

Lehrstuhl für Politikwissenschaft,

Sicherheitsforschung und Sicherheitsmanagement

an der Fakultät für Kulturreflexion

der Universität Witten/Herdecke

# Förderung des

# Ehrenamtes der

# Feuerwehren in NRW

„Der Mensch in der Feuerwehr“

**Bericht über die Experteninterviews**

## Inhalt

1	Einleitung .....	2
2	Empirisches Design .....	2
2.1	Auswahl der Untersuchungseinheiten .....	2
2.2	Datenerhebung und -erfassung .....	3
2.3	Datenauswertung .....	5
3	Organisationsbeschreibung der Freiwilligen Feuerwehren in NRW .....	5
4	Die Sicht der Experten .....	7
4.1	Aufgaben und Erwartungen .....	7
4.2	Einsatzfähigkeit .....	9
4.3	Organisationskultur .....	10
4.4	Personal .....	13
4.5	Professionalisierung .....	16
4.6	Rolle der politischen Ebene und des Verbands der Feuerwehren in NRW e.V. ....	18
4.7	Würdigung des Ehrenamtes .....	19
4.8	Eigene Beobachtungen .....	19
5	Handlungsbedarf und Lösungsansätze .....	20
6	Konzeptualisierung .....	23
7	Literatur .....	27

## 1 Einleitung

Der vorliegende Bericht widmet sich den zu Beginn des Projekts ‚Feuerwehrensache. Förderung des Ehrenamtes der Feuerwehren in NRW‘ durchgeführten Interviews und dem Besuch der entsprechenden Experten vor Ort. Ziel der Expertenbefragung war es, die Sichtweisen der Feuerwehrangehörigen von Anfang an in den Projektprozess einzubeziehen und auf dieser Basis die AG 1 ‚Der Mensch in der Feuerwehr‘ konzeptionell auszurichten.

## 2 Empirisches Design

Als Erhebungsverfahren für die Expertenbefragung fiel die Wahl auf die qualitative Methode des leitfadengestützten Experteninterviews, da die Untersuchung an organisatorischen und institutionellen Zusammenhängen interessiert ist. Die folgenden Abschnitte sind den einzelnen Schritten des Forschungsprozesses gewidmet.

### 2.1 Auswahl der Untersuchungseinheiten

Aufgrund des Entschlusses, leitfadengestützte Experteninterviews durchzuführen, ergibt sich, dass die Untersuchungseinheiten Experten der Freiwilligen Feuerwehr in NRW und Personen, die im Zuge ihrer Funktion in der Schnittstelle zu dieser tätig sind, sein werden. Dementsprechend wurden die Interviewpartner ausgewählt. Die Datenauswertung des Pretests gab darüber Auskunft, welche Informationsinhalte der nachfolgenden Interviews von besonderem Interesse für die Untersuchung sind und welche möglichen Personengruppen überdies als Untersuchungseinheiten erschlossen werden könnten. Infolgedessen wurde das zuvor gewonnene Vorverständnis im Rahmen der Datenerhebung schrittweise ergänzt, desgleichen wurde mit dem Interviewleitfaden verfahren.<sup>1</sup> Der Leitfaden wurde ausgehend vom Pretest dahingehend verändert, dass Formulierungen verfeinert wurden, um Verständnisprobleme zu beheben und Fragestellungen zu konkretisieren. Dessen ungeachtet konnten mit dem Pretest bereits so viele für das Projekt relevante Informationen gewonnen werden, dass er als erstes Interview gewertet wird.

---

<sup>1</sup> Vgl. Scholl 2009, S. 37. Siehe auch Witt 2001.

## 2.2 Datenerhebung und -erfassung

Das Experteninterview wurde zu Beginn der Projektphase als eigenständige Methode eingesetzt, da auf „*Inhalte und Varianten des Expertenwissens in einem Problemfeld bei Vertretern unterschiedlichster Institutionen [und insbesondere auch Organisationstypen; Anm. d. Verf.] in einer vergleichenden Perspektive*“<sup>2</sup> abgezielt wurde. So lässt das qualitative Interview bei dieser gegebenen Ausgangslage einen erleichterten Zugang zum sozialen Feld, die gründliche Auswertung und den intersubjektiven Nachvollzug der Interpretationen zu.<sup>3</sup>

Des Weiteren eröffnet die Befragung in Form eines Leitfadeninterviews die Möglichkeit, Wissen in angemessener Weise, jenseits der vorformulierten Kategorien der standardisierten Befragung, welche auf das Expertenwissen einengend wirken, zu erheben, da speziell der Status des Experten als Kenner der Organisation, der Prozesse und der relevanten Inhalte von Interesse ist. Demgemäß lässt sich das Interview durch die thematischen Vorgaben des Leitfadens strukturieren, schafft jedoch auch Raum durch den offenen Fragestil frei zu antworten, ohne dass die Gefahr besteht vom Thema abzuschweifen.<sup>4</sup> „*Das Ziel des Experteninterviews besteht also allgemein in der Generierung bereichsspezifischer und objektbezogener Aussagen, nicht dagegen in der Analyse von allgemeinen Regeln des sozialen Handelns*“<sup>5</sup>.

Der Status als Experte liegt erstens in seiner Funktion bzw. Position, zweitens in seiner Verantwortung für eine bestimmte Aufgabe und drittens in seinem privilegierten Zugang zu den diesbezüglichen Informationen begründet. In dieser Untersuchung geben die Experten einerseits Auskünfte über ihre Organisationen, andererseits sind sie gleichzeitig Teil der Zielgruppe, da sie über ihre Handlungsfelder innerhalb ihrer jeweiligen Organisationstypen Auskunft geben.

Die Auswahl der Experten erfolgte gemäß der nicht-standardisierten Befragungen nach einem bewussten Auswahlverfahren. Dabei wird auf eine „*maximale Variation und Heterogenität in Bezug auf die forschungsrelevanten Merkmale, für die*

---

<sup>2</sup> Flick 2010, S. 217.

<sup>3</sup> Vgl. Lamnek 2005, S. 329.

<sup>4</sup> Vgl. Scholl 2009, S. 68 f.

<sup>5</sup> Scholl 2009, S. 69.

*hinreichend viele Befragte ausgesucht werden müssen*<sup>6</sup>, abgezielt. Dies dient einerseits der Perspektiven-Triangulation und andererseits der Expertenvalidierung.

Hinsichtlich unserer Erhebung wurden folgende Merkmale als Auswahlkriterien festgelegt: Der Interviewpartner sollte mindestens zwei Jahre in der Feuerwehr bzw. in der Schnittstelle zu ihr tätig sein. Darüber hinaus sollten die Befragten Vertreter unterschiedlicher Organisationstypen der Feuerwehr bzw. Einrichtungen an der Schnittstelle sein. Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde außerdem darauf geachtet, dass sie über die relevanten Informationen verfügen und diese weitergeben möchten sowie für ein Interview zur Verfügung stehen.<sup>7</sup>

Die Interviews wurden im Zeitraum von der 30. bis 45. Kalenderwoche 2013 jeweils gemeinsam von Hans-Jürgen Lange und Michaela Wendekamm durchgeführt und erfolgten jeweils als Einzelgespräche mit den Experten. Konkret wurden die Interviews in folgenden Strukturen geführt:

- in der Freiwilligen Feuerwehr
- in der Freiwilligen Feuerwehr mit hauptamtlichem Personal
- in der Berufsfeuerwehr
- in der Werkfeuerwehr
- in der Jugendfeuerwehr
- im Institut der Feuerwehr NRW
- mit Vertretern des Verbands der Feuerwehren in NRW
- im Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW
- mit Vertretern des Landesintegrationsrats NRW

Die Datenerhebung und die Datenerfassung erfolgten parallel, da das gesprochene Wort als Audioaufzeichnung festgehalten wurde. Den Befragten wurde die Anonymisierung ihrer Daten und Angaben zugesichert. Die Interviews dauerten zwischen 60 und 180 Minuten, dabei bestimmten die Interviewpartner selbst die Länge des Interviews.

---

<sup>6</sup> Scholl 2009, S. 26.

<sup>7</sup> Vgl. Gläser/Laudel 2009, S. 117.

## 2.3 Datenauswertung

Zur Datenauswertung wurde als qualitative Methode die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring genutzt, die durch eine Offenheit für empirisch begründete Kategorien gekennzeichnet ist, welche sich aus dem Datenmaterial ergeben. Dementsprechend lassen sich induktiv Kategorien aus dem Analysematerial heraus generieren.<sup>8</sup> Ungeachtet des qualitativen Ursprungs der Auswertungsmethode beinhaltet sie auch einen quantitativen Aspekt, da *„die Einzelfälle nicht in ihrer spezifischen Ganzheit durch theoretische Begriffe beschrieben werden, sondern durch zergliedernde Kategorien analytisch gefasst werden. Der Einzelfall wird eben doch zu einer Sammlung von Merkmalsausprägungen.“*<sup>9</sup> Für die Durchführung der Inhaltsanalyse wurde die QDA-Software Atlas.ti genutzt.

## 3 Organisationsbeschreibung der Freiwilligen Feuerwehren in NRW

Den Gemeinden obliegt die Verantwortung eine Feuerwehr zu unterhalten, die entsprechend der örtlichen Risiken- und Gefahrenpotenziale ausgestattet ist. Sie ist Teil der Öffentlichen Verwaltung. Diese Feuerwehren werden daher auch öffentliche Feuerwehren genannt und von nicht-öffentlichen Feuerwehren, wie es z. B. die Werkfeuerwehr ist, abgegrenzt.

Die Aufgaben der öffentlichen Feuerwehr werden zum einen durch das Feuerwehrgesetz des jeweiligen Bundeslandes definiert, für NRW gilt das Gesetz über den Feuerschutz und die Hilfeleistung (FSHG). Sie werden auch als Pflicht-Aufgaben bezeichnet und müssen von jeder Feuerwehr erbracht werden. Hierzu zählen unter anderem das Beseitigen von Schadenfeuern sowie das Retten und Bergen von Menschen. Zum anderen legt jede Kommune noch so genannte optionale Aufgaben fest, die durch ihre Feuerwehr erbracht werden sollen, und fixiert diese entweder in der Feuerwehrsatzung oder in einer Organisationsanweisung. Beispiele hierfür sind die Verrichtung des Rettungsdienstes oder die Entfernung von Öls Spuren auf der Straße. Die optionalen Aufgaben geben innerhalb der einzelnen Feuerwehren immer wieder Anlass für Diskussionen und werfen die Frage auf, inwiefern diese nicht durch andere Bereiche der öffentlichen Verwaltung geleistet

---

<sup>8</sup> Vgl. Mayring 2008.

<sup>9</sup> Lamnek: Qualitative Sozialforschung, 2005, S. 518.

werden könnten, um insbesondere die freiwillig organisierten Feuerwehren zu entlasten. (Vgl. Thorns 2012, S. 13 f.)

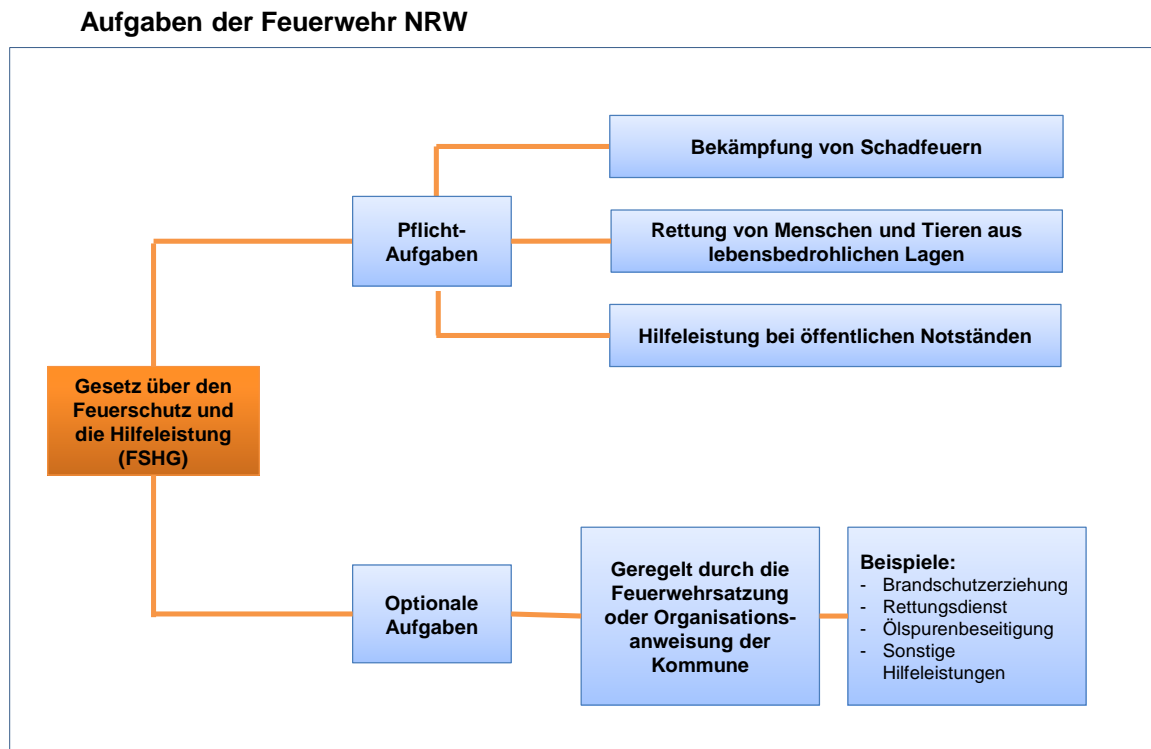


Abbildung: Eigene Darstellung in Anlehnung an Thorns 2012, S. 13.

In ländlich geprägten Regionen mit kleineren Städten und Gemeinden wird der Feuerwehrdienst rein ehrenamtlich von den Bewohnern geleistet. Insgesamt sind 120.904 Personen in den öffentlichen und nicht-öffentlichen Feuerwehren tätig, davon 94.152 in öffentlichen Feuerwehren, wovon sich 85.204 ehrenamtlich im Einsatzdienst der Freiwilligen Feuerwehr engagieren. (Vgl. MIK 2013, S. 8 + 111.)

Kann der Feuerwehrdienst nicht allein aus ehrenamtlichen Kräften organisiert werden, da beispielsweise ein erhöhtes Risiken- und Gefahrenpotenzial vor Ort gegeben ist oder sich zu wenig Freiwillige engagieren, können hauptamtliche Kräfte zur Unterstützung eingestellt werden und so das Ehrenamt entlasten, indem unter anderem die Gerätewartung und kleine Einsätze von den Hauptamtlichen abgearbeitet werden. Dies betrifft insbesondere mittlere und große kreisangehörige Städte. (Vgl. Feyrer 2012 und FSHG § 13.) Auf NRW bezogen unterstützen 4.094 hauptamtliche Kräfte die Arbeit der Freiwilligen Feuerwehr. (Vgl. MIK 2013, S. 111.)

Kreisfreie Städte sind in NRW gemäß § 10 FSHG dazu verpflichtet, eine Berufsfeuerwehr zu unterhalten, aber auch kreisangehörige Städte können eine Berufsfeuerwehr einrichten. Neben den Berufsfeuerwehren sind jedoch auch in diesen Städten Freiwillige Feuerwehren aktiv. (Vgl. Feyrer 2012.) In NRW gibt es insgesamt 29 Berufsfeuerwehren, die zusammen eine Personalstärke von 8.948 ausmachen. (Vgl. MIK 2013, S. 111.) Von diesen sind rund 88 Prozent dem mittleren Dienst, etwa 11 Prozent dem gehobenen Dienst und 1 Prozent dem höheren Dienst zugeordnet. (Vgl. Interview)

Zur Nachwuchsgewinnung haben viele Gemeinden eine Jugendfeuerwehr als Jugendgruppe der Feuerwehr eingerichtet. Sie werden nicht im Gefahrenbereich eingesetzt. Die 386 Jugendfeuerwehren in NRW stehen für Mädchen und Jungen in der Regel ab einem Alter von zehn Jahren offen. Derzeit engagieren sich NRW-weit 21.119 Jugendliche in über 1.100 Jugendgruppen. Der Übertritt in den Einsatzdienst ist ab 18 Jahren vorgesehen, ist jedoch bei einigen Wehren auch schon mit 17 Jahren als Einstieg möglich. (Vgl. Feyrer 2012 und MIK 2013, S. 111.)

## **4 Die Sicht der Experten**

Im Nachfolgenden erfolgt die Darstellung der aus den Interviews hervorgegangenen Kernproblematiken. Da im Zuge der Interviews Anonymität zugesagt wurde, sich die Interviewpartner aufgrund ihrer Funktion innerhalb der Feuerwehr leicht zurückverfolgen lassen, wird bei den einzelnen Belegstellen darauf verzichtet, konkrete Verweise auf die einzelnen Interviews zu benennen.

### **4.1 Aufgaben und Erwartungen**

Generell werden die Aufgaben der Feuerwehr durch das FSHG sowie die kommunalen Regelungen der Feuerwehrsatzung bzw. per Organisationsanweisung definiert. So gibt das FSHG auch vor, dass die Gemeinden eine „den örtlichen Verhältnissen entsprechende leistungsfähige Feuerwehr“ (§ 1 Absatz 1 FSHG) bereithalten müssen. Indessen wird nicht dargelegt, was eine leistungsfähige Feuerwehr genau auszeichnet. Die Feuerwehr sieht sich daher allgemein mit einer hohen Erwartungshaltung seitens von Politik und Gesellschaft konfrontiert, die sich unter anderem in einer angenommenen Allzuständigkeit und Immer-Erreichbarkeit manifestiert. Als problematisch werden insbesondere von Mitgliedern der Freiwilligen Feuerwehr bestimmte optionale Aufgaben, wie die Beseitigung der Ölspur, gesehen.



Jedoch auch Fehlalarme bei Brandmeldeanlagen werden als kritisch bewertet. Bei den genannten Einsatzbeispielen sehen sich die Feuerwehrangehörigen einer nur schwer aufzulösenden Problematik gegenübergestellt. Auf der einen Seite hat die Bevölkerung und die Politik eine hohe Erwartungshaltung an sie, auf der anderen Seite ist jedoch die Akzeptanz von Arbeit- und Auftraggebern, die ein solches ehrenamtliches Engagement unterstützen, rückläufig. Im Zuge dessen geraten das Konzept der leistungsfähigen Feuerwehr und die Frage nach den Schutzniveaus in die Diskussion. (Vgl. Experteninterview)

Unabhängig davon zeigte sich im ländlichen Bereich, dass die Freiwillige Feuerwehr auch Aufgaben wahrnimmt, die das originäre Aufgabenspektrum überschreitet. Diese Tätigkeiten lassen sich unter dem Begriff der allgemeinen Nachbarschaftshilfe zusammenfassen; zu ihnen zählen das Füllen von Pools oder das Fällen von Bäumen in Privatgärten etc. Die Feuerwehr ist sich dieser heiklen Balance sehr bewusst, wenn sie sich auf diese Aufgaben einlässt und sie beispielsweise in Übungen einbaut. Dies wiederum lässt die Erwartungshaltung der Bevölkerung hinsichtlich der Dienstleistungen von Feuerwehr weiter ansteigen. Darüber hinaus besteht das Risiko, dass entweder sich eine so hohe Nachfrage ergibt, dass es nicht mehr leistbar wird oder aber der Vorwurf aufkommt, dass es Mauscheleien geben würde. Die Feuerwehren in diesen Orten versuchen das Problem derart zu lösen, dass Fördervereine gegründet werden, über welche die Dienstleistungen nach transparenten Kriterien abgerechnet werden können. Zudem bilden sich auf diese Weise über den Förderverein Ressourcen, um bestimmte infrastrukturelle und soziale Leistungen, wie die Weihnachtsfeier, Renovierungsarbeiten an der Wache oder die Anschaffung eines neuen Mannschaftstransportfahrzeugs, bezahlen zu können. (Vgl. Experteninterview)

Zugleich wird bisweilen von der Kommunalpolitik auch Druck ausgeübt, sich an kommunalen Ereignissen, wie Schützenumzügen, zu beteiligen. Insgesamt ist daher festzustellen, dass in solchen Kommunen die Feuerwehren eine besondere Wertschätzung genießen, sehr intensiv in das Gemeinschaftsleben integriert sind und auch keine ernsthaften Nachwuchsprobleme aufweisen. Gleichzeitig empfinden es jedoch die Feuerwehrangehörigen so, dass gerade bei den kommunalen Politikern diese Leistungen als sehr selbstverständlich angesehen werden und hier kaum eine Bereitschaft vorliegt, dies auch zu würdigen bzw. dafür gesonderte

finanzielle Ressourcen bereit zu stellen. Seitens der Mitglieder entsteht dadurch zum einen eine latente Unzufriedenheit, zum anderen aber auch eine sehr ausgeprägte Erwartungshaltung, dass die Kommunen ihren Feuerwehren auch besondere Privilegien einräumen sollten. Hier wird zum Beispiel die kostenlose Nutzung von Sporteinrichtungen<sup>10</sup>, die Ergänzung der Wache um Saunen, Pools und Sportgeräte oder die bevorzugte Behandlung bei Stellenvergabe im Öffentlichen Dienst genannt. (Vgl. Experteninterview)

Zusammenfassend kann geschlussfolgert werden, dass die Freiwilligen Feuerwehren in solchen Kommunen aktiver und lebendiger in kommunale Strukturen eingebunden sind, gleichzeitig aber die Grenzziehung zwischen dem, was ihre originären Aufgaben und was fachfremde Aufgaben sind, sehr fließend wird. An dieser Stelle ist ein sensibler Punkt anzusprechen: Es betrifft die Aufgaben der Feuerwehr, insbesondere der Freiwilligen Feuerwehren, jenseits der Gefahrenabwehr und des Brandschutzes. Es wird den Freiwilligen Feuerwehren sehr oft vorgehalten, dass sie zu viele dieser weitergehenden Aufgaben im gesellschaftlichen Bereich leisten – diese gelten potenziell als organisationsfremde Aufgaben. Interessanterweise gesteht gerade die Berufsfeuerwehr ausdrücklich ein, dass diese Aufgaben des gesellschaftlichen Engagements eine unverzichtbare Leistung darstellen, die für die Wahrnehmung und Wertschätzung immanent sind, von der Berufsfeuerwehr allerdings gar nicht geleistet werden könnten. Hier wird auf die Einbindung der Freiwilligen Feuerwehren in die Stadtteile selbst in Großstädten hingewiesen, die dadurch eine direkte Verbindung zwischen Feuerwehr und Bürgerschaft herzustellen in der Lage sind.

## 4.2 Einsatzfähigkeit

Im Rahmen der Interviews wurde von Feuerwehrmitgliedern, die im Laufe der Zeit eine Distanz zu ihrem ehrenamtlichen Engagement entwickelt haben, besonders auf den hohen Zeitaufwand verwiesen, der durch die vielen Bereitschaftszeiten subjektiv bis zu 300 Tagen im Jahr bindet. Eine Möglichkeit wird darin gesehen, dass Bereitschaftsteams gebildet werden, die nach einem fest kalkulierbaren Zeitplan bestimmte Tage oder Zeitfenster Bereitschaftsdienst haben und so verbindlich wissen, wann keine Einsätze erfolgen werden. In der Praxis zeigt sich indessen, dass

---

<sup>10</sup> An dieser Stelle sei auf die Privatisierung vormals öffentlicher Freizeitangebote verwiesen, die einen vergünstigten Eintritt erschweren.

die aktiv Tätigen in den Wehren wenig Bereitschaft zeigen, traditionelle Einsatzkonzepte zu verändern. Vorschläge, die einzelne einbringen, werden schnell, ohne wirkliche sachliche Begründung, zumindest im subjektiven Empfinden, „abgebügelt“. Oftmals gibt dies den Ausschlag, sich verstärkt zurückzuziehen und bei einer persönlichen Veränderung - sei es ein beruflicher Wechsel, eine Heirat, eine Familiengründung oder ein Umzug - dies dann als „objektiven“ Grund für einen endgültigen Ausstieg zu nutzen. (Vgl. Experteninterview) Feuerwehr wird in diesem Sinne als „reformfeindlich“ empfunden.

Eine weitere Option, die Arbeitsbelastung zu reduzieren, wird in den First Respondern gesehen, die bei bestimmten Einsatzstichwörtern vorausgeschickt werden, um die Lage zu erkunden und so den Löschzug zu entlasten. (Vgl. Experteninterview)

### 4.3 Organisationskultur

Die Organisationskultur der Feuerwehr lässt sich allgemein als traditionell und wertekonservativ beschreiben. Dies zeigt sich zum Beispiel in der Begrifflichkeit der Kameradschaft und der Bedeutung von Abzeichen für den Einzelnen sowie für die Gemeinschaft. Diese traditionelle Organisationskultur ist eine zentrale Stärke für die Organisation Feuerwehr, da die enge Bindung unter den Kameraden das Arbeiten im Einsatz erleichtert. Allerdings wirkt die durch die Organisationskultur hervorgerufene Homogenität auf viele Menschen wiederum abschreckend, weil sie das Gefühl haben, dass sie nicht dazugehören bzw. als nicht dazugehörig behandelt werden oder auch gar nicht dazugehören möchten. (Vgl. Experteninterview) Der Begriff der Kameradschaft kann auch als Bezeichnung für eine verschworene Gruppe verstanden werden. Auf den Punkt gebracht: Die enge Bindung der Feuerwehr ist ihre Stärke, zugleich ist jedoch allen bewusst, dass diese auch eine ausgrenzende Wirkung hat.

Das gemeinschaftliche Sozialleben innerhalb der Feuerwehr hatte stets eine hohe Relevanz. Dies spiegelt sich in der Bedeutung von Gemeinschaftsräumlichkeiten wieder. So besitzen die Wachen der Freiwilligen Feuerwehr zumeist eine Art Bar-Raum und – sofern hauptamtliche Kräfte vorhanden sind – Bereitschaftsräume und eine Küche. Einen wichtigen Stellenwert wird dem gemeinsamen Kochen beigemessen. Dieses gemeinsame Sozialleben verliert jedoch aufgrund der heutzutage geforderten beruflichen Mobilität und Arbeitsverdichtung sowie

vorhandener Alternativangebote im Freizeitbereich zunehmend an Bedeutung. Hierdurch verliert die Gemeinschaft innerhalb der Löschzüge im Sinne der peer-group ihre Ausschließlichkeit. Eine Folge davon ist, dass die auch außerhalb des Einsatzes gelebte hierarchische Struktur bisweilen kritisch gesehen wird und die Ansprüche an die Führung steigen. Stand früher die Hierarchie vor dem Menschen, wird heute ein Umdenken seitens der Mitglieder hin zu dem Menschen vor der Hierarchie gefordert. Indessen gilt als Konsens, dass die Hierarchie im Einsatz nicht infrage gestellt wird, da Feuerwehr als Organisation immer schon hierarchisch strukturiert war und einsatzbedingt dafür keine Alternative denkbar erscheint. (Vgl. Experteninterview)

Auch wenn das Gemeinschaftsleben innerhalb der Feuerwehr an Wichtigkeit verliert, wird von einzelnen Mitgliedern der Druck, an diesem teilzunehmen, nach wie vor als spürbar und entsprechend belastend empfunden. Die Erwartung ist weiterhin vorhanden, sich neben den Einsätzen an Wartungsarbeiten und weiteren gemeinsamen Aktivitäten zu beteiligen. All dies ist mit einem hohen Zeitaufwand verbunden und wer dies nicht (mehr) leisten kann bzw. möchte, wird zu einem Außenseiter innerhalb seiner Gruppe gestempelt. Dieser Aspekt tangiert unmittelbar auch die Frage nach der Vereinbarkeit mit der Familie. Sie gestaltete sich früher einfacher, da die Rolle der Frau traditioneller ausgerichtet war. Wenn die ehrenamtliche Feuerwehr-Tätigkeit bei der Heirat von den Frauen akzeptiert war, wurde sie von ihnen danach mitgetragen und sie nahmen am „Vereinsleben“ teil, indem sie beispielsweise Kuchen für das Feuerwehrfest backten. Dies ist im Laufe der Zeit schwieriger geworden, da sich das Rollenbild der Frau gewandelt hat, sie ihrer eigenen Berufstätigkeit nachgeht und die Aufgaben im Haushalt ebenso wie die Erziehung der Kinder vornehmlich von beiden Elternteilen eingefordert wird. Vor diesem Hintergrund werden die Dienste als besonders belastend empfunden, wenn der Einzelne durch ständige Bereitschaften und Aktivitäten bei der Feuerwehr gefühlt aus Familie und Freundeskreis herausgerissen wird. Gerade bei den jüngeren Mitgliedern sieht der Partner seine Aktivitäten unabhängig von denen des anderen. Dies kollidiert häufig mit dem bei den Feuerwehren teilweise noch vorherrschenden klassischen Rollenverständnis. (Vgl. Experteninterview)

Im ländlichen Bereich ließ sich immer wieder beobachten, dass in den Freiwilligen Feuerwehren sehr stabile und gewachsene Strukturen bestehen und die Freiwilligen

Feuerwehren hier eine hohe Bedeutung in den dörflichen bzw. kleinstädtischen Strukturen einnehmen. Dies liegt auch darin begründet, dass die ehrenamtliche Tätigkeit bei der Feuerwehr unmittelbar an den eigenen Erfahrungsraum angebunden ist und ein Bewusstsein dafür vorhanden ist, dass ein Brand auch den eigenen Hof bzw. die eigene Firma treffen könnte. Darüber hinaus sind die Freiwilligen Feuerwehren hier ein integraler Bestandteil der kommunalen Kultur - Doppel- und Mehrfachmitgliedschaften in Vereinen sind die Regel, auch bei jüngeren Mitgliedern. Sobald jüngere Mitglieder beispielsweise aufgrund des Studiums die Region verlassen, ist hier am ehesten die Bereitschaft gegeben, die Kontakte zur heimischen Feuerwehr aufrechtzuerhalten. Auch vonseiten des Löschzugs ist die Toleranz ausgeprägt, ihn in der peer-group zu belassen. (Vgl. Experteninterview)

Sehr aktive jüngere Mitglieder im Bereich des Übergangs zwischen Jugendfeuerwehr und Freiwilliger Feuerwehr beklagen, dass sie bereits in der Jugendfeuerwehr Führungsaufgaben innehatten und gut ausgebildet sind, dann aber bei einem Übergang in die aktiven Wehren wieder bei Null anfangen müssen, weil weder ihr bisheriger Status noch ihre Erfahrung gewürdigt werden. Aufgrund des Umstandes, dass durch die verkürzte Schulausbildung im Sinne des G8 der Zeitpunkt des Übertritts in die aktive Wehr immer häufiger zusammenfällt mit dem Ende der Schulausbildung und dem Wechsel ins Studium bzw. in die Ausbildung, wächst hier der Eindruck eines abgeschlossenen Lebensabschnitts und damit die Bereitschaft, das Kapitel Feuerwehr abzuschließen. Die Aussicht, bei Aufnahme eines Studiums an einem weit entfernten Ort dann noch in die aktive Wehr zu wechseln und hierbei sowieso den bisherigen Status zu verlieren, fördert nicht die Bereitschaft, die Bindung zur Freiwilligen Feuerwehr aufrechtzuerhalten. (Vgl. Experteninterview)

Des Weiteren wird die Hierarchie innerhalb der Feuerwehr von jüngeren Mitgliedern mit akademischem Hintergrund als problematisch empfunden, wenn die Führungsebene, dessen Angehörige traditionell aus dem handwerklichen Bereich stammen, zugleich Vorbehalte gegen Akademiker äußern. Dieses Spannungsverhältnis allein stellt zwar keinen Austrittsgrund dar, kann jedoch, wenn weitere Probleme auftreten, wie zeitlicher oder sozialer Druck, zu einem eskalierenden Thema werden. Dies wird in der Folge eher an persönlichen Spannungen festgemacht, die eine Stellvertreterfunktion erhalten: „Mein Zugführer mochte mich nicht“ (Experteninterview). Ein Umzug wird dann zum Anlass, bei der

einen Feuerwehr aufzuhören und am neuen Ort nicht wieder einzusteigen. (Vgl. Experteninterview)

Generell stellt der Umzug eines Mitglieds der Feuerwehr außerhalb der Kommune ein Grundproblem dar, denn neben der Einsatzkraft geht auch Wissen verloren. In diesem Sinne ließe sich ein System denken, wonach ein Mitglied einer Freiwilligen Feuerwehr, welches in einen anderen Ort zieht, von der abgebenden Wehr an die räumlich zuständige Wehr gemeldet wird. So könnte dort eine persönliche Ansprache des neu Zugezogenen erfolgen und eine neue Bindung aufgebaut werden. Grundsätzlich wird hierin eine sinnvolle Möglichkeit gesehen, allerdings sprechen in der Praxis gravierende Datenschutzgründe dagegen. Ohne Einwilligung des „Wegziehenden“ können seine Daten und persönlichen Profile, wie Ausbildung, medizinische Untersuchungen und besondere Kenntnisse, nicht weitergegeben werden. Als Alternative ließe sich denken, dass die Einwohnermeldeämter automatisch einem jeden Zuziehenden ein Informationsschreiben über Ansprechpartner im ehrenamtlichen Bereich der Kommune aushändigen. (Vgl. Experteninterview)

#### 4.4 Personal

In der letzten Zeit versuchen sich die Freiwilligen Feuerwehren für weitere Zielgruppen zu öffnen, da sie eine zunehmende Personalknappheit befürchten. Grund dafür ist unter anderem der Wegfall des Wehrrersatzdienstes sowie eine erhöhte Mobilität und Flexibilität insbesondere bei Schulabgängern, die wegen eines Ausbildungsplatzes, eines Studiums oder des Berufseinstiegs ihre Heimat verlassen. Wo die Feuerwehr anknüpfen kann, um für junge Feuerwehrmitglieder attraktiv zu bleiben, wurde im Kapitel Organisationskultur (siehe 4.3) beschrieben. Daher soll an dieser Stelle der Fokus auf die neuen Zielgruppen gelegt werden, die bislang eher vereinzelt in der Feuerwehr präsent waren: Senioren, Frauen und Migranten. (Vgl. Experteninterview) Die Gruppe der Menschen mit körperlichen Einschränkungen wurde im Rahmen der Befragungen zu den neuen Zielgruppen durch die Interviewpartner nicht benannt. Diese Ergänzung erfolgte erstmals im Zuge der Workshop-Arbeit.

Hinsichtlich der Senioren stellt bisher der Übergang in die Ehrenabteilung und der damit verbundene wegfallende Versicherungsschutz bei der Feuerwehrunfallkasse ein Problem dar. So sind derzeit noch nicht einmal Unterstützungsleistungen in der

Peripherie jenseits des Einsatzdienstes erlaubt. Hier ruhen Potenziale, die nutzbar gemacht werden sollten. So könnten sie als erfahrene Feuerwehrmänner und -frauen die Brandschutzerziehung und die technische Wartung unterstützen. Jedoch birgt der verlängerte Einsatzdienst den Nebeneffekt, dass Führungsstellen länger besetzt bleiben und jüngere Kandidaten weniger Aussichten haben nachzurücken. Die Frage, ob die Altersgrenze für die Freiwillige Feuerwehr angehoben werden sollte (was von vielen Ehrenamtlichen gefordert wird), kann nicht losgelöst von der Frage der Altersgrenze bei der Berufsfeuerwehr diskutiert werden. Wenn diese in der Freiwilligen Feuerwehr erhöht wird, so die Sorge, dann wird es auch eher früher als später für die Berufsfeuerwehr gelten, was dort auf Ablehnung stößt. Die Politik werde, so wird befürchtet, im Zuge der öffentlichen Sparmaßnahmen eine Erhöhung der Altersgrenze in der Freiwilligen Feuerwehr als Begründung dafür heranziehen, dies auch für die Berufsfeuerwehr als vertretbar und zumutbar darzustellen. (Vgl. Experteninterview)

Die Integration von Frauen in einen Löschzug verläuft nach Ansicht der Interviewpartner immer dann erfolgreich, wenn dort bereits Frauen aktiv sind, die wiederum neue Frauen werben. Jedoch zählten in den Löschzügen, die die wissenschaftliche Begleitung für die Interviews aufsuchte, zumeist nur zwei bis drei Frauen zu den Mitgliedern. Als Erklärung dafür wird genannt, dass Frauen die Feuerwehr als ein stark maskulines Betätigungsfeld verstünden. (Vgl. Experteninterview) Indessen wurde bei den Besuchen der Löschzüge festgestellt, dass es auch häufig an infrastrukturellen Voraussetzungen fehlte, wie die Bereitstellung eines Damen-WC, einer separaten Dusche und Umkleidekabine, aber auch das Belassen von Pin-Up-Postern an den Wänden.

Migranten werden eindeutig als Zielgruppe verstanden. Jedoch gibt es insbesondere bei muslimischen Kandidaten Vorbehalte. Es wird befürchtet, die mögliche Religionszugehörigkeit bzw. Religiosität könne zu Einschränkungen des Soziallebens innerhalb des Löschzugs führen. (Vgl. Experteninterview) Auf die zentrale Bedeutung des Gemeinschafts- und Soziallebens für die Freiwillige Feuerwehr wurde bereits im Abschnitt zur Organisationskultur hingewiesen (siehe 4.3).

Bei der Frage nach den neuen Zielgruppen sollte grundsätzlich darauf geachtet werden, so die einhellige Meinung aller Interviewten, dass sie leistungsgemäß eingesetzt werden bzw. die vorhandenen Leistungsstandards auch erfüllen müssten.

Sonderregelungen seien schädlich für die Integration in den jeweiligen Löschzug, denn es könnte der Eindruck entstehen, dass die entsprechende Person generell nicht für die Feuerwehr geeignet ist, sie dies selber aber nicht aus Rücksichtnahme vor Augen geführt bekomme. Nachzudenken sei vielmehr darüber, ob nicht das Tätigkeitsspektrum, wie bereits angesprochen, verbreitet werden solle zugunsten von Spezialisierungen anstelle genereller Verwendungsfähigkeiten.

Insgesamt ist festzustellen, dass ein Spannungsverhältnis, welches uns in vielen Interviews offensichtlich wurde, darin liegt, dass die Interviewten selbst die Ambivalenz verspüren zwischen Zielen, die mit einer sozialen öffentlichen Erwünschtheit kompatibel sind, zugleich aber damit die wahrgenommenen Gefahren für den Traditionsbestand der Feuerwehr sehr deutlich gesehen werden: Mehr Frauen in der Feuerwehr, eine sich interkulturell öffnende Feuerwehr, eine stärkere Jugendorientierung, die Öffnung hin zu einer Kinderfeuerwehr, die Integration von Senioren, insgesamt also ein gelebtes Diversity-Konzept. All dies sind Zielrichtungen, von deren Richtigkeit jeder Einzelne durchaus überzeugt ist, unterdessen aber weiß, dass dies eine Feuerwehr mit sich bringen würde, die radikal verschieden ist von der Feuerwehr, wie sie bislang besteht.

Ungeachtet dessen sehen die Interviewten in der direkten Ansprache möglicher neuer Mitglieder eine gewichtige Herausforderung. So ist es in kleineren Gemeinden leicht realisierbar, die Bevölkerung direkt anzusprechen. Beispielsweise wurden gute Erfahrungen damit gemacht von Haus zu Haus zugehen. Allerdings zeigt sich, dass Feuerwehr, wie oben erwähnt, in diesen dörflichen bzw. kleinstädtischen Strukturen fest verankert ist und diese Maßnahmen eher der Pflege und Bestandssicherung dienen. Dies ist für den städtischen Bereich nicht übertragbar, weil die Feuerwehr dort keine vergleichbare Position innerhalb der Gemeinschaft einnimmt. Die Feuerwehr wird dort eher als abstrakter Dienstleister für den Notfall gesehen. Dies unterstreicht, dass es keine einheitlichen Konzepte oder Lösungsempfehlungen geben kann, die für alle Organisationstypen der Feuerwehr anwendbar wären. Die Situation der Feuerwehren in Großstädten ist eine gänzlich andere als die in dörflichen bzw. kleinstädtischen Strukturen. (Vgl. Experteninterview) Die Unterschiede von Kommunen mit und ohne Berufsfeuerwehr sind nur vordergründig ausschlaggebend. Gründe für die unterschiedliche Verankerung in der Gemeinschaft liegen in der Verfasstheit dieser, nämlich als Dorf, Kleinstadt oder Großstadt.



Ein Ziel der Freiwilligen Feuerwehr ist es daher auch, Mitglieder möglichst frühzeitig für die Organisation zu gewinnen und langfristig zu binden. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass der Besuch des Löschzugs mit Feuerwehrtechnik etc. zwar immer wieder auf großes Interesse bei Kindern und Jugendlichen stößt, allerdings ohne große Wirkung bleibt, weil es als ein Event von vielen erlebt wird. Nachhaltiger scheint es hier zu sein, wenn eine Wehr einen regelmäßigen Kontakt zu Lehrern und Schülern einer Schule im örtlichen Einzugsbereich herstellt und beispielsweise mit den Lehrern ein inhaltliches Programm für eine Schul-AG entwickelt. In dieser kann dann mit einer Gruppe von Schülern grundlegend über die Tätigkeiten und Aufgaben der Feuerwehr gearbeitet werden. Hier ist ein Potenzial für einen Übergang zur Jugendfeuerwehr angelegt. (Vgl. Experteninterview)

Die Einrichtung von Kinderfeuerwehren, den sogenannten Löschzwerge, wird durchgängig von allen Interviewten als grundsätzlich sinnvoll angesehen – allerdings im Regelfall für die eigene Wehr verneint. Die Ambivalenz klärt sich auf, wenn die Argumente im Einzelnen geprüft werden: Alle Argumente, die für eine Kinderfeuerwehr sprechen, zum Beispiel eine frühzeitige Bindung an die Feuerwehr herzustellen, finden ohne Einschränkungen eine abstrakte Zustimmung. Konkret durchdacht für die eigene Wehr wird aber der pädagogische Aufwand und auch die Verantwortung, die damit einhergeht, als eine so hohe Hürde betrachtet, dass der Vorschlag in letzter Konsequenz abgelehnt bzw. als nicht durchführbar bewertet wird. Wenn dies trotzdem etabliert werden sollte, müsste dafür der Verband der Feuerwehren in NRW e.V. die Organisation und Verantwortung übernehmen, also eine eigene Organisationseinheit geschaffen werden. Vor allem auch Mitglieder der Jugendfeuerwehr lehnen es in der Regel ab, die Einrichtung von Kinderfeuerwehren als einen Teil ihres Zuständigkeitsbereichs zu akzeptieren. Schon jetzt bereite der Altersunterschied zwischen 10- und 18-Jährigen erhebliche Probleme, sodass die Aufnahme von 6-Jährigen als nicht leistbar betrachtet wird. (Vgl. Experteninterview)

#### **4.5 Professionalisierung**

Eine zentrale Forderung, die in den Befragungen deutlich wurde, richtet sich darauf, die sozialen Kompetenzen insbesondere in der Führungsausbildung zu intensivieren. Es wäre allerdings wichtig, einen solchen Kurs vor der Übernahme einer Führungsposition zu absolvieren. Einige Interviewpartner gehen soweit zu sagen, dass die erfolgreiche Absolvierung solcher Kurse eine generelle Voraussetzung sein

müsse, um Führungsaufgaben übernehmen zu dürfen. (Vgl. Experteninterview) Bei der gängigen Forderung nach mehr Aus- bzw. Fortbildung sei aber zu bedenken, dass die Kapazitäten des Instituts der Feuerwehr NRW zwangsläufig begrenzt sind. Dies bedeutet, dass mehr Aus- bzw. Fortbildung hauptsächlich nur durch eine Optimierung der entsprechenden Kapazitäten in den Kommunen erreicht werden kann.

Ein weiterer Handlungsbedarf entwickelt sich durch die allgemein zunehmende Qualifikation der Beschäftigten. Sie führt in der Freiwilligen Feuerwehr dahingehend zu einem Wandel, dass die traditionell dominierende handwerkliche Ausbildung der Mitglieder an Bedeutung verliert und handwerkliche Grundqualifikationen in einigen praktischen Bereichen nunmehr fehlen. An dieser Stelle sei auf die notwendige Reparatur von Fahrzeugen und Gerätschaften in Eigenregie verwiesen, Kenntnisse, über die nicht mehr alle Mitglieder verfügen. (Vgl. Experteninterview)

Gleichzeitig sind gerade jüngere Mitglieder, die über gute Ausbildungen verfügen, darüber frustriert, dass erworbene Qualifikationen immer wieder auf „Null“ gebracht werden, wenn sie sich der Feuerwehrtätigkeit hauptberuflich widmen wollen. Dies ist schon ein Problem beim Wechsel von der Jugendfeuerwehr zur aktiven Wehr. Es wiederholt sich bei einem Wechsel von der Freiwilligen Feuerwehr zur Berufsfeuerwehr. Auch hier werden Qualifikationen nur in einem sehr geringen Maße anerkannt und zum Beispiel für die Ausbildung im gehobenen Dienst angerechnet. Daran anschließend stellt sich in einigen Freiwilligen Feuerwehren mit hauptamtlichen Kräften im täglichen Betrieb die Frage nach der Legitimität der ehrenamtlichen Führung. Die Ausbildung vonseiten der Berufsfeuerwehren und hauptamtlichen Kräfte wird als nicht gleichwertig empfunden im Vergleich zu denen der Freiwilligen Feuerwehr, insbesondere auch in der Einsatzpraxis. Die Leitung durch Ehrenamtliche wird deshalb nur widerstrebend akzeptiert, umgekehrt ebenso. (Vgl. Experteninterview)

Als unausgeglichen wird zudem bewertet, dass als Voraussetzung für Leitungspositionen zu Beginn der Tätigkeit die körperliche Eignung für den Einsatzdienst festgestellt werden muss, dies jedoch danach nie wieder überprüft wird. Es ist daher fraglich, inwiefern erfahrene ältere Kollegen aufgrund ihrer Einsatzerfahrung nicht ebenfalls für entsprechende Ämter qualifiziert sind, auch wenn die körperliche Einsatztauglichkeit nicht mehr gegeben ist, „direkt ins Feuer

hineinzugehen“. (Vgl. Experteninterview) Die Feuerwehr müsse daher für sich klären, ob die Einsatztauglichkeit für Führungspositionen notwendig ist. Bei einer positiven Beantwortung wäre eine regelmäßige Überprüfung der entsprechenden Amtsträger naheliegend.

#### **4.6 Rolle der politischen Ebene und des Verbands der Feuerwehren in NRW e.V.**

In der Wahrnehmung der Politik ist die Arbeit der Freiwilligen Feuerwehr anerkannt und wird auch in keinerlei Weise infrage gestellt. Im Gegensatz dazu deuten die Feuerwehrmitglieder diese Selbstverständlichkeit seitens der Politik tendenziell als fehlende Wertschätzung. Politiker, so ein Beispiel, erkennen es eher an, wenn sie medienwirksam an einer Kinderfreizeit teilnehmen können, anstatt regelmäßig die Freiwillige Feuerwehr aufzusuchen und deren Arbeit zu erkunden. (Vgl. Experteninterview)

Die interkommunale Zusammenarbeit wird ebenfalls als Teil des Politischen betrachtet. In der Frage, inwieweit eine verbesserte interkommunale Kooperation dazu beitragen kann, die Ressourcen der Feuerwehr effektiver zu nutzen, wird zwar einerseits die funktionale Notwendigkeit gesehen, dieses anzustreben, andererseits überwiegt aber die Skepsis. Diese begründet sich aus den knappen Zeitressourcen, die im Ehrenamt zur Verfügung stehen sowie aus der traditionellen Bindung zur eigenen Wehr. Befürchtet wird, dass diese in einer intensiven Zusammenarbeit mit anderen Kommunen verloren geht zugunsten abstrakter interkommunaler Verbände. (Vgl. Experteninterview)

Der Verband der Feuerwehren in NRW e.V. (VdF) wird vonseiten der Berufsfeuerwehren kritisch gesehen, weil dieser als ein Verband wahrgenommen wird, der stark durch die Freiwilligen Feuerwehren geprägt ist und somit vornehmlich deren Interessen vertritt. (Vgl. Experteninterview) Daher sehen die Berufsfeuerwehren insbesondere in der Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren (AGBF) ihr Sprachorgan und tragen nicht alle Konzepte und Entscheidungen des Feuerwehrverbandes mit, der sich selber als Vertreter aller Feuerwehren versteht.

#### 4.7 Würdigung des Ehrenamtes

Ein mögliches Konzept, die Würdigung des Ehrenamtes voran zu bringen, wird darin gesehen, den Kontakt zwischen den Freiwilligen Feuerwehren und den Arbeitgebern zu intensivieren, um so die Akzeptanz des ehrenamtlichen Engagements seitens des Arbeitsgebers zu erhöhen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass viele Mitglieder dies gar nicht wünschen, da sie ihr Engagement für die Freiwillige Feuerwehr gegenüber dem Arbeitgeber verschweigen und die entsprechenden Möglichkeiten der Freistellung gar nicht nutzen. Sie befürchten beträchtliche Nachteile für ihre berufliche Weiterentwicklung, wenn sie dies offen kommunizieren und entsprechende Freistellungen in Anspruch nehmen. (Vgl. Experteninterview)

Ein aktuelles Thema ist auch die Einführung der sogenannten Feuerwehrrente, die bereits in einigen Bundesländern flächendeckend eingeführt wurde und in NRW von einigen Kommunen betrieben wird. Die Feuerwehrrente, die ihrem Wesen nach eher einer Rentenzusatzversicherung entspricht, stößt insbesondere bei älteren Feuerwehrangehörigen auf großes Interesse. Ein Vorschlag zur Weiterentwicklung richtet sich darauf, das Rentenkonzept auch auf den Ehepartner übertragen zu können. Die Interviewpartner schätzen das Modell jedoch insgesamt so ein, dass es eher einen positiven Effekt für den Personalerhalt leistet, weniger als ein Werbeargument für die Personalgewinnung geeignet ist. Für neue Mitglieder ist die zu erreichende Rentenhöhe nicht so hoch, dass sich schon aus diesem Grund eine Mitgliedschaft lohnen würde. Für jüngere Mitglieder erscheint das Rententhema indes sehr abstrakt, potentiell sogar eher negativ besetzt, weil es in ferner Zukunft liegt, nicht ihren Erfahrungsbereich berührt und gefühlt von dem Eindruck bestimmt ist, dass im Alter ohnehin die Altersarmut wartet, eine solche Zusatzrente das Problem auch nicht löst. Dann lieber gleich verdrängen. (Vgl. Experteninterview)

#### 4.8 Eigene Beobachtungen

In diesem Kapitel werden Aspekte aufgegriffen, die der wissenschaftlichen Begleitung im Rahmen der Interviews vor Ort aufgefallen sind, die jedoch nicht konkret in die Befragungen eingegangen sind. Im Fokus steht hier speziell der Vergleich von Freiwilligen Feuerwehren im ländlichen und im städtischen Raum und damit einhergehend zwischen den einzelnen Organisationstypen der Feuerwehr.

Es konnte bei den Experteninterviews vor Ort festgestellt werden, dass die Wachen im ländlichen Gebiet tendenziell sehr modern sind, während im großstädtischen

Raum, wo die Freiwilligen Feuerwehren an eine Berufsfeuerwehr angegliedert sind, diese merklich vernachlässigt wirken. Die großstädtischen Wehren der Freiwilligen Feuerwehr konzentrieren sich zudem stark auf den Vereinscharakter, um sich vom Selbstbild her zu definieren. Aufgrund des wesentlich reduzierten Einsatzspektrums, im Vergleich zu Kommunen mit Freiwilligen Feuerwehren, stellt sich hier die Kernfrage, wer den Ersteinsatz hat. Sehr oft fällt die Antwort zugunsten der Berufsfeuerwehr aus. Dementsprechend schwer fällt es, Mitglieder für die Freiwillige Feuerwehr zu werben und zu motivieren. Allerdings sind diese Freiwilligen Feuerwehren nicht mit dem Problem der Tagesbereitschaft konfrontiert, so dass dieses Konfliktthema hier nicht auftritt.

Dem formulierten Ziel, Mitglieder vom Kindesalter bis zur Ehrenabteilung langfristig zu binden, widerspricht in allen Wehren die unvermeidliche Tendenz zur Routine. Trotz der anfänglichen Komplexität, mit der ein neues Mitglied in einem Löschzug konfrontiert ist, werden die Aufgaben auf Dauer überschaubar. Für die Freiwillige Feuerwehr bedeutet es, gerade über die Aus- und Fortbildung ihren Mitgliedern neue Herausforderungen und Lernanreize zu bieten, wenn sie die Menschen, die sich engagieren, langfristig binden will.

## **5 Handlungsbedarf und Lösungsansätze**

Im Kapitel Einsatzfähigkeit wurde der Wunsch seitens einiger Mitglieder geschildert, die Bereitschaftszeiten neu zu organisieren. Die wissenschaftliche Begleitung sieht in der Einrichtung von Dienstgruppen, die nur in bestimmten Wochen oder an abgesprochenen Tagen alarmiert werden, eine realisierbare Möglichkeit, um sich von den 24/7-Bereitschaften zu lösen. Hierbei ist auf die Problematik der Ruhezeiten hinzuweisen, die ggf. die Aufnahme der beruflichen Tätigkeit nach einem nächtlichen Einsatz unterbindet. Wenn es darum geht, auch Personen in der Feuerwehr zu halten, die sich in der Familienphase befinden, muss verstärkt darüber nachgedacht werden, wie es gelingen kann, Möglichkeiten der Kinderbetreuung zu organisieren. Diese muss potenziell beständig vorhanden sein, damit im Einsatzfall die Kinder in die Betreuung gegeben werden können.

Des Weiteren spricht sich die wissenschaftliche Begleitung dafür aus, die Modularisierung der Ausbildung zu betreiben. Im Zuge dessen sollten Voraussetzungen und Qualitätsstandards für alle Ausbildungsebenen festgelegt

werden. Hierdurch wird auch ein Wechsel zwischen Jugendfeuerwehr, Freiwilliger Feuerwehr und Berufsfeuerwehr erleichtert. Handlungsbedarf besteht auch dahingehend, Dienstgrade und Ausbildungen, die zu den jeweiligen Ämtern und Funktionen führen, anzugleichen. Es kann so eine höhere Durchlässigkeit zwischen den einzelnen Organisationseinheiten und Altersstufen geschaffen werden. Darüber hinaus ist der Wunsch der Befragten nachvollziehbar, den Sozialkompetenzen in der Ausbildung von Führungskräften eine höhere Bedeutung zukommen zu lassen.

Ein weiterer Lösungsansatz könnte darin bestehen, die Tätigkeit in der Freiwilligen Feuerwehr, die jetzt, von wenigen Ausnahmen abgesehen, eine Generalisten-Tätigkeit ist, viel deutlicher zu spezialisieren. So sind beispielsweise jüngere Leute, die sehr stark technisch versiert sind, gut auf Aufgaben in der Funkwerkstatt, im Bereich Social Media und IT sowie webbasierter Öffentlichkeitsarbeit anzusprechen. Dafür müssten sie nicht zwingend Teil des Einsatzdienstes sein. Ist dieser Zugang erst einmal geschaffen, ist es immer noch denkbar, die spezialisierten Mitglieder für weitere Aufgaben zu gewinnen.

Ferner sollte über die Einführung eines Patensystems für neue Mitglieder in einer Wehr nachgedacht werden. In einzelnen Feuerwehren treten bis zu 50 Prozent der Mitglieder bei den Jugendfeuerwehren wieder aus, sobald der Übergang in die ‚normale‘ Wehr ansteht. Um dies zu verhindern, ließe sich ein Pate einsetzen, der als direkter Ansprechpartner dient und in der ersten Zeit hilft, im Löschzug Fuß zu fassen. Ein solches Angebot ließe sich für alle Neumitglieder einrichten. Um die Integration von Jugendfeuerwehr-Mitgliedern in die aktive Wehr zu erleichtern, wäre zu prüfen, inwieweit der Einbezug in den Einsatz jenseits des Gefahrenbereichs ab 16 Jahren vertretbar ist. In der Altersgruppe der 16- bis 18-Jährigen ist die Tendenz besonders ausgeprägt, aufgrund von fehlenden Anreizen, wie der Teilnahme an Einsätzen, abzuspringen und sich anderen Freizeitbereichen zu widmen. Hier könnte der partielle Einbezug in tatsächliche Einsätze, außerhalb eines enger gefassten Gefahrenbereiches, aber unter Echtbedingungen, einen Motivationsschub bedeuten. Allerdings stellt sich die Frage der rechtlichen Verantwortung und Aufsichtspflicht, die vorab zu klären ist.

Mit Blick auf den größeren Rahmen des Gesamtprojekts „Förderung des Ehrenamts in den Feuerwehren“ erscheint die Einbeziehung von Politik und Verwaltung als wesentliche Schlussfolgerung, die aus den entsprechenden Interviews gezogen

werden muss. Es geht hier gar nicht darum, die Politik auf die Existenz der Freiwilligen Feuerwehr hinzuweisen, dies ist ihr sehr wohl gegenwärtig, vielmehr geht es darum, die Sensibilisierung der Politik dafür zu erhöhen, was für die Freiwillige Feuerwehr insgesamt, insbesondere aber bei den optionalen Aufgaben, leistbar ist und dieses Tätigkeitsspektrum dann auch mit den spezifischen Voraussetzungen der jeweiligen Kommune vereinbar ist. In diesem Zusammenhang ist auch die Rolle der Arbeitgeber zu behandeln, sowohl gesellschaftspolitisch als auch arbeitsrechtlich. Sie gilt es mehr denn je zu überzeugen, dass das Ehrenamt in der Freiwilligen Feuerwehr für ihr Unternehmen einen Vor- und keinen Nachteil bedeutet. Arbeitnehmer, die sich ehrenamtlich engagieren, zeichnen sich durch ein hohes Verantwortungsbewusstsein und zahlreiche Fähigkeiten aus, die auch für das Unternehmen ein noch unterschätztes Potential beinhalten.

Wenn gleich also eine stärkere interkommunale Zusammenarbeit nur schwer zu realisieren ist, bestehen innerhalb einer Kommune viele Möglichkeiten, die Feuerwehren stärker miteinander zu vernetzen – hier sind vorrangig die Kreise mit ihren kreisangehörigen Gemeinden in Betracht zu ziehen, weniger die kreisfreien Städte, wo dies durch die Anbindung an die Berufsfeuerwehr bereits geschieht. Gerade im Ausbildungsbereich ist hier ein großes Potenzial zu sehen, indem Wissen zusammengeführt und transferiert werden kann. Es zeigt sich, dass gerade im Bereich der Ausbildung jede Wehr eigene spezielle Fähigkeiten entwickelt hat und in der Aus- und Fortbildung zu vermitteln in der Lage ist. Dies stärker innerhalb einer Kommune zu bündeln, böte die Chance, eigene Mitglieder auch durch andere Wehren schulen zu lassen und umgekehrt, ohne hierfür mehr Mitteln aufwenden zu müssen. Anwendbar ist dies auch auf die Administration. In allen Wehren nehmen die administrativen Anforderungen stark zu. Die Kommunalverwaltung bzw. die Verwaltung des Kreises könnte einige dieser Verwaltungsaufgaben zentralisieren, die Feuerwehren dadurch entlasten, ohne das System der Freiwilligen Feuerwehren dadurch auf den Kopf zu stellen.

Eine Kostensenkung in der Beschaffung, gerade der teuren Einsatzfahrzeuge, ließe sich auch dadurch umsetzen, indem die Einkäufe auf Landesebene gebündelt und abgewickelt werden, so wie dies bei der Polizei auch geschieht. Dagegen gibt es naheliegenderweise seitens der kommunalen Feuerwehren einige Bedenken, weil sie anders als die Polizei kein Teil der Landesverwaltung sind, sondern Teil der

jeweiligen kommunalen Verwaltungen. Eine Lösung könnte darin bestehen, die zentrale Beschaffung über eine kommunale Gemeinschaftsstelle oder die Landschaftsverbände, die Städte- oder Landkreis-Tage bzw. den Städte- und Gemeindebund zu organisieren. Im Kern ginge es darum, gerade bei den Fahrzeugen auf ein gemeinsam abgestimmtes modulares Baukastensystem umzusteigen, um so die Einzelstückkosten zu senken.

Der Verband der Feuerwehren in NRW e.V. wird nicht von allen Organisationseinheiten, wie bereits angesprochen, als ihr Fürsprecher akzeptiert, auch wenn er sich selber als solcher versteht. Eine Möglichkeit, seine Akzeptanz zu erhöhen, läge darin, unterhalb des Landesvorstandes vier „Säulen“ einzuführen, die die einzelnen Organisationstypen repräsentieren: Freiwillige Feuerwehr, Berufsfeuerwehr, Werkfeuerwehr, hauptamtliche Kräfte der Freiwilligen Feuerwehr. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass etwa die Berufsfeuerwehren bereits über eine eigenständige Organisationsform, die Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren (AGBF), verfügen. In dieser Logik müsste auch die Freiwillige Feuerwehr eine eigenständige Organisationsform innerhalb des Verbands gründen, so wie die anderen Sparten ebenfalls. Der Verband der Feuerwehren in NRW e.V. wäre dann im eigentlichen Sinne ein Dachverband der verschiedenen Sparten und würde diese im Landesvorstand repräsentieren. Dementsprechend sollte innerhalb der Feuerwehr insgesamt das Bewusstsein geschärft werden, dass sie in der Wahrnehmung nach außen, seitens der Bevölkerung, *eine* Feuerwehr darstellt. Bei dem Spartenmodell innerhalb des Landesverbands könnte sie zugleich nach innen die jeweiligen ‚Corporate Identities‘ einschließlich ihrer legitimen Interessensvertretungen bewahren.

## 6 Konzeptualisierung

Die ersten explorativen Auswertungen der Experteninterviews ergaben, dass die Rolle des Individuums in der Feuerwehr auch in der Wahrnehmung der interviewten Experten nicht von den handlungsleitenden Organisationsstrukturen zu trennen ist. Insbesondere die Rolle der Tradition in der Feuerwehr wird, unabhängig von den jeweiligen Organisationstypen, als besonders wirkungsmächtig beschrieben. Die Einschätzung nahezu aller interviewten Experten geht dahin, dass der Einzelne den Organisationsbestand (Selbstverständnis der Feuerwehr, Traditionspflege, Rituale, bis hin zum Fremdbild der Feuerwehr) kaum zu beeinflussen vermag. „*Feuerwehr ist*



*so, wie sie ist. Entweder man akzeptiert es oder man akzeptiert es nicht und geht dann*“, wie es ein Interviewpartner auf den Punkt brachte.

Für die wissenschaftliche Begleitung resultierte daraus, das Konzept der „Organisationskultur“ als ein für die AG 1 zentrales Moment anzusehen. Dieses ist abgrenzbar von der „harten“ Organisationsstruktur als Analysekonzept (gesetzliche Grundlagen, Satzungen, Dienstrecht allgemein, formale berufliche Qualifikationen, Hierarchieregeln usw.), wie sie Gegenstand der AG 2 sind. „Organisationskultur“ erfasst im Gegensatz dazu insbesondere die von den interviewten Experten betonten Bedeutungen von kulturellen Mustern, wie sie einer jeden Organisation spezifisch zu eigen sind. Hierzu zählen vor allem narrativ überlieferte Erzählungen über historische Prägungen, daraus abgeleitete Selbstverständnisse, Ehrenkodizes, Praxisverständnisse, ebenso die Rolle von Ritualen usw. „Organisational culture is the collection of traditions, values, policies, beliefs and attitudes that constitute a pervasive context for everything we do and think in an organisation.“ (Marshall / McLean 1985)

Nach Edgar Scheins Drei-Ebenen-Modell befinden sich auf der ersten Ebene der Organisationskultur physische Zeugnisse wie im Falle der Feuerwehr zum Beispiel die Uniform mit Abzeichen, aber auch das Feuerwehrhaus mit dem Holzschnitt des heiligen Florian. Die darunterliegende Ebene ist durch die vorherrschenden Werte der Organisation geprägt. In diesem Sinne ist insbesondere der Wert der „Kameradschaft“ ein verdichteter Topos, der eine beständig reproduzierbare Integrationsleistung für die Organisation vor allem der Freiwilligen Feuerwehr liefert. Ein weiterer zentraler Wert der Feuerwehr stellt die Traditionsverbundenheit dar. Die dritte Ebene wird durch die Grundannahmen gebildet, die den Angehörigen der Organisation nicht bewusst sind, jedoch ihren Umgang mit der Umwelt beeinflussen. Hierzu kann das sehr verbreitete Bild des Feuerwehrmannes gezählt werden, welches von körperlicher Fitness und vom Hauch des Heldentums geprägt ist. (Vgl. Schein 2010, S. 31-36.)

Eine zweite Merkmalsausprägung, die sich durch die Experteninterviews bestätigte, liegt in der hohen Bedeutung der Techniknutzung in der Feuerwehr. Diese geht weit über den reinen Technik- und Instrumentenbezug hinaus (was ein Kernthema der AG 2 ist). Techniknutzung ist nicht zu trennen von Einsatzbewältigung, die aber wiederum eng in Verbindung steht mit organisationskulturellen Mustern. Eine

Änderung von Einsatzstrategien (z.B. veränderte personelle Zusammensetzungen von Einsatzeinheiten) ließe sich nicht, so unsere These, ohne Berücksichtigung von organisationalen Selbstverständnissen umsetzen bzw. vice versa sind organisationskulturelle Veränderungen eine wesentliche Voraussetzung dafür, organisationsstrukturell allgemein, einsatzstrategisch angelegt im Besonderen, Änderungen in Prozessabläufen der Feuerwehren vorzunehmen. Für die Freiwilligen Feuerwehren gilt dies ganz speziell, weil hier Freiwilligkeit, und damit die Bereitschaft, organisationale Veränderungen mitzutragen, die existentielle Voraussetzung schlechthin darstellt.

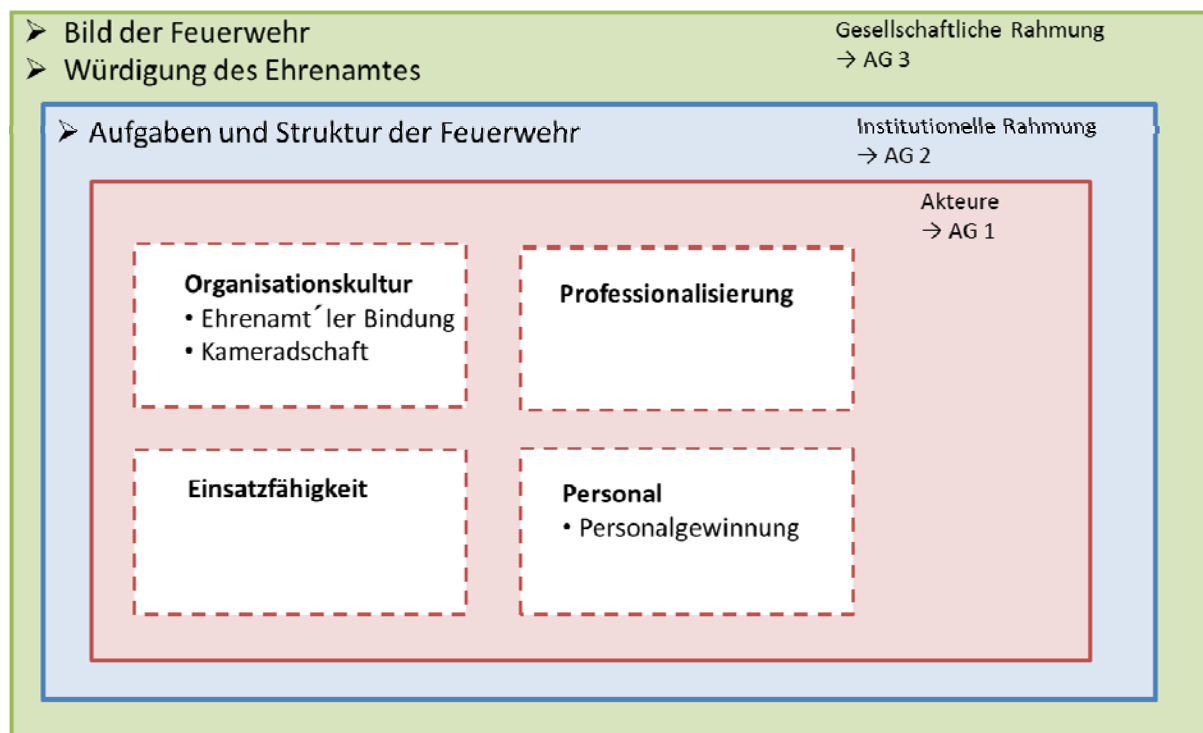
Professionalisierung ist vor diesem Hintergrund, so eine weitere Schlussfolgerung aus den Experteninterviews, als eine durchaus ambivalente Komponente zu betrachten. Sie ist einerseits eine Notwendigkeit, um die Organisation der Freiwilligen Feuerwehr auf neue technische und einsatztaktische Entwicklungen vorzubereiten, sie ist andererseits aber auch mit einer Weichenstellung verbunden, die sich von organisationskulturellen Voraussetzungen, z.B. Traditionsbestand, nur in einem schmalen Grad bzw. in einem schwer zu bestimmenden, aber nicht zu überschreitenden Tempo entfernen darf, wenn nicht desintegrierende Effekte der Preis dafür sein sollen, z.B. einen weiteren Mitgliederschwund und Entfremdungserleben langjähriger Mitglieder zu riskieren. Ein Beispiel stellen die Überlegungen der AG 2 dar, neue Staffelfahrzeuge anzuschaffen und so von den neun Besatzungsmitgliedern des Gruppenfahrzeugs auf sechs zu reduzieren.

Im dargestellten Sinne sind *Organisationskultur*, (technisch verstandene) *Einsatzfähigkeit* sowie *Professionalisierung* mehr als analytische Merkmalsausprägungen zu verstehen, die, auf der Basis der durchgeführten Experteninterviews, das handlungsbezogene Verständnis der Menschen in der Feuerwehr erschließen. *Personalgewinnung und -erhalt* dagegen sind, ebenfalls auf der Basis der durchgeführten Experteninterviews, eher als eine normative Merkmalsausprägung zu betrachten, die in der Wahrnehmung der Akteure – zukunftsbezogen – darüber entscheidet, inwieweit sich die Freiwilligen Feuerwehren auf veränderte gesellschaftliche Entwicklungen einstellen können. Als neue Zielgruppen werden Frauen, Migranten und Senioren sowie mit Einschränkungen Behinderte von den Interviewpartnern genannt.

Die wissenschaftliche Begleitung hatte auf der Grundlage einer solchen ersten explorativen Auswertung der Experteninterviews den Mitgliedern der AG 1 vorgeschlagen, die Merkmalsausprägungen Organisationskultur, Einsatzfähigkeit, Professionalisierung und Personalgewinnung für die weitere Arbeit zugrunde zu legen und diese Themenschwerpunkte in Form von beteiligungsorientierten Workshops zu vertiefen. Die Mitglieder der AG 1 stimmten dem zu.

Mit den Workshops in Dortmund (16. November 2013) und Aldenhoven (30. November 2013) sowie des Jugendfeuerwehrworkshop in Witten (22. Februar 2014) wurde das Themenfeld „Organisationskultur“ mit den unterschiedlichsten Angehörigen der Freiwilligen Feuerwehren und unter großer Beteiligung vertieft. Die thematische Auswertung der drei Workshops erfolgt in einem gesonderten Teil des Berichts. Die nachfolgende Übersicht zeigt die behandelten Themenschwerpunkte ebenso wie die Abgrenzungen der AG 1 zu den AG 2 und 3.

### DER MENSCH IN DER FEUERWEHR – ZWISCHEN STRUKTUR UND INDIVIDUUM



*Eigene Darstellung*

## 7 Literatur

Brandschutz. Deutsche Feuerwehr-Zeitung (Hrsg.): Das Feuerwehrlehrbuch. Grundlagen-Technik-Einsatz, 2. Auflage, Stuttgart 2012.

Feyrer, Johannes: Organisation, in: Brandschutz. Deutsche Feuerwehr-Zeitung (Hrsg.): Das Feuerwehrlehrbuch. Grundlagen-Technik-Einsatz, 2. Auflage, Stuttgart 2012, S. 29-38.

Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, 3. Auflage, Reinbek 2010.

Gesetz über den Feuerschutz und die Hilfeleistung (FSHG) vom 10. Februar 1998.

Gläser, Jochen / Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2009.

Lamnek Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch, 4. Auflage, Weinheim 2005.

Marshall, Judi / McLean, Adrian (1985): Exploring Organisation Culture as a Route to Organisational Change, in Hammond V. (ed), Current Research in Management, pp. 2-20, Francis Pinter, London.

Mayring, Phillipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 10. Auflage, Weinheim 2008.

Ministerium für Inneres und Kommunales (MIK): Gefahrenabwehr in Nordrhein-Westfalen. Jahresbericht 2012, Düsseldorf 2013.

Schein, Edgar H.: Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide, 3. Auflage, Bergisch Gladbach 2010.

Scholl, Armin: Die Befragung, 2. Auflage, Konstanz 2009.

Thorns, Jochen: Einführung in: Brandschutz. Deutsche Feuerwehr-Zeitung (Hrsg.): Das Feuerwehrlehrbuch. Grundlagen-Technik-Einsatz, 2. Auflage, Stuttgart 2012, S. 13-17.

Witt, Harald: Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung. In: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research, Jahrgang 2, Heft 1, 2001, URL: [http://www.qualitative\\_research.net/index.php/fqs/article/view/969/2115](http://www.qualitative_research.net/index.php/fqs/article/view/969/2115) (Stand: 12.05.2014).