

JENS  
MÜLLER

FÜNFUNDACHTZIG  
THESEN ZUR ZUKUNFT  
UNSERER FREIWILLIGEN  
FEUERWEHREN

## Inhalt

0	Einleitung.....	4
1	Personal und Mitgliedschaft.....	5
2	Ehrenamt und Motivation.....	6
3	Organisation und Modelle.....	7
4	Einsatz und Aufgabenspektrum.....	9
5	Ausbildung und Schulung.....	10
6	Fortbildung und Fachwissen.....	11
7	Jugendfeuerwehr und Nachwuchsfragen.....	12
8	Einsatztechnik und Ausrüstung.....	13
9	Zusammenarbeit und Einsatzerfolg.....	14
10	Tradition und Zukunft.....	15
11	Öffentlichkeitsarbeit und Mitgliedergewinnung.....	16
12	Verwaltung und Qualitätsfragen.....	17
13	Was ist zu tun?.....	18

## Vorbemerkung

*Folgende Thesen sind das Ergebnis von jahrelanger Forschungsarbeit. Sie geben nicht nur die persönliche Meinung des Verfassers wieder, sondern repräsentieren in den meisten Punkten die Auffassung von circa 2.000 Freiwilligen und Berufsfeuerwehrleuten, Rettungsdienstlern und Katastrophenschützern, die an den Internetbefragungen auf [www.feuerwehrezukunft.de](http://www.feuerwehrezukunft.de) teilgenommen haben. Außerdem widerspiegeln sie die aktuellen Forschungsergebnisse aus wissenschaftlichen Publikationen von Hochschulen, Instituten und Behörden.*

*Die Thesen sind entstanden aus eigener Betroffenheit und dem Wunsch nach dem Fortbestand unserer erhaltenswerten Freiwilligen Feuerwehren. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen sich die Wehren einer offenen Zukunftsdiskussion stellen und Änderungen aktiv betreiben. Andernfalls werden den Feuerwehren Änderungen aufgezwungen werden müssen, die nur eine Notlösung für die aktuellen Probleme darstellen und allen Akteuren im Bereich Brandschutz sowie den Bürgern, die die Feuerwehr in Anspruch nehmen, schaden können.*

*Folgende Thesen können eine Anregung sein, in der eigenen Feuerwehr mit der Planung der eigenen Zukunft zu beginnen. Erstens sind die Problemfelder zu umreißen. Weil die Probleme in jeder Feuerwehr anders gelagert sind, kann es hier keine Patentlösungen oder Pauschalantworten geben. Zweitens sollten den Problemen Prioritäten zugeordnet werden. Drittens sollten Ziele abgesteckt werden, die erreicht werden sollen (z.B. innerhalb eines Jahres für die Einsatzabteilung fünf neue Mitglieder zu gewinnen). Danach sollten Schritte zur Erreichung der Ziele festgelegt und Verantwortliche benannt werden. Schließlich sollten die Probleme mutig angegangen werden.*

*Weiterführende Informationen zum Thema finden sie auf [feuerwehrezukunft.de](http://feuerwehrezukunft.de). Zur tieferen Lektüre empfehle ich außerdem meine Publikationen „Zukunft der Feuerwehr – Feuerwehr der Zukunft im ländlichen Raum“ und „Von Menschen steht nichts in der Vorschrift – Denkanstöße für Führungskräfte in Feuerwehr und Rettungsdienst“. Erstere beschäftigt sich mit den fachlichen Aspekten der Problematik, die zweite Schrift mit den charakterlichen und zwischenmenschlichen Aspekten der Feuerwehrarbeit.*

*Ich wünsche Ihnen bei Ihren Anstrengungen viel Erfolg!*

*Dr. Jens Müller, Sosa im Erzgebirge, Winter 2010/2011*

**feuerwehrezukunft.de**  
mitdenken | vordenken | umdenken



## 0 Einleitung

1. Freiwillige Feuerwehren wurden ursprünglich aus der Idee der **Nachbarschaftshilfe** in dörflichen Gemeinschaften bei Bränden, Unglücksfällen und öffentlichen Notständen geboren. Die gegenwärtigen Trends und Prioritäten unserer arbeitsteiligen Gesellschaft haben diese Idee fast komplett verschwinden und verkommen lassen. Nur noch in historisch gewachsenen und (selten vorhandenen) intakten dörflichen Gemeinschaften meist im ländlichen Raum wird diese Idee im Alltag noch mit Leben erfüllt. In allen anderen Bereichen hat sich die Motivation zur Mitarbeit in einer Freiwilligen Feuerwehr gewandelt, bzw. die Feuerwehr das Verschwinden dieser Idee mit drastischem Mitgliederschwund bezahlt. Diese Tatsache muss beachtet werden.
2. Derzeit wird überall und zuerst der **demografische Wandel** für die Sorgen und Nöte der Wehren in der Gegenwart verantwortlich gemacht. Diese Sicht erweist sich im Licht der Forschungsergebnisse zum Thema als verfehlt. Es sind vielmehr andere Faktoren, die einen gleichwertigen oder sogar größeren Einfluss auf das Feuerwehrwesen haben. Dazu gehören z.B. der stattgefundene Übergang zur **Informationsgesellschaft** und der **Wertewandel** in Deutschland. Auch in vom demografischen Wandel hart getroffenen Gemeinden und Regionen ließen sich häufig noch genügend Aktive für den Feuerwehrdienst rekrutieren, wenn andere Randbedingungen positiv gestaltet würden.
3. Die Freiwilligen Feuerwehren in Deutschland stehen nun vor **großen Herausforderungen**. Leider stehen unzählige Feuerwehren auch faktisch vor dem Aus. Diese Tatsache wird von der Politik, den einigen Verbänden, vielen Aufsichtsbehörden und den eigenen Führungskräften allzu häufig verschwiegen oder schöngeredet. Der Grund liegt darin, dass man für die wirklich drängenden Zukunftsfragen keine passenden Antworten hat.
4. Die **Berichterstattung in den Medien** über die Sorgen und Nöte der Feuerwehren erschöpft sich meist in Berichten über einzelne Negativereignisse oder reine Positivdarstellungen des Erreichten. Ganz selbstverständlich haben die Feuerwehren ein Eigeninteresse an positiver Berichterstattung. Das Interesse der Bevölkerung an den Problemen der Feuerwehren ist regelmäßig schnell erschöpft, Hintergründe von Problemen sind für den durchschnittlichen Medienkonsumenten (wie in allen Lebensbereichen) kaum gefragt. Daher sollten die Erwartungen an die Früchte einer intensiven Öffentlichkeitsarbeit nicht zu hoch gesteckt werden.
5. Derzeit ist festzustellen, dass zwar genügend **Problembeschreibungen** vorhanden sind, die Lösungsansätze dazu aber fehlen. Viele der mantraartig wiederholten Vorschläge z.B. zur Mitgliedergewinnung sind nur kosmetischer Natur und setzen an der falschen Stelle an. Es reicht heute zum Beispiel keineswegs mehr, die Jugendfeuerwehren zu fördern und mehr Frauen und Migranten für die Feuerwehr zu werben. Viel wichtiger wäre es, die Führungs- und Verwaltungsprobleme der Freiwilligen Wehren endlich zu thematisieren.
6. Es ist weiter festzustellen, dass **Forschungsergebnisse** zum Thema zwar vorhanden sind, wegen ihrer Brisanz aus politischen Gründen aber häufig unter Verschluss gehalten werden. Unliebsame Erkenntnisse werden unterschlagen und Diskussionen unterbunden. Geschuldet dem deutschen Föderalismus fehlt es an engagierter Koordination und Verwertung der vorhandenen Forschungsergebnisse. Ein sehr guter Anfang und Ansatz ist jedoch z.B. das Wissensforum des Deutschen Feuerwehrverbandes.

# 1 Personal und Mitgliedschaft

7. Die **Gesamtzahl der Angehörigen** ländlicher Feuerwehren wird in den nächsten Jahren trotz Bemühungen zur Umkehr der Negativtrends weiter absinken. Was leider vielen Führungskräften nicht bewusst ist: Dazu umgekehrt proportional wird der Stellenwert des vorhandenen Personals weiter ansteigen. Das bedeutet wiederum für viele Feuerwehren, dass ein anderer Umgangston Einzug halten muss, damit die Mitglieder gehalten werden können.
8. Die **Arbeitsbelastung für das einzelne Mitglied** wird sich weiter erhöhen. Gerade in personell noch gut ausgestatteten Feuerwehren muss deshalb allen Bestrebungen widerstanden werden, die direkt oder indirekt zu einer Reduzierung der Mannschaftsstärken führen, wie z.B. Beschränkungen bei der persönlichen Schutzausrüstung.
9. In der Fachwelt wird gelegentlich eine **Veränderung der Dienstvorschriften** diskutiert, um dem geringeren Personalbestand auch im Einsatz Rechnung zu tragen. Eine Anpassung der Feuerwehr-Dienstvorschriften (insbesondere der FwDV 3 – Einheiten im Einsatz) an die Zwänge der täglichen Praxis wird als nicht sinnvoll erachtet. Der Inhalt der Vorschriften ist fachlich begründet und praxisbewährt.
10. Dem **Thema Recht** in allen Facetten kommt zukünftig noch größere Bedeutung zu. Folglich sind insbesondere die Wehrführung / die Funktionsträger gut beraten, sich zumindest mit den für den eigenen Arbeitsbereich geltenden Rechtsquellen eingehender als bisher zu befassen, um nicht im Ehrenamt für Fahrlässigkeiten und Versäumnisse haftbar gemacht zu werden. Der Stellenwert des Themas bei Aus- und Fortbildung und in Fachzeitschriften sollte erhöht werden.
11. In vielen Ortschaften existiert ein gewisses Potenzial an ehemaligen, aufgrund von zwischenmenschlichen Problemen ausgetretenen Feuerwehrangehörigen. Eine **Rückgewinnung dieser ehemaligen Aktiven** sollte bei der Mitgliedergewinnung einen Schwerpunkt darstellen, weil diese oftmals sehr gut qualifiziert und ohne lange Ausbildungszeit einsetzbar sind.

## 2 Ehrenamt und Motivation

12. Obwohl die **individuelle Motivation** der Kameradinnen und Kameraden für ihre Mitarbeit in der Feuerwehr nicht finanzieller Art ist und bleiben wird, haben Geldfragen einen entscheidenden Einfluss auf das Ehrenamt in direkter und indirekter Art und Weise. Die indirekte Einflussnahme über die ausreichend hohe Förderung von Fahrzeugen, Ausrüstung, Geräten und Gerätehäusern seitens der Bundesländer kann die Motivation zur Mitarbeit zum Positiven beeinflussen.
13. Ein **maßvoller geldwerter Vorteil** für die Leistungen der Mitglieder als Ausgleich für private Aufwendungen wird als geeignet angesehen, diese an die Feuerwehr zu binden bzw. neuen Mitgliedern die Entscheidung für das Ehrenamt Feuerwehr zu erleichtern. Grundsätzlich kommen Entschädigungszahlungen, geldwerte Vorteile (z.B. freier Eintritt in kommunale Einrichtungen), Steuerermäßigungen und gestufte Versicherungsleistungen in Frage.
14. Freiwillige Feuerwehr funktioniert in der Fläche immer noch **ohne wirkliche Personalkosten**. Auf die Inanspruchnahme von Entschädigungszahlungen wird durch die Wehrmitglieder häufig verzichtet. Die bisher am weitesten verbreitete Praxis der Zahlung von Aufwandsentschädigungen nach unterschiedlichen Modalitäten wird in vielen Gemeinden noch nicht ausgeschöpft, deckt nicht mehr die wirklichen Aufwendungen der Mitglieder für ihr Ehrenamt ab und sollte neu überdacht werden.
15. Als praktikabelste Variante des Ausbaus finanzieller Anreize erscheint daher die Erhöhung und **Ausweitung der Aufwandsentschädigung**, die auch bei deutlicher Steigerung und Ausweitung auf alle Aktiven noch nicht den Charakter einer Entlohnung annähme. Der Grund sind u.a. die deutlich gestiegenen Kosten für regelmäßig privat eingebrachte Mittel und Leistungen. Die Entschädigung muss sich aus einem geringen Sockelbetrag für alle Wehrmitglieder und einem Betrag zusammensetzen, der sich nach Dienstalter, Einsatzfähigkeit und Funktion im Dienstalltag bzw. Qualifikation entsprechend erhöht.
16. Kriterien für die Sinnhaftigkeit von finanziellen Anreizen sind **Verteilungsgerechtigkeit, Motivationspotenzial und Bürokratieaufwand**. Der Ehrenamtscharakter der Feuerwehrarbeit muss in jedem Fall erhalten bleiben. Zu hohe finanzielle Vorteile können sich kontraproduktiv und ehrenamtsschädlich auswirken. Gewollt inaktiven Mitgliedern sollte aus Gerechtigkeitsgründen eine ruhende Mitgliedschaft bzw. der Austritt nahegelegt werden.

## 3 Organisation und Modelle

17. Bei den **organisatorischen Maßnahmen** zur Verbesserung der Einsatzbereitschaft werden nur diejenigen als sinnvoll angesehen, die die geltenden Hilfsfristen und den Personalbedarf an der Einsatzstelle in der Brandschutzbedarfsplanung nicht herabsetzen wollen. Einzelne neue Organisationsmodelle werden bereits seit vielen Jahren in zahlreichen Orten mit unterschiedlichem Erfolg praktiziert.
18. Das Hauptaugenmerk sollte auf den Modellen liegen, die kurzfristig die gegenwärtig geringe Tagesverfügbarkeit durch die **effektivere Nutzung des geringen Personalbestands** ermöglichen und längerfristig eine Erhöhung der Mitgliederzahl der aktiven Abteilung erreichen.
19. Für die flächendeckende Lösung der Personalprobleme der ländlichen Freiwilligen Feuerwehren ist das in den Brandschutzgesetzen der Länder vorgesehene Modell der **Pflichtfeuerwehr** gänzlich ungeeignet, weil dienstverpflichteten Mitgliedern im Allgemeinen der für den Feuerwehrdienst unabdingbare Einsatzwillen fehlt und Pflichtfeuerwehren nur als echte Notlösungen eingerichtet werden.
20. Die Verpflichtung von **Personal der Gemeindeverwaltung** wird vielerorts erfolgreich praktiziert. Das Modell löst mit der Sicherstellung der Tageseinsatzbereitschaft eines der Hauptprobleme ländlicher Wehren. Jedoch profitieren kleine Kommunen kaum von diesem Lösungsansatz, weil die Anzahl der Angestellten der Gemeindeverwaltung zu gering ist und damit die Sicherstellung des Mindestpersonalbedarfs regelmäßig nicht gegeben ist.
21. Auch der relativ neue Ansatz der **Pendlerfeuerwehr** ist vorwiegend für größere Gemeinden mit einem ausreichenden Potenzial an Arbeitsplätzen interessant. In diesen sind die Personalprobleme der Freiwilligen Feuerwehr aber ohnehin nicht so akut bzw. ließen sich hier tagesverfügbare Mitglieder auch auf andere Art gewinnen.
22. Die Einrichtung von **Stützpunkt- oder Schwerpunktwehren** wird derzeit in einigen Bundesländern verfolgt. Kleine ländliche Gemeinden profitieren insofern, als sie sich im Einsatzfall auf das „Einfrieren der Lage“ beschränken und auf das Nachrücken ausreichender und gut qualifizierter Kräfte und Mittel verlassen können. Für den Bereich der Aus- und Fortbildung ist eine Bündelung von Kompetenzen ebenfalls begrüßenswert, da die Orte im Umland der Stützpunktwehren von dem konzentrierten Fachwissen und den technischen Möglichkeiten profitieren können.
23. Wie die Pflichtfeuerwehr auch ist die **Zubringerfeuerwehr** dem Fortbestand eines flächendeckenden Brandschutzes auf heutigem Niveau nicht dienlich, da die Angehörigen der Zubringerwehr durch mangelnde Einsatzpraxis bzw. durch die häufige Übernahme von nachrangigen Einsatzaufgaben (Restablösung, Absperrmaßnahmen) demotiviert werden. Praxiserfahrungen belegen, dass die Reduzierung ehemals selbständiger Feuerwehren in kleineren Ortsteilen auf eine Zubringer-Funktion zu massiven Austritten führt.

24. Das Nachdenken über die Einführung kleiner **hauptamtlicher Feuerwachen** in der Fläche ist nur insofern lohnend, als es eindrücklich die enorme Kostenersparnis der öffentlichen Hand durch den Einsatz ehrenamtlicher Feuerwehrleute in Deutschland belegt und damit geeignet ist, die Notwendigkeit der Stärkung der Freiwilligen Feuerwehren in ihrer jetzigen Ausprägung bzw. mit veränderter Organisation vor Augen zu führen.
25. Der Vorschlag der „**verberuflichten Teilzeitfeuerwehr**“ wird in anderen europäischen Ländern seit Jahrzehnten erfolgreich praktiziert und ist für Regionen geeignet, in denen sich durch keine anderen Maßnahmen die Einsatzbereitschaft der Freiwilligen Feuerwehren auf das erforderliche Mindestmaß erhöhen lässt. Umsetzbar wird dieses Modell evtl. durch die Bildung eines Zweckverbandes im Bereich Brandschutz durch mehrere Gemeinden, für den in den meisten Bundesländern die rechtlichen Rahmenbedingungen noch fehlen.
26. Die **Einrichtung eines Diensthabenden-Systems** stellt die am schnellsten umzusetzende Methode dar, die Tageseinsatzbereitschaft mit einem Minimum an Kräften abzusichern. Mit einem vertretbaren Maß an bürokratischem und finanziellem Aufwand entsteht eine v.a. für die Leitstellen kalkulierbare Größe in der täglichen Gefahrenabwehr, die eine vorsorgliche Überalarmierung und damit für viele Kameraden das unnötige Verlassen des Arbeitsplatzes verhindern hilft. Eine Abstufung nach Bereitschaftsgraden ist gemeindebezogen individuell regelbar; die Zahlung einer Aufwandsentschädigung für alle teilnehmenden Wehrmitglieder wird als angemessen erachtet.

## 4 Einsatz und Aufgabenspektrum

27. Das gegenwärtig relativ **große Aufgabenspektrum** der Feuerwehren wird sich in Zukunft nicht verkleinern. Weil jede neu übertragene Aufgabe nach entsprechender Technik und Aus- und Fortbildung verlangt, ist hinsichtlich der fachlichen und zeitlichen Belastung der Mitglieder eine Schmerzgrenze erreicht. Es ist davon auszugehen, dass nicht die Wissensvielfalt, sondern die Tiefe des zur Erfüllung der Einsatzaufgaben nötigen Fachwissens weiter zunehmen wird.
28. Ausgehend von einem **Missverhältnis von Personalbestand und Einsatzzahlen** (relativ viel Personal für wenige Einsätze in ländlichen Wehren, in Städten umgekehrt) werden gelegentlich Forderungen laut, die Kann-Aufgaben für kleine Feuerwehren auszuweiten. In diesen wird dieser Zustand aber nicht überall als Missverhältnis empfunden; das Problem ist eher eines der städtischen Wehren, wo dem wachsenden Technikpotenzial zu wenige Feuerwehrleute gegenüberstehen. Die zukünftig zu erwartenden Entwicklungen könnten auch den kleinen Feuerwehren höhere Einsatzzahlen bescheren; ein vermeintlicher Personalüberhang kann sich innerhalb weniger Jahre aus mehreren Gründen reduzieren.
29. Es ist festzustellen, dass besonders im ländlichen Raum die Feuerwehren sich regelmäßig für **Tätigkeiten missbrauchen** lassen, die nicht zum definierten Aufgabenspektrum der Feuerwehr gehören. Dazu gehören z.B. die verkehrstechnische Absicherung von Veranstaltungen aller Art und Reinigungsarbeiten. Die Führungskräfte und die politisch Verantwortlichen sind aufgefordert, zu prüfen, ob die jeweiligen Tätigkeiten rechtlich überhaupt möglich, versicherungstechnisch gedeckt und nach dem Mehrheitswillen der Kameraden sind. Ein Einsatz der Feuerwehren für Tätigkeiten, für die gerade kein Dümmerer auffindbar ist, ist ehrenamtsschädlich und gehört abgelehnt. Kann-Aufgaben dürfen ohnehin nur übernommen werden, wenn die Einsatzbereitschaft nicht gefährdet wird.
30. Einige wenige Freiwillige Feuerwehren beteiligen sich derzeit am **First-Responder-System**. Diese Beteiligung erhöht das Ansehen in der Bevölkerung und deckt sich auch mit dem Anliegen der Feuerwehr, Leben zu retten und zu schützen. Wegen der für das First-Responder-System erforderlichen hohen Motivation und des Aus- und Fortbildungsaufwandes kann eine Ausweitung in der Fläche nicht als selbstverständlich angesehen werden. Sollen rettungsdienstliche Leistungen regelmäßig von Freiwilligen Feuerwehren erbracht werden, ist ein tiefgehender Eingriff in das bestehende System notwendig. Ein entsprechender Wunsch bei einer Mehrheit der Aktiven und ein entsprechendes politisches Ansinnen sind gegenwärtig nicht auszumachen.
31. Hinsichtlich der **Führung im Einsatz** gibt es im ländlichen Raum heute zwei Extreme. Entweder fehlt es an einer anforderungsgerechten Führung oder es gibt eine unstrukturierte Führungsorganisation mit zu vielen Führungskräften. Das Problem wird verschärft durch die gestiegene erforderliche Kooperationsfähigkeit der Feuerwehren untereinander. Es wäre eine Aufgabe der Aufsichtsbehörden, dieses Problem zu thematisieren und die Führungskräfte der Wehren zu befähigen, im Einsatz anforderungsgerecht zu führen. Ein geeignetes Mittel dazu wären z.B. Fortbildungsveranstaltungen auf Landkreisebene.

32. Zukünftig empfehlenswert sind weiter eine **Führungsbedarfsplanung** als Teil der Brandschutzbedarfsplanung, eine landesgeförderte Aufstockung der Führungsmittel, die engere Verzahnung mit dem Katastrophenschutz und die konsequente Anwendung einer einheitlichen Führungskräfte-Kennzeichnung mittels farbiger Westen.

## 5 Ausbildung und Schulung

33. Die Freiwilligen Feuerwehren sind in ihrer Geschichte einem sich ständig verbreiternden Aufgabenspektrum immer mit der Anpassung der Aus- und Fortbildung begegnet. Die erforderliche **Anpassungsgeschwindigkeit** der Ausbildungsinhalte an die Vorgaben der Praxis wird zukünftig weiter ansteigen. Die Tätigkeit in der Freiwilligen Feuerwehr gerät immer mehr zum **Quasi-Berufsbild**. Die Wehren können sich Ausbildungsmängel immer weniger leisten, weil Fehlleistungen im Einsatz auch in ländlichen Regionen tendenziell immer schwerere technische und rechtliche Folgen nach sich ziehen (können).
34. Individuell sehr verschieden ist die **Reaktion der aktiven Feuerwehrleute** auf die immer komplexer werdenden Inhalte. Die Verhaltensweisen reichen von der bewussten Ignoranz bis zur gestiegenen Motivation zur Weiterbildung. Das Endergebnis (der Ausbildungserfolg des Einzelnen) hängt stark von den tatsächlichen Möglichkeiten zur Wissensaufnahme ab. Diese ist häufig trotz guten Willens zumeist durch die steigende Inanspruchnahme der Mitglieder in ihren Arbeitsverhältnissen limitiert.
35. Es ist vielerorts nur dem **hohen Engagement einzelner Feuerwehrleute** im Bereich Aus- und Fortbildung zu verdanken, dass immer noch ausreichend Funktionsträger zur Verfügung ausgebildet werden können. Die gestiegenen fachlichen Anforderungen lassen die manchmal geforderte Verkürzung der Ausbildungszeiten für eine entsprechende Funktion innerhalb der Feuerwehr nicht zu.
36. Der Druck auf eine **teilnehmergerechte Durchführung von Lehrgängen** von der Gemeindeebene bis zu den Landesfeuerwehrschulen wird ansteigen, weil zukünftig die Lücken in den Reihen der Funktionsträger nicht mehr kompensiert werden können. Die Zahl derjenigen Mitglieder ist zunehmend, die trotz vorhandenen Willens keinen Lehrgang besuchen können.
37. Die **didaktischen Fähigkeiten** zur effektiven und zeitgemäßen Wissensvermittlung bei den (Kreis-)Ausbildern und die Anstrengungen zur zentralen Bereitstellung von hochwertigem Schulungsmaterial müssen erhöht werden. E-learning wird seinen Platz in der Feuerwehrwelt erobern, klassische Ausbildungsformen wegen des naturgemäß hohen Anteils von praktischen Fähigkeiten und Fertigkeiten an der Feuerwehrarbeit aber nur ansatzweise ersetzen.

## 6 Fortbildung und Fachwissen

38. Dem Wunsch nach dem für alle Funktionen und Aufgaben qualifizierten Feuerwehrmann stehen zukünftig auch in ländlichen Wehren die hohen Anforderungen der Technik und Taktik vermehrt entgegen. Wird die **Allround-Ausbildung aller Kameraden** propagiert und fachliche Spezialisierung vermieden, tritt eine schleichende Überforderung ein. Auch aus diesem Grund ist ein Erhalt einer ausreichenden Stärke der aktiven Abteilungen und die Konzentration einzelner Wehren (oder Stützpunkt-Feuerwehren) auf Sonderaufgaben (z.B. ABC-Einsätze) notwendig.
39. Den Stellenwert einer **hochwertigen Fortbildung** zu erkennen, stellt immer noch eine Zukunftsaufgabe für viele Führungskräfte der Feuerwehren dar. Um der zentralen Rolle des Themas für den Einsatzerfolg gerecht zu werden, wird die Benennung eines **Beauftragten für Aus- und Fortbildung** in kleinen Feuerwehren empfohlen. Dieser sollte ein klar umrissenes Aufgabengebiet haben und für Aus- und Fortbildung gesamtverantwortlich sein. Zu den Aufgaben gehört u.a. die Einflussnahme auf die Wehrführung bei der Bedarfsplanung der Funktionsträger, die Motivation aller Aktiven zum eigenen Wissenserwerb und die Festlegung eines sinnvollen Rhythmus der wiederkehrenden Themen bei der Jahresplanung der Aus- und Fortbildung.
40. Hinsichtlich der Ausbildungsform **Einsatzübung** benötigen viele Feuerwehren ein neue Auswerte- und Fehlerkultur. Immer noch wird zu häufig aus falscher Angst vor Fehlern und einer scheinbar kritischen Öffentlichkeit mit Vorankündigung geübt und zu unkritisch ausgewertet. Um das Potenzial von Einsatzübungen voll auszuschöpfen, müssen häufiger ohne Vorankündigung ungewöhnliche Lagen in ungewohnten Objekten geübt werden.
41. In der Wissensgesellschaft ändern sich die **Rolle und die Verfügbarkeit von Wissen** fundamental. „Herrschaftswissen“ erübrigt sich zunehmend; wissentlich oder unbeabsichtigt bestehende Zugangsbeschränkungen zu Wissen müssen aufgehoben werden. Z.B. muss Fachliteratur für alle Feuerwehrleute quer durch die Hierarchien leicht zugänglich gemacht werden.
42. Eine deutliche Entlastung der einzelnen Freiwilligen Feuerwehren wird durch eine Bereitstellung von **autorisiertem, landeseinheitlichem und visuell ansprechendem Schulungsmaterial** durch die Bundesländer, d.h. die Landesfeuerweherschulen erreicht. Vor allem in den Altbundesländern gilt dies als Selbstverständlichkeit. In den neuen Bundesländern besteht hier immer noch erheblicher Nachholbedarf.
43. Bei der Beschäftigung mit **Neuerungen und Sonderthemen** in den Feuerwehren selbst darf die sichere Beherrschung von Grundtätigkeiten und deren drillmäßige Vermittlung zukünftig nicht noch weiter vernachlässigt werden. Immer wieder profilieren sich einzelne Wehren und Kameraden, indem interessante Einzelthemen zu tiefgründig bearbeitet werden. Das führt häufig zur Überforderung der eigenen Kameraden und zur Bürokratisierung der Einsätze. Die betreffenden Führungskräfte sind gehalten, den Blick für das Große und Ganze nicht zu verlieren und ihre „Steckenpferde“ im Gesamtzusammenhang zu sehen.

## 7 Jugendfeuerwehr und Nachwuchsfragen

44. Die Jugendfeuerwehren werden auch in Zukunft ein **Hauptnachwuchslieferant** für die aktiven Abteilungen bleiben. Ein Kernproblem bleibt die Sicherstellung einer hohen Übernahmequote trotz Interessenänderung und/oder Wegzug der Jugendlichen. Da die Antwort hierauf in der Auseinandersetzung mit der Motivation für das Hobby Feuerwehr der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen liegt, müssen alle in der Jugendarbeit Tätigen deren tatsächlichen Bedürfnisse neu begreifen lernen.
45. Wichtigste Anliegen einer **zukunftsfähigen Jugendarbeit** in der Feuerwehr sind die Schaffung bzw. der Erhalt guter Rahmenbedingungen, die Schaffung von Möglichkeiten zur Mitgestaltung für die Kinder und Jugendlichen, das Erleben von Freundschaften und persönlichen Herausforderungen sowie die Teilhabe an den Aktivitäten der Erwachsenen.
46. **Kernkompetenzen der Jugendwarte** und deren Mitarbeiter sind demnach nicht zuerst feuerwehrfachlicher Art, sondern v.a. pädagogische Qualifikationen und charakterliche Qualitäten, die sich unter den Überschriften „Sozialkompetenz“ und „Emotionale Kompetenz“ zusammenfassen lassen. Diese Erkenntnis muss sich in der Fläche erst noch durchsetzen.
47. Um den Jugendwarten den Freiraum für die Kernaufgaben zu schaffen, muss sich deren Rolle v.a. in zahlenmäßig größeren und älteren Jugendwehren **vom Trainer zum Koordinator** wandeln. Hauptziel hinter den Aktivitäten der Jugendfeuerwehr sollten nicht zuerst vordere Plätze bei Wettkämpfen und eine „Vor-Grundausbildung“ sein, sondern Charakterbildung und die Vermittlung von Vertrauen und Werten.
48. Diese Prämissen müssen nicht nur den Kindern und Jugendlichen selbst, sondern auch deren Eltern deutlich gemacht werden. Werden diese anspruchsvollen Ziele erreicht, bestehen gute Chancen, dass eine **hohe Bindung an die Organisation** Feuerwehr erreicht wird und die Mehrzahl der Mitglieder der Jugendfeuerwehr später einen Platz entsprechend persönlicher Fähigkeiten und Neigungen in der Feuerwehr findet.

## 8 Einsatztechnik und Ausrüstung

49. Die Probleme der ländlichen Freiwilligen Feuerwehren in Bezug auf die Einsatztechnik liegen weit abgeschlagen hinter den Personalproblemen. Dennoch kann für die einzelne Wehr **veraltete Einsatztechnik** immer noch zum Hauptproblem erwachsen, nicht zuletzt wegen der demotivierenden Wirkung verschlissener Fahrzeuge und Geräte und einer gleichgültigen Haltung der Gemeindeverwaltung den Problemen gegenüber.
50. Wegen **begrenzter Mittel der öffentlichen Haushalte** werden sich auch zukünftig viele Feuerwehren ihre teilweise zahlreichen Sonderwünsche bzgl. der technischen Ausstattung nicht erfüllen können. Daran können auch vermehrte Eigenanstrengungen der Feuerwehren zur Beschaffung finanzieller Mittel grundsätzlich nichts ändern. Sammelbeschaffungen sind deshalb grundsätzlich zu begrüßen. Die an Beschaffungen Beteiligten mögen sich vor Augen führen, dass es die zahlreichen Sonderwünsche und Spezialanforderungen sind, die die Fahrzeuge der Feuerwehr oft unnötig verteuern.
51. Hinsichtlich der Kriterien **Ausstattungsgrad, Bedienbarkeit und Innovation** gehört die Zukunft zuverlässigen Grundausstattungen und Geräten, die ein „Einfrieren der Lage“ ermöglichen. Einfache „Lösungen“ werden sich gegenüber kompliziert zu bedienenden und störanfälligen Gerätschaften durchsetzen. Anstrengungen der Hersteller, „smarte“ Produkte und Lösungen zu entwickeln, sind zu begrüßen. Der Anteil der Informationstechnologie in Fahrzeugen und Geräten wird weiter ansteigen.
52. Im Bereich der **Dienst- und Einsatzkleidung** warten alte Werte der Freiwilligen Feuerwehren auf ihre Wiederbelebung. Disziplin, Ordnung und Korrektheit machen sich für Außenstehende zuerst am Erscheinungsbild der Uniformträger fest. Die häufig zu beobachtende Nachlässigkeit bei der Dienstuniform schadet der Organisation. Der allgemeine Trend geht hin zu mehr Lässigkeit, die aber nicht zur Schlampigkeit werden darf. Eindeutige Vorgaben und eine Vorbildwirkung der Wehrführungen, die Festlegung einer Dienstkleiderordnung und eine regelmäßige Kontrolle der Uniformen können nützlich sein.
53. Im Bereich der **Einsatzkleidung** werden derzeit von den ländlichen Feuerwehren immer noch zu viele Kompromisse hinsichtlich Vollständigkeit und Funktionalität hingenommen. Der Einsatzkleidung muss der **Vorrang vor anderen Technik- und Ausrüstungsbeschaffungen** eingeräumt werden, denn hier geht es um den unmittelbarsten Schutz der Kameradinnen und Kameraden. Mangelnde finanzielle Ausstattung der Gemeinden darf nicht dazu führen, dass die Feuerwehren nicht von Innovationen im Bereich der Einsatzkleidung profitieren und im Einsatzfall aufgrund mangelhafter Ausstattung Schaden nehmen.

## 9 Zusammenarbeit und Einsatzerfolg

54. Die neuen Rahmenbedingungen der Feuerwehrarbeit, insbesondere die verringerte Tageseinsatzbereitschaft, verlangen den Feuerwehren eine **neue Qualität der Kooperationsfähigkeit** bei der Einsatzvorbereitung und -durchführung ab. Gruppen- und Gemeindeegoismen historischen Ursprungs sind aus diesem Grunde nicht mehr zeitgemäß und gehen indirekt zu Lasten der von einer Notlage betroffenen Bürger.
55. Eine neue **Qualität in der interkommunalen Zusammenarbeit** ist daher vom Alltagseinsatz bis zur Großschadenslage dringend geboten. Die Dienstvorschrift 100 bietet eine fachlich fundierte Grundlage; die darin enthaltenen Führungsgrundsätze sind aber bislang noch nicht flächendeckend umgesetzt.
56. Zur Verbesserung des Zusammenwirkens im Einsatz bieten sich **gemeinsame Einsatzübungen** mit Nachbar-Feuerwehren, gemeinsame Schulungen, gerne auch ein Feuerwehrstammtisch oder eine Kombination verschiedener Maßnahmen (z.B. an einem Ausbildungs-Wochenende) an.
57. Auch beim **Zusammenwirken mit anderen Behörden und Organisationen** (v.a. mit Polizei, privaten Hilfsorganisationen und Technischem Hilfswerk) gilt das oben Gesagte sinngemäß: Kennenlernen und gemeinsame Aktionen im Vorfeld von Einsätzen tragen entscheidend zum Einsatzerfolg bei. Hier liegt für viele Feuerwehren ein völlig unbeackertes Betätigungsfeld.
58. Die **Erfahrungen anderer Hilfsorganisationen** z.B. bei der Ehrenamtsförderung oder der Verbesserung der Verfügbarkeit der Helfer stellen immer eine Bereicherung der eigenen (Feuerwehr-)Arbeit dar. Von gemeinsamen Veranstaltungen, wie einem Erfahrungsaustausch oder Werbekampagnen auf Gemeinde-, Landkreis- oder Länderebene können alle Organisationen profitieren. Die Entstehung einer Konkurrenzsituation ist nicht zu befürchten.
59. Dass in anderen Organisationen (z.B. der Polizei) die Strukturen ebenfalls verändert und verschlankt werden, erschwert die Zusammenarbeit zunehmend. **Erhöhte Anstrengungen** und die Inanspruchnahme des „kleinen Dienstwegs“ sind also erforderlich, um eine erfolgreiche Kooperation im Einsatz durch Zusammenwirken bei der Einsatzvorbereitung zu ermöglichen.
60. Die kommunale Selbstverwaltung und der Föderalismus stehen einer höchst **sinnvollen Einheitlichkeit** und zweckmäßigen Vereinheitlichungen bei Bekleidung und Ausrüstung, bei Einsatztechnik und Fahrzeugen häufig entgegen. Alle Akteure im System Brandschutz sind deshalb aufgefordert, beim Erstellen von Vorschriften und Regelwerken, bei Ausbildungsunterlagen und Präsentationen Sonderwege und Ausnahmeregelungen auf allen Verwaltungsebenen auf das absolut notwendige Maß zu beschränken und weitestgehend einheitliche Begrifflichkeiten zu gebrauchen.

## 10 Tradition und Zukunft

61. Im gesamten Verwaltungsbereich findet gegenwärtig ein Umdenken in Richtung eines **betriebswirtschaftlichen Rollenverständnisses** der Behörden und Organisationen statt, das den Bürger vorrangig als Kunden und die Behörden aller Verwaltungsebenen als Dienstleistungsunternehmen neu definiert. Erkennbar wird dieser Trend u.a. am Einzug englischer Managementbegriffe in die Fachliteratur und den Sprachgebrauch der Feuerwehr-Führungskräfte v.a. im hauptamtlichen Bereich.
62. Die **positiven Auswirkungen** dieses Trends werden darin gesehen, dass die Sorgen und Nöte des von einem Schadensereignis betroffenen Bürgers mehr in den Vordergrund gerückt werden. Bei Bränden und Unglücksfällen in Betrieben und Einrichtungen werden beispielsweise die wirtschaftlichen Belange stärker betont. Dadurch können Produktionsstillstände verkürzt und Betriebsunterbrechungen minimiert werden.
63. Trotz positiver Auswirkungen dieses Umdenkens liegen **mehrere Gefahren** in der Reduzierung insbesondere der Freiwilligen Feuerwehr auf wirtschaftliche Kriterien ohne Rücksichtnahme auf sozialpolitische oder militärische Aspekte der Feuerwehrrarbeit: Vor allem ehrenamtsbasierte Organisationen lassen sich nicht schadlos in einen reinen Dienstleister umdeuten, der Freiwillige Feuerwehrmann ist kein Angestellter und auch nicht so zu behandeln; der Bürger tritt der Feuerwehr im Einsatz nur in wenigen Fällen wirklich als Kunde gegenüber. Die vorrangig betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise der Feuerwehrrarbeit entspricht nicht der Wirklichkeit und ist den Ehrenamtlichen nicht nur im ländlichen Raum nicht zu vermitteln.
64. Die Annahme wird sich als Trugschluss erweisen, dass **Managementkonzepte** aus der Wirtschaft sich unangepasst und unkritisch auf die Freiwilligen Wehren übertragen lassen, ohne diese wesentlich zu verändern. Die Erfahrungen der Wirtschaft zeigen mittlerweile, dass viele dieser Konzepte sich für Problemlösungen als untauglich erwiesen haben, Modeerscheinungen und teilweise sogar ethisch fragwürdig sind. Schlimmstenfalls wird mit ihrer Einführung der Feuerwehrrarbeit schleichend die ehrenamtliche Basis entzogen.

## 11 Öffentlichkeitsarbeit und Mitgliedergewinnung

65. Die erstrebenswerten Ziele in der **Öffentlichkeitsarbeit der Zukunft** sind v.a. in Zeiten von Personalproblemen das persönliche Ansprechen von Wunschkandidaten gegenüber einer undifferenzierten Breitenwerbung und die Ermöglichung eines Seiteneinstiegs in die Freiwillige Feuerwehr ähnlich dem Seiteneinstieg bei den Berufsfeuerwehren. Im ländlichen Raum können auf diese Art möglicherweise mehr Nachwuchskräfte gewonnen werden, als durch die Übernahme aus der Jugendfeuerwehr.
66. Bei steigender Bedeutung des Einzelnen muss die **charakterliche Eignung** der potentiellen Wehrmitglieder wieder in den Vordergrund rücken. Es ist jeder Gemeinde selbst überlassen, hilfreiche Anreize zur Erreichung dieser Ziele zu setzen. Trotz großer Personalnot darf die charakterliche Eignung von Bewerbern nicht aus dem Blick verloren werden. Die Freiwillige Feuerwehr bzw. die Jugendfeuerwehr ist kein Zeitvertreib für gesellschaftliche Problemfälle und kein sozialtherapeutisches Auffanglager.
67. Immer noch **vorhandene Vorurteile** von und gegenüber höhergebildete(n) Berufsgruppen gilt es zu überwinden, indem sich die Freiwillige Feuerwehr im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit nicht überwiegend durch die Ausrichtung von Feierlichkeiten etabliert, sondern als fachlich anspruchsvolle Organisation innerhalb der Gemeinde.
68. Potenzielle **Seiteneinsteiger** können in Bezug auf ihre berufliche Qualifikation direkt auf ein vorab umrissenes Aufgabenfeld in der Wehr persönlich angesprochen und nach dem Absolvieren einer Grundausbildung direkt eingesetzt werden. Besonders der Bereich der Führungs- und Spezialaufgaben bietet auch in kleinen Feuerwehren für akademisch Gebildete ein interessantes Betätigungsfeld.
69. Die erwünschte Förderung von **Frauenmitgliedschaften** in den Freiwilligen Feuerwehren wird nicht den gewünschten Erfolg bringen, da Frauen nach den aktuellen Forschungsergebnissen mehrheitlich andere Formen des ehrenamtlichen Einsatzes bevorzugen. Eine vermehrte Anwerbung von Frauen ist trotzdem wünschenswert und möglich. Der Abbau evtl. vorhandener frauendiskriminierender Einstellungen ist nicht nur zu diesem Zweck unerlässlich, sondern ein Gebot von Anstand und Moral.
70. Mit noch weniger positiven Erfolgsaussichten wird der Wunsch zur Gewinnung **ausländischer Mitbürger** bewertet, obwohl deren Mitarbeit in der örtlichen Feuerwehr eine gelungene Integration mit Gewinn für beide Seiten darstellen würde. In ländlichen Regionen und insbesondere in Ostdeutschland leben schlicht zu wenige Ausländer, als dass damit die gegenwärtigen Personalprobleme auch nur ansatzweise zu lösen wären.

## 12 Verwaltung und Qualitätsfragen

71. Trotz Bemühungen für **Bürokratieabbau** in allen Verwaltungsebenen hat der Verwaltungsaufwand für die Arbeit der Freiwilligen Feuerwehren in den letzten Jahren enorm zugenommen. Dieser Aufwand verhagelt die Freude am Ehrenamt, nimmt v.a. Führungskräfte (in ihrem Ehrenamt!) häufig unnötig in Beschlag und bindet damit zeitliche und personelle Ressourcen, die anderswo besser eingesetzt wären.
72. Der allgemeinen **Zunahme des Verwaltungsaufwands** kann die einzelne Feuerwehr wenig entgegensetzen, denn mit der rechtskonformen Verwaltung und Einsatzabwicklung wird die Rechtssicherheit der jeweiligen Verantwortlichen (Wehrleiter, Funktionsträger, usw.) garantiert.
73. Eine **Effizienzsteigerung** und damit eine Aufwandsersparnis für die einzelne Feuerwehr bzw. die einzelne Führungskraft kann v.a. durch die kritische Nutzung moderner Kommunikationsmittel erreicht werden. Email, Internet und zugehörige Geräte werden immer noch zu selten oder falsch benutzt. Obwohl das Kosten-Nutzen-Verhältnis im Bereich der Hardware sehr günstig ist, werden Anschaffungen hier oft als nicht sinnvoll erachtet.
74. Alle den Feuerwehren übergeordneten Behörden und die Verbände können und sollten mit der Bereitstellung **durchdachter Unterlagen, Formulare und Portale** in elektronischer Form den kleinen Feuerwehren Hilfestellung zur effizienten Verwaltungsarbeit geben.
75. Der Zwang zur formellen Sicherung der Arbeitsqualität der Freiwilligen Feuerwehren wird zukünftig weiter steigen. Ein geeignetes Mittel ist möglicherweise ein **Qualitätsmanagement-Verfahren**, das die Grundlage der kritischen Auseinandersetzung mit eingefahrenen Tätigkeiten und Gewohnheiten darstellt.
76. Qualitätsmanagement wird zukünftig vermehrt in größeren Freiwilligen Feuerwehren und Berufsfeuerwehren etabliert werden. Typische Fehler bei der Einführung gilt es von vornherein zu vermeiden, um Akzeptanz bei allen Wehrmitgliedern zu schaffen und den Aufwand in vertretbaren Grenzen zu halten.
77. **Ländliche Feuerwehren** werden mit der eigenständigen Durchführung eines QM-Verfahrens i.d.R. überfordert sein. Daher müssen die Erkenntnisse der Wissenschaft und Erfahrungen von Berufsfeuerwehren für die kleineren Wehren z.B. in Gestalt eines Muster-Qualitätsmanagement-Handbuches nutzbar gemacht werden. Ein QM auf Landkreisebene wäre ebenfalls anzustreben.

## 13 Was ist zu tun?

78. Weil die Not in vielen Feuerwehren wirklich groß ist und die Probleme sich nicht mehr schönreden lassen, findet in vielen Bundesländern seit Jahren eine **sachliche und konstruktive Diskussion** statt. Zuerst ist allen Feuerwehrleuten, Aufsichtsbeamten, Politikern und Verbandsfunktionären ausdrücklich zu danken, die sich auf diesem wichtigen Feld aufrichtig abmühen.
79. Es ist allerdings für jeden unvoreingenommenen, aufmerksamen Beobachter ersichtlich, dass in einigen Bundesländern **Unwissenheit, Ignoranz und persönliche Befindlichkeiten** eine Frucht bringende Zukunftsdiskussion verhindern. In zu vielen Feuerwehren, Feuerwehrverbänden und Politikerkonferenzen bestimmen Gruppenegoismen, Hierarchiedenken und Eitelkeiten von Führungskräften die Diskussion. Diese Persönlichkeiten mögen sich vor Augen führen, dass sie für den Niedergang eines funktionierenden Feuerwehrsystms die Hauptverantwortung tragen. Zukunftsgestaltung ist eine Führungsaufgabe!
80. Derzeit werden von Feuerwehrleuten viel zu viele **Kompromisse hinsichtlich der Dienst- und Unfallverhütungsvorschriften** gemacht und hingenommen. Diese resultieren teils aus Unkenntnis, teils aus Gutwilligkeit. Viele Aufgaben im täglichen Dienstgeschäft und im Einsatz werden überhaupt nur noch erfüllt, weil regelmäßig gegen Vorschriften verstoßen wird. Beispielsweise werden in vielen Kommunen im Einsatz regelmäßig Atemschutzgeräteträger eingesetzt, die die Vorgaben der Feuerwehr-Dienstvorschrift 7 nicht erfüllen.
81. Jede Führungs- und Einsatzkraft an der Basis ist daher angehalten, sich stärker um die **rechtliche Absicherung** der eigenen Arbeit zu bemühen. Es wäre äußerst fatal, schädlich für die Bürger in Notlagen und mit negativen Auswirkungen auf das Gesamtsystem, wenn Feuerwehrleute für mögliche Fehler im Dienst haftbar gemacht würden.
82. Alle Akteure im System „Feuerwehr“ sollen bei allen Entscheidungen, Konzeptionen, Vorschriften- und Normgebungen im Rahmen ihrer Tätigkeit in Betracht ziehen, dass **Sonderwege, Landesunterschiede und unnötige Komplexität** wo immer möglich vermieden werden.
83. Wenn seitens der Vorgesetzten bzw. der vorgesetzten Dienststellen nichts unternommen wird, um die Feuerwehrkräfte bei der Lösung der bekannten Probleme zu unterstützen, liegt ein **Organisationsverschulden** vor. Es wird den Feuerwehrleuten zur eigenen Absicherung daher empfohlen, den Vorgesetzten, Kommunalpolitikern und Aufsichtsbehörden die Probleme der eigenen Feuerwehr schriftlich und notfalls öffentlichkeitswirksam zur Kenntnis zu geben und bei Rechenschaftslegungen transparent, offen und ehrlich zu sein. Dabei muss trotzdem ein respektvoller Umgangston gewahrt bleiben. Und besonders in der Öffentlichkeit sollte keine „dreckige Wäsche“ gewaschen werden.
84. Bei hartnäckiger Ignoranz der Sorgen und Nöte der eigenen Feuerwehr seitens der Vorgesetzten und als letztes Mittel der Wahl wird empfohlen, gegebenenfalls mit **Dienst nach Vorschrift** zu reagieren. Der Phantasie sind hier keine Grenzen gesetzt.
85. **Lassen wir uns nicht entmutigen und nehmen die Probleme in Angriff!**