

Lehrstuhl für Politikwissenschaft,  
Sicherheitsforschung und Sicherheitsmanagement  
an der Fakultät für Kulturreflexion  
der Universität Witten/Herdecke

# Förderung des Ehrenamtes der Feuerwehren in NRW

Themenbereich: Organisationskultur

„Der Mensch in der Freiwilligen Feuerwehr“

Bericht über die Workshop-Foren in Dortmund und Aldenhoven  
und den Workshop „Junge Feuerwehr“ in Witten

## Inhalt

1. Einleitung .....	2
2. Methoden der Workshop-Auswertung .....	2
1.1. Auswahl der Untersuchungseinheiten .....	2
1.2. Datenerhebung und -erfassung .....	3
1.3. Datenauswertung .....	4
2. Ergebnisse aus den Workshops „Organisationskultur“ .....	4
2.1. Äußerer Rahmen .....	4
2.2. Anreizsystem .....	5
2.3. Ausbildung .....	6
2.4. Kommunikation .....	7
2.5. Menschenführung .....	9
2.6. Organisatorisches .....	10
2.7. Personalgewinnung .....	15
2.8. Strukturelles .....	17
3. Ergebnisse des Workshops „Junge Feuerwehr“ .....	18
3.1. Äußerer Rahmen .....	18
3.2. Anreizsystem .....	18
3.3. Ausbildung .....	19
3.4. Kommunikation .....	22
3.5. Menschenführung .....	25
3.6. Organisatorisches .....	25
3.7. Personalgewinnung .....	26
3.8. Strukturelles .....	27
4. Conclusio .....	28
Literatur .....	29

## 1. Einleitung

Im folgenden Bericht werden die Ergebnisse aus den Workshop-Foren in Dortmund und Aldenhoven sowie aus dem Workshop „Junge Feuerwehr“ in Witten dargestellt. Diese fanden im Rahmen der Arbeitsgruppe 1 „Der Mensch in der Freiwilligen Feuerwehr“ des Projekts „Förderung des Ehrenamtes der Feuerwehren in NRW“ vom Ministerium für Inneres und Kommunales (MIK) NRW statt. Wissenschaftlich begleitet wird diese Arbeitsgruppe durch den Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Sicherheitsforschung und Sicherheitsmanagement der Universität Witten/Herdecke.

## 2. Methoden der Workshop-Auswertung

Die Workshops dienen dazu, die im Zuge der Experteninterviews herausgearbeiteten Themenfelder Organisationskultur, Einsatzfähigkeit, Professionalisierung und Personalgewinnung im Detail zu ergründen. Zudem bietet dieses Format die Möglichkeit, eine hohe Anzahl an Feuerwehrangehörigen partizipativ zu beteiligen, so dass eine Anbindung an die Praxis und an die örtlichen Gegebenheiten gewährleistet sind. Über die gesamte Projektlaufzeit sind daher begleitende Workshops vorgesehen. Die Teilnehmer der Workshops teilen sich nach ihren Interessen in thematisch vertiefende Foren selber ein, die methodisch als Focus-Groups dienen. Dieser Teil beschränkt sich auf die zwei durchgeführten Workshops zum Themenfeld Organisationskultur und den Jugendfeuerwehr-Workshop, der ebenfalls den Schwerpunkt auf die Organisationskultur setzte. Da das Symposium einen ergänzenden Charakter zu den Workshops hatte und neben der Feuerwehr auch anderen Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) offen stand, wird es in einem separaten Bericht behandelt.

### 1.1. Auswahl der Untersuchungseinheiten

Die Untersuchungseinheiten der Workshop-Auswertung werden durch die einzelnen Foren gebildet. Die Zusammensetzung der einzelnen Foren ergab sich frei aus der Wahl der Teilnehmer, jedoch zeichneten sich die Gruppen nicht dadurch aus, dass ein Großteil der Teilnehmer gut miteinander befreundet oder bekannt war, was zu verkürzten Diskussionen hätte führen könnte, da die einzelnen Positionen und Argumente bekannt sind.

Die Workshops in Dortmund und Aldenhoven standen allen Mitgliedern der Freiwilligen Feuerwehr NRW offen, wurden jedoch hauptsächlich von den höheren Dienstgraden und älteren Mitgliedern genutzt. Daher wurde zusätzlich ein Workshop angeboten, der sich explizit an die jüngeren Mitglieder zwischen 16 und 27 Jahren richtete.

## 1.2. Datenerhebung und -erfassung

Die Methodenwahl fiel auf die Focus-Groups, da sich besonders dazu eignet, explorativ mit Angehörigen einer Organisation, in diesem Fall der Freiwilligen Feuerwehr NRW, thematische Inhalte zu ergründen und das Forschungsfeld insgesamt einzuschätzen. Darüber hinaus können über dieses Format die Erkenntnisse aus den Experteninterviews durch die Praxis gegengeprüft werden. (Vgl. Flick 2010, S. 260.)

„The hallmark of focus groups is the explicit use of the group interaction to produce data and insights that would be less accessible without the interaction found group.” (Morgan 1988, S. 12.) Insbesondere die Organisationskultur ist ein Thema, über das zunächst nicht einfach kommuniziert werden kann, da sie schwer in Worte zu fassen ist. Durch die Interaktion innerhalb der Gruppe kann leichter das soziale Wissen der Teilnehmer darüber erschlossen werden. (Vgl. Flick 2010, S. 261.)

Die Workshops zur Organisationskultur und der Jugendfeuerwehr-Workshop waren so konzipiert, dass die Teilnehmer sich in vier thematisch unterschiedlichen Foren vertiefend mit den Dimensionen der Organisationskultur befassen konnten. Die Foren-Arbeit verlief in zwei Phasen. Die erste Phase (ca. 90 Minuten) diente der Annäherung an das Thema und der Besprechung, mit welchen Herausforderungen sich die Freiwillige Feuerwehr konfrontiert sieht. In der zweiten Phase (ca. 90 Minuten) wurden gemeinsam Lösungsansätze erarbeitet und zu möglichen Projektideen konkretisiert. Die Ergebnisse der Forenarbeit wurden in Protokollen festgehalten. Die Auswertung umfasste dementsprechend die Ergebnisse aus 19 Foren-Gruppen (4 in Dortmund, 4 in Aldenhoven und 11 in Witten). Die einzelnen Äußerungen der Foren-Teilnehmer wurden anonymisiert. Zudem wurden die erhobenen Probleme und generierten Ideen über die Metaplan-Methode visuell festgehalten. Diese beiden Dokumentationen wurden von der wissenschaftlichen Begleitung als Ausgangspunkt herangezogen.

### 1.3. Datenauswertung

Für die Auswertung wurde in diesem Teil der wissenschaftlichen Begleitung die qualitative Methode der strukturierenden Inhaltsanalyse in Form der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring (2008) gewählt. Der Fokus lag dabei auf der themenspezifischen Herausfilterung von Lösungsansätzen und möglichen Pilotideen. Die Analyse der Hermeneutic Unit identifizierte acht Schwerpunktthemen innerhalb der Organisationskultur von Feuerwehren. Die Kategorien Äußerer Rahmen, Anreizsystem, Ausbildung, Kommunikation, Mitgliedergewinnung, Organisatorisches und Strukturelles erwiesen sich dabei als geeignet und ermöglichte so den Zugang zum Datenmaterial. Hierdurch konnte die Extraktion und Zusammenfassung der Inhalte erfolgen. (Vgl. Mayring 2010, S. 65 f und 98.) Zur Auswertung wurde die QDA-Software Atlas.ti unterstützend genutzt. Die nachfolgend dargestellten Inhalte geben die Meinung der Workshop-Teilnehmer wieder. Seitens der wissenschaftlichen Begleitung wurde auf eine Kommentierung bewusst verzichtet.

## 2. Ergebnisse aus den Workshops „Organisationskultur“

Im Rahmen des Projekts „Feuerwehrsache – Förderung des Ehrenamtes der Feuerwehren in NRW“ führte die Arbeitsgruppe 1 „Der Mensch in der Feuerwehr“ zwei Workshops (16.11.2013 in Dortmund und 30.11.2013 in Aldenhoven) zum Thema Organisationskultur durch. Die Workshops verfolgten das Ziel, unter breiter Beteiligung der Basis ein Problem-Assessment bei den Freiwilligen Feuerwehren in NRW in Hinblick auf die Organisationskultur vorzunehmen, welches im zweiten Teil des Workshops die Grundlage für die Entwicklung von Lösungsansätzen bildete. Dabei wurde in vier thematisch eingegrenzten Foren auf die Schwerpunkte „Die Feuerwehr als Organisationskultur“, „Tradition erhalten – Muff vermeiden“, „Die Vereinbarkeit der 4 F“ sowie die „Integration neuer Zielgruppen“ eingegangen. Der komplette Verlauf der Forenarbeit wurde in Ergebnisprotokollen fixiert.

### 2.1. Äußerer Rahmen

Wichtig für die Feuerwehrangehörigen sind neue gesetzliche Rahmenbestimmungen, vor allem im Bereich der Unfallfürsorge für Feuerwehrleute. Die Freiwilligen Feuerwehrleute begeben sich ehrenamtlich in Gefahrensituationen. Es stellt sich dabei die Frage, wie sie und ihre Familien versorgt sind, wenn ihnen etwas im Einsatz passie-

ren sollte. Den Feuerwehrleuten und ihren Angehörigen, die für diesen Einsatz viel auf sich nehmen, wäre mit neuen gesetzlichen Bestimmungen in diesem Bereich eine Last abgenommen. Die Freiwillige Feuerwehr leistet einen unschätzbaren Wert für die Gesellschaft. Viele, auch in der Politik, halten dies, gerade weil die Feuerwehr so gute Arbeit leistet, mittlerweile für selbstverständlich. Eine größere Unterstützung durch die Politik und Gesellschaft wäre wünschenswert. Die öffentlichen Arbeitgeber könnten mit gutem Beispiel vorangehen und ihr Personal für Ausbildungen bei der Feuerwehr freistellen. Den Arbeitgebern allgemein muss vor Augen geführt werden, dass die Freiwillige Feuerwehr keine Selbstverständlichkeit ist und dass im Zweifelsfall auch sie davon profitieren. Für die Organisation ist auf jeden Fall die Zusammenarbeit der Arbeitgeber und der Freiwilligen Feuerwehr unerlässlich. Dies wird weiter unten im Abschnitt „Organisatorisches“ noch einmal ausgeführt.

Die Strukturen sollten es zulassen, auch ältere Leute bei der Freiwilligen Feuerwehr zu halten. Die Menschen werden immer älter und bleiben länger fit, die bisherigen Altersgrenzen sind deshalb nicht mehr zeitgemäß. Zudem sind auch Mitglieder, die nicht mehr alle Leistungstests absolvieren können, durch ihr Wissen und ihre Erfahrung eine Bereicherung und Hilfe und sollten bei der Feuerwehr gehalten werden.

Es sollte eine zentrale Anlaufstelle für Probleme in der Freiwilligen Feuerwehr eingerichtet werden. Diese könnte in Problemfällen als Mediator eingesetzt werden. Ein Kompetenzzentrum zur Bündelung von Erfahrungen und Know-how sowie zur Aufbereitung und Weitergabe dessen würde die Feuerwehr NRW erheblich stärken und professionalisieren. In diesen Rahmen könnte auch eine Vermittlungsstelle integriert werden, die als landesweiter Anlaufpunkt bei internen Schwierigkeiten dienen könnte.

## 2.2. Anreizsystem

Eine wichtige Erleichterung für Feuerwehrangehörigen wäre die Regelung der Kinderbetreuung im Einsatzfall. Gerade wenn beide Elternteile arbeiten, ist der Einzelne weniger flexibel und nicht immer einsatzbereit. Eine möglichst einfache logistische Lösung wäre sowohl für die einsatzwilligen Feuerwehrleute als auch für die Feuerwehr selbst die beste Lösung. Eine Betreuung beim Gerätehaus wäre deshalb ideal. Vielleicht findet sich dafür sogar qualifiziertes Personal unter den Feuerwehrmitgliedern selbst. Diese Personen könnten dann – als vollwertig geachteter Einsatz – zur

Kinderbetreuung der Feuerwehrleute ausrücken. Dieses Modell wird im Abschnitt „Organisatorisches“ noch einmal angesprochen. Um die generelle Familiensituation der Feuerwehrleute zu entspannen, wären ermäßigte oder bevorzugte Vergabe von Kita- und Kindergartenplätze an Feuerwehrangehörige generell ein gutes Mittel.

Allgemein ist es wünschenswert, die Familien der Feuerwehrleute mehr in den Feuerwehralltag einzubeziehen und so auch das Verständnis für den enormen zeitlichen Aufwand ihrer Familienmitglieder zu fördern. Familientage könnten gestaltet, gemeinsame Feierlichkeiten und Freizeitaktivitäten durchgeführt werden. Diese sollten jedoch keinen Pflichtcharakter annehmen, im Sinne von ‚wer keine Familie mitbringen kann, gehört nicht dazu‘, sondern ein fakultatives Angebot sein. Wenn Familien oder Partner lieber im Hintergrund bleiben möchten, so sollte dies genauso akzeptiert werden, ohne als seltsam abgestempelt zu werden. Mit gemeinsamen und unterhaltsamen Aktivitäten rund um die Feuerwehr können die Kinder der Feuerwehrleute ebenfalls einbezogen werden, um diese so an die Feuerwehr heranzuführen und zu binden.

Weitere Anreize könnten durch verbilligte Freizeitangebote für die Familien wie etwa Schwimmbadeintritte, Freizeitparks u. a. geschaffen werden. Dabei ist letztlich alles als Anreiz geeignet, was das gesamte Wohlbefinden der Feuerwehrangehörigen und ihres Umfeldes fördert.

### 2.3. Ausbildung

Die Ausbildung der Feuerwehrleute sollte zunehmend auch einen Fokus auf den Bereich Soft Skills legen. Damit einhergehend wäre ein Wandel vom Frontalunterricht zur vermehrten Gruppenarbeit sinnvoll. Gute Gruppenarbeit ist schließlich das, was von den Leuten im Einsatz auch gefordert ist. Die Kommunikation ist dabei sehr wichtig. Gerade im Ehrenamt ist es auch notwendig, dass erlernt wird, sich abzugrenzen und auch einmal „Nein“ zu sagen. Die Ausbilder selber sollten stets um ihre eigenen Fähigkeiten, sowohl fachlich als auch pädagogisch und didaktisch, bemüht sein. Das eigene Wissen muss adäquat weitergegeben werden können. Die Ausbildung der Ausbilder ist somit von großer Wichtigkeit. Dies umschreibt das Konzept des ‚Train the Trainer‘. Die Ausbildung soll so professionalisiert werden. Das ist auch eine Anforderung, die durch die immer größere Anzahl technischer Geräte, die eine profunde Einführung erfordern, entsteht.

Die Ausbildung der Feuerwehrleute sollte modularisiert werden, sodass sie auch über einen längeren Zeitraum und flexibler absolviert werden kann und nicht an einem Block stattfinden muss. Die Ausbildung erfolgt z. B. in den Niederlanden bereits in Moduleinheiten, die intensiver, dafür zeitlich kürzer sind. Die unbedingte Anwesenheitspflicht bei Theorieschulungen, insbesondere da sich teilweise Lerninhalte wiederholen, sollte gelockert werden und nur die Prüfungsleistung im Mittelpunkt stehen. Eine gezielte Vernetzung müsste schon während der Ausbildung beginnen. Für die Bundeslandwechsler sollten spezifische Lehrgänge angeboten werden, die genau die Punkte betreffen, die am jeweiligen Ort anders sind. Die Motivation, ein Ehrenamt in einem anderen Bundesland fortzuführen, sinkt, wenn dort Ausbildungsleistungen erneut erbracht werden müssen, obwohl es sich um erfahrene Feuerwehrleute handelt.

Um Quereinsteigern den Einstieg in die Feuerwehr zu erleichtern, könnten Kommunen gemeinsam einen Lehrgang gesondert für diese Zielgruppe anbieten. Für diese Gruppe ist es nicht motivierend, mit Jugendlichen oder jungen Erwachsenen denselben Lehrgang zu absolvieren, die bereits erhebliche Vorkenntnisse aus ihrer Zeit in der Jugendfeuerwehr mitbringen. Auch brauchen Quereinsteiger eine andere Art der Ausbildung, da sie schon vieles an Erfahrung aus ihrem Leben und ihren Tätigkeitsfeldern mitbringen und verknüpfen können. Generell sollte einhergehend mit der angestrebten Professionalisierung der Ausbildung eine Verzahnung mit derjenigen der Berufsfeuerwehr in Betracht gezogen werden. Angestrebt ist in diesem Rahmen auch die Anerkennung von mitgebrachten Qualifikationen, etwa aus einer Berufsausbildung. Diese Veränderungen werden im Abschnitt „Strukturelles“ aufgegriffen.

## 2.4. Kommunikation

Die Feuerwehr muss wieder aktiv ins Bewusstsein der Menschen rücken. Durch die demographischen Veränderungen, die Verstädterung und die anwachsenden Agglomerationen mit immer anonymer werdenden Wohnverhältnissen wird es für Außenstehende zunehmend schwieriger, der Feuerwehr auf einer persönlichen Ebene zu begegnen. Dazu sollten die Feuerwehren in NRW ein gemeinsames Leitbild entwickeln, das nach außen und innen getragen werden und wirken kann. Im Rahmen dieses Leitbildes sollte überlegt werden, ob auf belastete Begriffe wie ‚Kameradschaft‘ verzichtet werden kann oder ob sie zu ersetzen sind. Solche Begriffe können,



gerade bei Bevölkerungsgruppen mit Migrationshintergrund, den Eindruck von paramilitärischen Strukturen erwecken und abschreckend wirken.

Die Entwicklung eines Leitbildes wäre auch ein Schritt in Richtung Corporate Identity und Corporate Design, nach dem die Feuerwehr einheitlich auftritt. Das führe, so lautet der Konsens, zu einer Überwindung der wahrgenommenen Unterteilung in Berufs- und Freiwillige Feuerwehr, wie sie weiter oben bereits erwähnt wurde. So sollen zum Beispiel die jeweiligen Schriftzüge auf den Einsatzfahrzeugen vereinheitlicht werden, um als *eine* Feuerwehr aufzutreten. Bei öffentlichen Anlässen sollte die Feuerwehr als das dargestellt werden, was sie ist: Eine Stütze der Gesellschaft. Die Freiwillige Feuerwehr muss von ihrem ‚Jammer-Image‘ wegkommen hin zu einem selbstbewussten und offenen Auftreten. Ein Beispiel hierfür gibt eine Freiwillige Feuerwehr, die in Fahrschulen um Mitglieder geworben hat und in der Folge von einer beträchtlichen Anzahl an Neuanmeldungen berichten konnte. Hieran wird deutlich, wie wichtig die Kommunikation und der Austausch über derartige Best-Practice-Beispiele sind, so dass möglichst viele Feuerwehren von guten Erfahrungen anderer Einheiten profitieren können. Operationalisiert könnte diese Idee in Gestalt eines moderierten Wiki werden. In einem Wiki ließen sich zu verschiedenen Unterthemen Informationen abrufen. Gleichzeitig könnte dieses Wissen durch den Benutzer, der dazu auch eigene Erfahrungen einbringen kann, ergänzt und weiterentwickelt werden. Aber auch andere Datenbankformate sind denkbar. Im Abschnitt „Organisatorisches“ wird die Idee und der Anwendungsbereich einer Datenbank detailliert aufgegriffen.

Bei der Umsetzung des Leitbildes und der Außenkommunikation muss mit großer Umsicht vorgegangen werden. Die Diversität und Offenheit der Freiwilligen Feuerwehr soll gezeigt und gelebt werden, dabei ist aber darauf zu achten, nicht ostentativ seine integrierten Mitglieder als Werbeträger vorzuschieben, seien es Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund – dies könnte auch abschreckend wirken. Ein Vorgehen mit Fingerspitzengefühl ist gefordert.

Eine positive Darstellung der Freiwilligen Feuerwehr in der Öffentlichkeit, also über Präsenz und Medienberichte, könnte sich sehr positiv auf die Arbeitgeber und ihre Bereitschaft auswirken, ihre Mitarbeiter für Feuerwehreinsätze freizustellen. Auf Arbeitgeber, bei denen diesbezüglich Probleme auftreten, könnte gezielt zugegangen

werden. Betont werden sollte dabei, dass jeder Feuerwehrangehörige viele zusätzliche Qualifikationen in das Unternehmen mitbringt, die sich positiv auf die Arbeit auswirken. Feuerwehrleute sind außerdem pflichtbewusste und engagierte Mitarbeiter.

Die feuerwehrinternen Strukturen bedürfen einer Verbesserung, insbesondere den Austausch von Personal betreffend. So fallen viele Feuerwehrleute für die Tagesbereitschaft aus, weil sie zwischen Wohn- und Arbeitsort pendeln und so für ihre Heimatwache nur in den Abend- und Nachtstunden erreichbar sind. Denkbar wäre, sie auch an ihrem Arbeitsort als ‚Gastlöscher‘ einzusetzen. Ein zweiter Aspekt betrifft den Umzug von Feuerwehrangehörigen. Hilfreich wäre eine Kommunikation zwischen den Feuerwehren. Wenn ein Zugführer den anderen über einen qualifizierten Zuzügler informierte, könnte dieser direkt auf sein gut ausgebildetes, potentiell neues Feuerwehrmitglied zugehen. Dem umziehenden Feuerwehrangehörigen könnte auch ein Empfehlungsschreiben mitgegeben werden, welches ihm den Einstieg bei der Feuerwehr am neuen Ort erleichtert. Darüber hinaus entsteht auch ein Mehrwert für den Zuzügler, der hierüber direkt Anschluss in seiner neuen Heimat finden kann.

Ein Problembewusstsein für die Veränderungen in der Gesellschaft sollte von den Führungskräften in den einzelnen Feuerwehren entwickelt und dem gesamten Löschzug vermittelt werden.

## 2.5. Menschenführung

Die Feuerwehr sollte daran arbeiten, die „Soft Skills“, also die sozialen Kompetenzen ihrer Mitglieder, zu stärken. Für die Atmosphäre im Löschzug, aber auch für den Umgang des Einzelnen mit seinen vielfältigen Verpflichtungen, kann dies positive Effekte haben. Eine Verbesserung der unter Umständen rauen Kommunikation bzw. des Kommunikationsstils im Löschzug wirkt sich positiv auf die Bindung und den Erhalt von Freiwilligen aus, insbesondere jenen aus den neuen Zielgruppen. Diese Thematik wird im Abschnitt „Personalgewinnung“ weiter unten vertieft. Die Personalführung sollte ab einer gewissen Ebene in der Ausbildung unbedingt dazugehören. Die Personalführer müssen ihre Kollegen kennen, mit ihnen den Feuerwehraltag leben und mit den verschiedenen Leuten sprechen können. Dies ermöglicht es ihnen, persönliche und kollektive Konfliktfelder frühzeitig zu erkennen und zu beheben. Die Führungskräfte sollten lernen, einerseits besser zuzuhören, andererseits die Interessen und Bedürfnisse ihrer Kollegen anzuerkennen.

Die Aspekte der Menschenführung betreffen übergreifend alle anderen in diesem Bericht erwähnten Bereiche wie Partizipation, Integration, Kommunikation innerhalb der Feuerwehr und nach außen, die Ausbildung, die Einsatzleitung usw. Sie kommen deshalb explizit oder immanent an verschiedenen Stellen dieses Berichts thematisch vor. Somit erweisen sich die Anliegen an die Menschenführung als zentral und zukunftsweisend für die Freiwillige Feuerwehr.

## 2.6. Organisatorisches

Die Ausbildungen der Freiwilligen Feuerwehr finden derzeit häufig an Wochenenden statt. Die Wochenenden sind jedoch auch die einzigen freien Zeitfenster der Feuerwehrangehörigen, in denen sie sich erholen und Zeit mit ihren Familien verbringen können. Wenn die Wochenenden somit regelmäßig durch die Feuerwehr mit Veranstaltungen belegt werden, führt dies langfristig zu einer stark erhöhten Belastung im Leben der Feuerwehrleute und vermindert die generelle Zufriedenheit. Deshalb wäre es überlegenswert, freitags stattfindende Ausbildungen anzubieten, die von den Arbeitgebern freigestellt würden, um zumindest eine teilweise Entlastung der Feuerwehrleute zu erreichen. Wie im Abschnitt „Anreizsystem“ bereits aufgeführt, muss den sich zunehmend verändernden Familienverhältnissen zusätzlich Rechnung getragen werden. Die Organisation des Familienlebens hat viel mit der Organisation des Engagements in der Freiwilligen Feuerwehr gemeinsam. Vermehrt arbeiten in Familien beide Elternteile, davon zumindest einer in Teilzeit, wodurch auch die Organisation der Kinderbetreuung komplexer geworden ist. Das wirkt sich auch auf die Einsatzbereitschaft der Feuerwehrmitglieder aus. War früher meist ein Elternteil immer zu Hause und ermöglichte so dem Partner eine komplette Flexibilität in Bezug auf seine Feuerwehreinsätze, ist heute einer der Elternteile meist außer Haus bei der Arbeit. Falls die Kinder zu Hause betreut werden, geschieht das zumeist durch einen Elternteil, der dann gegebenenfalls bei einer Alarmierung nicht einfach ausrücken und seine Kinder alleine zurücklassen kann. Im Sinne der Gewährleistung der Tagesbereitschaft wäre es hilfreich, dieses Problem anzugehen. Denkbar wäre eine Kinderbetreuung für die Feuerwehrleute im Einsatzfall direkt beim Gerätehaus der Feuerwehr. Die Kinder könnten im Alarmierungsfall mitgenommen und beim Gerätehaus abgegeben werden, von wo sie nach beendetem Einsatz wieder abgeholt würden. So wäre eine Lösung dieses Problem ohne zusätzlichen logistischen Aufwand und Zeitverlust realisierbar.

Im Schichtdienst tätige Mitglieder der Freiwilligen Feuerwehr zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie durch ihre verschobenen Arbeitszeiten auch Einsatzzeiten abdecken können, die von den „9 bis 17 Uhr-Berufstätigen“ schwerer zu gewährleisten sind. Jedoch sind regelmäßige Übungsdienste abends für Schichtarbeitende nicht wahrzunehmen und erschweren ihren Einsatz in der Feuerwehr. Deshalb wäre es erstrebenswert, auch vormittags Übungsdienste anzubieten.

Da der Einsatz der Ehrenamtlichen in der Feuerwehr von ihnen, ihren Arbeitgebern und Familien großen Einsatz und Verständnis abverlangt, ist ein planvoller Ressourceneinsatz wichtig. So sollte besser koordiniert werden, wie viele Leute für einen bestimmten Einsatz wirklich benötigt werden und nicht ein kompletter Löschzug wegen eines Bagatellfalles, wie beispielsweise einem Papierkorbbrand, alarmiert werden. Aufgrund von Bagatellfällen sollte kein Arbeitnehmer fünf Mal in der Woche seinen Arbeitsplatz verlassen müssen. Eine ergänzende Lösung für dieses Problem könnte darin bestehen, dass versucht wird, die Tagesalarmbereitschaft durch Angestellte der Öffentlichen Verwaltung zu decken. Es wird davon ausgegangen, dass von der öffentlichen Hand als Arbeitgeber mehr Toleranz und Flexibilität gegenüber der Freiwilligen Feuerwehr erwartet werden kann als von Unternehmen in der Privatwirtschaft.

In der Freiwilligen Feuerwehr sollten grundsätzlich alle Menschen willkommen sein. Die Aufgaben sollten deshalb orientiert an Ausbildung, körperlicher und psychischer Belastungsfähigkeit des Einzelnen verteilt werden, sodass sich jeder gemäß seinen Fähigkeiten optimal einbringen kann, aber auch Leute ohne Ausbildung in der Freiwilligen Feuerwehr erwünscht sind.

Der bedingungslose Einsatz vieler der Freiwilligen Feuerwehrleute stößt immer mehr an seine Grenzen. Prioritäten verschieben sich: Die Karriere und die Familie nehmen bei vielen einen gleich hohen Stellenwert ein wie die Feuerwehr, so dass sie nicht mehr bereit sind, zu jeder Zeit für Letztere abrufbar zu sein. Diesen Bedürfnissen muss Rechnung getragen werden, da sonst aufgrund der gefühlten Vereinnahmung durch die Feuerwehr Austritte zu befürchten sind. Es geht dabei genauso um Respekt gegenüber dem Feuerwehrmitglied, welches sagt, jetzt habe ich Freizeit und stehe nicht zur Verfügung. Das Einfordern des eigenen Freiraums ist als Angehöriger der Feuerwehr sehr schwierig, da hier sehr schnell an die Grenzen der Hierarchien,

aber auch des Gemeinschaftsgefühls gestoßen wird. Es sind also die Wehrführer, die sich dessen bewusst werden müssen und diesbezüglich eine offenere Haltung einnehmen und kommunizieren sollten. Eine gezielte Schulung der Führungspersonen in der Freiwilligen Feuerwehr in Aspekten der Personalführung ist dazu notwendig. Führungsschulungen, die unter anderem hinsichtlich der sich wandelnden Rahmenbedingungen sensibilisieren und Lösungsoptionen vermitteln, sind in diesem Zusammenhang für die Leute mit leitender Funktion in der Freiwilligen Feuerwehr unerlässlich. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen sind dringend zu beachten. Bei gleichbleibender Aufgabendichte und mehr Freizeit für den Einzelnen, muss die Zahl der Mitglieder gesteigert oder es müssen Einbußen in der Einsatzstärke in Kauf genommen werden. Eine Gegenposition argumentiert, dass durch eine stärkere Professionalisierung sowie eine ressourcensparende Einsatztaktik die gleichen Erfolge erzielt werden könnten. Nichtsdestotrotz ist es erstrebenswert, sich diesen Fragen zu stellen, weil sie unvermeidbar auf die Freiwillige Feuerwehr zukommen werden. Letztlich wird dies auch im Sinne der Feuerwehr sein, wenn sie sich auf zufriedene und ausgeglichene Kollegen verlassen kann. Ein veränderter Stil in der Personalführung ist also wünschenswert, so dass ein Wehrführer einem Feuerwehrmitglied auch einmal aktiv eine Ruhezeit nahelegen kann, wenn er wahrnimmt, dass derjenige völlig erschöpft ist. Im Zuge der größeren Autonomie, die jedem Einzelnen in Bezug auf seine Einsatzzeiten zugestanden werden soll, ist angedacht, dass sich Mitglieder für eine begrenzte Zeit von der Feuerwehr beurlauben lassen können, wenn beispielsweise privat größere Projekte anstehen wie etwa ein Hausbau, ohne gleich aus der Freiwilligen Feuerwehr ausscheiden zu müssen. Mit der „Alles-oder-Nichts-Haltung“ schreckt die Freiwillige Feuerwehr Mitglieder und potenzielle Kandidaten ab. Es entsteht daher die Notwendigkeit, sich den wandelnden Gegebenheiten anzupassen, indem flexiblere Konzepte geschaffen werden. So erscheinen zuvor abgesprochene Zeitfenster für Bereitschafts- und Einsatzdienste, gerade auch im Ehrenamt, als wünschenswert. Auf die Notwendigkeit der Schulung in Personalführung wird ebenfalls in den Abschnitten „Menschenführung“ und „Personalgewinnung“ eingegangen.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Kommunikation innerhalb der Wehren und Löschzüge. Die Hemmungen und kommunikativen Hürden zwischen der Mannschaft und der Führung könnten zum Beispiel durch Mannschaftssprecher überwunden werden. Mannschaftssprecher können ein Mittel sein auf dem Weg zu mehr Mitsprache des

Einzelnen im Zug. Eine Bemühung um mehr Partizipation über die hierarchischen Ebenen hinweg würde darüber hinaus die Identifikation der Feuerwehrmitglieder mit der Feuerwehr fördern und das Frustrationspotenzial verringern. Gemischte Arbeitskreise auf Führungsebene wären praktikabel und würden alle verschiedenen Sichtweisen miteinbeziehen. Ein oft bemängelter Punkt stellt die Transparenz innerhalb der Feuerwehr und in den Entscheidungsfindungen der Führungsebenen dar. Auch diesem Punkt könnte mit den präsentierten Vorschlägen entgegengetreten werden.

Die Freiwillige Feuerwehr ist keine Berufsfeuerwehr – und genau darin liegen ihre Stärken. Ihre Mitglieder sind in unterschiedlichsten Bereichen beruflich tätig und somit Experten auf ganz verschiedenen Gebieten. Sie bringen daher Fachwissen und Fertigkeiten aus ihren Professionen mit, welches von der Freiwilligen Feuerwehr noch besser genutzt werden könnte.

Die Altersgrenze von 60 Jahren schließt viele Mitglieder vom aktiven Dienst aus, die zumeist noch sehr motiviert sind und einen umfangreichen Erfahrungsschatz besitzen. Ihr Engagement wird indes auf die Ehrenabteilung beschränkt. Im Bereich der Aus- und Weiterbildung oder der Aufklärung der Bevölkerung und in beratender Tätigkeit könnten sie das Tagesgeschäft der Freiwilligen Feuerwehr nach wie vor maßgeblich unterstützen. Gerade Brandschutzaufklärungen in Firmen, Schulen und Behörden könnten sehr gut durch erfahrene Feuerwehrmitglieder übernommen werden.

Im Zuge der Wissensauschöpfung jedes einzelnen Mitglieds und des Integrationsgedankens ist eine fachliche Spezialisierung innerhalb der Feuerwehr zu diskutieren. Hierfür spricht auch die Tatsache, dass immer mehr technische Geräte in die Feuerwehrarbeit Einzug halten, die einer genauen Instruktion und spezifischer technischer Kenntnisse bedürfen, um sie einsetzen zu können. Es stellt sich daher die Frage, ob jeder jedes Gerät bedienen können muss. Im Abschnitt „Strukturelles“ wird die Frage der Arbeitsteilung noch ausführlicher thematisiert.

Darüber hinaus ist vor allem auch eine Konzentration von Kompetenzen erwünscht, die nicht die Kerntätigkeit der Feuerwehr betreffen. Gerade die notwendige Aufklärung über die Aufgaben der Feuerwehr und die Kommunikation nach außen können nicht durch ungeschulte Feuerwehrangehörige übernommen werden. Desgleichen ist es weder sinnvoll noch leistbar, wenn jede Freiwillige Feuerwehr einen eigenen Verantwortlichen für die Öffentlichkeitsarbeit abstellen muss. Wie im Abschnitt „Kommu-

nikation“ bereits erwähnt, könnte von zentraler Stelle, gerade auch vonseiten des Projekts, Abhilfe geleistet werden, indem über die Internetseite [www.feuerwehrensache.nrw.de](http://www.feuerwehrensache.nrw.de) ein ‚Baukasten‘ mit unterschiedlichen Materialien für Presseerklärungen, Flyer etc. angeboten würde. Diese könnten von den Freiwilligen Feuerwehren mit ihren spezifischen Inhalten gefüllt und auf ihre Bedürfnisse angepasst werden. Nicht jede Feuerwehr müsste zusätzlich zum eigentlichen Kerngeschäft Ressourcen in diesen Bereich stecken. Gleichwohl gewänne die Kommunikation und der Auftritt der Freiwilligen Feuerwehren landesweit an Qualität und Einheitlichkeit.

Generell sollte in den einzelnen Feuerwehren vermehrt darauf geachtet werden, wie mit dem teils sehr strikten Regelwerk umgegangen wird. Die Regeln haben alle ihre Berechtigung, jedoch ist gerade in kleinen Feuerwehrröden zu überlegen, ob womöglich im Sinne des Gesamtinteresses einige Regeln einvernehmlich keine Anwendung finden. So stellt die Vorschrift, getrennte Toiletten haben zu müssen, gerade kleine Feuerwachen vor Geld- und Platzprobleme. Demgegenüber stehen die Notwendigkeit und der Wille zur Gewinnung neuer Mitglieder auch aus den neuen Zielgruppen wie Frauen. Die Äußerung eines Teilnehmers, zu Hause benutze man doch mit seiner Frau auch dieselbe Toilette, mag auf den ersten Blick salopp klingen, trifft den Kern aber ganz gut. Wo es praktikabel ist und ein Konsens besteht, sollte mit derartigen Regelungen flexibel zumindest übergangsweise umgegangen werden dürfen.

Die Freiwillige Feuerwehr und die Berufsfeuerwehr sind im Alltag aufeinander angewiesen. Der Kontakt von Freiwilliger Feuerwehr und Berufsfeuerwehr ist faktisch dennoch gering. Es wurde daher der Wunsch geäußert, den persönlichen Kontakt zwischen den Organisationstypen zu verstärken, technische und organisatorische Synergien intensiver zu nutzen sowie als eine Feuerwehr in der Öffentlichkeit aufzutreten.

Das Engagement in der Freiwilligen Feuerwehr bringt einige Herausforderungen im Alltag mit sich, gerade für neue Mitglieder. Das Ehrenamt in der Feuerwehr ist mehr als ein intensives Hobby; ungeachtet des Spaßes, der dazugehört, hat es eine sehr fordernde Komponente. Lehrgänge und Leistungstests sind zu absolvieren und Einsätze können auch psychisch belastend sein. Daneben gilt es Arbeit, Familie und

Freizeit unter einen Hut zu bringen. Neue Mitglieder in der Freiwilligen Feuerwehr könnten dabei durch dienstältere Kollegen unterstützt werden. In einem Paten- und Mentorenprogramm könnten noch unerfahrene Mitglieder von den Erfahrungen ihrer erfahreneren Kollegen profitieren. Die neuen Mitglieder würden schneller in die Löschzüge integriert und der Zusammenhalt innerhalb eines Löschzugs könnte so insgesamt gestärkt werden. Daran anknüpfend wäre auch das Anbieten von Teamtrainings jenseits der wöchentlichen Übungsdienste zweckmäßig. Gemeinsam bei Teamsportarten in der Sporthalle könnte die Fitness der Feuerwehrleute gefördert und zugleich das Gruppengefüge stabilisiert werden.

## 2.7. Personalgewinnung

In den nächsten Jahren steht die Personalgewinnung für die Freiwillige Feuerwehr im Zentrum. Um weiterhin die Einsatzfähigkeit zu gewährleisten, müssen neue Zielgruppen erschlossen und langfristig integriert werden. Eine Diskussion zu diesen neuen Zielgruppen muss auf jeden Fall innerhalb der Feuerwehr geführt werden, um die jeweiligen Gruppen richtig ansprechen und nachhaltig auf sie zugehen zu können. Dazu gehören junge Erwachsene, Migranten, ältere Menschen, Menschen mit Behinderung, Frauen und Akademiker. Bei all diesen Zielgruppen stellt sich die Ausgangslage etwas anders dar. Junge Erwachsene, Migranten, Frauen und Akademiker sind vor allem mit einer guten Botschaft zu erreichen, um sie davon zu überzeugen, dass sie in der Freiwilligen Feuerwehr erwünscht sind und gebraucht werden. Für die anderen Gruppen gilt das zwar gleichermaßen, es müssen da jedoch noch spezifischere Überlegungen angestellt werden, wie ältere Menschen und Menschen mit Behinderung aktiv in die Feuerwehr integriert werden können. An dieser Stelle sei auf die strukturelle Dimension verwiesen. Langfristig ist es grundsätzlich hilfreich, diese Themen in der Feuerwehr zu diskutieren und dadurch schon viele Vorurteile abzubauen. Denkbar wäre ein konkreter Workshop zum Thema ‚Feuerwehr trifft Zielgruppe‘, der lokal auf freiwilliger Basis angeboten wird und so ein Netzwerk für gemeinsame Problemlösung innerhalb der Feuerwehren etablieren könnte.

Die Kinder sollten möglichst früh angesprochen werden. Die Hobbies der Kinder legen sich frühzeitig fest und ändern sich danach kaum noch. Zudem werden sie durch die Schule zunehmend eingespannt. Dies bietet jedoch auch einen Anknüpfungspunkt. So könnte die Brandschutzerziehung in den Schulunterricht integriert werden.



Bei Ganztagesesschulen besteht zudem die Möglichkeit, über längere Zeit auf diese Weise eine Beziehung zur Feuerwehr aufzubauen und die Kinder am Schluss mit einem Abzeichen zu belohnen. Wichtig ist es, die Mädchen frühzeitig anzusprechen, ihr Selbstvertrauen zu stärken und ihnen zu vermitteln, dass Feuerwehr nicht nur Jungensache ist. Auch ist es wichtig, die Eltern einzubeziehen: Ließe sich vermitteln, dass die Kinder bei der Feuerwehr gut aufgehoben sind und ihre Freizeit sinnvoll gestalten, werden viele Eltern ein Engagement ihrer Kinder in der Freiwilligen Feuerwehr befürworten und mittragen. Für die älteren Kinder könnte in der Schule eine AG Feuerwehr angeboten werden, verbunden mit der Möglichkeit, danach eine Anerkennung zu erhalten, die dann bei einem Eintritt in die Jugendfeuerwehr den Kindern zugute käme.

Als schwierig hat sich die Altersspanne in der Jugendfeuerwehr erwiesen, da sich die Bedürfnisse von 16-jährigen stark von denen der Zehnjährigen unterscheiden. Für die größeren Kinder und Jugendlichen ist das zunehmend demotivierend, weil sich die Inhalte mit der Zeit wiederholen. Deshalb lautet eine Forderung, das Eintrittsalter in die Freiwillige Feuerwehr auf 16 Jahre herabzusetzen, unter der Voraussetzung, dass die Grundausbildung absolviert wird. Das erhöht die Motivation und bindet die Jugendlichen an die Feuerwehr, gerade bevor eine neue wichtige Phase im Leben junger Leute eintritt (Schulabschluss, Beginn einer Ausbildung/Studium, Wegzug von zu Hause etc.). In dieser Phase kann sich die Feuerwehr als inhaltliche und soziale Konstante anbieten, wenn sie diese Rolle zum richtigen Zeitpunkt annimmt.

Um den Kontakt zu Leuten mit Migrationshintergrund herzustellen, kann auf Kulturvereine zugegangen sowie persönliche Kontakte zu Kulturbüros und anderen interkulturellen Einrichtungen geknüpft werden. Auch das Durchführen von Übungen ist ein ausgezeichnete Weg, um in der Öffentlichkeit Präsenz zu zeigen und dies auf eine positive Art zu vermitteln: Die Feuerwehr präsentiert sich am besten über ihre praktische Tätigkeit. Werden Übungen nun gezielt an Orten durchgeführt, an denen sich Menschen mit Migrationshintergrund aufhalten, etwa Kulturzentren oder Moscheen, so bietet sich eine Möglichkeit, den Kontakt niedrigschwellig zu Migranten herzustellen und für sie sichtbar zu werden. Sollen Migranten für die Tätigkeit in der Feuerwehr gewonnen werden, ist auf kulturelle und religiöse Gewohnheiten Rücksicht zu nehmen. Sicherlich wäre es auch entgegenkommend, sich über religiöse Feiertage anderer Kulturen zu informieren und diese zu respektieren.

## 2.8. Strukturelles

Die Freiwillige Feuerwehr verwaltet sich bisher selbst, was einen großen Aufwand bedeutet, der zusätzlich zum Tagesgeschäft betrieben werden muss. Daher sollten bestehende Strukturen genutzt und Verwaltungsaufgaben an die jeweilige Kommunalverwaltung übergeben werden. Eine Administration durch die Kommunalverwaltung würde das Aufgabenspektrum der einzelnen Feuerwehrwachen auf ihren Kernbereich konzentrieren und das Ehrenamt entlasten.

Strukturell ist die noch oft verbreitete ‚Das ist meins‘-Mentalität bei der Freiwilligen Feuerwehr nicht mehr angemessen und müsste überwunden werden. Dabei sollte über die eigenen Kreisgrenzen hinausgedacht werden. Durch die zunehmende Anzahl an berufsbedingten Pendlern ist vor allem die Tagesbereitschaft immer schwieriger zu gewährleisten. An den Kreisgrenzen kann man diesbezüglich zum Beispiel gut zusammenarbeiten. Ein weiterer Punkt betrifft die in der Freiwilligen Feuerwehr vorhandene Expertise; alle ihre Mitglieder arbeiten in ihrem angestammten Beruf und bringen von daher, wie bereits angesprochen, ein großes Wissen aus den verschiedensten Bereichen mit. Dieser Vorteil sollte gezielt genutzt werden. So wäre, auch wenn eine allgemeine Feuerwehrausbildung angestrebt wird, in der jeder im Sinne einer flexiblen Verwendungsbreite möglichst alles kann, eine Spezialisierung in bestimmten Bereichen dennoch wünschbar. So wird auch die Ausrüstung der Feuerwehr immer diverser und technischer. Sie bedarf eines spezifischeren Wissens, um sie fachgerecht und gewinnbringend einsetzen zu können. Einige Geräte werden dabei eher selten gebraucht und müssten nicht die ohnehin schon zahlreichen Ausbildungsgänge belasten. Es würde ausreichen, wenn diese Geräte von einigen Leuten bedient werden könnten. Auch da kann sich möglicherweise ein Denken über die eigenen Kreisgrenzen hinaus lohnen. Einige Geräte ließen sich gemeinsam nutzen. Ebenfalls ist eine Einbeziehung feuerwehrrelevanter Berufsausbildungen in die Struktur der Lehrgänge vorstellbar. Wer zum Beispiel eine Ausbildung in Metallverarbeitung besitzt, müsse nicht mehr alle Bestandteile eines Lehrgangs belegen, die dieses Spezialthema zum Inhalt haben. Ein modularisierter Ausbildungsaufbau wäre dabei, wie im Abschnitt „Ausbildung“ bereits beschrieben, von Vorteil.

Ein weiterer Vorschlag sieht eine Partnerschaft zwischen Kommune und Unternehmen vor. Demnach würde die Kommune den Einsatzwagen stellen, während ein Un-

ternehmen ihre Mitarbeiter für die Feuerwehreinsätze freistellt. Die entstehenden Kosten würden entsprechend geteilt.

### 3. Ergebnisse des Workshops „Junge Feuerwehr“

Am 22. Februar 2014 fand in der Universität Witten/Herdecke der Workshop „Junge Feuerwehr“ statt, der gezielt die Probleme und Wünsche der jugendlichen und jungen Feuerwehrleute behandeln sollte. Die große Resonanz mit gut 250 Teilnehmern zeigte, dass hier ein echtes Bedürfnis vorliegt. Die Teilnehmer ordneten sich den insgesamt elf Foren mit folgenden vier thematischen Schwerpunkten zu: „Die Feuerwehr der Zukunft – zwischen Hierarchie und Mitsprache“, „Alltagsstress und Feuerwehr“, „We want you! Wollen wir wirklich jeden?“ und „Jugendfeuerwehrwart – zwischen Pflicht und Spaß“. Die Arbeit in den Foren erfolgte nach dem gleichen Konzept wie bei den Workshops zur Organisationskultur. In den kleineren Gruppen wurde intensiv über Schwierigkeiten und Probleme sowie über verschiedene Erfahrungen in der Feuerwehr diskutiert. Es leiteten sich daraus viele Vorschläge und Ideen zur Gestaltung der Zukunft der Freiwilligen Feuerwehr ab. Auch bei diesem Berichtsteil werden die Meinungen der Teilnehmer wiedergegeben, ohne Kommentierungen der wissenschaftlichen Begleitung.

#### 3.1. Äußerer Rahmen

Es gibt einige Rahmenbedingungen, die durch das Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW und den Verband der Feuerwehr optimiert werden können. So wird eine Finanzierung der Ausbildung zum Jugendwart durch das Land gewünscht, wobei die Umsetzung der Ausbildung dann auch regional über die Bezirke erfolgen könnte. Die Aspekte der Ausbildung werden im Abschnitt „Ausbildung“ weiter unten ausgeführt.

Des Weiteren wurde angeregt, regelmäßig eine Ehrenamtsgala (jährlich) durch die einzelnen Städte oder Bezirke als Zeichen der Anerkennung zu veranstalten.

#### 3.2. Anreizsystem

Die Arbeitgeber von Feuerwehrangehörigen tragen mit ihrer Bereitschaft, das Engagement ihrer Angestellten zu unterstützen, sehr viel zum Funktionieren der Feuerwehren bei. Dabei nehmen sie Ausfallzeiten in ihrem Betrieb in Kauf. Um diese Ein-

bußen so gering wie möglich zu halten und mehr Arbeitgeber zu ermutigen, ein Engagement in der Freiwilligen Feuerwehr zu fördern, wären Feuerwehrprämien für die Arbeitgeber eine Lösung. Somit könnten finanzielle Anreize geschaffen werden, die Freiwillige Feuerwehr zu unterstützen, indem die Arbeitgeber die Ausfallzeiten ihrer Mitarbeiter besser als im bisherigen System kompensieren könnten. Eine derartige Kompensation existiert zwar bereits, jedoch ist es administrativ sehr aufwändig, diese zu beantragen. Es verlangt vom Arbeitgeber letztlich einen großen zusätzlichen Aufwand, womit der Effekt dieser Kompensation erheblich gemindert wird. Es wäre daher wünschenswert, eine möglichst unbürokratische Lösung für die Arbeitgeber sowie auch für die Öffentliche Hand zu etablieren, um mit der Feuerwehrprämie eine größtmögliche Wirkung zu erzielen. Ein zusätzlicher Anreiz zum Engagement in der Freiwilligen Feuerwehr könnte durch die Einführung eines „Ehrenamtspasses“ geschaffen werden. Dieser „Ehrenamtspass“ würde es den Mitgliedern der Freiwilligen Feuerwehr in Absprache mit den Kommunen erlauben, städtische Einrichtungen vergünstigt zu nutzen. So könnten sie (und möglicherweise auch ihre Familien) zum Beispiel Schwimmbäder, Stadtbüchereien oder andere Freizeitangebote zu günstigen Konditionen in Anspruch nehmen. Das wäre ein Zeichen der Anerkennung ihres Einsatzes. Gleichzeitig ist es auch für die Feuerwehr von Vorteil, wenn ihren Mitgliedern eine erfüllende Freizeitgestaltung ermöglicht wird, die sich letztlich positiv auf die Einsatzqualität auswirken wird.

### 3.3. Ausbildung

In den Gesprächen mit den Jugendwarten der Feuerwehr hat sich herausgestellt, dass diese sich trotz ihrer Ausbildung gerade in der Anfangsphase ihrer praktischen Tätigkeit sehr auf sich alleine gestellt fühlen und in vielen Belangen noch unsicher sind. Dem könnte mit einem „Coaches to Coaches-Programm“ entgegengetreten werden. Ziel dieses Programms ist eine Vernetzung der Jugendwarte. Sie könnten sich auf diesem Wege untereinander austauschen, problemorientiert eine Unterstützung durch ihre Kollegen erhalten, die mit einer ähnlichen Situation schon einmal konfrontiert waren. Auch eine Supervision der Jugendwarte ließe sich so ermöglichen – schließlich sind andere Jugendwarte die Instanz, die die Anforderungen am besten kennen und somit auch geeignet sind, die Supervision zu gewährleisten. Die Ausbildung der Jugendwarte ist essentiell für eine gelingende Jugendarbeit in den Freiwilligen Feuerwehren und somit auch für die längerfristige Nachwuchsgewinnung

grundlegend. Das Konzept eines ‚Training to Trainers‘ wird diesem Umstand gerecht, so dass die Jugendwarte die bestmögliche Ausbildung erhalten können. In diesem Sinne entstand der Vorschlag, eine Regionalausbildung der Jugendwarte in einem Regierungsbezirk auszuprobieren. Es ließen sich somit Strukturen schaffen, die für die Jugendlichen eine sinnvollere und bewältigbare Ausbildung eröffnen.

In der Nachwuchsgewinnung steht die Feuerwehr in Konkurrenz mit einer Vielzahl anderer Freizeitangebote. Die Hobbies der Kinder legen sich dabei meist schon relativ früh fest und verändern sich dann nicht mehr. Die Freiwillige Feuerwehr muss also ebenso früh ansetzen. Die Kinder verbringen immer mehr Zeit in der Schule, oft in Ganztagschulen und ihre Freizeit ist somit grundsätzlich schon knapp bemessen. Daraus entstand die Idee, die Feuerwehr in die Schule zu bringen, wenn dazu außerhalb zunehmend zu wenig Zeit zur Verfügung steht. Die Idee ist es, eine schulische AG anzubieten, die im Rahmen der Ganztagschulen stattfinden kann. Diese AG soll die Möglichkeit einschließen, die Modulausbildung der Freiwilligen Feuerwehr zu absolvieren. Dieses Angebot soll möglichst niederschwellig gestaltet werden, also möglichst ohne weite zusätzliche Wege. Durch eine Feuerwehr AG in der Schule kann sichergestellt werden, dass die Freiwillige Feuerwehr mit dem Schulalltag vereinbar ist und nicht in Konkurrenz zu dem großen Angebot an Freizeitaktivitäten am Abend steht.

Die Menschen sind heute zunehmend mobil und ihr Leben spielt sich nicht mehr hauptsächlich an einem Ort ab. Das macht die verbindliche Teilnahme an einer Ausbildung an einem bestimmten Ort zu ganz bestimmten Terminen für viele immer schwieriger. Die Ausbildung der Feuerwehr sollte sich deshalb den Bedürfnissen ihrer Mitglieder anpassen. Eine landeseinheitliche und flexible Ausbildung würde den veränderten Lebensgewohnheiten gerecht. Die Ausbildung sollte durchaus modular aufgebaut sein. Das heißt, sie sollte aus aufeinander aufbauenden Einheiten bestehen. Diese Einheiten müssten durch die landesweite Vereinheitlichung nicht mehr an ein und demselben Ort absolviert werden. So könnte jeder Feuerwehrangehörige die Ausbildung entsprechend seiner Lebenssituation gestalten. Der Besuch von Ausbildungseinheiten am Arbeitsort, aber auch am Wohnort, wäre somit besser umzusetzen und würde dem Einzelnen zu einer größeren zeitlichen Gestaltungsfreiheit verhelfen.

Dank den modernen technologischen Mitteln wäre es möglich und sinnvoll, den theoretischen Teil der Ausbildung noch flexibler und orts- und zeitunabhängiger zu machen. Mittels E-Learning wäre dies gut realisierbar. Zusätzlich bestünde die Möglichkeit, die Ausbildung thematisch zu individualisieren: Ein zusätzliches interaktives Wahlmodul im Bereich der Theorie wäre denkbar. So könnten die einzelnen Feuerwehrleute ihren Interessen und Fähigkeiten in einem Spezialbereich vertiefen, zu nennen sind zum Beispiel Rechtskunde oder Umweltfragen.

Der Übergang von der Jugendfeuerwehr zur Feuerwehr erwies sich in den letzten Jahren vermehrt als Bruchstelle. Die Kinder und Jugendlichen wurden in der Jugendfeuerwehr sozialisiert. Nach dem Schulabschluss steht dann die große Umorientierung der Jugendlichen in Richtung Ausbildung oder Studium an. Oft ist damit ein Wohnortwechsel verbunden. Es bedarf guter Argumente, um junge Leute in der Feuerwehr zu halten, zumal sie die gesamte Jugendfeuerwehr durchlaufen haben und oftmals an den Punkt kommen, an dem sie in der Jugendfeuerwehr nicht mehr viel Neues erleben und andere Angebote an Reiz gewinnen. Eine Möglichkeit wäre es, wenn der Beginn der Truppmann-Ausbildung in die Schulzeit der Jugendlichen vorverlegt würde und damit noch während der Jugendfeuerwehr startete. Die jungen Leute könnten durch eine frühe Teilnahme am aktiven Dienst gefördert und motiviert werden. Somit steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie während des Übergangs ins Berufsleben der Freiwilligen Feuerwehr treu bleiben. Eine Gefahr wurde dabei in einer möglichen Überforderung der noch sehr jungen Mitglieder gesehen. Daher sollten geeignete flankierende Maßnahmen gegensteuern.

Um die Flexibilisierung der Ausbildung so gut wie möglich zu gestalten, wären kreisübergreifende Ausbildungsangebote sinnvoll. Vor allem zur Abstimmung zwischen Teilnehmern der einzelnen Kreise sollte ein Online-Portal eingerichtet werden, um freie Seminarplätze in einem Kreis spontan vergeben zu können. Dies würde auch der angestrebten Flexibilisierung der Ausbildungsstrukturen für die Mitglieder der Freiwilligen Feuerwehr entsprechen. Dazu gehören auch verschiedene Formen des Lehrangebots. Einerseits sollten die Lehrgänge im kompakten Blockmodell absolvierbar sein, andererseits sollten aber auch Abend- bzw. Wochenendmodelle zur Auswahl stehen. Das vorgeschlagene Online-Portal zur Kursplatz-Koordination stünde sinnvollerweise auch als Portal zum Austausch und als Informationspool für die

Mitglieder der Freiwilligen Feuerwehr über andere aktuelle Themen aus der Feuerwehr zur Verfügung.

### 3.4. Kommunikation

Ein großes Ziel der kommunikativen Bemühungen rund um die Freiwillige Feuerwehr liegt darin, die Akzeptanz bei den Arbeitgebern zu erhöhen. Ein entsprechendes Bewusstsein bei den Arbeitgebern über die Wichtigkeit der Freiwilligen Feuerwehr ist nicht selbstverständlich und muss aktiv gefördert werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Bedenken der Arbeitgeber auch nicht unbegründet sind; diese stehen unter Termin- und Kostendruck und müssen mit immer weniger Personal immer mehr Arbeit bewältigen. Zudem sind sie oft mit Kundschaft konfrontiert, die nicht mit Verständnis auf nicht eingehaltene Termine wegen Feuerwehrverpflichtungen reagiert. So erwartet der Kunde zum Beispiel, dass sein Auto zum vereinbarten Termin repariert ist. Es gilt also, mit viel Fingerspitzengefühl auf die Arbeitgeber zuzugehen. Die Bedeutung der Freiwilligen Feuerwehr für die Gesellschaft soll dabei hervorgehoben und die Arbeitgeber über die Möglichkeit informiert werden, im Falle der Freistellung von Mitarbeitern einen finanziellen Ausgleich in Anspruch zu nehmen. Weitere Anreize für den Arbeitgeber, das ehrenamtliche Engagement in der Freiwilligen Feuerwehr zu unterstützen, sollten geschaffen werden. Vermittler zwischen Arbeitgebern und der Freiwilligen Feuerwehr/den Kommunen könnten z. B. helfen, das Verhältnis kontinuierlicher anzulegen und für beide Seiten angenehmer und zielführend zu gestalten. Dies ließe sich optimal unterstützen durch Infoveranstaltungen für die Arbeitgeber. In diesem Rahmen sollte vom Land geeignetes Infomaterial für die Arbeitgeber zur Verfügung gestellt werden, in dem die wichtigsten Punkte sowie Ansprechpartner übersichtlich und ansprechend dargestellt sind. Ergänzen ließen sich diese Bemühungen idealerweise durch eine Beratungsstelle für die Arbeitgeber, die für Fragen rund um die administrative Abwicklung zur Seite steht. Hilfreich wären auch Anreize seitens des Landes, um ein Ehrenamt in der Freiwilligen Feuerwehr als bevorzugtes Einstellungskriterium zu etablieren. Dazu sollte der Nutzen, den auch der Arbeitgeber von ehrenamtlich engagierten Mitarbeitern erwarten darf, hervorgehoben werden: Feuerwehrangehörige sind in der Regel äußerst zuverlässige und loyale Mitarbeiter und zeichnen sich durch ein hohes Maß an Fach- und Sozialkompetenz aus. Eine Lockerung der Sonderurlaubsregelung in den Betrieben wäre für die Organisation der Freiwilligen Feuerwehr äußerst wünschenswert. Bei Nicht-

Angehörigen der Freiwilligen Feuerwehr fehlt oft ein grundlegendes Verständnis für die konkrete Arbeit, die in der Freiwilligen Feuerwehr geleistet wird, aber auch für den Aufwand, der damit verbunden ist. Am besten kann diese Aufklärungsarbeit durch Mitglieder der Freiwilligen Feuerwehr selbst erbracht werden. Es ist also wichtig, dass die Feuerwehrleute aktiv den persönlichen Kontakt zu den Arbeitgebern suchen und in die Betriebe gehen. Auf solche direkten, persönlichen und dialogintensiven Kontaktaufnahmen sind die Reaktionen in der Regel sehr positiv.

Die Freiwillige Feuerwehr ist eine sehr zeitintensive Freizeitaktivität. Das Ausmaß an Energie und zeitlichem Aufwand übersteigt das Ausmaß der meisten Hobbys. Hinter dem Engagement in der Feuerwehr steckt neben Spaß ein großes Maß an ernsthafter Ausbildung, Disziplin, Idealismus und zeitlicher Flexibilität. Ein Verständnis und ein Wissen um die Abläufe in der Freiwilligen Feuerwehr sind deshalb auch auf der Seite des sozialen Umfeldes der Feuerwehrmitglieder zu fördern. Mit gemeinschaftlichen Ausflügen, Grillabenden oder Freizeitaktivitäten wie Sportanlässen, kann die Einbindung des sozialen Umfeldes erfolgreich verlaufen. Wenn der Einbezug des Freundes- und Familienkreises gelingt, stößt der enorme Einsatz auf mehr Verständnis und Zustimmung und es können somit Spannungen im privaten Umfeld des Einzelnen Mitglieds vermindert werden.

Die Frage, wie im Zuge der demographischen Veränderungen vermehrt Leute angesprochen werden könnten, die bislang der Freiwilligen Feuerwehr distanziert gegenüber stehen, löst derzeit bei vielen Feuerwehren intensive Debatten aus. Es besteht Einigkeit darin, dass die Themen rund um Integration und aktive Beteiligung aller Gesellschaftsschichten ein wichtiges Ziel der Freiwilligen Feuerwehr sein muss, um auch in Zukunft einsatzfähig zu sein. Frauen, Migranten und Akademiker sind bislang die Gruppen, die stark untervertreten sind. Auch die Integration von Menschen mit einer Behinderung ist immer wieder Teil des Nachdenkens. Da dies breit angelegte Themen sind, die viele Mitglieder bewegen, kam der Gedanke auf, einen Ideen-Pool zur Integration verschiedener Gruppen und zur Mitgliederwerbung auf Landesebene zu initiieren und zu unterhalten. Gerade hinsichtlich der Anwerbung von Kindern und Jugendlichen für die Jugendfeuerwehr wird hier ein wichtiges Feld für eine große Marketingaktion gesehen. Der Wunsch nach verantwortlicher Mitarbeit wurde seitens der Jugendlichen ausdrücklich geäußert. Selber wissen sie am besten, was Spaß macht an der Feuerwehr und was es an überzeugenden Gründen gibt, sich in der



Jugendfeuerwehr zu engagieren. Ein Ideenwettbewerb zu einer solchen Marketingaktion würde einiges an Aufmerksamkeit zumindest innerhalb der Feuerwehren finden und böte so einen guten Nährboden für eine große landesweite Kampagne. Dazu gehört auch, die heute zur Verfügung stehenden Medien zu nutzen. Ein landesweiter Imagefilm kann über die Sozialen Netzwerke schnell, effektiv und kostengünstig verbreitet werden, sofern er ansprechend gestaltet ist. Über die Neuen Medien kann und sollte über das Berufsfeld möglichst alltagsnah berichtet werden, so dass sich ein Eindruck vermittelt, wie die Feuerwehrpraxis aussieht. Denkbar wären Einsatz-Blogs einzelner Mitglieder, die sehr zeitnah den Feuerwehralltag begleitend dokumentieren. Eine derartige Öffnung der Feuerwehr sollte weitergeführt werden in ‚Tage der offenen Tür‘, an denen die Richtungen einmal vertauscht werden. Anstatt dass die Feuerwehr ausrückt zu den Leuten, rücken die Leute ein zur Feuerwehr und können vor Ort auf dem Übungsplatz die Feuerwehr kennenlernen. Ein gemeinsamer Internetauftritt der Feuerwehren würde dabei helfen, die Informationen, inklusive der oben erwähnten Aktionen, besser zugänglich zu machen und eine größere Verbreitung zu erreichen. Einerseits kann über einen solchen Auftritt grundsätzlich und fundiert über die Freiwillige Feuerwehr informiert werden, andererseits erlaubt es aber auch, die Aktualitäten besser aufzubereiten und zu platzieren. So kann eine gute Mischung aus allgemeiner und langfristiger Information über die Feuerwehr sowie Aktualität erreicht werden. Auf diesen Internetseiten ließe sich sehr geeignet ein interner Bereich einrichten, der zum Beispiel eben von den Jugendfeuerwehrwarten als Plattform genutzt werden könnte.

Nach wie vor ist es wichtig, mit verschiedenen Medienträgern präsent zu sein. Es ist wichtig, dass Flyer und Broschüren zur Verfügung stehen, die die Leute auf die Feuerwehr aufmerksam machen und auf deren Online-Angebote verweisen. Zum einen werden so die Leute gut bedient, die gezielt nach Informationen zur Feuerwehr und zum Ehrenamt suchen, zum anderen ermöglicht es aber auch weiterhin den zufälligen Erstkontakt mit der Feuerwehr. Diese Flyer sollten einheitlich gestaltet und vom Land bereitgestellt werden. Das Ehrenamt kann hierbei als Möglichkeit aufgezeigt werden, seine Freizeit befriedigend und sinnstiftend zu gestalten. Ebenso könnte es innerhalb von Projektwochen in Schulen vorgestellt werden. Wenn es gelänge, den Schülern in einem begrenzten Rahmen kompakte und doch intensive Eindrücke rund um das Ehrenamt in den Feuerwehren zu vermitteln, könnten einige Schüler für das

Ehrenamt begeistert werden. Überhaupt ließe sich so ein erster Bezug zum Thema Ehrenamt und Feuerwehr herstellen. Wichtig ist dazu, dass die entsprechende Freiwillige Feuerwehr eine präsente und aktive Jugendfeuerwehr hat, die auch darauf vorbereitet ist, die verschiedensten Jugendlichen aufzunehmen und an die Feuerwehrarbeit heranzuführen. Wünschenswert ist also eine gezielte finanzielle Förderung der Aktivitäten der Jugendfeuerwehr seitens des Landes. Das wird längerfristig auch helfen, die Mitgliederverluste beim Übergang von der Jugendfeuerwehr zur Freiwilligen Feuerwehr zu vermindern. Insgesamt lässt sich sagen, dass sich durch die Bündelung des Auftrittes der Feuerwehren und die konsequente Basisbeteiligung der Jugendlichen bei Marketingstrategien positiv auf die Mitgliederzahlen und die Qualität in der Jugendarbeit der Jugendfeuerwehr einwirken lassen wird, vor allem wenn eine landesweite Vernetzung zugrunde liegt. Um dieses in festen, realen Bündnissen münden zu lassen, wurde die Idee eines jährlichen NRW-Vernetzungs- und Austauschtreffens eingebracht.

### 3.5. Menschenführung

Der Aspekt Menschenführung wurde in diesem Workshop insbesondere unter einem strukturellen Fokus diskutiert und wird daher im Schwerpunkt ‚Strukturelles‘ mit behandelt.

### 3.6. Organisatorisches

Die veränderten Anforderungen am Arbeitsplatz, die Pendeldistanzen vom Wohnort zum Arbeitsplatz und auch die sich wandelnden Familienmodelle machen die Gewährleistung der Einsatzbereitschaft in den altbewährten Strukturen immer schwieriger. Es gilt also, neue Gestaltungen der Einsätze zu ermöglichen, die individueller auf das einzelne Feuerwehrmitglied zugeschnitten sind und trotzdem die Einsatzbereitschaft sicherstellen. So wird zum Beispiel vorgeschlagen, von der Einsatzbereitschaft, die 24 Stunden am Tag und sieben Tage die Woche gilt, dahingehend zu organisieren, dass die Mitglieder eines Löschzuges der Freiwilligen Feuerwehren tageweise im Sinne einer Alarmgruppe eingeteilt werden. So würden die Zuständigkeiten klarer geregelt und eine hohe Verbindlichkeit für „seinen“ Tag geschaffen und gleichzeitig erhielte der Einzelne mehr Freiraum für berufliche und familiäre Verpflichtungen.

Zusätzlich sollte die Einsatzbreite der Freiwilligen Feuerwehr überprüft werden. In jeder Kommune muss dazu kritisch untersucht werden, ob die Feuerwehr derzeit nicht auch Aufgaben übernimmt, für die originär eine andere Stelle zuständig ist. Somit könnten Bagatelleinsätze vermieden und die Freiwillige Feuerwehr entlastet werden. Ein Gegenargument waren die zum Teil schon geringen Einsatzzahlen in kleinen Feuerwehren, die dadurch noch mehr verringert würden. Eine Lösung könnte hier aus einer jeweils lokalen Regelung bestehen. Bei den Einsatzzeiten wäre es beispielsweise wichtig, dass sie auch altersspezifisch anders gestaltet werden. Studierende, ebenso Menschen am Anfang ihres Berufslebens haben andere Bedürfnisse als Mitglieder, die gerade eine Familie gründen und vielleicht noch ein Haus bauen wollen, während wiederum andere, die im Beruf etabliert sind, eventuell Kinder haben, damit über andere (knappere) Zeitressourcen verfügen. Zur kontinuierlichen Integration der neuen Mitglieder wurde ein Patenprogramm vorgeschlagen, sodass ein neues Mitglied einen erfahrenen Paten erhält, der den Einstieg in den aktiven Dienst bei der Feuerwehr begleitet sowie bei der Integration in die Gruppe und bei neuen organisatorischen Herausforderungen zur Seite steht. Damit verbunden sollte das Übernahmealter in die aktive Wehr aus der Jugendfeuerwehr von derzeit 18 auf 17 oder 16 Jahre gesenkt werden. Das Patenprogramm wäre der ideale Rahmen, um die jungen Kollegen zu begleiten. Ein früherer Übertritt von der Jugendfeuerwehr in die Freiwillige Feuerwehr wäre generell sehr hilfreich, denn es hat sich herausgestellt, dass gerade bei diesem Übergang viele Mitglieder abspringen, weil sie in der Jugendfeuerwehr nichts Neues mehr lernen können und in dieser Phase sowieso eine grundlegende Umorientierung im Leben ansteht. Durch den früheren Einstieg in den aktiven Dienst, begleitet durch Paten, könnten die jungen Leute bereits Verantwortung im aktiven Dienst übernehmen und so der Feuerwehr erhalten bleiben.

### 3.7. Personalgewinnung

Die Notwendigkeit zur Zielgruppenbildung und die Entwicklung von konkreten Formaten für die jeweilige Zielgruppe haben sich als Konsens herausgebildet. Wenn es gelingen soll, die Leute konkret anzusprechen, um so einen ersten Kontakt mit der Feuerwehr herzustellen, müssen die Schwellen so niedrig wie möglich sein. Dazu gehören spezifische Angebote wie Formate im Stile von „Girl`s Day“ oder „Boy`s Day“, in denen nebst den allgemeinen Informationen gezielt Angebote für bestimmte Zielgruppen geschaffen werden. Es geht darum, die Bedenken Einzelner, ob sie

denn in der Feuerwehr auch erwünscht seien, auszuräumen und Hemmschwellen abzubauen. Die ersten Kontakte sollen dann auch sehr interaktiv verlaufen und mit Blick auf ein weiteres Engagement offen gestaltet sein. So sind ein Feuerlöschtraining oder erlebnisreiche Aufgaben wie die ‚Dummies‘ aus Autowracks zu schneiden, als packender Einstieg gut denkbar. Diese Einheiten wären auch wiederum als Feuerwehr-AGs/Projekte in Schulen vorstellbar. Die Bildung einer „Minijugendfeuerwehr“ mit möglicher Teilnahme an Wettkämpfen als Einstieg in den aktiven Dienst könnte anspornend wirken. Generell hat es sich als wichtig herauskristallisiert, auf allen Ebenen aktiver, offener und vielfältiger auf die Leute zuzugehen.

### 3.8. Strukturelles

Das Thema Hierarchie in der Feuerwehr wurde in dem Jugendfeuerwehr-Workshop mit besonderer Aufmerksamkeit behandelt. Steht doch gerade die Jugendfeuerwehr im Spannungsfeld zwischen Verantwortung und Disziplin auf der einen und Freizeit und Spaß auf der anderen Seite. Eine Idee richtet sich darauf, das Konzept der Wehrführung radikal umzuändern in eines der geteilten Wehrführung. So soll an der Spitze, laut dieser Idee, künftig ein Führungsteam stehen – bestehend aus drei oder fünf Personen – ,welches die Aufgaben unter sich aufteilt. Eine Aufgabe davon wäre beispielsweise der Auftritt nach außen und gegenüber der Politik. Ein Gremium könnte den Einzelnen entlasten, Ressourcen und Fähigkeiten von Mitgliedern ließen sich gezielter nutzen und kein Einzelner müsste das komplette Paket stemmen. Die Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen kann also zum Spannungsabbau und zur Professionalisierung beitragen, insofern jeder die seinen Fähigkeiten angemessenen Aufgaben bereit ist zu übernehmen.

Gefordert wurde auch eine Veränderung des Wahlverfahrens des Wehrleiter(team)s und der Jugendfeuerwehrwarte. Die Wahl solle anders als bislang gehandhabt werden, beispielsweise eine geheime Wahl sein und insofern eine echte Wahl, als dass es immer Alternativen gibt und nicht bloß eine Person zur Wahl steht. Um die Hierarchien und die Kommunikation zwischen den Hierarchien zu verbessern, wurde vorgeschlagen, jeweils Mannschaftssprecher zu bestimmen, die die Belange der „einfachen“ Mitglieder der Feuerwehr und der Jugendfeuerwehr zur Wehrleitung bzw. zum Jugendfeuerwehrwart übermitteln. Insgesamt wurde also eine Ausdifferenzierung der

Hierarchiestrukturen gefordert, die jedem Einzelnen eine Stimme und auch eine echte Stimme (Wahlen) gibt, die sowieso vorhandene Fakten nicht nur bestätigen kann.

#### 4. Conclusio

Die Frage nach einer in der Zukunft gelingenden Integration der Menschen mit Migrationshintergrund in die Feuerwehr wurde in den beiden Feuerwehr-Workshops in Dortmund und Aldenhoven als äußerst wichtig erachtet und immer wieder thematisiert. Beim Jugendfeuerwehr-Workshop kam das Thema Migration und Integration von Migranten am Rande vor, wurde aber bei Weitem vergleichbar nicht so häufig angesprochen und gezielt betont. Das kann einerseits daran liegen, dass dieses Problemfeld noch nicht wahrgenommen wurde, andererseits kann es auch ein Zeichen dafür sein, dass die Integration von Migranten viel weniger ein Problem für die Angehörigen der Jugendfeuerwehr darstellt bzw. in dieser Altersgruppe viel selbstverständlicher ist als bei lebensälteren Mitgliedern.

Die Forderung nach einer strukturellen Veränderung der Ausbildung hin zu modular gestalteten, flexiblen Lehrgängen wurde von allen Seiten gestellt. Bei den Organisationskultur-Workshops kam zusätzlich auch eine inhaltliche Verschiebung hin zur vermehrten Vermittlung von Soft Skills dazu. Dies wurde von den Teilnehmern der Jugendfeuerwehr nicht so explizit gefordert. Zu klären ist, ob dies bei der Jugendfeuerwehr als ein weniger relevantes Thema gesehen wird oder ob es von feuerwehrtechnischen Inhalten überlagert wird.

Was bei beiden Workshops äußerst stark befürwortet und gewünscht wurde, ist eine stärkere Vernetzung der Feuerwehren in NRW und die Möglichkeit des Austauschs über Probleme und Lösungsansätze. Die gewünschte Plattform soll als interaktive Wissensdatenbank fungieren. Darüber hinaus sollen auch ein realer Austausch und ein Treffen unter den verschiedenen Gruppen innerhalb der Feuerwehr (z. B. die Jugendfeuerwehrwarte) gefördert werden. Als äußerst wichtig wurde bei beiden Gruppen das zentrale Bereitstellen von Rohmaterial für Werbung, Internetauftritte, Pressemeldungen etc. erachtet.

Rückblickend betrachtet unterscheiden sich die Diagnosen der drei Workshops kaum. So ist den Teilnehmern des Junge Feuerwehr-Workshops der Übergang zwischen Jugendfeuerwehr und Freiwilliger Feuerwehr situativ näher und damit mehr im

Fokus ihres Interesses, jedoch haben sich bei der Bearbeitung der Themenfelder übergreifend vor allem zwei Aspekte als wichtig herausgestellt:

Die jeweiligen Zielgruppen sollten miteinbezogen werden, wenn es um Werbung und Weiterentwicklung der für sie gedachten Angebote geht. So möchten viele Angehörige der Jugendfeuerwehr beim Thema der Anwerbung und Bindung der Kinder und Jugendlichen an der Entwicklung und Ausarbeitung der Ideen dazu beteiligt sein. Schließlich wissen sie am besten, wie ihre Zielgruppe angesprochen werden kann.

Das Bedürfnis nach mehr Kommunikation und Partizipation innerhalb der Freiwilligen Feuerwehren hat sich generell als groß herausgestellt. Bei der Umsetzung von Ideen wird es also zentral sein, eine breite Partizipation zu gewährleisten und eine möglichst große Vielfalt an Positionen zu integrieren. Dies steht in enger Verbindung zum Erfolg des Projektes. Dementsprechend ist anzumerken, dass die beteiligungsorientierte Problemfeldbearbeitung im Rahmen des Projekts „Förderung des Ehrenamtes der Feuerwehren NRW“ bereits ein wichtiger Schritt in diese Richtung darstellt und auch weiterhin beibehalten werden sollte.

## Literatur

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

Mayring, Phillipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Weinheim 2010.

Morgan, David L.: Focus Groups As Qualitative Research, Newsbury Park 1988.