



## **Freiwillige Feuerwehr als Wettbewerbsvorteil für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)**

Prof. Dr. Arnd Jenne

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften  
Fakultät Handel und Soziale Arbeit  
Handelsmanagement  
Herbert-Meyer-Straße 7  
29556 Suderburg  
Telefon: +49 (0)5826 988 63170  
E-Mail: [a.jenne@ostfalia.de](mailto:a.jenne@ostfalia.de)  
Internet: [www.ostfalia.de](http://www.ostfalia.de)

Projektmitarbeit:  
Christoph Gaumann, B. A.

Suderburg, den 19.11.2017

## Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage, Ziel und Aufbau der Arbeit.....	4
2. Untersuchungsdesign.....	6
3. Analyse ausgewählter Problemfelder .....	7
3.1 Rahmenbedingungen.....	7
3.2 Unternehmen und Arbeitsplatz.....	14
3.3 Wohn-, Arbeits- und Einsatzort .....	19
3.4 Organisation und Ausstattung der freiwilligen Feuerwehr.....	20
4. Handlungsfelder und Maßnahmen.....	22
4.1 Mitarbeiterakquisition und Mitarbeiterbindung der Unternehmen.....	23
4.2 Arbeitsorganisation in Unternehmen .....	27
4.3 Anreizsystem für Unternehmen und Feuerwehrleute .....	29
4.4 Organisation freiwillige Feuerwehr .....	32
4.5 Ausstattung freiwillige Feuerwehr .....	37
4.6 Einsatzkoordination freiwillige Feuerwehr .....	40
4.7 Akquisition Feuerwehrleute.....	44
4.8 Kommunikation .....	48
5. Zusammenfassung und Fazit .....	51
Zitierte Quellen.....	53
Experteninterviews (chronologisch).....	54
Anhang.....	55

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b> Workshop am 16.08.2017 (links) und 30.08.017 in den Räumlichkeiten der DAA Uelzen.....	7
<b>Abb. 2:</b> Weg in die freiwillige Feuerwehr.....	11
<b>Abb. 3:</b> Motivation für den aktiven Dienst in der freiwilligen Feuerwehr.....	11
<b>Abb. 4:</b> Interessensbereiche von Unternehmen, freiwilliger Feuerwehr und Gemeinden.....	14
<b>Abb. 5:</b> Reaktionen von Arbeitskollegen/innen auf eigenes Engagement in der freiwilligen Feuerwehr.....	16
<b>Abb. 6:</b> Reaktionen von Vorgesetzten/Unternehmensleitung auf eigenes Engagement in der freiwilligen Feuerwehr.....	17
<b>Abb. 7:</b> Vorschläge zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Engagement in der freiwilligen Feuerwehr.....	19
<b>Abb. 8:</b> Vorschläge zur Akquisition von mehr Frauen und Männern für den aktiven Dienst in der freiwilligen Feuerwehr.....	22

## Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 1:</b> Motivation für den aktiven Dienst in der freiwilligen Feuerwehr nach Geschlecht.....	12
<b>Tab. 2:</b> Ziele und Maßnahmen des Handlungsfelds Mitarbeiterakquisition und Mitarbeiterbindung in Unternehmen.....	26
<b>Tab. 3:</b> Ziele und Maßnahmen des Handlungsfelds Arbeitsorganisation in Unternehmen.....	28
<b>Tab. 4:</b> Ziele und Maßnahmen des Handlungsfelds Anreizsysteme für Unternehmen und Feuerwehrleute.....	31
<b>Tab. 5:</b> Ziele und Maßnahmen des Handlungsfelds Organisation freiwillige Feuerwehr.....	36
<b>Tab. 6:</b> Ziele und Maßnahmen des Handlungsfelds Ausstattung freiwillige Feuerwehr.....	39
<b>Tab. 7:</b> Ziele und Maßnahmen des Handlungsfelds Einsatzkoordination freiwillige Feuerwehr.....	43
<b>Tab. 8:</b> Ziele und Maßnahmen des Handlungsfelds Akquisition Feuerwehrleute.....	47
<b>Tab. 9:</b> Ziele und Maßnahmen des Handlungsfelds Kommunikation.....	50

## 1. Ausgangslage, Ziel und Aufbau der Arbeit

Die Gemeinden in Niedersachsen sind für den abwehrenden Brandschutz und Hilfeleistung in ihrem Gemeindegebiet nach dem Niedersächsischen Brandschutzgesetz verpflichtet und haben hierfür entsprechende Feuerwehren zu unterhalten. In kleineren Gemeinden sind dies fast ausschließlich freiwillige, also auf Ehrenamt beruhende Feuerwehren. Diese sind infolge eines sehr deutlichen Mitgliederrückgangs und eines hohen Altersdurchschnitts im Landkreis Uelzen, Niedersachsen und bundesweit (SCHALLHORN 2012: 9,11; DEUTSCHER FEUERWEHRVERBAND 2017a, EXPERTENINTERVIEW [4], [6]) insbesondere in kleinen Gemeinden und deren Ortsteilen in ihrem Bestand und ihrer Funktionsfähigkeit gefährdet. Ursächlich hierfür ist einerseits der demografische Wandel, andererseits aber auch infolge der zunehmenden individuellen Belastung der Feuerwehrleute<sup>1</sup>. Diese zeigen sich in der Zunahme der Einsätze, komplexeren Einsätzen, in einer abnehmenden Akzeptanz des Engagements sowohl in Teilen der Bevölkerung als auch in Unternehmen sowie der schwieriger werdenden Vereinbarkeit von Beruf und Ehrenamt in der freiwilligen Feuerwehr. Auch wenn der Gesetzgeber durch Neuregelungen bspw. bzgl. des Versicherungsschutzes, der Qualifikation von Feuerwehrleuten oder einer speziellen Frauenförderung gegensteuert, bleibt die Akzeptanz insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) schwierig, da sehr stark die daraus resultierenden Nachteile (z. B. Unterbrechung der Arbeitsprozesse, Ausfallzeiten) gesehen werden und hieraus ggf. individuelle Nachteile für die Feuerwehrleute entstehen können. Gleichzeitig sehen viele Unternehmen (noch) nicht die Chancen, die sich im Sinne einer Akquirierung und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, insbesondere von Fachkräften, aus einem Engagement für das Ehrenamt bzw. für die freiwillige Feuerwehr ergeben. Ein solches Engagement der gesellschaftlichen Verantwortung (*Corporate Social Responsibility*) erscheint insbesondere vor dem Hintergrund des *Stakeholder*-Ansatzes von Unternehmen, also dem Versuch die Erwartungen und Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen (z. B. Kunden, Mitarbeiter/innen, Lieferanten, Öffentlichkeit) zu befriedigen und damit die eigene Wettbewerbsfähigkeit und den eigenen Unternehmenserfolg zu verbessern, als erfolversprechend (vgl. u. a. CARROLL UND SHABANA 2010).

Ziel der Untersuchung ist es folglich, Handlungsempfehlungen für Unternehmen (insbesondere KMU), freiwillige Feuerwehren und Gemeinden zu erarbeiten, die dazu

---

<sup>1</sup> Ist im Folgenden von Feuerwehrleuten die Rede, sind damit stets die Feuerwehrmänner und -frauen in den freiwilligen Feuerwehren gemeint.

beitragen, den Bestand und die Funktionsfähigkeit der freiwilligen Feuerwehren zu erhalten. Gleichzeitig sollen diese für engagierte Unternehmen Wettbewerbsvorteile bzw. zumindest keine (weiteren) Wettbewerbsnachteile generieren und damit zu einer besseren Vereinbarkeit von unternehmerischen Interessen und Ehrenamt freiwillige Feuerwehr beitragen. Als wesentliche Leitfragen sind folglich zu nennen:

- Welche gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen beeinflussen die Vereinbarkeit von Ehrenamt freiwillige Feuerwehr und Beruf sowie die Entwicklung der freiwilligen Feuerwehren insgesamt?
- Welche Probleme können in Unternehmen (v. a. in KMU) durch das Engagement ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in freiwilligen Feuerwehren entstehen? Wie stark beeinträchtigen diese die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens?
- Welchen Einfluss hat die zunehmende räumliche Trennung von Wohn-, Arbeits- und Einsatzort? Welche Konsequenzen resultieren hieraus für Unternehmen und der Funktionsfähigkeit der freiwilligen Feuerwehren?
- Welche Probleme ergeben sich durch die Organisation und Ausstattung der freiwilligen Feuerwehren? Wie sind diese vor dem Hintergrund abnehmender Mitgliederzahlen zu bewerten?
- Welche Handlungsempfehlungen lassen sich aus dieser Problemanalyse für Unternehmen, freiwillige Feuerwehren und Gemeinden ableiten? Welchen Beitrag können diese zu einer verbesserten Wettbewerbsposition von Unternehmen einerseits und andererseits zu einer verbesserten Vereinbarkeit von Ehrenamt freiwillige Feuerwehr und Beruf leisten?
- Welche Maßnahmen sind hieraus zu generieren und welche Verantwortlichkeiten ergeben sich für diese? Wie kann ein konkreter Maßnahmenkatalog aussehen?

Die Gliederung dieser Arbeit folgt den genannten Fragestellungen. Nach einer Darstellung und Diskussion des Untersuchungsdesigns (Kap. 2) folgen die Analysen der Problemfelder Rahmenbedingungen, Unternehmen/Arbeitsplatz, Wohn-/Arbeits-/Einsatzort sowie Organisation/Ausstattung freiwillige Feuerwehr (Kap. 3). Hieraus sind Ziele für konkrete Maßnahmen abzuleiten, diese Maßnahmen zu detaillieren, zu priorisieren und mit

Verantwortlichkeiten zu hinterlegen (Kap. 4). Eine kurze Zusammenfassung bzw. ein Fazit (Kap. 5) beschließen die Arbeit.

## **2. Untersuchungsdesign**

Da die Analyse der verfügbaren Sekundärquellen (vgl. Quellenverzeichnis) nur wenige und für Ziel- und Fragestellung dieser Arbeit zu unspezifische Ergebnisse liefert, wird auf eine gesonderte Darstellung des Forschungsstands verzichtet. Die relevanten Aspekte sind in die folgenden Kapitel eingearbeitet.

Die eigenen empirischen Arbeiten umfassen sowohl qualitative als auch quantitative Methoden. Hierbei dienten die leitfadengestützten Interviews mit ausgewählten Vertretern von Unternehmen, Verbänden, Gemeinden und Feuerwehrleuten (vgl. Liste Experteninterviews und Anhang) als Vorbereitung der quantitativen Befragungen. Die ursprünglich ausschließlich vorgesehene Unternehmensbefragung im Landkreis Uelzen lieferte trotz Unterstützung der Wirtschaftsförderung Uelzen aktiv und der Landwirtschaftskammer Niedersachsen, Bezirksstelle Uelzen, einen nur unbefriedigenden Rücklauf von 26 auswertbaren Fragebögen. Und dies obwohl die Möglichkeit bestand, den Fragebogen (vgl. Anhang) im Zeitraum vom 19.7. bis 18.8.2017 sowohl online als auch auf Papier auszufüllen. Durch die geringe Größe der Stichprobe und dem Übergewicht landwirtschaftlicher Betriebe in der Stichprobe, sind repräsentative Aussagen hier nicht möglich, Methoden der analytischen (schließenden, deduktiven) Statistik (z. B. Korrelationen, Regressionen, Cluster-Analysen) nicht einsetzbar. Sie geben jedoch, insbesondere bei den offenen Fragen, im Sinne einer deskriptiven (beschreibenden) Statistik wichtige Hinweise und Trends für die hier zu bearbeitenden Fragestellungen wieder.

Aufgrund der geringen Rücklaufquote der Unternehmensbefragung wurden die empirischen Erhebungen durch eine Online-Umfrage (vgl. Anhang) der Feuerwehrleute im Landkreis Uelzen ergänzt. Da die Versendung des Befragung-Links aufgrund datenschutzrechtlicher Belange über den Regierungsbrandmeister, den Kreisbrandmeister bis hin zu den Ortsbrandmeistern an die Feuerwehrleute erfolgte, konnte nicht sichergestellt werden, dass alle rund 3.800 Feuerwehrleute im Landkreis Uelzen diesen, im Zeitraum vom 19.7. bis 31.8.2017 aktiven Link erhalten haben. Mit 371 auswertbaren Datensätzen und damit einer Rücklaufquote von mind. rund 10 %, können die Ergebnisse dieser Befragung trotz der

Problematik Online-Befragung und der häufig altersbedingt unterschiedlichen Affinität zu dieser Art der Befragung als repräsentativ für den Landkreis Uelzen (hier handelt es sich um eine Vollerhebung) und für freiwillige Feuerwehrleute insgesamt gelten. Folglich sind auch Methoden der analytischen Statistik zulässig.

Schließlich dienten zwei aufeinander aufbauende Workshops am 16.08. und 30.08.2017 mit Feuerwehrleuten, Vertretern von Unternehmen und Gemeinden der kritischen Reflektion der Befragungen, der Entwicklung von (konkreten) Maßnahmen sowie deren Priorisierung in Form eines World-Café-Ansatzes. Insgesamt nahmen an beiden Workshops 34 Personen teil (Abb. 1).



**Abb. 1:** Workshop am 16.08.2017 (links) und 30.08.017 in den Räumlichkeiten der DAA Uelzen  
Quelle: eigene Aufnahme

### 3. Analyse ausgewählter Problemfelder

#### 3.1 Rahmenbedingungen

Ein wesentlicher Bestimmungsfaktor für den Bestand der freiwilligen Feuerwehren ist die räumlich differenzierte demografische Entwicklung. Während die Trends für Deutschland insgesamt – weniger, älter, bunter – nur kurzfristig von der Zuwanderungswelle 2015 unterbrochen wurde (STATISTISCHES BUNDESAMT 2015, BBSR 2017: 11), zeigt sich auf kleinerer räumlicher Ebene ein Nebeneinander von Bevölkerungswachstum und -schrumpfung. Insbesondere Landgemeinden sowie peripher gelegene Städte in West- und Ostdeutschland erfuhren im Zeitraum von 2005 bis 2015 einen erheblichen Bevölkerungsrückgang. Insgesamt verzeichneten in Ostdeutschland mehr als die Hälfte und in Westdeutschland rund 8 % aller peripher gelegene Gemeinden einen Bevölkerungsverlust

von mehr als 10 % (BBSR 2017: 12). Ein ähnlich heterogenes Bild zeigt sich auch innerhalb der Gemeinden bzw. in der Entwicklung von Orts- oder Stadtteilen. Die Ortsfeuerwehren sind folglich – auch innerhalb einer Gemeinde – von der demografischen Entwicklung sehr unterschiedlich betroffen. Dies gilt nicht nur bzgl. der Bevölkerungs- sondern auch bzgl. der Altersentwicklung. Einerseits steht einem Rückgang junger ehrenamtlich Engagierter die Zunahme einer älter werdenden und damit verletzlicheren (vulnerableren) Bevölkerungsgruppe mit erhöhtem Versorgungsbedarf im Notfall gegenüber (KIETZMANN U. A. 2015: 82). Andererseits liegt die Altersgrenze für den aktiven Dienst in der freiwilligen Feuerwehr in Niedersachsen nach wie vor bei 63 Jahren (DEUTSCHER FEUERWEHRVERBAND 2017b: 5), in einzelnen Gemeinden höher (EXPERTENINTERVIEW [4]) und dies trotz steigender Lebenserwartung und eines „gesünderen und fitteren“ Alters. (Neue) Formen eines Engagements Älterer – wie sie in anderen Bereichen ehrenamtlicher Tätigkeiten zu beobachten sind (LEHMANN 2016: 411) – sind bei der freiwilligen Feuerwehr (noch) nicht üblich, altersspezifisch flexible Beteiligungsformen, wie sie in Unternehmen bereits zum Einsatz kommen (WIDUCKEL 2016: 36), noch ausbaubar. Hinzu kommt, dass der Frauenanteil bundesweit bei nur rund 9 % liegt (DEUTSCHER FEUERWEHRVERBAND 2017a) und bei den befragten Feuerwehrleuten nahezu deckungsgleich bei rund 10 %. Ob hierbei Vorbehalte seitens der freiwilligen Feuerwehren gegenüber Frauen eine Rolle spielt (HORWATH 2013: 171), muss an dieser Stelle offen bleiben.

Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor stellt der gesellschaftliche Wertewandel dar. Ist die klassische Freiwilligenarbeit durch Gemeinschaftsorientierung, zeitliche und biografische Kontinuität und örtlicher Gebundenheit geprägt (NEUFEIND U. A. 2015: 196), so zeigen sich insbesondere durch die junge Generationen (Generation Y, Generation Z) getriebene Veränderungen. Hierzu zählen eine geringere Bindungsbereitschaft – auch an einen Arbeitgeber (NINK 2016: 67) –, ein stärkerer Projektbezug, eine stärkere Hinterfragung der Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit als wesentliches Entscheidungskriterium, das Streben nach einem selbstbestimmten Leben und Selbstverwirklichung sowie die Möglichkeit der Multioptionalität (WENZEL U. A. 2012: 80; EWINGER U. A. 2016: 5, 10-11, 14; LEHMANN 2016: 411; NINK 2016: 67; STOISIEK 2016: 362). Dies wiederum führt zu neuen Formen des ehrenamtlichen Engagements, die (besser) zur eigenen Biografie passen, spektakuläre Erlebnisse versprechen, gesellschaftliche Probleme adressieren und „in“, damit aber weniger berechenbar und weniger kontinuierlich sind. Ein kontinuierliches Engagement wird durch ein episodisches, ein lokales durch ein überregionales bis globales und ein auf Qualifikation beruhendes durch ein „ungelerntes“ ersetzt (NEUFEIND U. A. 2015: 196, 197; HOFFMANN 2016:

206, 207). Von dieser Entwicklung sind in ähnlichem Maße auch die Unternehmen betroffen. Diese stehen vor der Herausforderung, flexible und individualisierte, an den Bedürfnissen (potenzieller) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasste Beschäftigungsmodelle, die trotz Flexibilisierung der Arbeitswelt eine Stabilität sozialer Kontakte bzw. einer ausgewogenen und zunehmend komplexeren Lebensführung (*Work-Life-Balance*) ermöglichen, zu entwickeln (EWINGER U. A. 2016: 1; WIDUCKEL 2016: 34, 35). Dies gilt im besonderen Maße für die Generation Y (NINK 2016: 68). Ein solcher Ansatz ist jedoch stark abhängig von der Branche bzw. dem dort vorherrschenden Lohnniveau. Je niedriger dieses ist, umso stärker wird der Lohn bei der Auswahl des Arbeitgebers gewichtet (EXPERTENINTERVIEW [3]).

Dieser Trend spiegelt sich nur teilweise in der aktuellen Situation der Feuerwehrleute im Landkreis Uelzen wider bzw. wurden in der Befragung diejenigen nicht erfasst, die sich nicht (mehr) auf Dauer binden wollen. Die starke regionale Verwurzelung und Kontinuität wird daran deutlich, dass die durchschnittliche Wohndauer der befragten Feuerwehrleute im Landkreis Uelzen bei 33,8 Jahren und am selben Wohnort 27,2 Jahre beträgt.<sup>2</sup> Mehr als die Hälfte der Befragten leben länger als 32 Jahre im Landkreis Uelzen und länger als 25 Jahre am selben Wohnort, 71 % bzw. 43 % ihr gesamtes Leben im Landkreis bzw. am selben Wohnort. Die Kontinuität des Wohnorts erscheint damit als Voraussetzung, aber auch in gewissem Umfang Folge eines Engagements in der freiwilligen Feuerwehr zu sein (WENZEL U. A. 2012: 70-71). Auch die Dauer der Mitgliedschaft in der freiwilligen Feuerwehr unterstützt diese Argumentation. So sind die befragten Feuerwehrleute im Durchschnitt mehr als zwei Drittel der vom Alter abhängigen möglichen Dauer Mitglied in der freiwilligen Feuerwehr. Hier wurde ein Eintrittsalter mit frühestens 10 Jahren in die Jugendfeuerwehr (DEUTSCHER FEUERWEHRVERBAND 2017b: 2) zugrunde gelegt, da nicht in allen Gemeinden Kinderfeuerwehren bestehen. Auffällig ist hierbei, dass mit zunehmendem Alter der Befragten das Einstiegsalter in die freiwillige Feuerwehr, das im Durchschnitt aller Befragten bei 19,4 Jahren bei einer vgl. großen Streuung (Standardabweichung 8,9 Jahre) liegt, zunimmt (Pearson 0,405;  $p=0,000$ ). Hier greift ganz offensichtlich die Arbeit der Kinder- und Jugendfeuerwehren (vgl. auch HORWATH 2013: 169, 179). Während diejenigen Feuerwehrleute, die 10 Jahre und weniger Mitglied sind, ausschließlich den Einstieg (fast) ausschließlich über die Kinder- und Jugendfeuerwehr gefunden haben, wird der Einstieg als Mitglied im aktiven Dienst mit zunehmender Dauer der Mitgliedschaft immer bedeutender. Demzufolge finden auch die im Durchschnitt mit 35,1 Jahren jüngeren Frauen signifikant

---

<sup>2</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird hier und im Folgenden auf die Quellenangabe „eigene Erhebung“ verzichtet. Wenn nicht anders angegeben stammen die Daten aus der Online-Befragung der Feuerwehrleute im Landkreis Uelzen oder der Unternehmensbefragung (vgl. Kap. 2).

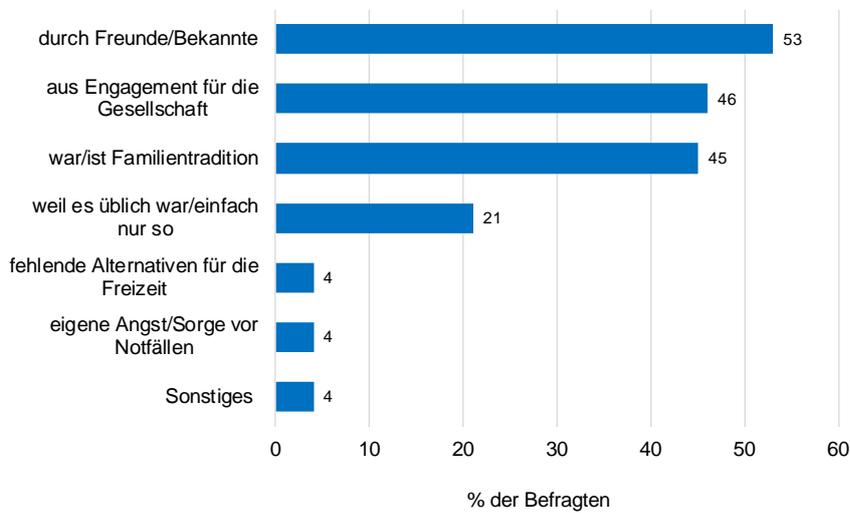
häufiger den Einstieg über die Kinder- bzw. Jugendfeuerwehr als die im Durchschnitt mit 40,7 Jahren älteren Männer (Chi<sup>2</sup>-Test; p=0,002) (vgl. auch EXPERTENINTERVIEW [8]).

Welche Bedeutung die regionale/lokale Verwurzelung für den Bestand der freiwilligen Feuerwehren hat, zeigt auch der Weg zur Mitgliedschaft (Abb. 2). Wichtigste „Akquisitoren“ bleiben Freunde und Bekannte sowie die Familie (vgl. auch EXPERTENINTERVIEW [2], [8] und KIETZMANN U. A. 2015: 84-85). Die unter Sonstiges genannten Wege in die freiwillige Feuerwehr umfassen Einzelaussagen wie bspw. „*Wehrersatzdienst*“<sup>3</sup> oder „*Als Jugendlicher im Spielmannszug Feuerwehr mitgemacht*“. Weiterhin finden sich wenig Anzeichen einer Verschiebung der Motivation eines Engagements in der freiwilligen Feuerwehr hin zu hedonistischen Motiven (Abb. 3) (vgl. auch WENZEL U. A. 2012: 112, 174; BREITSOHL UND EHRIG 2017: 260, 264). Nach wie vor spielen Kameradschaft, die Bereitschaft/Freude anderen zu helfen und das Engagement für die Gesellschaft die wichtigste Rolle (vgl. auch EXPERTENINTERVIEW [2], [4], [8]). Hinzu kommen in geringem Ausmaß der Erwerb zusätzlicher Fähigkeiten, wie bspw. Teamwork oder technisch-handwerkliche Fähigkeiten (EXPERTENINTERVIEWS [1], [2]). „*Faszination Feuer, bringt Abwechslung in den Alltag*“ oder „*berufliche Gründe*“ bleiben Einzelnennungen. Einen gewissen Einfluss auf die vorherrschende Motivation haben bei einigen Motiven das Geschlecht (vgl. hierzu gegensätzlich HORWATH 2013: 168), während das Alter der Befragten, das Eintrittsalter und die Dauer der Mitgliedschaft nur in Ausnahmefällen einen (signifikanten) Einfluss haben. Während Kameradschaft, Engagement für die Gesellschaft und Pflichtgefühl für Frauen eine geringere Motivation darstellen als für Männer, gewinnt die Sorge/Angst vor eigenen Notfällen eine größere Bedeutung (Tab. 1). Weiterhin ist festzustellen, dass je jünger die Befragten sind, umso wichtiger wird tendenziell das Motiv Freizeit (Cramérs  $V=0,457$ ;  $p=0,013$ ). Hier deutet sich ebenso wie beim Zusammenhang des Motivs Bereitschaft/Freude anderen zu helfen und dem Eintrittsalter (Cramérs  $V=0,442$ ;  $p=0,009$ ) eine – wie oben skizzierte – Verschiebung der Art der Freiwilligenarbeit bzw. der ehrenamtlichen Tätigkeit an.

---

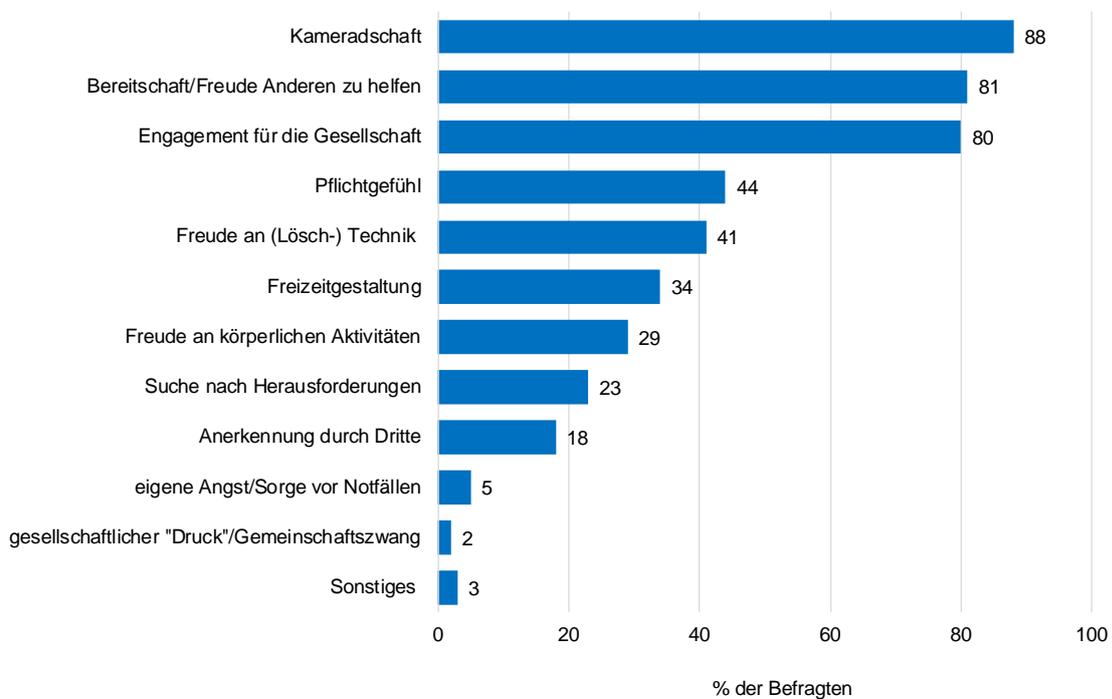
<sup>3</sup> Ausführungen in „“ und kursiv sind wörtliche Zitate aus den Fragebögen.

### Weg in die freiwillige Feuerwehr



**Abb. 2:** Weg in die freiwillige Feuerwehr  
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

### Motivation für aktiven Dienst in der freiwilligen Feuerwehr (Mehrfachnennungen)



**Abb. 3:** Motivation für den aktiven Dienst in der freiwilligen Feuerwehr  
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Motivation	Kameradschaft	Engagement für die Gesellschaft	Pflichtgefühl	eigene Sorge/Angst vor Notfällen
Anteil Männer [%]	90	81	47	3
Anteil Frauen [%]	82	78	22	14
Signifikanztest	Chi <sup>2</sup> = 12,158 p=0,002	Chi <sup>2</sup> =9,531 p=0,009	Chi <sup>2</sup> =9,581 p=0,008	Chi <sup>2</sup> =9,389 p=0,009

**Tab. 1:** Motivation für den aktiven Dienst in der freiwilligen Feuerwehr nach Geschlecht  
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

Die für die Unternehmen relevanten Rahmenbedingungen sollen an dieser Stelle der Vollständigkeit halber stichwortartig zusammengefasst werden:

- zunehmender Wettbewerbsdruck bzgl. Preis, Schnelligkeit, Flexibilität und Zuverlässigkeit infolge Globalisierung, Digitalisierung etc. (vgl. WIDUCKEL 2016: 31)
- zunehmende schwierige Akquisition von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, insbesondere von Fachkräften, gerade in ländlichen, strukturschwachen Räumen mit Abwanderungstendenzen
- zunehmende Hinterfragung der Produktionsbedingungen durch Kunden und Mitarbeiter/innen (v. a. Generation Y) bzgl. ökologischer und sozialer Aspekte und damit zunehmende Bedeutung gesellschaftliche Verantwortung im Sinne einer *Corporate Social Responsibility* (STOISIEK 2016: 353).

Vor diesem Hintergrund ergibt sich bzgl. der Art und der Produktionsweise des Unternehmens eine zunehmende Anfälligkeit durch Einsätze von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der freiwilligen Feuerwehr in Abhängigkeit von (vgl. auch EXPERTENINTERVIEW [3], [4], [5], [8]):

- abnehmender Größe des Unternehmens bzw. abnehmender Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- höherem Spezialisierungsgrad und notwendiger Termintreue bzw. Zeitdruck der Produktion

- geringen Möglichkeiten der Tätigkeitsunterbrechung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere bzgl. personenbezogener Dienstleistungen (z. B. Pflege, Gesundheitswesen) oder technischer Aspekte (z. B. Schweißarbeiten, Betongießen, Ernte) bzw. abnehmender Flexibilität der Produktion
- zunehmendem Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der freiwilligen Feuerwehr bzw. in Einsätzen
- zunehmender Dauer der Einsätze bzw. Ausfallzeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der freiwilligen Feuerwehr.

Damit treffen grundlegend drei Interessensbereiche aufeinander (Abb. 4). Auf der einen Seite steht die Gemeinde mit der rechtlichen Pflichtaufgabe der Sicherung des Brandschutzes (FISCHER 2015: 19) und dies – vor dem Hintergrund der in den meisten Gemeinden angespannten Finanzsituation – zu möglichst geringen Kosten. Die Sicherung des Brandschutzes erfolgt in kleinen Gemeinden i. d. R. durch die Unterhaltung einer freiwilligen Feuerwehr und (bisher) nur im Ausnahmefall durch eine Verpflichtung von Einwohnern zum Dienst in der Feuerwehr (WENZEL U. A. 2012: 10). Auf der anderen Seite stehen die Einsätze der freiwilligen Feuerwehr, die im Gegensatz zu den Produktionsprozessen von Unternehmen nicht planbar sind, sondern möglichst flexibel, auch im Sinne des Mitarbeiterereinsatzes, sein sollen. Sie unterbrechen und verzögern demzufolge zwangsweise Produktionsprozesse, da im Einsatz befindliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (spontan) meist nicht ersetzt bzw. Produktionsprozesse nicht oder nur mit hohem Aufwand und unter Voraussetzung eines lückenlosen Informationsflusses angepasst werden können (EXPERTENINTERVIEW [7]). Diese Unterbrechungen bzw. Verzögerungen haben nicht nur unmittelbare, sondern – häufig noch entscheidender – mittelbare Folgen. Beispielhaft sind Vertragsstrafen aufgrund zu später Lieferung oder Kosten für eine Umorganisation des Produktionsprozesses genannt (EXPERTENINTERVIEW [9]). Die ggf. erstattete Lohnfortzahlung deckt folglich nur einen Teil der tatsächlich für die Unternehmen entstehenden Kosten ab.



**Abb. 4:** Interessensbereiche von Unternehmen, freiwilliger Feuerwehr und Gemeinden  
Quelle: eigene Darstellung

### 3.2 Unternehmen und Arbeitsplatz

In der Gesamtsicht zeigt sich eine sehr unterschiedliche Belastung der Unternehmen, auch in finanzieller Hinsicht, durch die Einsätze von Unternehmern/Unternehmerin bzw. Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in der freiwilligen Feuerwehr. So geben nur knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen an, dass es im Unternehmen (aktive) Feuerwehrleute gibt. Infolge der geringen Unternehmensgröße der befragten Unternehmen mit durchschnittlich 18 Beschäftigten (inkl. Unternehmer/in), wobei dieser durch einen Ausreißer mit 170 Beschäftigten stark angehoben wird (Median=5 Beschäftigte) sind dies meist Unternehmer/in und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen. Der Anteil der Feuerwehrleute an den Beschäftigten schwankt hierbei enorm zwischen unter 1 % bis hin zu allen Beschäftigten im Unternehmen (vgl. auch EXPERTENINTERVIEW [9]). In Handwerksbetrieben sind schätzungsweise rund 30 % der Belegschaft in der freiwilligen Feuerwehr, davon rund 15 % voll engagiert (EXPERTENINTERVIEW [5]). Ähnliche Spannbreiten ergeben sich bei Anzahl und Dauer der Einsätze. Diese schwanken zwischen weniger als einmal im Monat bis hin zu 5 Mal (Durchschnitt=1,5 Einsätze pro Monat) und dauern zwischen einer und fünf Stunden (Durchschnitt=2,5 Stunden). Diese Angaben der Unternehmen decken sich mit den Angaben

der befragten Feuerwehrleute. Hier liegen die Mittelwerte bei 1,1 Einsätzen pro Monat bei einer durchschnittlichen Dauer von 1,9 Stunden. Diese Werte hängen nicht ab von der beruflichen Position der Feuerwehrleute (Führungsposition, selbständig/freiberuflich etc.).

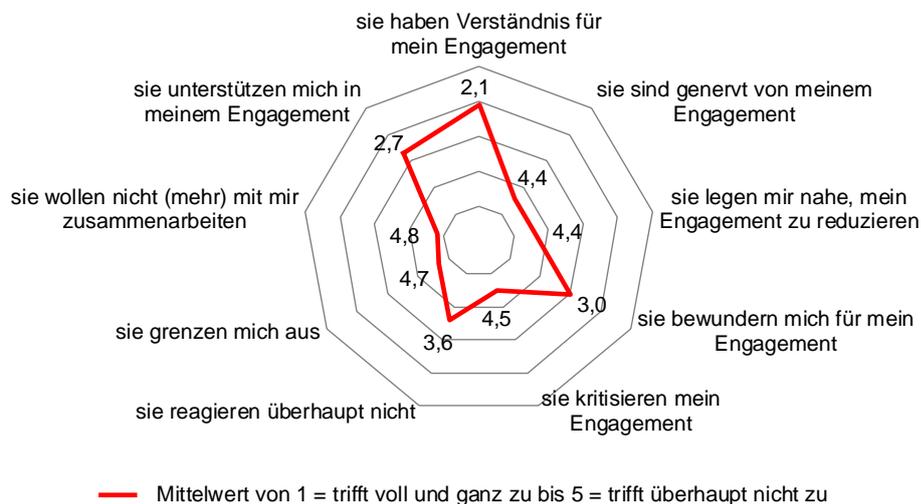
Eine unterschiedliche finanzielle Belastung der Unternehmen resultiert nicht nur aus den indirekten Kosten (vgl. o.), sondern auch durch die nur sporadisch in Anspruch genommene Erstattung der Lohnfortzahlung. Vier Fünftel aller Unternehmen stellen nie einen Antrag auf Erstattung. Begründet wird dies mit Aussagen wie bspw. „Einsatz selbstverständlich“, „Gemeinde zahlt nicht“, „lohnt den Aufwand nicht“ oder „Schutz des eigenen Unternehmens“ sowie durch die (wahrgenommenen) bürokratischen Hürden (vgl. auch EXPERTENINTERVIEW [3], [4], [5], [6]). Diejenigen, die Anträge stellen, bewerten diese durchgängig als unaufwendig und konstatieren eine zügige Abwicklung. Hierbei handelt es sich zumeist um größere Unternehmen (vgl. auch EXPERTENINTERVIEW [6], [7], [8]).

Trotz der unterschiedlichen Belastungen der Unternehmen sieht nur rund ein Drittel der befragten Unternehmen Nachteile durch den Einsatz der beschäftigten Feuerwehrleute. Die Kritik richtet sich in erster Linie an die Unterbrechung zeitkritischer Arbeiten, insbesondere auch in der Landwirtschaft. Ebenfalls knapp ein Drittel (31 %) der Unternehmen sieht Vorteile durch die Beschäftigung von Feuerwehrleuten. Diese werden in erster Linie im vorbeugenden Brandschutz für das eigene Unternehmen gesehen (vgl. auch EXPERTENINTERVIEW [9]). Weiterhin sehen knapp die Hälfte (47 %) der Unternehmen das Betriebsklima durch die beschäftigten Feuerwehrleute als sehr positiv oder positiv beeinflusst (vgl. auch EXPERTENINTERVIEW [3]).

Auch seitens der befragten Feuerwehrleute scheint es im täglichen Betriebsablauf nur wenig Reibungspunkte zu den Kolleginnen und Kollegen sowie den Vorgesetzten bzw. der Unternehmensleitung zu geben (Abb. 5 und Abb. 6) (EXPERTENINTERVIEW [1]). Von Behinderungen im Sinne von Zwangsurlaub, einer verweigerten Freistellung zu Lehrgängen, Behinderung der Karriere etc. wird nur in wenigen Einzelfällen berichtet (vgl. auch EXPERTENINTERVIEW [4], [5]), jedoch sinkt die Akzeptanz bei den Unternehmen mit zunehmender Dauer der Einsätze und einer steigenden Anzahl von Fehlalarmen (EXPERTENINTERVIEW [8]). Sehr viel häufiger und intensiver haben Kollegen und Kolleginnen Verständnis für das Engagement in der freiwilligen Feuerwehr und unterstützen dieses. Auch Vorgesetzte bzw. die Unternehmensleitung stehen den Feuerwehrleuten und ihrem Engagement überwiegend positiv bis wohlwollend gegenüber. Diese Einschätzung ist unabhängig von Unternehmensart (land-/forstwirtschaftlicher Betrieb, Handwerksbetrieb,

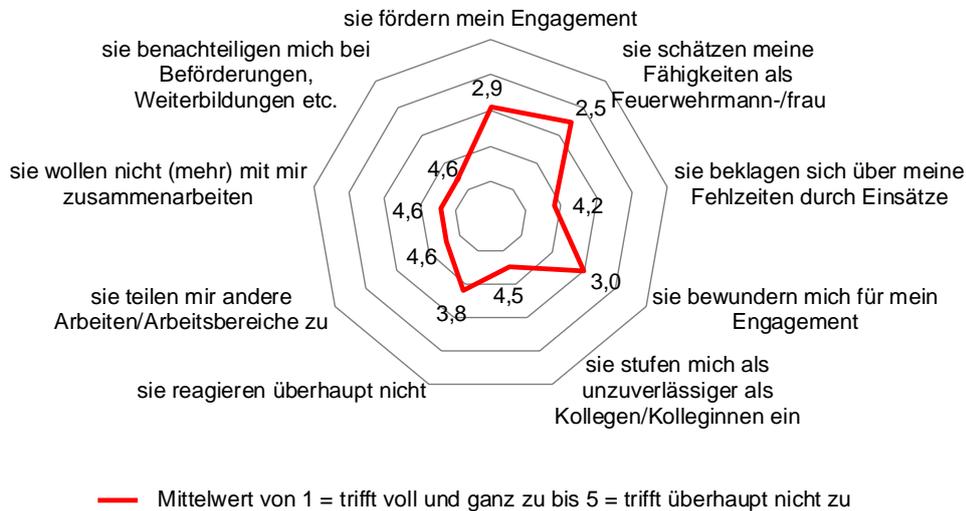
produzierendes Unternehmen etc.) und der Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl). Diese Position spiegelt sich jedoch nur eingeschränkt bei der konkreten Unterstützung von Feuerwehrleuten im eigenen Unternehmen wider (vgl. auch WENZEL U. A. 2012: 41). Zwar stellt die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (70 %) die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frei für Lehrgänge, Übungen etc., jedoch unterstützen nur wenige dieses Engagement finanziell im Einzelfall (6 %) oder regelmäßig (12 %). Ebenso selten wird dieses Engagement innerhalb des Unternehmens oder nach außen kommuniziert, nur wenige Unternehmen nutzen diese Form der Imagebildung und Differenzierungsmöglichkeit zu anderen Unternehmen (EXPERTENINTERVIEW [6], [9]). Diese Zurückhaltung widerspricht der Intention der gemeinsamen Erklärungen des Niedersächsischen Ministeriums für Inneres und Sport und der Niedersächsischen Industrie- und Handelskammer bzw. der Landesvertretung der Handwerkskammern in Niedersachsen (NIEDERSÄCHSISCHE INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER UND NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR INNERES UND SPORT 2013; LANDESVERTRETUNG DER HANDWERKSKAMMERN IN NIEDERSACHSEN UND NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR INNERES UND SPORT 2013).

### Reaktionen von Arbeitskollegen/innen auf eigenes Engagement in der Freiwilligen Feuerwehr



**Abb. 5:** Reaktionen von Arbeitskollegen/innen auf eigenes Engagement in der freiwilligen Feuerwehr  
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

## Reaktionen von Vorgesetzten/Unternehmensleitung auf eigenes Engagement in der Freiwilligen Feuerwehr



**Abb. 6:** Reaktionen von Vorgesetzten/Unternehmensleitung auf eigenes Engagement in der freiwilligen Feuerwehr  
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

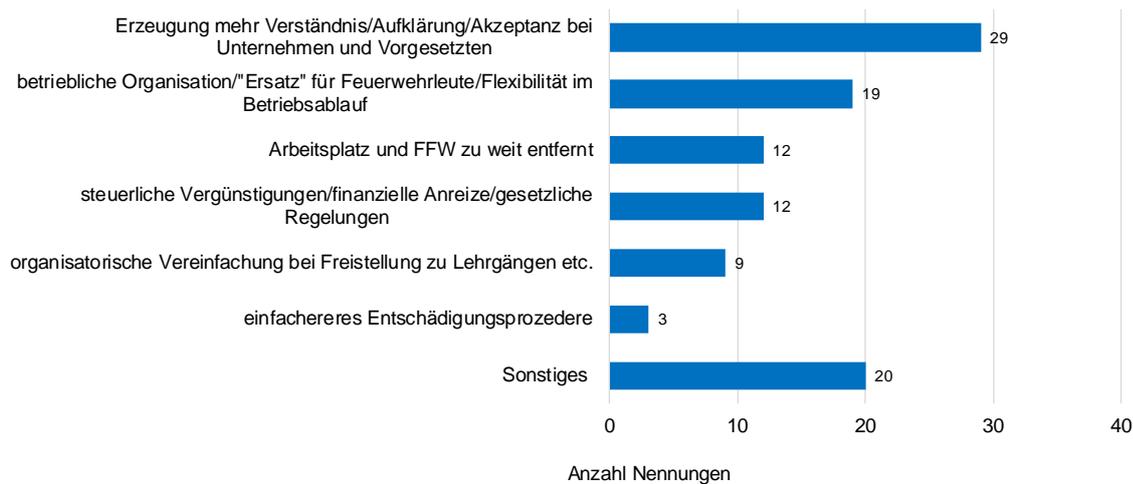
Ein gewisser Widerspruch entsteht weiterhin bei der Gegenüberstellung der Bedeutung der Förderung der freiwilligen Feuerwehr der Unternehmen aus Sicht der Feuerwehrleute und aus Sicht der Unternehmen. Für fast die Hälfte der Feuerwehrleute (46 %) ist die Förderung der freiwilligen Feuerwehr bzw. der Feuerwehrleute durch das Unternehmen sehr wichtig oder wichtig bei der Auswahl des Arbeitgebers (auch im Sinne einer angestrebten *Work-Life-Balance* oder Selbstverwirklichung) (EXPERTENINTERVIEWS [1], [2]; EWINGER U. A. 2016: 15, 17), während für nur 14 % der Unternehmen dieser Aspekt sehr wichtig oder wichtig bei der Akquisition von Fachkräften ist. Nur in Einzelfällen kommt es zu einer systematischen und dauerhaften Förderung (EXPERTENINTERVIEW [7]), während eine punktuelle und situationsabhängige (z. B. Spenden, Sponsoring) häufiger zu finden ist (EXPERTENINTERVIEW [3], [5], [9]). Gleichzeitig aber geben knapp die Hälfte (44 %) der Unternehmen an, dass sich ein Engagement in der freiwilligen Feuerwehr stets positiv auf eine Bewerbung auswirkt, bei weiteren 11 % der Unternehmen von Fall zu Fall, v. a. bei gleicher Eignung als „Zünglein an der Waage“ (EXPERTENINTERVIEW [9]). Auf der einen Seite stehen hierbei Eigenschaften der Bewerberinnen und Bewerber wie Teamfähigkeit, eigenständiges Arbeiten, hohe Motivation, Belastbarkeit oder handwerkliche Fähigkeiten, die aber auf der anderen Seite durch die

befürchteten Ausfallzeiten während Einsätzen zumindest teilweise kompensiert werden (EXPERTENINTERVIEW [3], [5], [7], [9]). Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die (befragten) Unternehmen die Chancen bzw. Potenziale der Feuerwehrleute als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das eigene Unternehmen eher unterschätzen bzw. die Möglichkeiten, die sich für die Akquisition insbesondere von Fachkräften ergeben, (noch) nicht voll ausschöpfen. Sie unterschätzen damit den Wert einer – über die Förderung des Ehrenamts induzierte – emotionalen Mitarbeiterbindung, die zu mehr Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein sowie geringeren Fehlzeiten und geringerer Fluktuation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt (NINK 2016: 62; BREITSOHL UND EHRIG 2017: 278; EXPERTENINTERVIEW [5], [7]). Eine in diesem Sinne Generierung einer Arbeitgebermarke (*Employer Branding*) und damit die Steigerung der Unternehmensattraktivität im Sinne von Leistungsmotivation, Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung oder Image (EWINGER U. A. 2016: 16) wird (bisher) von den (befragten) Unternehmen nur in Einzelfällen gesehen. Diese wenigen Unternehmen wiederum sehen die Förderung des Ehrenamts bzw. der freiwilligen Feuerwehr als wichtiges Handlungsfeld einer regionalen Verantwortung im Sinne einer Nachhaltigkeitsstrategie. Ziel ist es dabei auch, die dörflichen Strukturen zu erhalten und damit dauerhaft auf regionale Arbeitskräfte zurückgreifen zu können (EXPERTENINTERVIEW [7]).

Auch wenn sich die Probleme für die Unternehmen und für die Feuerwehrleute im Unternehmen durch deren Engagement in Grenzen halten, sehen lediglich 36 % der befragten Feuerwehrleute keinen Optimierungsbedarf zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Engagement in der freiwilligen Feuerwehr. Typische Kommentare dieser Befragten lauten „Alles okay“, „funktioniert gut“ oder schlicht „nichts“. Insgesamt machten die Feuerwehrleute 104 Verbesserungsvorschläge, während dies nur ein Unternehmen tat. Die Einstellung der Unternehmen lässt sich mit „*Da kann man nicht dran ändern, das ist einfach so.*“ gut umschreiben. Den Schwerpunkt der Verbesserungsvorschläge (Abb. 7) bilden hierbei die Erzeugung von mehr Verständnis/Akzeptanz bzw. eine verbesserte Aufklärung bei/von Unternehmen und Vorgesetzten (vgl. auch EXPERTENINTERVIEW [1]) – obwohl dieses im Verhältnis zu den Vorgesetzten/Unternehmensleitung als durchaus positiv bewertet wurde (vgl. o.) – und Vorschläge zur betrieblichen Organisation, insbesondere ein „Ersatz“ für Feuerwehrleute im Einsatz und eine größere Flexibilität im Betriebsablauf. Hierbei ist zu beachten, dass die Befragten die Frage nach Verbesserungsvorschlägen nicht immer trennscharf zur Frage nach Veränderungen, damit mehr Frauen und Männer aktive Mitglieder in der freiwilligen Feuerwehr werden, beantwortet haben. Dennoch macht die

Vielzahl der Verbesserungsvorschläge sowie z. T. deren Konkretisierung, deutlich, dass es zahlreiche Ansatzpunkte zur Verbesserungen der Vereinbarkeit von Beruf und Engagement in der freiwilligen Feuerwehr gibt.

### Vorschläge zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Engagement in der freiwilligen Feuerwehr (Mehrfachnennungen)



**Abb. 7:** Vorschläge zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Engagement in der freiwilligen Feuerwehr  
Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

### 3.3 Wohn-, Arbeits- und Einsatzort

Wie bereits angedeutet, wird die Einsatzfähigkeit der freiwilligen Feuerwehr durch das Auseinanderfallen von Wohn-, Arbeits- und Einsatzort beeinträchtigt. Lediglich knapp ein Drittel (32 %) der befragten Feuerwehrleute wohnen und arbeiten im selben PLZ-Gebiet. Dieser Durchschnittswert verwischt jedoch die Unterschiede zwischen dem Mittelzentrum Hansestadt Uelzen und den Gemeinden und Dörfern in der Fläche. So arbeiten 72 % der in Uelzen (PLZ 29525) lebenden Feuerwehrleute auch in der Hansestadt, während dieser Wert für Bad Bevensen (PLZ 29549) auf 42 %, für Suderburg (PLZ 29556) auf 33 % oder für Wrestedt (PLZ 29559) auf 30 % sinkt. In weiteren PLZ-Gebieten wohnen und arbeiten noch weniger Feuerwehrleute im selben PLZ-Gebiet (z. B. 26 % in Bienenbüttel (PLZ 29559) oder 20 % in Bad Bodenteich (PLZ 29389)). Auch wenn diese PLZ z. T. im ländlichen Raum große Flächen einnehmen und Doppelmitgliedschaften in freiwilligen Feuerwehren ebenso

wenig ausgeschlossen werden können, wie Einzelfälle, in denen aus persönlichen oder anderen Gründen der Ort der Mitgliedschaft nicht mit dem Wohnort zusammenfällt, so wird doch sehr deutlich, dass ein Großteil der Feuerwehrleute während ihrer Arbeitszeit der eigenen Ortswache nicht zur Verfügung steht. Gerade in den kleinen Gemeinden und Dörfern bedeutet dies häufig, dass die notwendige Einsatzstärke der freiwilligen Feuerwehr während der Arbeitszeiten nicht bzw. nur sehr schwer erreicht werden kann (vgl. auch EXPERTENINTERVIEW [6]). Erschwerend kommen vom Unternehmensstandort unabhängige Tätigkeiten, z. B. im Handwerk oder im Außendienst, hinzu. Die (z. T. in den Brandschutzbedarfsplänen) definierten Mindeststandards an Gruppenstärke der Einsatzkräfte und/oder das rechtzeitige Eintreffen am Einsatzort (vgl. FISCHER 2015: 41; HOMRIGHAUSEN 2015: 198) sind hierdurch gefährdet bzw. werden verfehlt.

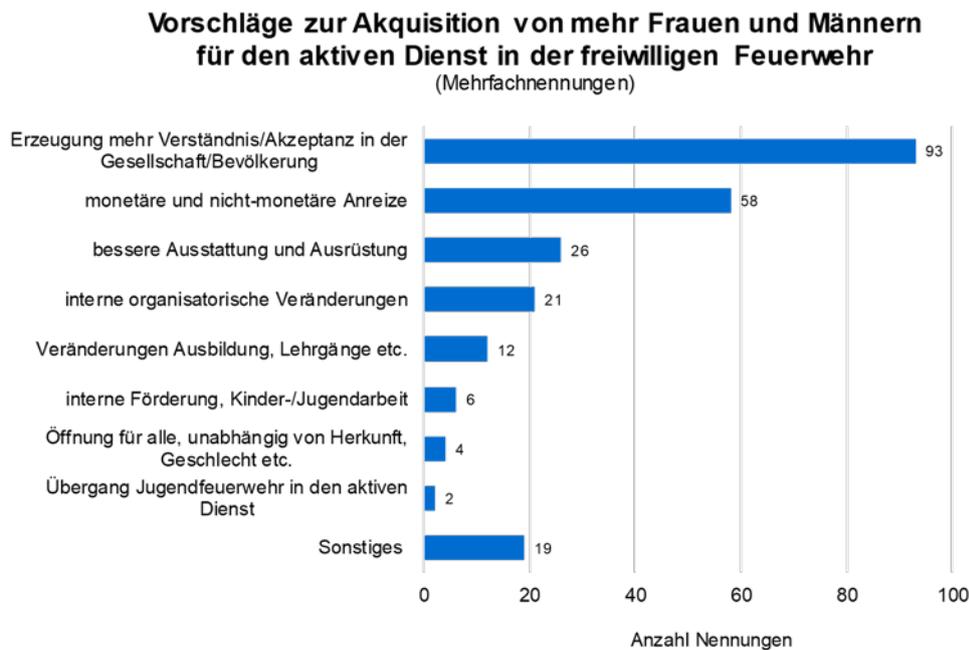
### 3.4 Organisation und Ausstattung der freiwilligen Feuerwehr

Ähnlich wie bei den Unternehmen zeigt auch die Belastung der Feuerwehrleute eine individuell sehr ungleiche Verteilung auf. Hier ist zu betonen, dass es sich um subjektiv wahrgenommene Belastungen, die nicht zwangsweise mit den objektiven Tatbeständen übereinstimmen müssen, handelt (LEHMANN 2016: 412) und auch durch eine zunehmende dauerhafte Erreichbarkeit sowie zunehmendem Stressempfinden sowohl im Beruf als auch in der Freizeit resultiert und einen der wesentlichen Ausstiegsgründe aus ehrenamtlicher Tätigkeit darstellt (WENZEL U. A. 2012: 116; EICHHORST UND TOBSCH 2016: 52, 53). Zwar liegt der Durchschnitt des monatlichen Zeitaufwands für die freiwillige Feuerwehr bei 16,4 Stunden, doch schwankt dieser Wert enorm (Median=12,5 Stunden, Standardabweichung=13,3 Stunden). So engagieren sich rund 5 % der Feuerwehrleute 40 Stunden und mehr pro Monat in der freiwilligen Feuerwehr, während im Gegensatz hierzu 9 % der Befragten dies lediglich 4 Stunden und weniger pro Monat tun. Ähnliches gilt für die Einsätze insgesamt. Hier liegt der Durchschnitt bei 2,9 Einsätzen pro Monat (Median=2 Einsätze, Standardabweichung=3,9 Einsätze). Mehr als zwei Drittel (69 %) der Befragten kommen zu höchstens zwei Einsätzen pro Monat, während 14 % zu 10 und mehr Einsätzen pro Monat gerufen werden. Diese „ungleiche“ Verteilung der Belastung rührt auch durch die häufig als zu aufwendig/zu lang oder als zeitlich zu konzentriert und zu umfangreich empfundene Ausbildung bzw. Lehrgänge (vgl. zum Ausmaß FISCHER 2015: 43; EXPERTENINTERVIEW [6], [8]), gerade vor dem Hintergrund einer schwierigen Vereinbarkeit nicht nur mit dem Beruf, sondern insbesondere mit dem Familienleben. Hinzu kommt eine

deutliche (freiwillige) Aufgabenerweiterung der freiwilligen Feuerwehr, die sich nicht nur auf Einsätze, sondern auch auf „Nicht-Pflichtaufgaben“, bis hin zu Tätigkeiten im Rahmen des Dorflebens erstreckt und damit durch die Satzungen der Feuerwehren geregelt werden können (THORNS 2015: 13; EXPERTENINTERVIEW [6]). Besonders kritisch werden hierbei Arbeiten gesehen, die nicht unmittelbar mit „Retten, Bergen, Löschen“ zu tun haben, wie bspw. die Beseitigung von Sturmschäden. Gleichzeitig führen zu wenige Einsätze oder eine zu große Anzahl von Fehlalarmen zu einer Frustration, da Übungen, Lehrgänge etc. kein Ersatz für den „Ernstfall“ sind und der Motivation der meisten Feuerwehrleute widersprechen (EXPERTENINTERVIEW [8], HORWATH 2013: 196). Kritisch erscheint auch die Frustration in der Übergangsphase von der Jugendfeuerwehr in den aktiven Dienst durch die Diskrepanz von erworbenen Fähigkeiten und deren fehlenden bzw. noch nicht möglichen praktischen Einsatz (HORWATH 2013: 181, 182).

Diese Unzufriedenheit mit der internen Organisation von Einsätzen und Lehrgängen wird bestätigt durch die Vielzahl von Veränderungsvorschlägen zu diesem Thema wie mehr Frauen und Männer als aktive Mitglieder in der Feuerwehr gewonnen werden können (Abb. 8). Rund 9 % aller Nennungen von Veränderungsvorschlägen wurden hier gemacht. Spitzenreiter sind jedoch Vorschläge, die zu einem besseren Verständnis bzw. höheren Akzeptanz der freiwilligen Feuerwehr und der Feuerwehrleute in der Bevölkerung bzw. in der Gesellschaft führen sollen. Hierin sahen ein Viertel aller Feuerwehrleute und mehr als die Hälfte derer, die Verbesserungsvorschläge gemacht haben, eine entscheidende Stellschraube. Mit deutlichem Abstand folgen finanzielle Anreize/nicht-monetäre Vorteile (16 % bzw. 33 %) und eine Verbesserung der (technischen) Ausstattung (7 % bzw. 11 %). Diese umfasst vor dem Hintergrund des erweiterten Tätigkeitsspektrums und der Folgen des Klimawandels (z. B. Starkregen, Hochwasser, Sturmschäden) auch eine Erweiterung der Ausstattung. Ausrüstung und Technik haben – neben Kleidung, Auftreten der Feuerwehrleute u. a. – gleichzeitig einen großen Einfluss in der Außendarstellung der freiwilligen Feuerwehr (THORNS 2012: 16) und können als wichtiges Argument bei der Akquisition von Feuerwehrleuten dienen (EXPERTENINTERVIEW [4], [5], [8]). Die sehr unterschiedliche bzw. unterschiedlich eingeschätzte Ausstattung der einzelnen Wachen und Gemeinden zeigt, dass von sehr unterschiedlichen Standards sowohl bzgl. der Ausstattung der Wachen als auch der persönlichen Ausstattung der Feuerwehrleute ausgegangen werden kann. Dies ist auch Folge der keine einheitlichen Standards festlegenden und im Landkreis Uelzen nur in der Samtgemeinde Aue vorhandenen Brandschutzbedarfspläne (EXPERTENINTERVIEW [4]). Dabei werden die Vorgaben des Landes durch die jeweiligen

Gemeinden bzw. freiwilligen Feuerwehren bzgl. Kennzahlen oder Verfahren unterschiedlich interpretiert (HEIDE 2014: 153). Unter Sonstiges wurden Nennungen wie bspw. „*Weniger Leistungsdruck*“, „*Mehr Zeit muss zur Verfügung stehen*“, „*Der Zeitgeist an sich*“ oder „*Erziehung, Lehren von Werte und Normen [...]*“ zusammengefasst.



**Abb. 8:** Vorschläge zur Akquisition von mehr Frauen und Männern für den aktiven Dienst in der freiwilligen Feuerwehr

Quelle: eigene Erhebung und Darstellung

#### 4. Handlungsfelder und Maßnahmen

Die Zuordnung der nachfolgend dargestellten Maßnahmen erfolgt schwerpunktmäßig zu den jeweiligen Handlungsfeldern. Überschneidungen bzw. Synergien mit anderen Handlungsfeldern und/oder den Maßnahmen anderer Handlungsfelder sind vor diesem Hintergrund nicht zu vermeiden (vgl. Tab.2 bis Tab.9). Daher werden in den Maßnahmenübersichten diese Wechselwirkungen dargestellt. Ähnliches gilt für die genannten Verantwortlichen. Hierunter sind diejenigen Personen oder Institutionen zu verstehen, die die jeweilige Maßnahme federführend umsetzen sollten. Als Kooperationspartner sind diejenigen Personen oder Institutionen genannt, die für eine

Maßnahmenrealisierung zusätzlich notwendig sind. Als Realisierungszeitraum wird eine Schätzung der Umsetzungsdauer einer Maßnahme von Maßnahmenbeginn an verstanden (also bspw. ohne vorlaufende Entscheidungsprozesse, ob eine Maßnahme durchgeführt werden soll). Eine Vielzahl der Maßnahmen sind strukturverändernd, ihre Umsetzung folglich nicht unmittelbar spürbar. Daher wird unter Wirkungsbeginn der Zeitraum verstanden, an dem die Maßnahmen nach ihrer Umsetzung voraussichtlich erste, spürbare Erfolge zeigen. Die Kosten beziehen sich – wenn nicht anders angegeben – auf die Kosten der jeweils Verantwortlichen. Sie müssen an dieser Stelle als grobe Schätzung eingestuft werden.

#### 4.1 Mitarbeiterakquisition und Mitarbeiterbindung der Unternehmen

Vor dem Hintergrund der von den meisten und hier insbesondere von den KMU unterschätzten Potenzialen für die Mitarbeiterakquisition und Mitarbeiterbindung (vgl. Kap. 3.2) ergibt sich die Notwendigkeit, zunächst Grundlagen für den Zusammenhang von Unterstützung der freiwilligen Feuerwehr durch die Unternehmen und die Arbeitsplatzwahl von Feuerwehrleuten zu legen (Tab 2). Hierdurch wird auch die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (*Corporate Social Responsibility*) deutlich und die darauf aufbauenden strategischen Überlegungen zur Positionierung des eigenen Unternehmens in der Region. Gerade die lokale bzw. regionale Verbundenheit der Feuerwehrleute (vgl. Kap. 3.3) ermöglicht hier die Generierung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber weniger regional verwurzelter Unternehmen. Diese Wettbewerbsvorteile resultieren einerseits durch eine erleichterte Mitarbeiterakquisition und einer verbesserten Mitarbeiterbindung als auch aus einer erhöhten Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der freiwilligen Feuerwehr sowie der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Ehrenamt freiwillige Feuerwehr im Sinne einer *Life-Work-Balance* (vgl. Kap. 3.1). Die hierfür zu entwickelnden Arbeits(zeit)modelle wiederum wirken anziehend auf Feuerwehrleute.

## Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Mitarbeiterakquisition und Mitarbeiterbindung der Unternehmen

Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/ Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel UMA 1: Generierung von Wettbewerbsvorteilen bei der Mitarbeiterakquisition und Mitarbeiterbindung der Unternehmen durch die Einführung von Aspekten der Corporate Social Responsibility</b>								<b>1</b>
UMA 1.1	Sensibilisierung und Motivation der Unternehmen mit Schwerpunkt KMU für die Themen freiwillige Feuerwehr, Ehrenamt und <i>Corporate Social Responsibility</i> insbesondere im Sinne einer regionalen Verankerung der Unternehmen und der daraus resultierenden Wettbewerbsvorteile	KOM 1.1, KOM 1.2	Kommunen (Wirtschaftsförderung)	Unternehmen, freiwillige Feuerwehren, Hochschulen/ Universitäten	kurzfristig	mittelfristig	im Rahmen der bestehenden Wirtschaftsförderung	1
UMA 1.2	Entwicklung und Umsetzung unternehmensspezifischer (Teil-)Ansätze von CSR insbesondere im Hinblick auf die Mitarbeiterakquisition und Mitarbeiterbindung von Feuerwehrleuten (z. B. interne Förderung, Kooperation mit freiwilligen Feuerwehren (vgl. Aktion "Partner der Feuerwehr"), regionales Sponsoring, regionale Patenschaften)	UMA 2, UMA 3, Handlungsfeld Akquisition von Feuerwehrleuten (AFL)	Unternehmen	Kommunen (Wirtschaftsförderung), IHK, HWK, LWK, freiwillige Feuerwehren, Hochschulen/ Universitäten	kurz- bis mittelfristig	mittel- bis langfristig	niedrig bis mittel (in Abhängigkeit der Unternehmensgröße und des Umfangs von CSR)	1
UMA 1.3	Ergänzung bestehender Regelungen (Gesetze, Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge etc.) im Hinblick auf die Bevorzugung von im Ehrenamt Tätigen (v. a. freiwillige Feuerwehr) bei Bewerbungen und Auswahl von Bewerbern ("Bei gleicher Eignung werden ehrenamtlich Tätige bevorzugt eingestellt") und im Rahmen betriebsbedingter Kündigungen bei der Erstellung des Sozialplans durch die Berücksichtigung der ehrenamtlichen Tätigkeit	UMA 1.2, Handlungsfeld Akquisition von Feuerwehrleuten (AFL)	Unternehmen	Sozialpartner, ggf. Betriebsrat und Bund (Gesetzgeber)	kurz- bis mittelfristig	mittelfristig	kostenneutral im Vergleich zum Status-Quo	2
UMA 1.4	Selbstverpflichtung der Unternehmen (ggf. einer Branche) auf eine Quote von ehrenamtlich Tätigen im Unternehmen mit der Spezifizierung freiwillige Feuerwehr in Kombination mit einem entsprechenden Sanktionsmechanismus	UMA 1.2, ARS 2	Unternehmen	Sozialpartner	mittel- bis langfristig	kurzfristig	in Abhängigkeit der Quotenhöhe sowie der Unternehmensstruktur und -größe niedrig bis hoch	3

<b>Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Mitarbeiterakquisition und Mitarbeiterbindung der Unternehmen (Fortsetzung)</b>								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/ Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel UMA 2: Entwicklung und Einführung von neuen Arbeits(zeit)modellen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und freiwilliger Feuerwehr</b>								<b>2</b>
UMA 2.1	Überprüfung bestehender Arbeits(zeit)modelle im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und freiwilliger Feuerwehr, ihrer Eignung für kommende Generationen und Feuerwehreinheiten sowie möglicher Differenzierungspotenziale ggü. dem Wettbewerb unter Berücksichtigung sich verändernder Rahmenbedingungen (z. B. Digitalisierung, Globalisierung)	Handlungsfeld Akquisition Feuerwehreinheiten (AFL), UMA 1.1, ARS 1.5	Unternehmen	Kommunen (Wirtschaftsförderung), IHK, HWK, LWK, freiwillige Feuerwehren, Hochschulen/ Universitäten	kurzfristig	mittelfristig	niedrig bis mittel (in Abhängigkeit der Unternehmensgröße und des Produktionsprozesses)	1
UMA 2.2	Einführung der neuen Arbeits(zeit)modelle in Form eines gleitenden Übergangs und unter entsprechenden Kommunikations- und Vermarktungsaktivitäten (vgl. UMA 3)	UMA 3	Unternehmen	ggf. Kommunen (Wirtschaftsförderung), IHK, HWK, LWK, freiwillige Feuerwehren, Hochschulen/ Universitäten	mittel- bis langfristig	mittel- bis langfristig	notwendigerweise zumindest kostenneutral	1
UMA 2.3	Evaluierung der neuen Arbeits(zeit)modelle insbesondere im Hinblick auf Akquisition/Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ggf. Modifikation der Modelle	UMA 2.1, UMA 3	Unternehmen	ggf. Hochschulen/ Universitäten (z. B. Abschlussarbeiten)	kurzfristig	kurz- bis mittelfristig	niedrig bis mittel (in Abhängigkeit der Unternehmensgröße)	3

(Fortsetzung nächste Seite)

Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Mitarbeiterakquisition und Mitarbeiterbindung der Unternehmen (Fortsetzung)								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/ Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel UMA 3: Kommunikation und Vermarktung der verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und freiwilliger Feuerwehr</b>								<b>1</b>
UMA 3.1	offensive Kommunikation und damit Vermarktung der Aktivitäten im Bereich <i>Corporate Social Responsibility</i> und neuer Arbeits(zeit)modelle nach innen (z. B. Einführung interner Bewerbungsprozesse um Gelder für freiwillige Feuerwehr, Mitarbeiterzeitung, Belobung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der freiwilligen Feuerwehr) und außen (z. B. Pressemitteilungen, Anzeigen, Stellenausschreibungen, Nachhaltigkeitsbericht, Tag der offenen Tür, Unternehmensführungen)	UMA 1.2, UMA 1.3, UMA 2.2	Unternehmen	Feuerwehrlaute	kurzfristig	mittelfristig	niedrig bis mittel (in Abhängigkeit der Unternehmensgröße)	1
(*) kurzfristig = innerhalb eines Jahres, mittelfristig = innerhalb von bis zu 3 Jahren, langfristig = innerhalb von bis zu 5 Jahren (**) niedrig = bis zu 20.000 €, mittel = 20.001 bis zu 100.000 €, hoch > 100.000 € (***) im jeweiligen Handlungsfeld bzw. im jeweiligen Ziel								

**Tab. 2:** Ziele und Maßnahmen des Handlungsfelds Mitarbeiterakquisition und Mitarbeiterbindung in Unternehmen  
Quelle: eigene Darstellung

## 4.2 Arbeitsorganisation in Unternehmen

Die Arbeitsorganisation in Unternehmen muss im Rahmen dieser Arbeit als gegeben angenommen werden. Sie unterliegt aus betriebswirtschaftlicher Sicht zwingend anderen Kriterien als die der Vereinbarkeit mit den Erfordernissen der freiwilligen Feuerwehr bzw. der Feuerwehrleute. Sie ist folglich nur sehr begrenzt zu verändern, insbesondere auch bzgl. der Anzahl und des flexiblen Einsatzes von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um die Belastung der Unternehmen durch Einsätze und damit die Folgekosten von Produktionsausfällen oder Produktionsverzögerungen zu reduzieren und eine gleichmäßigere („gerechtere“) Verteilung der Belastungen auf die Unternehmen zu ermöglichen, ist jedoch – als Voraussetzung für die Einführung einer verbesserten Einsatzkoordination (Kap. 4.6) – der Aufbau und die Pflege einer unternehmensinternen und der Einsatzkoordination (Leitstelle) zur Verfügung zu stellenden Datenbank zwingend notwendig (Tab. 3). Damit kann in der Einsatzplanung auf die spezifischen unternehmerischen Belange (z. B. „kritische“ Produktionszeiten, nicht zu unterbrechende persönliche Dienstleistungen im Gesundheitswesen oder der Pflege, Erntezeit in der Landwirtschaft) stärker Rücksicht genommen werden und damit die Akzeptanz und die Unterstützung der freiwilligen Feuerwehr in den Unternehmen erhöht werden.

<b>Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Arbeitsorganisation in Unternehmen</b>								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/ Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel UAO 1: Ergänzung der Betriebs-/Produktionsorganisation um den Aspekt freiwillige Feuerwehr</b>								<b>1</b>
UAO 1.1	Überzeugungsarbeit für die Notwendigkeit des Aufbaus und Pflege einer Datenbank mit Angaben zu freiwilligen Feuerwehrleuten im Unternehmen, deren Funktion, möglichem Ersatz bei Einsätzen, "optimalen" möglichen Einsatzzeiten vor dem Hintergrund der Produktionsprozesse etc. i. S. einer "gerechteren" bzw. gleichmäßigeren Verteilung der Belastungen durch Einsätze über alle Unternehmen	parallel/vorausgehend zu UAO 1.2 und in Kombination mit KOM 1.2 und ggf. KOM 1.1	freiwillige Feuerwehren ("Kontakmann", "Kontaktfrau")	Unternehmen	kurzfristig	mittelfristig	niedrig	1
UAO 1.2	Aufbau und Pflege einer Datenbank mit Angaben zu freiwilligen Feuerwehrleuten im Unternehmen, deren Funktion, möglichem Ersatz bei Einsätzen, "optimalen" möglichen Einsatzzeiten vor dem Hintergrund der Produktionsprozesse etc.; pauschalierte Angabemöglichkeiten für KMU	Voraussetzung für Handlungsfeld Einsatzkoordination freiwillige Feuerwehr (FFE)	Unternehmen	freiwillige Feuerwehren, Feuerwehrleute bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Leitstellen	kurz- bis mittelfristig	mittelfristig	niedrig bis mittel (in Abhängigkeit der Unternehmensgröße)	1
UAO 1.3	Einführung einer gesetzlichen Meldepflicht mit Angaben zu freiwilligen Feuerwehrleuten im Unternehmen, deren Funktion, möglichem Ersatz bei Einsätzen, "optimalen" möglichen Einsatzzeiten vor dem Hintergrund der Produktionsprozesse etc. mit Erleichterungen (pauschalierte Angaben) für KMU	bei Scheitern von UAO 1.2	Land	Unternehmen, freiwillige Feuerwehren, Feuerwehrleute bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Leitstellen	kurzfristig	kurzfristig	niedrig bis mittel (in Abhängigkeit der Unternehmensgröße)	3
(*) kurzfristig = innerhalb eines Jahres, mittelfristig = innerhalb von bis zu 3 Jahren, langfristig = innerhalb von bis zu 5 Jahren (**) niedrig = bis zu 20.000 €, mittel = 20.001 bis zu 100.000 €, hoch > 100.000 € (***) im jeweiligen Handlungsfeld bzw. im jeweiligen Ziel								

**Tab. 3:** Ziele und Maßnahmen des Handlungsfelds Arbeitsorganisation in Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung

#### 4.3 Anreizsystem für Unternehmen und Feuerwehrleute

Insbesondere infolge der sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und den damit einhergehenden Wert- und Normenveränderungen, den steigenden Belastungen für Feuerwehrleute sowie den verschärften Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen (vgl. Kap. 3.1, 3.2 und 3.4) müssen sowohl für die Feuerwehrleute als auch für die Unternehmen neue Anreizsysteme geschaffen werden. Eine gesellschaftliche Anerkennung oder Heraushebung reichen oftmals nicht mehr aus, so dass der Schwerpunkt auf monetäre und weitere nicht-monetäre Anreize gelegt werden sollte (Tab. 4). Diese sind jedoch dosiert und überlegt einzuführen, da sonst die Gefahr besteht, dass Feuerwehrleute und Unternehmen mit nicht-monetärer Motivation ihr Engagement reduzieren bzw. auf das Maß der „monetären Vergütung“ zurückfahren. Aufgrund der Motivationslage der meisten Feuerwehrleute ist zu überlegen, ob die Anreize bzw. Vorteile auf die Feuerwehrleute selbst beschränkt bleiben oder aber auch auf Familienangehörige (z. B. „Bonuskarte Ehrenamt“) übertragbar sein sollten. Zunächst ist zu prüfen, ob die Erweiterung bestehender System (z. B. Payback, Deutschland Card) um diese Funktion möglich bzw. gewollt ist. Weiterhin ist zu prüfen, ob eine weitere „Bevorzugung“ (z. B. bei Wartelisten für Kindergärten oder Schulen) von Feuerwehrleuten möglich ist.

Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Anreizsysteme								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/ Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel ARS 1: Einführung monetärer und nicht-monetärer Anreize für den aktiven Dienst in der freiwilligen Feuerwehr</b>								<b>1</b>
ARS 1.1	Einführung einer landesweiten, in allen kommunalen Einrichtungen (z. B. Schwimmbäder, Theater, Kindergärten, Museen, Zoos) gültigen "Bonuskarte Ehrenamt" i. S. einer Rabattgewährung oder des Sammelns von "Treuepunkten" für Feuerwehrleute im aktiven Dienst; zuvor Prüfung der Beteiligung an bestehenden Systemen (z. B. Payback, Deutschland Card)	mit Handlungsfeld Akquisition von Feuerwehrleuten (AFL)	Land; ggf. in Kooperation mit weiteren Bundesländern	Kommunen, ggf. Unternehmen	mittelfristig	mittel- bis langfristig	Einführung und v. a. Betriebskosten hoch	1
ARS 1.2	Anrechnung des aktiven Dienstes in der freiwilligen Feuerwehr in der staatlichen Rente (Rentenpunkte) analog z. B. der Erziehungszeiten bzw. bei privaten Rentenversicherungen (Selbständige) teilweise Prämienersatzung für die Versicherten	mit Handlungsfeld Akquisition von Feuerwehrleuten (AFL)	Bund	Deutsche Rentenversicherung	mittel- bis langfristig	mittel- bis langfristig	hoch	1
ARS 1.3	steuerliche Absetzbarkeit von Aufwendungen im aktiven Dienst der freiwilligen Feuerwehr, in erster Linie in Form von Pauschbeträgen zur Vereinfachung bzw. bei Selbständigen Anerkennung als Unternehmensausgaben	mit Handlungsfeld Akquisition von Feuerwehrleuten (AFL)	Bund	Länder	mittelfristig	mittelfristig	hoch	1
ARS 1.4	Anerkennung des aktiven Dienst in der freiwilligen Feuerwehr als Bundesfreiwilligendienst	mit Handlungsfeld Akquisition von Feuerwehrleuten (AFL)	Bund	Bundesfreiwilligenagentur	mittelfristig	mittelfristig	niedrig	3
ARS 1.5	Gewährung zusätzlicher Urlaubstage bei aktivem Dienst in der freiwilligen Feuerwehr mit Lohnkostenerstattung für die Unternehmen	mit Handlungsfeld Akquisition von Feuerwehrleuten (AFL)	Sozialpartner	freiwillige Feuerwehren, Bund, Länder	mittel- bis langfristig	mittel- bis langfristig	hoch	3

Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Anreizsysteme (Fortsetzung)								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/ Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel ARS 2: Einführung monetärer und nicht-monetärer Anreize für Unternehmen mit Feuerwehrleuten</b>								<b>1</b>
ARS 2.1	Einführung eines landesweiten Entschädigungsfonds für von Produktionsverzögerungen, erhöhtem (Organisations-) Aufwand, Konventionalstrafen etc. infolge des Einsatzes von Beschäftigten in der freiwilligen Feuerwehr betroffenen Unternehmen	dann ggf. Wegfall von ARS 2.2	Land	Gemeinden, Unternehmen	mittelfristig	kurzfristig	hoch	1
ARS 2.2	Steuerliche Anerkennung der Kosten für Unternehmen (Lohnfortzahlungen, Produktionsunterbrechungen, (Organisations-) Aufwand, Konventionalstrafen etc.) infolge des Einsatzes von Beschäftigten in der freiwilligen Feuerwehr als Spende und damit als gewinnmindernd	dann ggf. Wegfall von ARS 2.1	Bund	Unternehmen	mittelfristig	kurzfristig	bundesweit hoch	2
<b>Ziel ARS 3: Vereinfachung des Erstattungsprozederes für Lohnfortzahlungen</b>								<b>3</b>
ARS 3.1	Vereinfachung des Erstattungsprozederes der Lohnfortzahlung in Form von Online-Anträgen, Pauschbeträgen für Kurzeinsätze etc., insbesondere für KMU		Gemeinden	Unternehmen	kurzfristig	kurzfristig	gering bis mittel (je Gemeinde)	1
(*) kurzfristig = innerhalb eines Jahres, mittelfristig = innerhalb von bis zu 3 Jahren, langfristig = innerhalb von bis zu 5 Jahren (**) niedrig = bis zu 20.000 €, mittel = 20.001 bis zu 100.000 €, hoch > 100.000 € (***) im jeweiligen Handlungsfeld bzw. im jeweiligen Ziel								

**Tab. 4:** Ziele und Maßnahmen des Handlungsfelds Anreizsysteme für Unternehmen und Feuerwehrleute  
Quelle: eigene Darstellung

#### 4.4 Organisation freiwillige Feuerwehr

Die Vereinbarkeit vom Engagement in der freiwilligen Feuerwehr mit den beruflichen, familiären und sonstigen Aktivitäten und Verpflichtungen stößt aufgrund der zunehmenden und gleichzeitig ungleichmäßig verteilten Belastungen der Feuerwehrleute (vgl. Kap. 3.4) an ihre Grenzen. Gleichzeitig fordern jüngere und kommende Feuerwehrleute im aktiven Dienst andere Bedingungen für ein Engagement (vgl. Kap. 3.1). Hieraus sind zwei wesentliche Stoßrichtungen einer Veränderung der Organisation freiwilliger Feuerwehren abzuleiten. Zum einen erscheinen moderne, an Teamarbeit und gegenseitiger Wertschätzung orientierte Führungskonzepte erfolgversprechend, andererseits eine Überprüfung und Optimierung der Ausbildung (Tab. 5). Hierbei geben nicht nur derzeitige bzw. ggf. zukünftige gesetzliche Regelungen den Rahmen vor, sondern auch die Funktionsfähigkeit der freiwilligen Feuerwehr im Einsatz, die notwendigerweise und nach wie vor auf hierarchischen Kommandostrukturen aufbauen muss und einen zu definierenden „Leistungsstand“ der Feuerwehrleute im Einsatz voraussetzt.

<b>Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Organisation freiwillige Feuerwehr</b>								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel FFO 1: Aufbau bzw. Optimierung moderner, zeitgemäßer Führungsstrukturen in den freiwilligen Feuerwehren</b>								<b>1</b>
FFO 1.1	Analyse der derzeitigen Führungsstrukturen und Entwicklung eines Konzepts "Moderne Führung in der freiwilligen Feuerwehr" inkl. eines Umsetzungsplans	Handlungsfeld Akquisition von Feuerwehrleuten (AFL)	Land	Hochschulen/ Universitäten, Deutscher Feuerwehrverband, freiwillige Feuerwehren	kurzfristig	in Abhängigkeit vom Umsetzungsbeginn (s. FFO 1.2 und FFO 1.3)	niedrig bis mittel	1
FFO 1.2	Aufbau einer zentralen Arbeitsgruppe "Neue Führungsstrukturen in der freiwilligen Feuerwehr" mit den Aufgaben: Schulung von Multiplikatoren und Führungskräften, Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen (Change Management), Informations-/Erfahrungsaustausch von Führungskräften mit neuer Führungsstruktur etc.	FFO 1.1, 1.3, 1.4 sowie Handlungsfeld Akquisition von Feuerwehrleuten (AFL)	Land	Hochschulen/ Universitäten, Deutscher Feuerwehrverband, freiwillige Feuerwehren	kurz- bis mittelfristig	mittelfristig	hoch	1
FFO 1.3	Umsetzung neuer Führungsstrukturen in den freiwilligen Feuerwehren unter Berücksichtigung örtlicher Spezifika	Handlungsfeld Akquisition von Feuerwehrleuten (AFL)	Führungskräfte freiwillige Feuerwehren	Arbeitsgruppe "Neue Führungsstrukturen in der freiwilligen Feuerwehr", ggf. Hochschulen/ Universitäten (z. B. Abschlussarbeiten)	mittelfristig	mittel- bis langfristig	niedrig (je freiwillige Feuerwehr)	1

(Fortsetzung nächste Seite)

<b>Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Organisation freiwillige Feuerwehr (Fortsetzung)</b>								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/ Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel FFO 1: Aufbau bzw. Optimierung moderner, zeitgemäßer Führungsstrukturen in den freiwilligen Feuerwehren</b>								<b>1</b>
FFO 1.4	Evaluierung der neuen Führungsstrukturen insbesondere im Hinblick auf Akquisition/Bindung von aktiven Mitgliedern in der freiwilligen Feuerwehr und ggf. Modifikation des Konzepts	FFO 1.2, 1.3 sowie Handlungsfeld Akquisition von Feuerwehrleuten (AFL)	Arbeitsgruppe "Neue Führungsstrukturen in der freiwilligen Feuerwehr"	freiwillige Feuerwehren, ggf. Hochschulen/ Universitäten	kurz- bis mittelfristig	mittel- bis langfristig	durch Kosten der Arbeitsgruppe (vgl. FFO 1.2) abgedeckt	1
FFO 1.5	Einführung eines regelmäßigen Informations- und Wissensaustausch zu spezifischen Themen von jüngeren und älteren Feuerwehrleuten, Feuerwehrfrauen oder anderen Teilgruppen in der freiwilligen Feuerwehr	FFO 1.3	freiwillige Feuerwehren	Ortsbrandmeister, Kreisbrandmeister, Regierungsbrandmeister	kurzfristig	kurz- bis mittelfristig	niedrig	2

(Fortsetzung nächste Seite)

<b>Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Organisation freiwillige Feuerwehr (Fortsetzung)</b>								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/ Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel FFO 2: Überprüfung und Optimierung der Ausbildung der Feuerwehrleute i. S. einer Orientierung an der individuellen "Leistungsfähigkeit bzw. -bereitschaft" und einer bundesweiten Vereinheitlichung</b>								<b>2</b>
FFO 2.1	Bestandsaufnahme der Ausbildung der Feuerwehrleute (bundesweit) unter Berücksichtigung der daraus resultierenden Belastungen für die Feuerwehrleute (insbesondere Führungskräfte) sowie Entwicklung und Einführung von Ausbildungsmöglichkeiten bzw. Modifizierung von Ausbildungsmöglichkeiten innerhalb bestehender Gesetzgebung mit geringerer individueller Belastung	Handlungsfeld Akquisition von Feuerwehrleuten (AFL)	Land	weitere Bundesländer, Deutscher Feuerwehrverband, (freiwillige) Feuerwehren	mittelfristig (bei Abstimmung mit anderen Bundesländern), sonst kurzfristig	mittelfristig	niedrig	1
FFO 2.2	Anpassung der Gesetzgebung i. S. der erarbeiteten Optimierungen (vgl. FFO 2.1)	FFO 2.1	Land	weitere Bundesländer, Deutscher Feuerwehrverband, (freiwillige) Feuerwehren	mittel- bis langfristig	kurzfristig (nach Inkrafttreten)	niedrig	3
FFO 2.3	Entwicklung neuer Lernformen für die Ausbildung der Feuerwehrleute, z. B. Vor-Ort-Angebote in den Gemeinden, E-Learning, verkürzte Präsenzzeiten	FFO 2.1	Land	Deutscher Feuerwehrverband, freiwillige Feuerwehren, ggf. Hochschulen/ Universitäten	kurzfristig	kurz- bis mittelfristig	mittel	1

(Fortsetzung nächste Seite)

Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Organisation freiwillige Feuerwehr (Fortsetzung)								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel FFO 3: Verbesserung/Optimierung der Möglichkeit eines ortsflexiblen Einsatzes der Feuerwehrleute</b>								<b>2</b>
FFO 3.1	Übungen und Einsätze mit Feuerwehrleuten aus unterschiedlichen Wachen in gemeinsamen Löschzügen	unterstützend zu FFE 1	freiwillige Feuerwehren	Ortsbrandmeister, Kreisbrandmeister, Regierungsbrandmeister	kurzfristig	kurz- bis mittelfristig	niedrig	1

(\*) kurzfristig = innerhalb eines Jahres, mittelfristig = innerhalb von bis zu 3 Jahren, langfristig = innerhalb von bis zu 5 Jahren  
 (\*\*) niedrig = bis zu 20.000 €, mittel = 20.001 bis zu 100.000 €, hoch > 100.000 €  
 (\*\*\*) im jeweiligen Handlungsfeld bzw. im jeweiligen Ziel

**Tab. 5:** Ziele und Maßnahmen des Handlungsfelds Organisation freiwillige Feuerwehr  
 Quelle: eigene Darstellung

#### 4.5 Ausstattung freiwillige Feuerwehr

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Mobilität und damit des Auseinanderfallens von Wohn-, Arbeits- und Einsatzort, der zunehmenden Belastungen und Spezialisierung im Rahmen von Einsätzen sowie der „Faszination Technik“ (vgl. Kap. 3.2, 3.3 und 3.4) ist die Ausstattung der freiwilligen Feuerwehren (Gerätschaften, Einsatzfahrzeugen und Wachen) zu modernisieren und in diesem Zusammenhang landesweit (zumindest landkreisweit, bestenfalls bundesweit) zu standardisieren (Tab. 6). Diese Standardisierung ist Voraussetzung für den reibungslosen Einsatz „wachenfremder“ Feuerwehrleute, bspw. von Feuerwehrleuten an ihrem Arbeitsort. Als zweite Voraussetzung hierfür ist die notwendige persönliche Zweitausstattungen am Arbeitsort bzw. in der Wache in der Nähe des Arbeitsortes vorzuhalten. Die hierdurch entstehenden (sehr) hohen Kosten je Gemeinde bzw. landesweit müssen dabei in Relation zu den Kosten einer „Zwangspflichtung“ von Bürgerinnen und Bürgern in der Feuerwehr, den Kosten für eine geringere Qualität der Einsätze (z. B. lange Reaktionszeiten, unzureichende Löscharbeiten) und den Kosten für Personen- und Sachschäden infolge unzureichender Ausstattung der Feuerwehrleute im Einsatz gesehen werden.

Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Ausstattung freiwillige Feuerwehr								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel FFA 1: Modernisierung und Standardisierung von Ausrüstung, Technik und Wachen</b>								<b>1</b>
FFA 1.1	Festlegung und Einführung landesweiter (bestenfalls bundesweiter) Ausrüstungsstandards der freiwilligen Feuerwehren vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Aufgaben (standardisierte Brandschutzbedarfspläne)	Voraussetzung für FFE 1, unterstützend FFO 3.1	Land	Kommunen, Deutscher Feuerwehrverband, freiwillige Feuerwehren, ggf. weitere Bundesländer	kurz- bis mittelfristig (unter Einbeziehung weiterer Bundesländer mittel- bis langfristig)	kurz- bis mittelfristig nach Einführung	niedrig bis mittel	1
FFA 1.2	Ermittlung des Investitionsbedarfs zur Angleichung der freiwilligen Feuerwehren an die definierten Standards (vgl. FFA 1.1)	Voraussetzung für FFA 1.3	Gemeinden	freiwillige Feuerwehren	mittelfristig	kurz- bis mittelfristig nach Einführung FFA 1.1	niedrig	1
FFA 1.3	Umsetzung des ermittelten Investitionsbedarfs	FFE 1, unterstützend Handlungsfeld Akquisition Feuerwehrleute (AFL)	Gemeinden	Land, ggf. Sponsoren	mittel- bis langfristig	mittel- bis langfristig	hoch	1
FFA 1.4	Schulung von Feuerwehrleuten aller Wachen auf Ausrüstung und Technik aller Wachen im Landkreis	unterstützend zu FFE 1 und FFO 3.1	freiwillige Feuerwehren	Kommunen	mittelfristig	mittelfristig	mittel (je Landkreis)	2

(Fortsetzung nächste Seite)

Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Ausstattung freiwillige Feuerwehr (Fortsetzung)								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/ Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel FFA 2: Ausstattung von nicht am Arbeitsort wohnenden Feuerwehrleuten mit (persönlicher) Zweitausstattung</b>								<b>1</b>
FFA 2.1	Ermittlung des Bedarfs an (persönlicher) Zweitausstattung für nicht am Wohnort arbeitenden Feuerwehrleute unter Berücksichtigung UAO 1 und FFE 1	UAO 1, FFE 1	Gemeinden	freiwillige Feuerwehren	kurz- bis mittelfristig	kurzfristig bei Investitionsbeginn	niedrig (je Gemeinde)	1
FFA 2.2	sukzessive Anschaffung der (persönlichen) Zweitausstattungen und Lagerung am Arbeitsort bzw. einer Wache in der Nähe des Arbeitsorts	UAO 1, FFE 1	Gemeinden	Land, Feuerwehrleute, ggf. Sponsoren	mittel- bis langfristig	mittel- bis langfristig	mittel bis hoch (je Gemeinde in Abhängigkeit deren Größe)	1

(\*) kurzfristig = innerhalb eines Jahres, mittelfristig = innerhalb von bis zu 3 Jahren, langfristig = innerhalb von bis zu 5 Jahren  
(\*\*) niedrig = bis zu 20.000 €, mittel = 20.001 bis zu 100.000 €, hoch > 100.000 €  
(\*\*\*) im jeweiligen Handlungsfeld bzw. im jeweiligen Ziel

**Tab. 6:** Ziele und Maßnahmen des Handlungsfelds Ausstattung freiwillige Feuerwehr  
Quelle: eigene Darstellung

#### 4.6 Einsatzkoordination freiwillige Feuerwehr

Sowohl die individuelle Belastung der Feuerwehrleute durch Einsätze als auch die Belastungen für von Einsätzen während der Arbeitszeit betroffenen Unternehmen sind sehr ungleich verteilt (vgl. Kap. 3.2). Demzufolge ist einerseits eine der Leistungsbereitschaft bzw. -fähigkeit der Feuerwehrleute und andererseits den Bedürfnissen der Unternehmen möglichst weit entgegenkommende Einsatzkoordination angezeigt (Tab. 7). Hierfür ist neben begleitenden Maßnahmen insbesondere eine Ergänzung der derzeitigen Einsatzkoordination notwendig. Diese sollte unternehmerische Aspekte (z. B. „kritische“ Produktionszeiten, Häufigkeit von Einsätzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) ebenso umfassen, wie individuelle Aspekte der Feuerwehrleute (z. B. Arbeitsort, übliche Arbeitszeiten, Einsatzhistorie, „Einsatzbereitschaft“). Eine solche Ergänzung in Form einer zu entwickelnden Software bzw. eines zu entwickelnden Algorithmus ist jedoch nur auf Landkreisebene, im Hinblick auf die Kosten nur auf Landes- oder Bundesebene sinnvoll. Gleichzeitig sind Regelungen zu treffen, die die notwendige Aktualisierung der zugrundeliegenden Daten(banken) (vgl. Kap. 4.2), auf die die Software aufsetzt, garantiert. Nur unter dieser Voraussetzung kann das Ziel einer gleichmäßigeren bzw. „gerechteren“ Belastungsverteilung auf die Unternehmen und Feuerwehrleute erreicht werden.

Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Einsatzkoordination freiwillige Feuerwehr								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/ Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel FFE 1: Entwicklung und Etablierung einer übergeordneten, vom Wohn- und Arbeitsort der Feuerwehrleute unabhängigen, lediglich vom "Aufenthaltsort" abhängigen, zumindest landkreisweiten (digitalen) Einsatzkoordination</b>								<b>1</b>
FFE 1.1	Aufbau und "Füllen" einer Datenbank mit Informationen über Wohn- und Arbeitsort der Feuerwehrleute, individuelle "Einsatzbereitschaft" der Feuerwehrleute, Unternehmensdaten bzgl. "kritischer" Zeiten bzw. "Freigabe" von Einsatzzeiten, Einsätze nach Feuerwehrleuten, Unternehmen und Art des Einsatzes etc. als Datengrundlage für eine "gerechtere" (gleichmäßigere) Verteilung der Belastung von Unternehmen und Feuerwehrleuten i. S. einer Vermeidung von Über- als auch Unterlastung	UAO 1.2	Kommunen (Landkreise)	Gemeinden, Unternehmen, freiwillige Feuerwehren	kurz- bis mittelfristig	sofort nach Einführung der entsprechenden Software (vgl. FFE 1.2), ggf. kurzfristig bei "manueller" Nutzung der Datenbank	mittel	1
FFE 1.2	Entwicklung und Implementierung einer Software für die Leitstellen i. S. einer "gerechteren" bzw. gleichmäßigeren Einsatzplanung unter Berücksichtigung der Belastungsgrenzen von Unternehmen und Feuerwehrleuten auf Grundlage der Datenbanken (vgl. FFE 1.1 und UAO 1.2)	UAO 1.2., Handlungsfeld Akquisition von Feuerwehrleuten (AFL)	Kommunen (Landkreise)	Leitstellen, Gemeinden, Unternehmen, freiwillige Feuerwehren	mittelfristig	kurzfristig	mittel bis hoch (je Landkreis, ggf. landesweite Lösung günstiger)	1

(Fortsetzung nächste Seite)

Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Einsatzkoordination freiwillige Feuerwehr (Fortsetzung)								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/ Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel FFE 2: Sicherstellung der Betreuung von Kindern, pflegebedürftigen Personen etc. im Einsatzfall der/des Betreuende(n)</b>								<b>2</b>
FFE 2.1	Einrichtung einer Gruppe "Betreuung im Einsatzfall" in Nachrichtendiensten (WhatsApp, Snapchat etc.) zur kurzfristigen Organisation der Betreuung (ggf. in der Wache), von Fahrdiensten (z. B. Abholung aus der Schule) etc.		freiwillige Feuerwehren	Dorf-gemeinschaft, Nachbarn-schaften, Ehemalige, ggf. KITA, Kindergärten, Schulen	kurzfristig	kurzfristig	niedrig (je Wache)	1
FFE 2.2	Integration "Sicherstellung der Betreuung im Einsatzfall" in die Software der Einsatzplanung	Voraussetzung Realisierung FFE 1.2	Kommunen (Landkreise)	freiwillige Feuerwehren, Dorf-gemeinschaft, Nachbarn-schaften, Ehemalige, ggf. KITA, Kindergärten, Schulen	mittelfristig	kurzfristig	mittel bis hoch (je Landkreis, ggf. landesweite Lösung günstiger)	2

(Fortsetzung nächste Seite)

Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Einsatzkoordination freiwillige Feuerwehr (Fortsetzung)								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel FFE 3: Verbesserung der Abschätzung über Art bzw. die Notwendigkeit von Einsätzen</b>								<b>3</b>
FFE 3.1	Überprüfung und ggf. Anpassung von Brandmeldeanlagen zur Vermeidung von Fehlalarmen	FFE 1.1	Bauaufsicht	Gemeinden, Unternehmen, freiwillige Feuerwehren	kurz- bis mittelfristig	kurzfristig	niedrig (ggf. mittel bis hoch bei notwendigen Investitionen in neue Brandmeldeanlagen)	1
FFE 3.2	Möglichkeit der Absetzung von Notrufen und insbesondere von Bildern des Notfallortes über Nachrichtendienste (Twitter, WhatsApp, Snapchat etc.)	FFE 1.1	Kommunen (Landkreise)	Leitstellen	mittelfristig	mittelfristig	niedrig bis mittel (je Landkreis, ggf. landesweite Lösung günstiger)	2
(*) kurzfristig = innerhalb eines Jahres, mittelfristig = innerhalb von bis zu 3 Jahren, langfristig = innerhalb von bis zu 5 Jahren (**) niedrig = bis zu 20.000 €, mittel = 20.001 bis zu 100.000 €, hoch > 100.000 € (***) im jeweiligen Handlungsfeld bzw. im jeweiligen Ziel								

**Tab. 7:** Ziele und Maßnahmen des Handlungsfelds Einsatzkoordination freiwillige Feuerwehr  
Quelle: eigene Darstellung

#### 4.7 Akquisition Feuerwehrleute

Der demografische Wandel, die sich ändernden Ansprüche an die Aufnahme einer ehrenamtlichen oder beruflichen Tätigkeit sowie die zunehmende räumliche Mobilität (vgl. Kap. 3.1 und 3.3) erzwingen Maßnahmen zu einer verstärkten Bindung von Feuerwehrleuten an die freiwillige Feuerwehr, insbesondere bei Veränderungen im Lebenslauf (z. B. Übergang von der Jugendfeuerwehr in den aktiven Dienst, Wohnort- und/oder Arbeitsplatzwechsel, Veränderung der familiären Situation (vgl. hierzu auch Kap. 4.4)), und eine Erweiterung der Rekrutierungsbasis sowohl im Sinne einer Ausweitung der Zielgruppen als auch der möglichen Tätigkeiten innerhalb der freiwilligen Feuerwehr (Tab. 8). Damit gleicht sich die freiwillige Feuerwehr sowohl modernen Unternehmensstrukturen als auch Freizeitangeboten an und kommt den Ansprüchen insbesondere jüngerer Zielgruppen nach. Damit verbunden ist zwangsweise eine (Teil-)Aufgabe der alten, auf Kameradschaft, langfristiger Bindung sowie hierarchischem Aufstieg basierenden Organisation und folglich ein Imagewandel hin zum Image eines modernen Dienstleisters der Gesellschaft. Vor diesem Hintergrund ist ein abrupter Strukturbruch, der die Gefahr eines Abspringens von „traditionellen“ Feuerwehrleuten birgt, zu vermeiden. Vielmehr ist ein Strukturwandel im Sinne eines begleitenden *Change Management* anzustreben.

<b>Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Akquisition Feuerwehrleute</b>								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/ Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel AFL 1: Frühzeitige Bindung von Kindern und Jugendlichen an die freiwillige Feuerwehr bis hin zum aktiven Dienst</b>								<b>1</b>
AFL 1.1	Verankerung der freiwilligen Feuerwehr als wichtiger Bestandteil der Zivilgesellschaft (Ehrenamt), sinnvolle Freizeitbeschäftigung und als Dienst an der Gesellschaft bereits im Kindesalter (z. B. Präsenz in (Grund-)Schulen, Kinderferienprogramm, Kindergeburtstage bei der freiwilligen Feuerwehr, Tag der offenen Tür für Kinder)	AFL 1.3	freiwillige Feuerwehren	Vereine, Schulen	kurzfristig	mittelfristig	niedrig	1
AFL 1.2	Begleitung und Förderung von Kindern und Jugendlichen von der Kinder-/Jugendfeuerwehr bis in den aktiven Dienst durch Paten/Mentoren	AFL 1.4, FFO 1	freiwillige Feuerwehren ("Paten", "Mentoren")	Arbeitsgruppe "Neue Führungsstrukturen in der freiwilligen Feuerwehr"	kurzfristig	mittel- bis langfristig	niedrig	1
AFL 1.3	Entwicklung und Etablierung von Freizeitangeboten außerhalb der eigentlichen Tätigkeit in der freiwilligen Feuerwehr für Kinder und Jugendliche (z. B. Zeltlager, Ausflüge, Bildungsangebote)	AFL 1.1	freiwillige Feuerwehren	Vereine, Jugendarbeit, kommerzielle Freizeitanbieter	mittelfristig	mittel- bis langfristig	niedrig bis mittel	2
AFL 1.4	Prüfung und Entwicklung von Teilnehmungsformen von Jugendlichen im aktiven Dienst als Signal der Wichtigkeit und Wertschätzung des Engagements der Jugendlichen in der freiwilligen Feuerwehr und damit "fließender" Übergang in den aktiven Dienst	AFL 1.2	freiwillige Feuerwehren	freiwillige Feuerwehren ("Paten", "Mentoren"); ggf. Land (Gesetzgebung) oder Gemeinde (Brandschutzbedarfsplan)	kurzfristig	mittel- bis langfristig	niedrig	2
AFL 1.5	Förderung des Aufstiegs von weiblichen Jugendlichen bzw. Frauen in Führungspositionen durch Vorbildfunktion weiblicher Führungskräfte (z. B. in Form von Veranstaltungen, Auszeichnungen, Workshops)	AFL 2	freiwillige Feuerwehren	Feuerwehrfrauen in Führungspositionen	kurzfristig	mittel- bis langfristig	niedrig	2

<b>Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Akquisition Feuerwehrleute (Fortsetzung)</b>								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/ Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel AFL 2: Erweiterung der Rekrutierungsbasis für den aktiven Dienst in der freiwilligen Feuerwehr</b>								<b>1</b>
AFL 2.1	Entwicklung und Etablierung niedrigschwelliger bis spontaner (episodischer) Beteiligungsformen in der freiwilligen Feuerwehr, auch unter Berücksichtigung der jeweiligen individuellen Lebenssituation (z. B. Alter, Familie, Zeitbudget)	FFO 2 i. S. einer Heranführung, KOM 3	freiwillige Feuerwehren	Deutscher Feuerwehrverband, Hochschulen/ Universitäten	kurz- bis mittelfristig	mittelfristig	niedrig (je freiwillige Feuerwehr)	1
AFL 2.2	Entwicklung und Etablierung (möglichst auf Landesebene) "individualisierter Karrierewege" in der freiwilligen Feuerwehr im Hinblick auf (temporäre) Belastungsfähigkeit, Engagement, körperliche Verfassung, Familie etc.	für die Ausbildung vgl. FFO 2	freiwillige Feuerwehren	Deutscher Feuerwehrverband, Hochschulen/ Universitäten, Land	mittelfristig	mittel- bis langfristig	niedrig (je freiwillige Feuerwehr) bis hoch (landesweit)	1
AFL 2.3	gezielte Ansprache und Akquisition unterrepräsentierter Zielgruppen (z. B. Migranten, ältere Menschen, Behinderte) und Integration deren (individuellen) Fähigkeiten in die freiwillige Feuerwehr, auch im Sinne einer Inklusion	KOM 3	freiwillige Feuerwehren	Deutscher Feuerwehrverband, Verbände der anzusprechenden Zielgruppen	kurz- bis mittelfristig	mittel- bis langfristig	niedrig bis mittel	1
<b>Ziel AFL 3: Forcierung der persönlichen Ansprache potenzieller Feuerwehrleute durch aktive Feuerwehrleute vor Ort</b>								<b>2</b>
AFL 3.1	regelmäßige Motivierung der aktiven Feuerwehrleute durch die (Orts-) Brandmeister und übergeordnete Funktionsträger zu Akquirierungsaktivitäten mit entsprechender Anerkennung (z. B. Urkunde, Festakt, Ausrüstung)	AFL 2.3, auch in Verbindung mit KOM 2.1	(Orts-) Brandmeister und übergeordnete Funktionsträger	freiwillige Feuerwehren, Gemeinden	kurzfristig	kurz- bis mittelfristig	niedrig	1

(Fortsetzung nächste Seite)

Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Akquisition Feuerwehrleute (Fortsetzung)								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel AFL 4: Dauerhafte Bindung von Feuerwehrleuten in der freiwilligen Feuerwehr bei Wohnort- und/oder Arbeitsplatzwechsel</b>								<b>3</b>
AFL 4.1	(internetbasierter) Informationsaustausch der (Orts-) Brandmeister über Abgänge infolge von Wohnort- und/oder Arbeitsplatzwechsel von Feuerwehrleuten	UAO 1, FFE 1, AFL 3.1, AFL 4.2	Deutscher Feuerwehrverband (Plattform, Organisation)	freiwillige Feuerwehren, Brandmeister, Feuerwehrleute	kurz- bis mittelfristig	mittelfristig	mittel	1
AFL 4.2	Entwicklung eines "Begrüßungspakets" für Feuerwehrleute am neuen Wohnort und/oder Arbeitsplatz und Erleichterung des Übergangs in eine neue Wache durch "Paten" bzw. "Mentoren"	AFL 4.1, ARS 1	freiwillige Feuerwehren ("Paten", "Mentoren")	Brandmeister, Gemeinde	kurzfristig	kurz- bis mittelfristig	niedrig	2
(*) kurzfristig = innerhalb eines Jahres, mittelfristig = innerhalb von bis zu 3 Jahren, langfristig = innerhalb von bis zu 5 Jahren (**) niedrig = bis zu 20.000 €, mittel = 20.001 bis zu 100.000 €, hoch > 100.000 € (***) im jeweiligen Handlungsfeld bzw. im jeweiligen Ziel								

**Tab. 8:** Ziele und Maßnahmen des Handlungsfelds Akquisition Feuerwehrleute  
Quelle: eigene Darstellung

#### 4.8 Kommunikation

In Zeiten einer Überfülle von Informationen und Reizen, einer zunehmenden Vielfalt und Komplexität von Gesellschaften sowie einer zunehmenden räumlichen und sozialen Mobilität reduziert sich die Aufnahmebereitschaft von Informationen von Unternehmen und Menschen gleichermaßen. Gleichzeitig gewinnt die eigene „Zeit- und Tätigkeitsoptimierung“ in einer Multioptionsgesellschaft an Bedeutung (vgl. Kap. 3.1). Diesen Rahmenbedingungen sind die Ziele und Maßnahmen einer Kommunikationsstrategie im Sinne einer Verbesserung der Vereinbarkeit von freiwilliger Feuerwehr und betriebswirtschaftlicher Belange sowie einer Positionierung der freiwilligen Feuerwehr in der Gesellschaft anzupassen (Tab. 9). Diese Anpassung umfasst die Nutzung sozialer Medien, aber in erster Linie den Aufbau und die Pflege persönlicher Kontakte zu Unternehmen, Bürgerinnen und Bürger sowie der Öffentlichkeit. Diese persönlichen Kontakte werden meist als glaubwürdiger und überzeugender eingeschätzt als dies bei „Werbebotschaften“ (sowohl über die klassischen Medien als auch die sozialen Medien) der Fall ist. Beide Stoßrichtungen sind sehr arbeits- und zeitintensiv und insbesondere im Falle der sozialen Medien auch zeitkritisch vor dem Hintergrund ständig und in kurzen Zeitabständen notwendiger Aktualisierungen bzw. Aktionen sowie der notwendigen Reaktionen auf Posts und andere Nutzeraktionen. Gleiches gilt für den Einsatz von eigenen Video-Channels, Blogs oder der Betreuung von *Influencern*. Folglich ist jeweils kritisch zu prüfen, welche Maßnahmen bzw. deren weiteren Konkretisierungen alleine auf Gemeindeebene bzw. der Ebene der jeweiligen freiwilligen Feuerwehr umsetzbar sind bzw. dort umgesetzt werden müssen und welche auf übergeordneter Ebene zielführender verankert sind.

Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Kommunikation								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/ Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel KOM 1: Verbesserung des gegenseitigen Verständnisses von Unternehmen und freiwilliger Feuerwehr</b>								<b>1</b>
KOM 1.1	Einführung und "Leben" eines runden Tisches von freiwilliger Feuerwehr, Unternehmen und ggf. Kommunen zu spezifischen Themen (z. B. Einsatzkoordination, Vorteile für Unternehmen durch Feuerwehrleute, gegenseitiges Prozessverständnis)	Handlungsfeld Mitarbeiterakquisition Unternehmen (UMA) und Arbeitsorganisation Unternehmen (UAO), FFE 1	freiwillige Feuerwehren	Unternehmen, ggf. Kommunen	kurzfristig	kurzfristig	niedrig	1
KOM 1.2	regelmäßige Pflege persönlicher Kontakte zwischen freiwilliger Feuerwehr ("Kontaktmann" bzw. "Kontaktfrau" als Ansprechpartner) insbesondere zu KMU zur schnellen, unbürokratischen Klärung von Fragen und Problemen i. S. einer Bringschuld der freiwilligen Feuerwehr	Handlungsfeld Arbeitsorganisation Unternehmen (UAO), FFE 1, KOM 1.1	freiwillige Feuerwehren ("Kontaktmann", "Kontaktfrau")	Unternehmen	kurzfristig	kurzfristig	niedrig	1
KOM 1.3	Verstärkung, Optimierung bzw. Wiederbelebung der Aktion "Partner der Feuerwehr"	Handlungsfeld Mitarbeiterakquisition Unternehmen (UMA) und Arbeitsorganisation Unternehmen (UAO), FFE 1, KOM 1.1, KOM 1.2	freiwillige Feuerwehren	Unternehmen, ggf. Kommunen	kurzfristig	kurzfristig	niedrig bis mittel	3

(Fortsetzung nächste Seite)

Maßnahmenkatalog - Handlungsfeld Kommunikation (Fortsetzung)								
Maßnahmennummer	Maßnahme	Wechselwirkungen/Synergien mit	Verantwortliche	Kooperationspartner	Realisierungszeitraum (*)	Wirkungsbeginn (*)	Kosten insg. (**)	Priorität (***)
<b>Ziel KOM 2: Stärkung des Bewusstseins bei Bürgerinnen und Bürgern für das Ehrenamt freiwillige Feuerwehr</b>								<b>1</b>
KOM 2.1	Initiierung und Umsetzung persönlicher Kontakte zwischen Feuerwehrleuten und Bürgerinnen und Bürgern vor Ort i. S. einer "Graswurzelarbeit" sowie regelmäßige, dauerhafte Pflege dieser Kontakte	Handlungsfeld Akquisition Feuerwehrleute (AFL)	freiwillige Feuerwehren (Ortsbrandmeister)	örtliche Vereine und andere örtliche Organisationen	kurzfristig	kurzfristig	niedrig	1
<b>Ziel KOM 3: Optimierung der Öffentlichkeitsarbeit i. S. eines Imagewandels der freiwilligen Feuerwehr</b>								<b>3</b>
KOM 3.1	Systematisierung, Konzeptionierung und organisatorische Verankerung einer (landkreisweiten) Öffentlichkeitsarbeit, auch über soziale Medien, verstärkte Präsenz auf Veranstaltungen (z. B. Weihnachtsmarkt, Stadtfeste) und Schulen etc.	Handlungsfeld Akquisition Feuerwehrleute (AFL), KOM 1, KOM 2	freiwillige Feuerwehren ("Beauftragte/r für Öffentlichkeitsarbeit")	Medienpartner, ggf. Kommunen	kurzfristig	kurzfristig	niedrig	1
(*) kurzfristig = innerhalb eines Jahres, mittelfristig = innerhalb von bis zu 3 Jahren, langfristig = innerhalb von bis zu 5 Jahren (**) niedrig = bis zu 20.000 €, mittel = 20.001 bis zu 100.000 €, hoch > 100.000 € (***) im jeweiligen Handlungsfeld bzw. im jeweiligen Ziel								

**Tab. 9:** Ziele und Maßnahmen des Handlungsfelds Kommunikation  
Quelle: eigene Darstellung

## 5. Zusammenfassung und Fazit

Der Bestand und die Funktionsfähigkeit vieler freiwilliger Feuerwehren sind und werden zukünftig noch stärker gefährdet sein. Ohne weitreichende Maßnahmen den weiteren Mitgliederschwund und die weitere Durchalterung der aktiven Feuerwehrleute zu stoppen, erscheint es nur eine Frage der Zeit, bis aus der Freiwilligkeit des Engagements eine Zwangsverpflichtung wird. Drei wesentliche Treiber befördern diese Entwicklung und bilden damit mögliche Ansatzpunkte eines Gegensteuerns.

Als erstes ist hierbei die zunehmend schwieriger werdende Vereinbarkeit von Beruf und Ehrenamt freiwillige Feuerwehr vor dem Hintergrund der zunehmenden Wettbewerbsverschärfung für die Unternehmen und die zunehmenden Belastungen der Feuerwehrleute zu sehen. Die Erkenntnis, dass insbesondere regionale Unternehmen und hier insbesondere die KMU, Wettbewerbsvorteile durch eine Förderung des Ehrenamts freiwillige Feuerwehr und in der Folge einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und freiwilliger Feuerwehr erlangen können, setzt sich erst langsam durch. Gerade der von KMU geprägte ländliche Raum hat hier noch deutlichen Spielraum nach oben. Vor dem Hintergrund der Ressourcenbindung im operativen Geschäft der meisten KMU und damit der fehlenden Ressourcen für strategische Fragen – wie den Aufbau einer *Corporate Social Responsibility* – sind solche Fragen aus dem Tagesgeschäft zu lösen. Die Konzeption und Umsetzung bedarf folglich eines Anstoßes und einer Begleitung von außen. Erst dann wird es den meisten Unternehmen möglich sein, Wettbewerbsvorteile, z. B. bei der Akquisition von Fachkräften oder als Verkaufsargument gegenüber dem Kunden, aus einer solchen Positionierung zu generieren.

Der zweite wesentliche Treiber ist die demografische Entwicklung und mit dieser verbunden ein Wertewandel zuungunsten eines längerfristigen und im Sinne der Notwendigkeit des Erlernens von Fertigkeiten anstrengenden Engagements (z. B. in der freiwilligen Feuerwehr, aber auch am Arbeitsplatz). Hierauf müssen sowohl Arbeitgeber (vgl. o.) als auch die freiwilligen Feuerwehren selbst reagieren. Dies bedeutet massive Veränderungen in der Organisation der freiwilligen Feuerwehren und bei der Akquisition von Feuerwehrleuten. Die freiwilligen Feuerwehren müssen sich sowohl für neue Zielgruppen (z. B. Ältere, Behinderte, Migranten) öffnen als auch für neue (periodische, spontane, niedrigschwellige) Beteiligungsformen. Die Überprüfung der bisherigen Ausbildung, der bisherigen Karrierewege sowie der bisherigen Führungskonzeption und ggf. deren Anpassung an die gesellschaftlichen Veränderungen sind hierbei nur ein erster Schritt.

Als dritter wesentliche Treiber ist schließlich die ungleichmäßige und damit als „ungerecht“ empfundene Verteilung der Belastungen durch ein Engagement in der freiwilligen Feuerwehr sowohl für die Unternehmen als auch für die Feuerwehrleute zu nennen. Bei wachsenden Herausforderungen für die Unternehmen bzgl. Flexibilität, Spezialisierung, Pünktlichkeit etc. sind Störungen durch den Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der freiwilligen Feuerwehr nicht nur ein Kostenfaktor, sondern können schlimmstenfalls auf Dauer das Unternehmensimage schädigen und damit die Wettbewerbsfähigkeit reduzieren. Gleichzeitig stoßen auch viele Feuerwehrleute an ihre Belastungsgrenzen im Spannungsfeld von Beruf, Familie, Freizeit und freiwilliger Feuerwehr. Um diese Ungleichverteilung bzw. „Ungerechtigkeit“ zu mildern stehen prinzipiell zwei Möglichkeiten zur Verfügung. Zum einen ein „End-of-Pipe“-Ansatz, der die Folgewirkungen abfedert. Hierunter fallen Ausgleichszahlungen oder weitere monetäre Anreize (Entschädigungszahlungen, Steuererleichterungen etc.) für die Unternehmen und monetäre wie nicht-monetäre Anreize für die Feuerwehrleute (z. B. Anrechnung von Rentenpunkte, Bonuskarte, Steuererleichterungen). Zum anderen würde eine Einsatzkoordination, die die individuelle Situation von Unternehmen und Feuerwehrleuten bei der Einsatzplanung berücksichtigt, zu einer gleichmäßigeren Verteilung der Belastung führen und damit „Ungerechtigkeiten“ erst gar nicht – oder in deutlich geringerem Maße – entstehen lassen. Diese erweiterte Einsatzkoordination greift jedoch nur dann, wenn hierfür die Ausstattungen der freiwilligen Feuerwehren standardisiert, modernisiert und bzgl. einer persönlichen Zweitausstattung der Feuerwehrleute ergänzt werden.

Unabhängig davon, welche Handlungsfelder und welche Maßnahmen angegangen werden, um den Bestand und die Funktionsfähigkeit der freiwilligen Feuerwehren auf Dauer zu erhalten und diese als Wettbewerbsvorteil für kleine und mittelständische Unternehmen zu nutzen, sind zwei Voraussetzungen notwendig. Zum einen eine (deutliche) Aufstockung der finanziellen Mittel, sowohl direkt (v. a. Ausstattung, Software Einsatzkoordination) als auch indirekt (v. a. Entschädigungsfonds Unternehmen, Steuererleichterungen, Bonuskarte Feuerwehrleute). Zum anderen die Bereitschaft von Unternehmen und freiwilligen Feuerwehren sich zu verändern und neue Wege zu gehen. Beide Voraussetzungen sind untrennbar miteinander verknüpft. Sollte eine von beiden nicht gegeben sein, ist eine Verschärfung der Krise der freiwilligen Feuerwehr vorhersehbar.

## Zitierte Quellen

- BBSR Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (2017): Raumordnungsbericht 2017. Daseinsvorsorge sichern. Bonn
- BRANDSchutz und Deutsche Feuerwehrzeitung (2015) (Hrsg.): Das Feuerwehr-Lehrbuch. Grundlagen – Technik – Einsatz. 4. Auflage. Stuttgart
- Breitsohl, Heiko und Ehrig, Nathalie (2017): Commitment through Employee Volunteering: Accounting for the Motives of Inter-Organisational Volunteers. In: Applied Psychology: An International Review, 2017, 66 (2): 260-289
- Carroll, Archie B. und Shabana, Kareem M. (2010): The Business Case für Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. In: International Journal of Management Reviews (2010): 85-105
- Deutscher Feuerwehrverband (2017a): Feuerwehr-Statistik. Berlin (abrufbar unter: <http://www.feuerwehrverband.de/statistik.html> (07.11.2017))
- Deutscher Feuerwehrverband (2017b) (Hrsg.): Altersgrenzen bei der Feuerwehr. Übersicht des Deutschen Feuerwehrverbandes September 2017. Berlin (Download unter: <http://www.feuerwehrverband.de/altersgrenzen.html> (07.11.2017))
- Eichhorst, Werner und Tobsch, Verena (2016): Flexible Arbeitswelten – eine Bestandsaufnahme. In: Widuckel u. a. 2016: 45-56
- Ewinger, Dunja; Ternès, Anabel; Koerbel, Juliane und Towers, Ian (2016): Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung. Trends: Multigrafie und Multi-Option in der Generation Y. Wiesbaden
- Feyrer, Johannes (2015): Organisation. In: BRANDSchutz und Deutsche Feuerwehrzeitung 2015: 34-43
- Fischer, Ralf (2015): Rechtsgrundlagen. In: BRANDSchutz und Deutsche Feuerwehrzeitung 2015: 19-33
- Heide, Hans-Georg (2014): Leiter einer freiwilligen Feuerwehr. Hinweise zur Führung im Innendienst und im Einsatz. 2. Auflage. Stuttgart
- Herbst, Michael; Dünkel, Frieder und Stahl, Benjamin (Hrsg.) (2016): Daseinsvorsorge und Gemeinwesen im ländlichen Raum. Wiesbaden
- Hoffmann, Sarah G. (2016): Ehrenamt Standby – wie spontan und informell darf Engagement sein? In: Reifenhäuser u. a. 2106: 201-210
- Homrighausen, Karsten (2015): Einsatzvorbereitung und Einsatzplanung. In: BRANDSchutz und Deutsche Feuerwehrzeitung 2015: 195-223
- Horwath, Ilona (2013): Gleichstellung im Feuerwehrwesen. „Gut Wehr!“ und die HeldInnen von heute. Wiesbaden
- Kietzmann, Diana; Bischoff, Marie und Schmidt, Silke (2016): Motivationale Aspekte ehrenamtlichen Engagements im Zivil- und Katastrophenschutz in ländlichen Räumen. In: Herbst u. a. 2016: 81-91
- Landesvertretung der Handwerkskammern Niedersachsen und Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport (2013): Gemeinsame Erklärung. Hannover
- Lehmann, Anja (2016): Freiwilligenarbeit: Gegenwärtige Trends und Herausforderungen eine weiten (Forschungs-)Feldes. In: Soziologische Revue 2016, 39 (3): 408-418
- Neufeind, Max; Güntert, Stefan T. und Wehner, Theo (2015): Neue Formen der Freiwilligenarbeit. In: Wehner und Güntert 2015: 195-220

Niedersächsische Industrie- und Handelskammer und Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport (2013): Gemeinsame Erklärung. Hannover4

Nink, Marco (2016): Der Mensch bleibt Mensch. In Widuckel u. a. 2016: 60-71

Reifenhäuser, Carola; Bargfrede, Hartmut; Hoffmann, Sarah G.; Reifenhäuser, Oliver; Hölzer, Peter; Ternyik, Elisabeth und Dotterweich, Christine (2016): Freiwilligenmanagement in der Praxis. Weinheim, Basel

Schallhorn, Jörg (2013): Quo Vadis – Feuerwehr? Impulsreferat vom 02.12.2013 (unveröffentlicht)

Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden

Thorns, Jochen (2015): Einführung. In: BRANDSchutz und Deutsche Feuerwehrzeitung 2015: 13-17

Wehner, Theo und Güntert, Stefan T. (2015): Psychologie der Freiwilligenarbeit. Motivation, Gestaltung und Organisation. Berlin, Heidelberg

Wenzel, David; Beerlage, Irmtraud und Springer, Silke (2012): Motivation und Haltekraft im Ehrenamt. Die Bedeutung von Organisationsmerkmalen für Engagement, Wohlbefinden und Verbleib in Freiwilliger Feuerwehr und THW. Freiburg

Widuckel, Werner; de Molina, Karl; Ringlstetter, Max J. und Frey, Dieter (2015) (Hrsg.): Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft. Wiesbaden

Widuckel, Werner (2016): Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen für die Zukunft der Arbeit. In: Widuckel u. a. 2016: 27-43

## **Experteninterviews (chronologisch)**

[1] Paul Liegmann, freiwillige Feuerwehr Hanstedt (02.06.2017)

[2] Nadine Menzel, freiwillige Feuerwehr Suderburg (07.06.2017)

[3] Sebastian Vogt, Geschäftsführer Valenzi GmbH & Co. KG, Suderburg (13.06.2017)

[4] Harald Benecke, Samtgemeindebürgermeister der Samtgemeinde Aue, Wrestedt (19.06.2017)

[5] Horst Saevecke, geschäftsführender Gesellschafter Saevecke GmbH, Uelzen und Kreishandwerkermeister für die Landkreise Uelzen und Lüchow-Dannenberg (21.06.2017)

[6] Thomas Schulz, Samtgemeindebürgermeister der Samtgemeinde Suderburg, Suderburg und Reinald Müller, allgemeiner Vertreter des Samtgemeindebürgermeisters der Samtgemeinde Suderburg, Suderburg (22.06.2017)

[7] Ina Hinrichs, Leiterin Personal und Karina Bode-Koch, PR-Managerin, Uelzena eG, Uelzen (06.07.2017)

[8] Fabian Fleske und Stefan Schunke, freiwillige Feuerwehr Uelzen und Mitarbeiter der Uelzena eG, Uelzen

[9] Ralf Kießling, Kaufmännischer Leiter und Prokurist ELMESS Thermosystemtechnik GmbH & Co. KG, Uelzen

## Anhang

### Leitfadeninterview Unternehmen

#### Corporate Social Responsibility (CSR) und Ehrenamtskonzept

- Wie ist das Bewusstsein für CSR und Ehrenamt?
- Gibt es bestehende CSR/ Ehrenamt Konzepte?
  - Sind CSR/Ehrenamts Konzepte öffentlichkeitswirksam, z.B. Presse, Internetauftritt etc.?
  - Wird ein Engagement der Mitarbeiter in einem Ehrenamt aktiv unterstützt?
- Welchen Einfluss kann CSR/ Unterstützung des Ehrenamts auf den Arbeitnehmer und das Arbeitnehmer-Arbeitgeberverhältnis haben?
- Ist ein Ehrenamt, dass zeitlich in die Arbeitszeit fällt, mit dem Beruf vereinbar? In welchen Bereichen funktioniert es, in welchen nicht?
- Welche Chancen werden in einem Ehrenamt gesehen? Wird das Ehrenamt als Methode zum Kompetenzausbau gesehen?
- Wie wird die Wichtigkeit des Ehrenamts für den Mitarbeiter eingeschätzt?
- Welche Programme zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit existieren?

#### Die Freiwillige Feuerwehr (FF)

- Wie wird das Konzept der FF wahrgenommen? Wie wird das Image eingeschätzt?
- Was müsste passieren, damit sich die Wahrnehmung der FF verbessert?
- Wie wird die Wichtigkeit der Freiwilligen Feuerwehr beurteilt?
- Welche Chancen und Risiken können durch eine aktive Unterstützung der FF entstehen?
- Wie groß ist der Anteil der FF unter den Arbeitnehmern?
- In welchen Bereichen arbeiten die FF überwiegend?
- Mit welchen Tätigkeitsfeldern wird ein Engagement bei der FF als vereinbar gesehen? In welchen Bereichen ist es nicht vorstellbar?
- Welche Fähigkeiten werden in diesen Bereichen verlangt?
- Welche Fortbildungen werden für diese Bereiche angeboten?
- Besteht eine Schnittmenge der benötigten Fähigkeiten und den Fähigkeiten, die durch das Ehrenamt gefördert werden?
- Wie geht das Unternehmen mit Mitarbeitern um, die bereits im Bewerbungsprozess kommunizieren, dass sie aktive FF-Mitglieder sind?
- Wird die Tätigkeit bereits in der Bewerbung offen kommuniziert? Vorteil oder Nachteil?

#### Konkrete Probleme im Arbeitsalltag

- Wie oft treten Einsätze während der Arbeitszeit ein? Wie ist die Reaktion der Führungsetage und der Kollegen? Gibt es eine Vertretung usw.?
- Welche Probleme treten auf? Welche Befürchtungen gibt es?
  - Produktivität der Mitarbeiter?
  - Arbeitsunterbrechungen?
  - Betriebsklima?
  - Wie funktioniert die Ausfallentschädigung?
- Welche Lösungsvorschläge gibt es seitens der Unternehmen für die Probleme?
- Wie sind die Erfahrungen mit den Mitarbeitern, die in der FF sind?
- Welche positiven Erfahrungen wurden gesammelt? Welche negativen Erfahrungen?
- Wie könnte Engagement organisiert werden, sodass es zu möglichst wenig Problemen kommt?
- Was müsste passieren, damit ein Engagement in der FF aktiv unterstützt wird?

## Leitfadeninterview Gemeinden

### Corporate Social Responsibility (CSR) und Ehrenamtskonzept

- Welchem Stellenwert nimmt das Ehrenamt in der Gemeinde ein?
- Wie ist das Bewusstsein für CSR und Ehrenamt in der Gemeinde?
- Gibt es bestehende CSR/ Ehrenamt Konzepte?
  - Sind CSR/Ehrenamts Konzepte öffentlichkeitswirksam, z.B. Presse, Internetauftritt etc.?
  - Wird ein Engagement der Bürger in einem Ehrenamt aktiv unterstützt?
  - Wie wird der Ehrenamtspass angenommen?
- Welchen Einfluss kann CSR/ Unterstützung des Ehrenamts auf die Gemeinschaft haben?
- Wie wird die Wichtigkeit des Ehrenamts für die Gemeindemitglieder eingeschätzt?
- Welche Bereiche setzen stark auf ehrenamtliche Tätigkeiten? Wie sind die Mitgliederzahlen in diesen Bereichen? Gibt es Trends?

### Die Freiwillige Feuerwehr (FF)

- Welche Rolle spielt die FF in dem Landkreis/ Stadt? Wie wird die Wichtigkeit der Freiwilligen Feuerwehr beurteilt? Gibt es Alternativkonzepte zu der FF?
- Wie wird das Konzept der FF wahrgenommen? Wie wird das Image eingeschätzt?
- Was müsste passieren, damit sich die öffentliche Wahrnehmung der FF verbessert?
- Wie begegnet Landkreis/ Stadt sinkenden Mitgliedszahlen?
- Bestehen Konzepte bzw. Überlegungen, die Attraktivität der Freiwilligen Feuerwehr sowohl für Unternehmen als auch für Gemeindemitglieder zu erhöhen? Wie müssten Anreize gestaltet werden?
- Was kann die Gemeinde/ Stadt beitragen, damit die Tätigkeit in der Freiwilligen Feuerwehr positiv wahrgenommen wird?
- Wieso engagieren sich Gemeindemitglieder in der FF engagiert?
  - Intrinsische Motivation (Ethische Gründe, Fähigkeitengewinn)
  - extrinsische Motivation (Ehrenamtspass, Status, Berufsaussichten)
- In welchen Bereichen arbeiten die FF überwiegend?
- Mit welchen Tätigkeitsfeldern wird ein Engagement bei der FF als vereinbar gesehen? In welchen Bereichen ist es nicht vorstellbar?

### Konkrete Probleme im Arbeitsalltag

- Welche Erfahrungen wurden in der Gemeinde gesammelt? Welche Probleme könnten Unternehmen befürchten?
  - Produktivität der Mitarbeiter?
  - Arbeitsunterbrechungen?
  - Betriebsklima?
  - Wie funktioniert die Ausfallentschädigung?
- Gibt es Lösungsvorschläge seitens der Unternehmen für die Probleme?
- Wie könnte Engagement organisiert werden, sodass es zu möglichst wenig Problemen kommt?

## Leitfadeninterview Feuerwehrleute

### Motivation für das Engagement

- Wieso wird sich in der FF engagiert?
  - intrinsische Motivation (Ethische Gründe, Fähigkeitengewinn)
  - extrinsische Motivation (Ehrenamtspass, Status, Berufsaussichten)
  - Wie reagiert das persönliche Umfeld auf das Engagement?
- Wie wichtig ist das Engagement persönlich?
- Wie wird das Image der FF eingeschätzt?

### Bewerbungsprozess

- Wie wird die Auswirkung des Engagements auf die Bewerbungschancen eingeschätzt?
- Wird die Tätigkeit in den Lebenslauf aufgenommen? Wird Sie aktiv in den Bewerbungsprozessen angesprochen?
- Welche Erfahrungen wurden in Bewerbungsgesprächen gesammelt?
- Werden Arbeitgeber bevorzugt, die das Engagement akzeptieren oder unterstützen?

### Arbeitsalltag und Probleme

- Wie wird das Engagement in der FF mit dem Beruf vereint? Unterstützt der Arbeitgeber das Engagement?
- Wie wirkt sich das Engagement auf den Beruf aus?
  - Positive Folgen (Fähigkeitengewinn)
  - Negative Folgen (Produktivität, Störungen)
- Gibt es Konfliktsituationen im Arbeitsalltag (Tradeoff Einsatz oder Arbeit)? Wie ist der Entscheidungsprozess? In welchen Situationen wird welche Alternative bevorzugt?
- Wie oft treten Einsätze während der Arbeitszeit auf? Wie reagieren Kollegen und Vorgesetzte hierauf?
- Gab es Situationen, in denen nicht genügend Feuerwehrmänner für einen Einsatz zur Verfügung standen?
- Gibt/ Gab es konkrete (positive oder negative) Folgen auf Einsätze (z.B. Gespräch mit dem Vorgesetzten wegen Ausfall, Anerkennung etc.)
- Was müsste passieren, damit das Engagement in den Unternehmen unterstützt wird?

## Fragebogen Unternehmen

Prof. Dr. Arnd Jenne  
a.jenne@ostfalia.de

Ostfalia  
Hochschule für angewandte  
Wissenschaften 

### 1. Welche Berührungspunkte hat Ihr Unternehmen mit der Freiwilligen Feuerwehr?

(Mehrfachnennungen möglich)

- Unternehmer/in in der Freiwilligen Feuerwehr       Mitarbeiter/innen in der Freiwilligen Feuerwehr
- regelmäßige Übungen auf dem Firmengelände       Unternehmen ist Fördermitglied der Freiwilligen Feuerwehr
- Sonstige Berührungspunkte, nämlich \_\_\_\_\_
- keine Berührungspunkte/nur bei Notfalleinsätzen → weiter mit Frage 12

### 2. Wie viele Personen (inkl. Unternehmer/in, Familienmitglieder, Teilzeitkräfte) in Ihrem Unternehmen sind aktive Mitglieder in der Freiwilligen Feuerwehr? (Bitte Wert eintragen)

ca. \_\_\_\_\_ Personen       niemand → weiter mit Frage 12       weiß nicht

### 3. Wie oft rücken die Feuerwehrleute in Ihrem Unternehmen während der Arbeitszeit aus?

(Bitte Wert eintragen)

ca. \_\_\_\_\_ Mal pro Monat       weiß nicht

### 4. Wie lange dauern diese Einsätze im Durchschnitt? (Bitte Wert eintragen)

ca. \_\_\_\_\_ Stunden       weiß nicht

### 5. Stellen Sie bei der Gemeinde einen Antrag auf Erstattung der Lohnfortzahlung für die Feuerwehrleute im Einsatz? (Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

- ja, immer       ja, immer bei längeren Einsätzen (> ca. 2 Stunden)       meistens
- nur wenn Zeit dafür ist       Sonstiges, nämlich \_\_\_\_\_
- nie, weil \_\_\_\_\_ → weiter mit Frage 7
- weiß nicht → weiter mit Frage 7

### 6. Das Erstattungsprozedere ist ... (Mehrfachnennungen möglich)

- aufwendig, wegen der Berechnung der Lohn-/Gehaltssumme       unaufwendig und der Antrag ist schnell gestellt
- langwierig, da die Erstattung lange auf sich warten lässt       zügig, da die Erstattung schnell überwiesen wird
- nicht lohnend, da der Aufwand den Ertrag übersteigt       Sonstiges, nämlich \_\_\_\_\_
- weiß nicht

### 7. Welche Vorteile oder welchen Nutzen zieht Ihr Unternehmen als Arbeitgeber aus der ehrenamtlichen Tätigkeit der Feuerwehrleute? (Bitte möglichst genau beschreiben)

---



---



---

keine Vorteile/kein Nutzen bekannt



Die Hälfte ist schon geschafft! Weiter geht's auf der Rückseite.



Prof. Dr. Arnd Jenne  
a.jenne@ostfalia.de

**8. Welche negativen Folgen oder Probleme resultieren für Ihr Unternehmen aus der ehrenamtlichen Tätigkeit der Feuerwehrleute?** (Bitte möglichst genau beschreiben)

\_\_\_\_\_

keine negativen Folgen/keine Probleme → weiter mit Frage 10

**9. Was müsste sich ändern, damit diese negativen Folgen oder Probleme für Ihr Unternehmen nicht entstehen?** (Bitte möglichst genau beschreiben)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

weiß nicht

**10. Wie wird das Betriebsklima durch das Engagement der Feuerwehrleute in Ihrem Unternehmen beeinflusst?** (Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

sehr positiv     positiv     gar nicht     negativ     sehr negativ     weiß nicht

**11. Wie fördern Sie als Unternehmen das Engagement Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Freiwilligen Feuerwehr?** (Mehrfachnennungen möglich)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Freistellung für Lehrgänge, Übungen etc. | <input type="checkbox"/> finanzielle Unterstützung im Einzelfall      |
| <input type="checkbox"/> regelmäßige finanzielle Unterstützung    | <input type="checkbox"/> Kommunikation des Engagements im Unternehmen |
| <input type="checkbox"/> Kommunikation des Engagements nach außen | <input type="checkbox"/> Sonstiges, nämlich _____                     |
| <input type="checkbox"/> gar nicht                                | <input type="checkbox"/> weiß nicht                                   |

**12. Wie wichtig ist eine Förderung des Engagements von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Freiwilligen Feuerwehr für die Akquisition von Fachkräften für Ihr Unternehmen?** (Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

sehr wichtig     wichtig     weder noch     unwichtig     völlig unwichtig     weiß nicht

**13. Wirkt sich ein Engagement bei der Freiwilligen Feuerwehr bei Bewerbern und Bewerberinnen positiv auf deren Bewertung durch Sie als Arbeitgeber aus?**

ja, weil \_\_\_\_\_

von Fall zu Fall, weil \_\_\_\_\_

nein, weil \_\_\_\_\_

weiß nicht

**14. Wie viele Personen (inkl. Unternehmer/in, Familienangehörige, Teilzeitkräfte) arbeiten in Ihrem Unternehmen?**

\_\_\_\_\_ Personen (Bitte Anzahl eintragen)

**15. Bei Ihrem Unternehmen handelt es sich um ...** (Bitte nur eine Antwortmöglichkeit ankreuzen)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> einen land-/forstwirtschaftlichen Betrieb | <input type="checkbox"/> einen Handwerksbetrieb                   |
| <input type="checkbox"/> ein produzierendes Unternehmen            | <input type="checkbox"/> ein Dienstleistungsunternehmen           |
| <input type="checkbox"/> ein (Einzel-) Handelsunternehmen          | <input type="checkbox"/> ein sonstiges Unternehmen, nämlich _____ |

**16. Ihr Unternehmen ist in folgender Branche tätig** (Bitte Branche eintragen): \_\_\_\_\_



**Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung**



**Fragebogen Feuerwehrleute** (Layout in der Online-Befragung abweichend)

Prof. Dr. Arnd Jenne  
 a.jenne@ostfalia.de

**Ostfalia**  
 Hochschule für angewandte  
 Wissenschaften 

**1. Wie lange sind Sie Mitglied der Freiwilligen Feuerwehr?** (Bitte Wert eintragen, ggf. Schätzung)

seit ca. \_\_\_\_\_ Jahren  weiß nicht

**2. Sie haben bei der Freiwilligen Feuerwehr begonnen ...** (Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

- in der Kinder-/Jugendfeuerwehr  als Mitglied im aktiven Dienst  
 als Fördermitglied  Sonstiges, nämlich \_\_\_\_\_  weiß nicht

**3. Wie sind Sie zur Freiwilligen Feuerwehr gekommen?** (Mehrfachnennungen möglich)

- war/ist Familientradition  durch Freunde/Bekannte  eigene Angst/Sorge vor Notfällen  
 fehlende Alternativen für die Freizeit  weil es üblich war/einfach nur so  Engagement für die Gesellschaft  
 Sonstiges, nämlich \_\_\_\_\_  weiß nicht

**4. Warum sind Sie heute aktiv in der Freiwilligen Feuerwehr?** (Mehrfachnennungen möglich)

- Kameradschaft  Engagement für die Gesellschaft  Bereitschaft/Freude Anderen zu helfen  
 Pflichtgefühl  Suche nach Herausforderungen  eigene Angst/Sorge vor Notfällen  
 Freude an (Lösch-) Technik  Freude an körperlichen Aktivitäten  Freizeitgestaltung  
 Anerkennung durch Dritte  gesellschaftlicher „Druck“/Gemeinschaftszwang  
 Sonstiges, nämlich \_\_\_\_\_  weiß nicht

**5. Wie hoch ist der Zeitaufwand (Einsätze, Übungen, Lehrgänge etc.) Ihres Engagements in der Freiwilligen Feuerwehr im Durchschnitt?** (Bitte Wert eintragen)

ca. \_\_\_\_\_ Stunden pro Monat  weiß nicht

**6. Wie oft rücken Sie zu einem Einsatz aus?** (Bitte Werte eintragen)

ca. \_\_\_\_\_ Mal pro Monat, davon ca. \_\_\_\_\_ Mal während der Arbeitszeit (wenn nicht arbeitend = 0)

**7. Wie lange dauern diese Einsätze im Durchschnitt?** (Bitte Wert eintragen, ggf. Schätzung)

ca. \_\_\_\_\_ Stunden  weiß nicht

**8. Sind Sie berufstätig?** (Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

- ja  ja, in einer Führungsposition  ja, selbständig/freiberuflich  nein → weiter mit Frage 16

**9. Wie reagieren Arbeitskolleginnen und -kollegen auf Ihr Engagement in der Freiwilligen Feuerwehr und auf Einsätze während der Arbeitszeit?** (Bitte ankreuzen von 1 = trifft voll und ganz zu bis 5 = trifft überhaupt nicht zu)

	1	2	3	4	5	
sie haben Verständnis für mein Engagement	<input type="checkbox"/> weiß nicht					
sie sind genervt von meinem Engagement	<input type="checkbox"/> weiß nicht					
sie legen mir nahe, mein Engagement zu reduzieren	<input type="checkbox"/> weiß nicht					
sie bewundern mich für mein Engagement	<input type="checkbox"/> weiß nicht					
sie kritisieren mein Engagement	<input type="checkbox"/> weiß nicht					
sie reagieren überhaupt nicht	<input type="checkbox"/> weiß nicht					
sie grenzen mich aus	<input type="checkbox"/> weiß nicht					
sie wollen nicht (mehr) mit mir zusammenarbeiten	<input type="checkbox"/> weiß nicht					
sie unterstützen mich in meinem Engagement	<input type="checkbox"/> weiß nicht					

Prof. Dr. Arnd Jenne  
a.jenne@ostfalia.de

**10. Wie reagieren Vorgesetzte/Unternehmensleitung auf Ihr Engagement in der Freiwilligen Feuerwehr und auf Einsätze während der Arbeitszeit?**

(Bitte ankreuzen von 1 = trifft voll und ganz zu bis 5 = trifft überhaupt nicht zu)

	1	2	3	4	5	
sie fördern mein Engagement	<input type="checkbox"/> weiß nicht					
sie schätzen meine Fähigkeiten als Feuerwehrmann-/frau	<input type="checkbox"/> weiß nicht					
sie beklagen sich über meine Fehlzeiten durch Einsätze	<input type="checkbox"/> weiß nicht					
sie bewundern mich für mein Engagement	<input type="checkbox"/> weiß nicht					
sie stufen mich als unzuverlässiger als Kollegen/Kolleginnen ein	<input type="checkbox"/> weiß nicht					
sie reagieren überhaupt nicht	<input type="checkbox"/> weiß nicht					
sie teilen mir andere Arbeiten/Arbeitsbereiche zu	<input type="checkbox"/> weiß nicht					
sie wollen nicht (mehr) mit mir zusammenarbeiten	<input type="checkbox"/> weiß nicht					
sie benachteiligen mich bei Beförderungen, Weiterbildungen etc.	<input type="checkbox"/> weiß nicht					

**11. Bei Ihrem Unternehmen handelt es sich um ...** (Bitte nur eine Antwortmöglichkeit ankreuzen)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> einen land-/forstwirtschaftlichen Betrieb | <input type="checkbox"/> einen Handwerksbetrieb                   |
| <input type="checkbox"/> ein produzierendes Unternehmen            | <input type="checkbox"/> ein Dienstleistungsunternehmen           |
| <input type="checkbox"/> ein (Einzel-) Handelsunternehmen          | <input type="checkbox"/> ein sonstiges Unternehmen, nämlich _____ |

**12. Ihr Unternehmen ist in folgender Branche tätig** (Bitte Branche eintragen): \_\_\_\_\_

**13. Wie viele Personen (inkl. Unternehmer/in, Familienangehörige, Teilzeitkräfte) arbeiten in Ihrem Unternehmen?**

\_\_\_\_\_ Personen (Bitte Anzahl eintragen)

**14 Wo befindet sich Ihr Unternehmen?** \_\_\_\_\_ (Bitte PLZ angeben)

**15. Was müsste sich in Ihrem Unternehmen ändern, damit Beruf und Freiwillige Feuerwehr (noch) besser zu vereinbaren sind?** (Bitte möglichst genau beschreiben)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**16. Welche Rolle spielt die Förderung von Mitgliedern der Freiwilligen Feuerwehr bzw. der Freiwilligen Feuerwehr selbst durch das Unternehmen bei der Wahl/Suche eines Arbeitgebers?** (Bitte nur eine Antwort ankreuzen)

- sehr wichtig     wichtig     weder noch     unwichtig     völlig unwichtig     weiß nicht

**17. Was müsste sich ändern, damit mehr Frauen und Männer aktive Mitglied in der Freiwilligen Feuerwehr werden?** (Bitte möglichst genau beschreiben)

\_\_\_\_\_

**18. Wie alt sind Sie?** \_\_\_\_\_ Jahre

**19 Sie wohnen in ...** \_\_\_\_\_ (Bitte PLZ angeben)

Prof. Dr. Arnd Jenne  
a.jenne@ostfalia.de

**20. Wie lange wohnen Sie bereits im Landkreis Uelzen?** (Bitte den letzten Zuzug in den Landkreis angeben)

ca. \_\_\_\_\_ Jahre, davon ca. \_\_\_\_\_ Jahre am jetzigen Wohnort

**21. Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt?** \_\_\_\_\_ Personen (Bitte Anzahl eintragen)

**22. Sie sind ...**  eine Frau  ein Mann