzeit Einsatzmittel zur Verfügung stellen zu können. Deshalb sind mit der Dienstkraftanmeldung 2022/2023 zur Umsetzung der Neuorganisation von ZS TL Stellen angemeldet worden,

Die Standortplanung an der Grünauer Straße hat begonnen. Dort soll das leistungsstarke Technik- und Logistikzentrum entstehen.

die einen Schichtbetrieb – zum Beispiel im Werkstattbereich – nach dem 16/5-Modell ermöglichen. Corona-bedingt musste übrigens ein solcher Werkstattbetrieb temporär eingeführt werden. Hierzu gab es auch eine entsprechende Umfrage, um Rückschlüsse für uns als Verantwortliche ziehen zu können. Wir wissen, dass andere Arbeitszeiten und -weisen für die Kolleginnen und Kollegen große Veränderungen bedeuten. Deswegen haben wir die Beschäftigtenvertretung bereits frühzeitig informiert.

Neuanfang wie vor 30 Jahren

Anfang der 1990er-Jahre sah sich die damalige Abteilung III (Fahrzeuge und Geräte) mit der Zusammenlegung der beiden Berliner Feuerwehren einem ähnlichen Neuanfang gegenüber. Die engen räumlichen Kapazitäten waren bereits ein grundlegendes Problem. Die Auslagerung von Teilen der Abteilung III war seinerzeit die Lösung. Die damalige Abteilungsleitung sah sich einer großen Herausforderung gegenüber. Unter anderem wurde die Zentralwerkstatt umgestaltet. Aus heutiger Sicht wäre es Mitte der 1960er-Jahre weitaus weniger kompliziert gewesen, einen ausreichend groß dimensionierten Standort im Stadtgebiet zu finden. Diese Chance bietet sich nun auf ein Neues: in der Grünauer Straße 140, dem Noch-Standort der ausgelagerten Feuerwache Köpenick. Dort könnten wir mit einigen Neubauten ein leistungsstarkes Technik- und Logistikzentrum errichten. Die Pläne hierzu sind bereits so weit fortgeschritten, dass es eine Beauftragung für eine Machbarkeitsstudie gibt. Mittel sind in entsprechender Höhe im Doppelhaushalt 2022/2023 beantragt. Das Vorhaben ist sehr ambitioniert, dessen sind wir uns bewusst. Wir sind aber der festen Überzeugung, dass der künftig neu geschaffene Bereich des Einsatzbetriebs nur funktionieren wird, wenn es einen leistungsstarken rückwärtigen Bereich gibt. Er muss den Feuerwachen entsprechende Einsatzmittel und -geräte zeitnah und in entsprechender Qualität zur Verfügung stellen. Dies ist die Voraussetzung, um unseren gesetzlichen Auftrag zu erfüllen.

Viele Lagerbereiche werden zentriert

Neuorganisation von ZS FG bedeutet, dass nicht nur alle Beschaffungs-, Werkstatt- und Technikbereiche von

Fahrzeuge und Geräte konzentriert werden, sondern auch die zurzeit im Stadtgebiet verteilten Lagerbereiche. Das betrifft nicht nur den Standort Buchholz mit der Atemschutzgeräte-, Messtechnik- und Schlauchwerkstatt sowie der Löschwasserversorgung. Auch das Feuerwehrgerätelager wird zentralisiert: Hier werden Verbrauchsmaterialien für den Rettungsdienst, für die Brandbekämpfung und für die Technische Hilfeleistung gelagert. Ebenso werden Ersatzgeräte für defekte und verloren gegangene Einsatzmittel vorgehalten. Zudem sind auch die Bekleidungskammer am Nikolaus-Groß-Weg, das Pionierlager auf der Feuerwache Moabit sowie künftig auch das Möbellager in der Eresburgstraße von einer Zentralisierung betroffen.

Mehr Personal

Personellen Zuwachs erwartet der Technik- und Logistikbereich zunächst aus den derzeit noch in den Direktionen verankerten 14er Bereichen mit den jeweiligen Fahrerpoolen, in denen sich alles um Fahrzeuge und Technik dreht. Und auch die Kolleginnen und Kollegen der Postverteilerstelle sollen uns verstärken. Sie sind zurzeit im Bereich des Zentralen Service Gebäudemanagement angesiedelt und liefern neben der täglichen Aktentasche auch die „Waren des täglichen Bedarfs“ aus. Bis der neue Standort Technik und Logistik bezugsfertig ist, müssen wir mit Übergangslösungen arbeiten. Das bedeutet, dass das Personal der 14er Bereiche und der Postverteilerstelle zunächst noch an den angestammten Dienststellen verbleibt. Sicherlich auch eine Herausforderung, die das Zusammenwachsen erst mal schwieriger gestaltet. Mit gemeinsamen Workshops wollen wir aber den Prozess zusammen vorantreiben.

Kathrin Richter, Leiterin Zentraler Service Fahrzeuge und Geräte

Christoph Stiller, Stellvertretender Leiter Zentraler Service Fahrzeuge und Geräte

„Nach 1990 gibt es nun eine zweite Chance für einen ausreichend großen, zentralen Standort.“



ES WAREN EINMAL DREI KÖNIGREICHE ...

... in einer Stadt und sie standen
stetig im Wettstreit miteinander

Klingt wie der Anfang eines Märchens, war aber leider Realität bei der Berliner Feuerwehr. Denn durch die Verwaltungsreform von 1999 wurden wir dazu gezwungen, uns neu zu organisieren: Aus einer Feuerwehr wurden drei gemacht. Diese Organisationen sollten nach betriebswirtschaftlichen Methoden ihre Haushalts- und Personalmittel weitgehend selbstständig verantworten.

Also entstanden drei Direktionen mit Unterschieden bei Dienstplänen, Zuständigkeiten, Stellenbewertungen, Beurteilungsmaßstäben, Fahrzeugausstattungen, Wachbesetzungen und Fortbildungsmöglichkeiten.

Fast alle Kolleginnen und Kollegen können noch ein Lied aus der Zeit dieser drei Königreiche singen. Es war leichter, von Berlin nach Hamburg als von Kreuzberg nach Schillerpark zu wechseln.

Für uns als Personalrat, der für die gesamte Berliner Feuerwehr zuständig ist, war es ein schwieriges Unterfangen, eure Mitbestimmungsrechte angemessen einzufordern. Unser Ansprechpartner ist der Behördenleiter und so kam es, dass wir bei Nachfragen immer wieder als Antwort bekamen:

„Da muss ich erst mal in den Direktionen nachfragen.“ Schnelle Entscheidungen waren unmöglich, bedingt durch die langen Mitzeichnungsverfahren. Jeder sollte und wollte „seinen Senf dazugeben“ können. Klare und einheitliche interne Vorgaben waren eine Seltenheit.

Umdenken schon 2016

2016 dann ein Umdenken. Noch unter dem damaligen Landesbranddirektor, Herrn Gräfling, wurde die Idee geboren, die Berliner Feuerwehr wieder als eine Feuerwehr zu zentralisieren. Dazu wurde dann die Projektgruppe Struktur 2020 ins Leben gerufen.

Einbindung des Personalrats

Wir bekamen unregelmäßig Statusmeldungen zu der Umsetzung der geplanten Maßnahmen, allerdings immer nur auf Nachfragen unsererseits. Inhaltliche Mitarbeit des Personalrats war, insbesondere in der Anfangszeit, nicht erwünscht. Ideen, die wir formulierten, wurden nicht berücksichtigt. Erst mit dem neuen Landesbranddirektor wurde die Kommunikation besser. Immerhin wurden wir dann im Rahmen der Projektstruktur in die Abstimminstanz „befördert“. Zumindest

war es uns jetzt möglich, unsere Meinung mitzuteilen. Die Projektgruppe Struktur 2020 besuchte Feuerwehren in Deutschland, um einen Überblick über deren Organisation zu erhalten und Ideen zu sammeln. Ein Ansatz der BF München, Wachleiter abzuschaffen, wurde bei uns leider verworfen. In der bayerischen Hauptstadt sind die Wachabteilungsstrukturen verändert worden. Aus einem Wachabteilungsleiter sind drei Ansprechpartner im gehobenen Dienst mit eigenen abgegrenzten Zuständigkeiten geworden. Das sorgt, so die Aussage des Personalrats aus München, vor allem für einen effizienteren Dienstbetrieb. Die Aufgaben, die derzeit bei uns von HBM Z in den Sachgebieten neben ihrem Einsatzdienst wahrgenommen werden, übernehmen in München jetzt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des gehobenen Dienstes. Aus unserer Sicht ist das eine verpasste Chance für die Berliner Feuerwehr.

Unsere Idee, ein Geschäftszimmer auf den Feuerwachen einzuführen, um die Wachabteilungsleitung von den Verwaltungstätigkeiten ein wenig zu entlasten, fand leider keine Berücksichtigung. Hier hätte die Möglichkeit bestanden, eingeschränkt diensttauglichen Mitarbeitende durch einen Verwaltungslehrgang an der VAK eine neue Perspektive zu bieten.

Auch aus Gründen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist es durchaus angebracht, zu festen Strukturen zu kommen. Seit Jahren findet im Bereich der Führungskräfte eine gesundheitsgefährdende Arbeitsverdichtung statt. In unserer Beobachtung ist es so, dass die Überstundenstände insbesondere bei diesen Mitarbeitenden wieder merklich steigen. Einige schreiben ihre Stunden schon nicht mehr auf, da ansonsten die Arbeit in den rückwärtigen Bereichen zum Erliegen kommen würde.

Im Nachgang betrachtet war die Arbeit in der Abstimminstanz für uns eher unbefriedigend, da viele Grundsatzentscheidungen schon im Vorfeld in Arbeitsgruppen festgezurrt wurden.

Gesundheitsmanagement zentralisiert

Worüber wir wirklich froh sind, ist die Tatsache, dass das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) endlich zusammengefasst und als eine eigene Organisationsstruktur direkt bei der Behördenleitung angebunden wird. Alle Beteiligten, die mit Arbeitssicherheit, Wiedereingliederung, psychosozialer Betreuung, gesundheitlicher Förderung, Konfliktmanagement, Gewaltprävention und sozialer Unterstützung zu tun haben, werden zukünftig unter dem Dach des BGM zusammenarbeiten.

Davon versprechen wir uns grundlegende Verbesserungen für alle Kolleginnen und Kollegen unter dem Gesichtspunkt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung. Das war ein wichtiger Schritt innerhalb des Projekts Struktur 2020.

Veränderungen auf den Feuerwachen

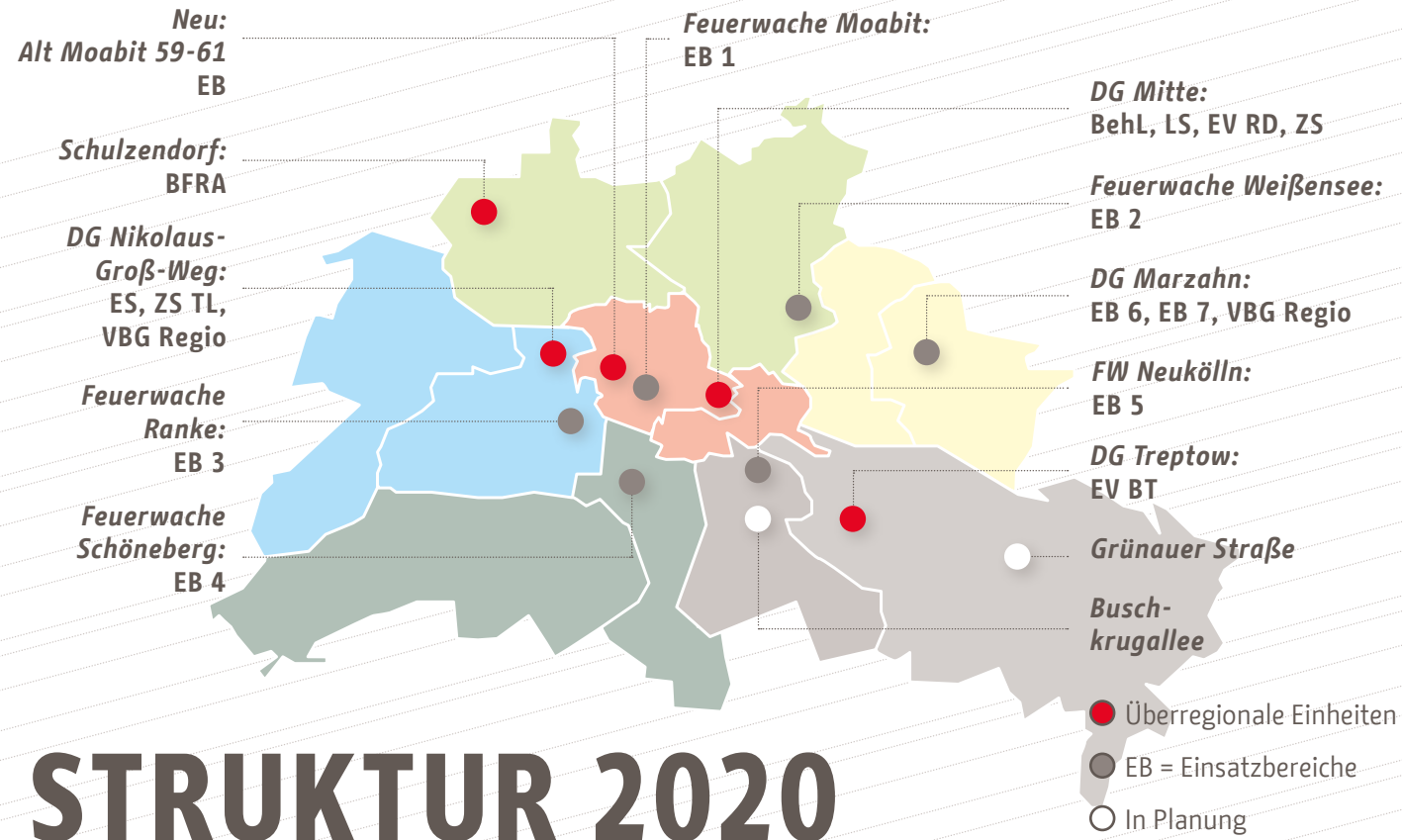
Aus unserer Sicht wird es keine großen Einschnitte geben. Einzelne Wachnummern und Fahrzeugbezeichnungen werden sich ändern, die altbekannte Wachstruktur bleibt aber erhalten. Es gibt dann keine Feuerwehr mehr mit drei Direktionen und den vielen Unterschieden.

Es gibt nur noch eine Feuerwehr mit ihrem Einsatzbetrieb als das Kerngeschäft und sieben Einsatzbereichen, vor 1999 umgangssprachlich auch Abschnitte genannt. Für die Älteren unter uns heißt das „back to the roots“ oder auch „Alter Wein in neuen Schläuchen“.

Aber unsere Feuerwehr bleibt nicht stehen, wir entwickeln uns ständig weiter. Das Projekt Struktur 2020 wird jetzt umgesetzt, weiter geht es mit der Strategie 2030. Wir sind gespannt, was uns die Zukunft bringen wird.

Euer Personalratsvorstand

**„Feste Strukturen sind
im Sinne des Arbeits- und
Gesundheitsschutzes.“**



STRUKTUR 2020 STANDORTPLANUNG

... Umzüge von Referaten und die neuen Räumlichkeiten

Die neue Aufbauorganisation der Berliner Feuerwehr erfordert auch ein angepasstes Standortkonzept, denn die verschiedenen Referate der neuen Abteilungen sollen nach Möglichkeit auch räumlich zusammengeführt werden, um kurze Wege und Abstimmungen zu ermöglichen.

Ganz unabhängig vom Bedarf solcher Veränderungen im Zusammenhang mit der Struktur 2020 gibt es mancherorts bereits räumliche Engpässe: An den Standorten Mitte (Voltairestraße) und Charlottenburg-Nord (Nikolaus-Groß-Weg) werden beispielsweise dringend zusätzliche Bürokapazitäten benötigt.

Bestehende Standorte, die zu einer Entlastung beitragen könnten, sind auf absehbare Zeit durch andere Nutzungen blockiert. Durch die BIM wurde der Berliner

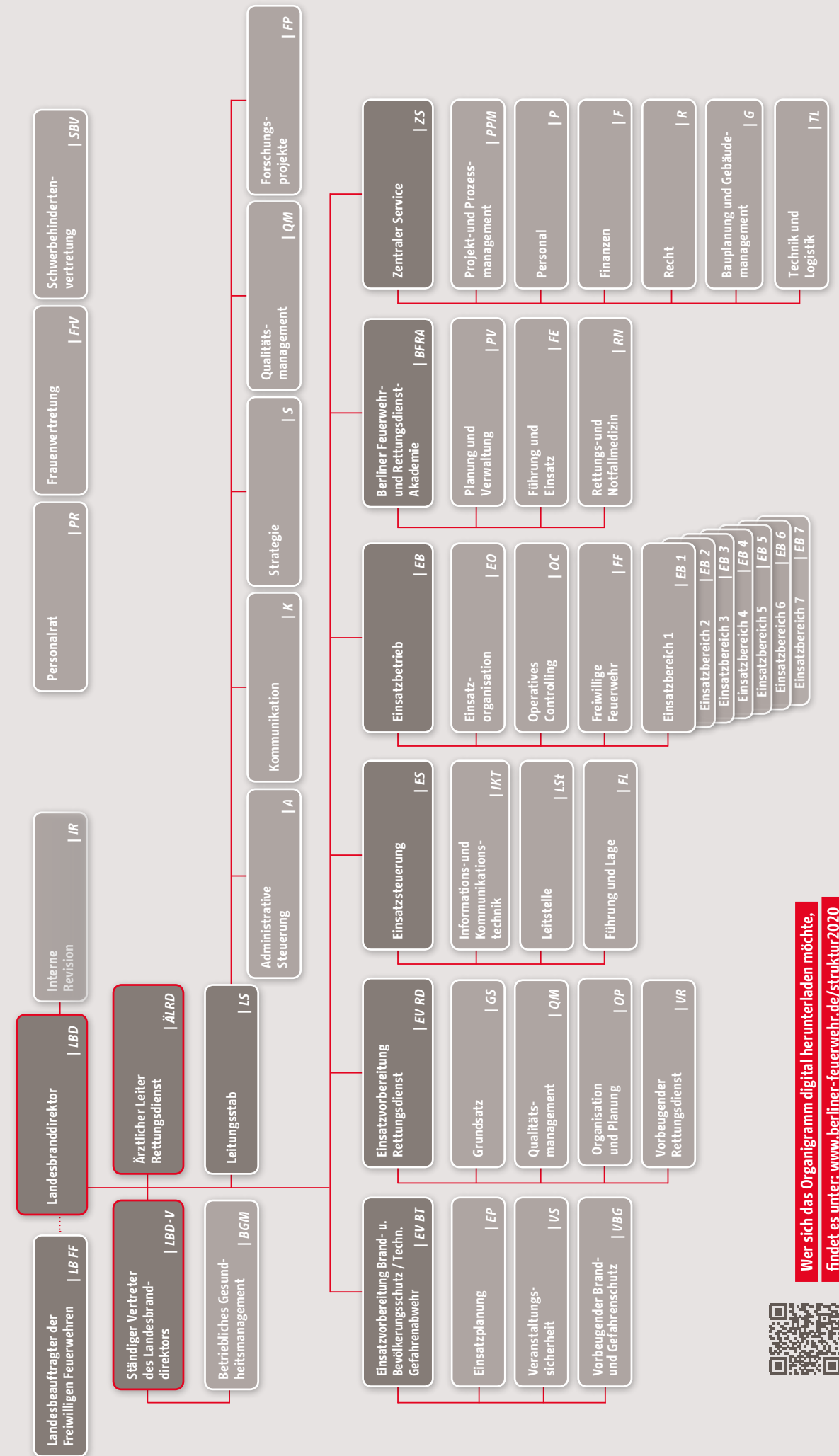
Feuerwehr ein Angebot zur Anmietung einer Liegenschaft in Moabit (Alt-Moabit 59-61) unterbreitet. Dabei handelt es sich um eine Büroetage für etwa 20 bis 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unter Nutzung dieser Räumlichkeiten kann folgendes Standortkonzept umgesetzt werden:

DG Mitte: Behördenleitung, Leitungsstab, EV RD, ZS
 DG Treptow: EV BT
 DG NGW: ES, ZS TL
 Alt-Moabit: EB

Die vorgeschlagenen Standorte für die Leitungen der Einsatzbereiche befinden sich derzeit in der Prüfung. Durch den geringen Bedarf an Räumlichkeiten für jeweils fünf bis sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen gegebenenfalls auch andere Standorte infrage.

ORGANIGRAMM

... eine starke Feuerwehr – eine klare Struktur



Wer sich das Organigramm digital herunterladen möchte, findet es unter: www.berliner-feuerwehr.de/struktur2020



IMPRESSUM

Herausgeber:

Berliner Feuerwehr
Stab Kommunikation
Voltairestraße 2
10179 Berlin

Verantwortlich (V. i. S. d. P.):

Dr. Karsten Homrighausen

Redaktion:

Katrin Kästner
Jessica Deutscher

Bildnachweise:

Umschlag: Adobe Stock/
littleartvector; Seiten 4 bis 13:
Janina Wagner; Seite 12: Adobe
Stock/xxxx_3D; Seite 14: Adobe
Stock/~ Bitter ~; Seiten 16/17:
contenova/Beate Autering;
Seiten 18 und 22: Adobe
Stock/Андрей Яланский; Sei-
ten 23/24: Adobe Stock/Drag-
an; Seite 26: Adobe Stock/sti-
foz; Seiten 30/31: mdsCreative/
Beate Autering; Seiten 32/33:

Tim Seiffert; Seiten 34/35:

Adobe Stock/mipan;
Seiten 36 bis 38: Sebastian
Haase; Seite 39: Stefan Voigt;
Seiten 40/41: Adobe Stock/
photogallery; Seite 42: Adobe
Stock/blankstock;
Seiten 42/43: LBD Strategische
Bauplanung; Seite 44:
Adobe Stock/gearstd

Gestaltung und Produktion:

contenova UG
Geschäftsführer:
Kaya von Düren
Rotschwänzchenweg 3
50829 Köln
www.contenova.de

Druck:

X-PRESS Grafik & Druck GmbH
Geschäftsführer:
Armin Akbarzadeh Gharib
Nunsdorfer Ring 13
12277 Berlin
www.x-press.de

Erscheinungsweise:

einmalig
Auflage: 2.000

Allgemeine Hinweise:

Es wurde alle Sorgfalt
aufgewendet, die Richtigkeit
und Vollständigkeit der
Angaben in den Programmteilen
sicherzustellen. Eventuelle
Fehler sind dennoch nicht
auszuschließen. Ein Nachdruck –
auch auszugsweise – ist nur mit
schriftlicher Genehmigung der
Redaktion zulässig.

