



Feuerwehr 2030

Gemeinsam Zukunft gestalten

Im Auftrag:
Landesfeuerwehrverband Rheinland-Pfalz e.V.
Lindenallee 41–43, 56077 Koblenz
Telefon: (0261) 9 74 34-0
Fax: (0261) 9 74 34-34
E-Mail: post@lfv-rlp.de
www.lfv-rlp.de

Durchgeführt:
Nordlicht Management Consultants GmbH
Zirkusweg 1, D-20359 Hamburg
Nürnberger Straße 14–15, D-10789 Berlin
Wilhelm-Leuschner-Straße 79–83, D-60329 Frankfurt a. M.

Ihre Ansprechpartnerin:
Stephanie Sievers, Managerin
Telefon +49 (0)160 / 60 60 414
scs@nordlicht-consultants.com

Alexander Spelsberg, Senior Berater
Telefon +49 (0)160 / 975 899 12
as@nordlicht-consultants.com

Verantwortlich:
Frank Hachemer, Präsident des Landesfeuerwehrverbandes Rheinland-Pfalz e.V.
Michael Klein, Geschäftsführer des Landesfeuerwehrverbandes Rheinland-Pfalz e.V.

Grafik und Layout:
Mediendesign Anke Luipold



Gefördert durch das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“.



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

| | |
|--|----|
| 1 Vorwort von Frank Hachemer | 5 |
| Grußwort von Roger Lewentz | 6 |
| Grußwort von Manfred Breitbach | 9 |
| 2 Feuerwehr 2030 – Gemeinsam Zukunft gestalten! | 10 |
| 3 Eine Traditionsorganisation wird digital | 13 |
| 4 Trends, Herausforderungen und strategische Handlungsfelder ... | 15 |
| 4.1.1 Strategisches Handlungsfeld: Versorgung und Bereitschaft | 18 |
| 4.1.2 Strategisches Handlungsfeld: Finanzierung und Förderung | 22 |
| 4.1.3 Strategisches Handlungsfeld: Rolle und Sichtbarkeit in der Gesellschaft | 25 |
| 4.1.4 Strategisches Handlungsfeld: Personal und Engagement | 28 |
| 4.1.5 Strategisches Handlungsfeld: Führung, Arbeitsweisen und -organisation | 34 |
| 4.1.6 Strategisches Handlungsfeld: Kooperation und Vernetzung | 38 |
| 4.1.7 Strategisches Handlungsfeld: Innovation und Ideenmanagement | 41 |
| 4.1.8 Strategisches Handlungsfeld: Selbstverständnis und Kultur | 45 |
| 5 Reflexion der Ergebnisse und Ausblick | 49 |
| Danksagung | 51 |
| Expert*innen in alphabetischer Reihenfolge | 52 |



1 | Vorwort

Neue Zeiten, neue Entwicklungen – auch die Feuerwehren sind mittendrin.



Damit das den Feuerwehren und den darin aktiven Menschen guttut, ist es entscheidend, dass genau diese Menschen die Zukunft der Feuerwehr mitbestimmen. Dazu sind die Feuerwehrverbände da: sie sind die Interessenvertreter der Feuerwehren, und sie können zusammenführen, was ansonsten einzeln kommunal strukturiert und organisiert ist.

Bis vor Kurzem wäre das eine Herkules-Aufgabe gewesen: Mit aufwändigen Methoden und Abstimmungs-Mechanismen war es sehr schwer, ein breites Meinungsbild zu gewinnen. Die Corona-Krise hat aber den Blick auf digitale Möglichkeiten erweitert. Der Landesfeuerwehrverband (LFV) Rheinland-Pfalz hat diese Entwicklung schon vorher eingeleitet und jetzt dank der Unterstützung der Unfallkasse Rheinland-Pfalz in die Praxis umgesetzt: In der Zukunfts-Studie haben wir die Vorstellungen von Feuerwehrangehörigen verschiedenster Verwendungen und Ebenen digital gesammelt. Diesen basisdemokratischen Prozess bringen wir in diesem Strategiepapier ein und arbeiten so im Rahmen des Bundesprojektes „Zusammenhalt durch Teilhabe“. Dieses Projekt wird in Rheinland-Pfalz unter dem Namen „Heimat.Menschen.Vielfalt = Feuerwehr“ geführt. Das verschafft eine erste Übersicht. Wir wollen wissen, was die Feuerwehr will.

Die jetzt erarbeitete Studie ist ein Schritt auf dem Weg zur Gestaltung der Zukunft der Feuerwehren – und zwar mit und durch die Feuerwehren. Denn genau das, was wir so von der Basis erfahren, werden wir als ihr Sprachrohr vertreten und in Politik und Gesellschaft zur Sprache bringen.

Frank Hachemer
Präsident des Landesfeuerwehrverbandes Rheinland-Pfalz



Foto: Testen Slez / Mid RLP

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Brand- und Katastrophenschutz ist eine tragende Säule der inneren Sicherheit unseres Landes, deren zeitgemäße Weiterentwicklung die gemeinsame Anstrengung aller Beteiligten erfordert. Ich freue mich, dass sich dabei nicht nur die Landkreise, Städte und Gemeinden als Aufgabenträger sowie das Land angesprochen fühlen, sondern dass sich auch die Kameradinnen und -kameraden fortlaufend und intensiv damit auseinandersetzen, wie die rheinland-pfälzische Feuerwehr der Zukunft aussehen könnte.

Das vorliegende Strategiepapier „Feuerwehr 2030 – Gemeinsam Zukunft gestalten“ des Landesfeuerwehrverbandes ist ein weiterer guter Schritt, um das Engagement vieler ehrenamtlich Aktiver weiter zu fördern und die Feuerwehr zukunftsgerichtet aufzustellen.

Die Landesregierung war und ist für die stetige Fortentwicklung unserer Gefahrenabwehr immer ein verlässlicher Partner der Aufgabenträger und vor allem unserer Feuerwehrleute vor Ort. So wirken wir im Innenministerium beständig daran mit, die personelle, materielle und räumliche Ausstattung der Feuerwehren auf ihrem hohen Niveau zu halten und noch weiter auszubauen. Die Ausbildung der Führungskräfte der Feuerwehr erfolgt bereits auf einem fachlich hervorragenden Niveau an der Feuerwehr- und Katastrophenschutzschule des Landes. Nicht nur durch die Erfahrungen im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie werden digitale Lernkonzepte hierbei immer wichtiger, um attraktive und zukunftsfähige Lernbedingungen auch zeit- und ortsunabhängig zu bieten.

Die Feuerwehren müssen sich immer wieder auf neue Gegebenheiten einstellen. Dazu gehören auch die zunehmenden extremen Wetterlagen mit Hitze und Trockenheit auf der einen oder Hochwasser und Starkregen auf der anderen Seite, denen mit entsprechendem Gerät begegnet werden muss: Ausrüstung und Fahrzeuge, aber auch taktische Konzepte, die Hand in Hand gehen. Zur Bekämpfung von Wald- und Vegetationsbränden und zur Bewältigung von Starkregenereignissen wird das Land deshalb zusätzliche 6,5 Millionen Euro bereitstellen. Die erheblichen Neuanschaffungen von Landesseite verstärken die Investitionen der für den Katastrophenschutz zuständigen kommunalen Aufgabenträger vor Ort.

Die Investitionen, aber auch die fortentwickelten Konzepte sind Ergebnis einer Arbeitsgruppe mit Vertretern der Kommunen, der Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion, der Feuerwehr- und Katastrophenschutzschule, aber auch erfahrenen Kräften der Freiwilligen Wehren, der Berufsfeuerwehr, Verbänden und Fachkundigen aus der Forstwirtschaft. Gemeinsam hatten sie die bisherigen Konzepte weiterentwickelt sowie Rahmen-Alarm- und Einsatzpläne aufgestellt, auf deren Basis die Aufgabenträger auf Gemeinde- und Landkreisebene ihre eigenen Alarm- und Einsatzplanungen aktualisieren können.

Nur, indem wir die Herausforderungen gemeinsam anpacken, können wir das Beste für die Feuerwehren erreichen. Ich danke daher auch allen an der Erstellung des Strategiepapiers beteiligten Personen für das Anstoßen eines in die Zukunft gerichteten Diskussionsprozesses. Der fachlich unterschiedliche Blickwinkel vieler Beteiligter ist dabei von großem Wert und zukunftsweisende Ideen vermögen es sicher, in zukünftige Entscheidungsprozesse einzufließen.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Roger Lewentz'.

Roger Lewentz
Minister des Innern und für Sport
des Landes Rheinland-Pfalz



**Liebe Feuerwehrkameradinnen,
liebe Feuerwehrkameraden,**

wir freuen uns, als Partnerin der Feuerwehren in Rheinland-Pfalz gemeinsam mit Ihnen in die Zukunft zu starten. Gerne unterstützen wir Sie dabei, sich den Herausforderungen des fortwährenden Wandels zu stellen und neue Ideen und Lösungen zu entwickeln, damit die Feuerwehren auch in Zukunft bestens gewappnet sind. Wohl wissend, welche Herausforderungen die fortschreitende Digitalisierung, der Wertewandel und die demografische Entwicklung für Ihr wichtiges Engagement bedeuten, gratuliere ich Ihnen im Namen der Unfallkasse Rheinland-Pfalz zu diesem Strategiepapier 2030!

Der strategische Wegweiser spiegelt konkrete Ansätze und Handlungsfelder wider, die die Feuerwehr sicher in die Zukunft geleiten werden. Eine bedeutende Rolle kommt der Beteiligung zu, von der die Familie der Feuerwehr im besten Sinne profitieren kann. Gute Teamarbeit und Beteiligung der Mitwirkenden – auch an Entscheidungsprozessen – motiviert und stärkt, schätzt wert und schafft Verbindlichkeit. In diesem Sinne ist die Teamarbeit zu stärken und Führung neu zu definieren.

Kommunikation und Beteiligung sind Schlüsselbegriffe einer guten Führung. Diese Werte stehen ganz im Einklang mit der Kultur der Prävention, für die wir unsere Mitgliedsbetriebe sensibilisieren. Die Unfallkasse unterstützt Unternehmen und Bildungseinrichtungen dabei, eine Präventionskultur zu entwickeln, in der Sicherheit und Gesundheit die Grundlage allen Handelns sind. Diese Sensibilisierung und die damit einhergehende Werteorientierung werden sich auch auf die Entwicklung der Feuerwehren und die Sicherung des Nachwuchses positiv auswirken. Davon bin ich überzeugt.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und freue mich auf die weitere Zusammenarbeit.

Manfred Breitbach

Ihr Manfred Breitbach

Geschäftsführer der Unfallkasse Rheinland-Pfalz

2 | Feuerwehr 2030 Gemeinsam Zukunft gestalten!

Liebe Kamerad*innen, wir müssen uns verändern und unsere Zukunft aktiv gestalten. Aber warum?

Wir – als Feuerwehr – sind ein Garant für die Sicherheit in Deutschland. Allerdings verlangen aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen auch von den Feuerwehren und ihren Verbänden Veränderungen. Die digitale Transformation, Urbanisierung, Klimawandel, der gesellschaftliche Wertewandel, Globalisierung und nicht zuletzt die demographische Entwicklung wirken sich massiv auf unsere Arbeitsbedingungen sowie unser gesamtes Denken und Handeln aus. Um unserer Aufgabe auch zukünftig gerecht zu werden, müssen wir uns diesen Herausforderungen stellen. Auch wenn unser gesellschaftlicher Auftrag unverändert bleibt: Strategie, Strukturen, Werte, Prozesse, Kultur, Arbeitsweisen, Technik und Vernetzung müssen zukunftsfest gemacht werden. Daran wollen wir gemeinsam mit euch arbeiten!

Partizipative Strategieentwicklung – Wie können wir zusammen Zukunft gestalten?

Als Landesfeuerwehrverband Rheinland-Pfalz haben wir den Anspruch, die Zukunft der Feuerwehr in Rheinland-Pfalz und darüber hinaus zu gestalten. Bereits vor einigen Jahren haben wir begonnen, mit euch GEMEINSAM zu erarbeiten, wofür wir zukünftig stehen, wie wir arbeiten wollen und was uns dabei verbinden soll. Partizipation ist in einer ursprünglich hierarchischen Organisation wie der unseren nicht selbstverständlich, aber unerlässlich! Denn ohne euch kann keine wirksame Zukunftsgestaltung stattfinden. An dieser Haltung lassen wir uns auch in diesem Projekt „Feuerwehr 2030“ messen. Wir setzen auf eure Impulse, Kritik, Vorstellungen, Wünsche und Feedback! Auch, wenn es mal unbequem werden sollte. Ihr seid die Zukunft und deshalb sollt ihr es sein, die diese maßgeblich mitgestalten.

„Feuerwehr 2030“ – Worauf bauen wir auf und was machen wir im Projekt?

Zukunftsgestaltung ist für die Feuerwehr und auch für uns kein neues Thema. Seit 2013 sind in unserem Zukunftspapier die Ideen und Vorschläge zu den großen Zukunftsfragen zusammengefasst, vor allem zum Mitgliederschwund und zum Nachwuchsmangel sowie der Verankerung des Feuerwehrdienstes in der Gesellschaft. 2017 haben wir dann in einer partizipativen Klausur unseren Wertewegweiser erarbeitet. Er skizziert unser Werte-Fundament und stellt dar, welche Werte für die Feuerwehr RLP heute, morgen und auch übermorgen wichtig sind und sein werden.

Daran wollen wir mit unserem Projekt „Feuerwehr 2030“ anknüpfen und die Ergebnisse nochmal auf ein breiteres Fundament stellen. Daher haben wir im Rahmen dieses Projektes:

1. Eine umfangreiche **Dokumenten- und Trendanalyse** durchgeführt und daraus strategische Handlungsfelder identifiziert,
2. diese in einer **Umfrage** nach Wichtigkeit bewerten lassen,
3. **Interviews** mit internen und externen Expert*innen zur Zukunft der Feuerwehr geführt und basierend darauf Hypothesen entwickelt,
4. und diese Hypothesen in einer **digitalen Klausur** diskutieren und einordnen lassen.

Wir konnten auf diesem Weg zahlreiche wertvolle Erkenntnisse gewinnen und vertiefen, die wir gerne in diesem Bericht mit euch teilen möchten.

Wie geht's weiter und was kommt als nächstes?

Unsere Ergebnisse können nur der Anfang sein. Dieser Bericht ist nur ein Zwischenstand. Wir müssen weitermachen, mutig Schlüsse ziehen, Folgemaßnahmen definieren und uns auf den Weg machen. GEMEINSAM und partizipativ.

Was haben wir gelernt? Acht Einsichten ...

- **Jetzt ist die Zeit!** Wir müssen heute die Weichen für 2030 stellen. Von alleine passiert nichts. Dabei müssen wir uns auch den unangenehmen Themen mutig und ehrlich stellen.
- **Die Bereitschaft, die Zukunft der Feuerwehr mitzugestalten, ist hoch!** Umso wichtiger ist es, die breite Beteiligung weiter zu stärken und zu nutzen, damit wir die Zukunft der Feuerwehr auf ein bestmögliches Fundament stellen. Dafür brauchen wir partizipative Formate, die eine ehrliche und kontinuierliche Einbindung über Hierarchie und formale Rollen hinweg fördert und fordert.
- **Gemeinsam sind wir stark!** Unsere Mannschaft zeichnet sich durch einen hohen Konsens und maximale Verlässlichkeit aus. Beste Voraussetzungen, um die anstehenden Herausforderungen gemeinsam anzupacken. Lasst es uns gemeinsam und gut machen.
- **Unsere Werte verbinden uns!** Kameradschaftlichkeit, Zusammenhalt, Hilfsbereitschaft und Verantwortungsgefühl zeichnen uns aus. Dafür stehen wir ein. Das Verbindende wird unsere Zukunftsarbeit tragen.
- **Wir müssen unsere Führung weiterentwickeln!** Führung und Zusammenarbeit funktionieren heute nach neuen Regeln. Förderung, Wertschätzung, Toleranz, Offenheit und Motivation sind Kompetenzen, die jedes Mitglied der Feuerwehr unbedingt leben muss.

- **Mitgliedergewinnung ist das A & O!** Wir müssen es schaffen, die „richtigen“ Zielgruppen für uns zu gewinnen und sie entsprechend ihrer Kompetenzen einzusetzen und zu fördern.
- **Wirkung, Wirkung, Wirkung!** Es reicht nicht, wenn wir wissen, dass wir Gutes tun. Wir müssen auch daran arbeiten, den Respekt und die Wertschätzung für uns und unsere Tätigkeit in der Öffentlichkeit und Politik weiter zu stärken und zu transportieren.



Setz dich schon lange entschieden für unsere Demokratie ein: Der Landesfeuerwehrverband Rheinland-Pfalz!

3 | Traditionsorganisation wird digital

Eine Traditionsorganisation wird digital. Hier müssen wir nachlegen und mutig und innovativ nach vorne gehen. Sonst werden wir abgehängt. Mut ist gefragt. Feuerwehr 2030 – Was haben wir in den vergangenen Monaten gemacht?

Unser Strategie- und Werteprozess im Projekt „2030 – Zukunft der Feuerwehr“ untergliederte sich in vier Schritte. Im Ergebnis steht dieses Strategiepapier, das wir als sich kontinuierlich weiterentwickelndes Dokument verstehen und Anknüpfungspunkt für weiteres bildet.



Abbildung 1: Vorgehen

Wir starten dort, wo wir stehen!

In einer umfassenden Dokumentenanalyse und Internetrecherche haben wir zu Beginn des Projektes wissenschaftliche Arbeiten, Fachartikel sowie verbandsinterne und -nahe Dokumenten gesichtet, die sich mit der Feuerwehr der Zukunft beschäftigen.

Wir wagen den Blick über den Tellerrand

In einer anschließenden Trendanalyse haben wir weitere Trends und Herausforderungen identifiziert und mit den bereits benannten abgeglichen. Hierbei haben wir vor allem gesamtgesellschaftliche Veränderungen betrachtet und analysiert, wie sie sich auf die Feuerwehren auswirken. Im Ergebnis steht eine Übersicht von Trends, die die Arbeit der Feuerwehr zukünftig stark prägen wird (siehe Kapitel 4). Diese Trendthemen wurden auf die Feuerwehr übertragen und in strategische Handlungsfelder überführt (Siehe Kapitel 4.1.1 – 4.1.8).

Wir wollten wissen, wo der Fokus liegt!

In einer digitalen Umfrage, die für alle Feuerwehrleute in Rheinland-Pfalz freigeschaltet wurde, haben wir euch gefragt, welche strategischen Handlungsfelder aus eurer Perspektive am wichtigsten sind. Was wir dabei gelernt haben: Wir brauchen bessere Zugänge zu unseren Mitgliedern; mit 50 Personen war die Beteiligung einfach zu gering.

Wer nicht fragt, bleibt dumm...

In 20 aufschlussreichen Interviews haben wir mit Expert*innen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Hochrisikoorganisationen, Beratung, Politik und Wohlfahrtsorganisationen (im Anhang mit Kurzprofilen vorgestellt) über unsere strategischen Handlungsfelder gesprochen. Dies diente dazu, eine fundierte externe Perspektive auf die Feuerwehr heute und in Zukunft kennen zu lernen. Wir haben dabei bewusst auch mit Menschen gesprochen, die wenig direkte Schnittstellen zur Feuerwehr haben, um von anderen Branchen und Ansätzen zu lernen und inspiriert zu werden. In diesen Gesprächen durften wir von den Erfahrungen dieser Expert*innen profitieren, die wir im Anschluss zu teilweise provokanten und zukunftsweisenden Hypothesen verdichtet haben. Sie dienten als Ausgangspunkte für die Digitale Zukunftskonferenz.

Zukunftsarbeit – Beteiligung als Schlüssel

In unserer Digitalen Zukunftskonferenz am 25.06.2020 haben wir Mitglieder, die sich vorab beworben haben, zu strategischen Handlungsfeldern, Zukunftsgestaltung und ausgewählten Hypothesen diskutieren lassen. Unterstützt wurden sie dabei durch eine zielgerichtete Moderation. In diesem Format¹ gab es für jede und jeden einzelne*n der 35 Teilnehmenden ausreichend Raum für Gedanken und Ideen zur Gestaltung der Zukunft der Feuerwehr.

¹ Synthetron ist die digitale Plattform, die genutzt wurde, um die Digitale Zukunftskonferenz zu gestalten. Synthetron ermöglicht eine anonyme und moderierte Diskussion in einem virtuellen Raum. Jede*r kann sich gleichwertig einbringen – nach dem Motto: das beste Argument zählt.

4 | Trends, Herausforderungen ...

Trends, Herausforderungen und strategische Handlungsfelder – Was treibt uns um?

Wir sind eine traditionsbewusste Organisation. Gleichzeitig wissen wir, dass wir uns den Herausforderungen der Zukunft mutig stellen müssen, wollen und können. Nur wenn wir uns auf die Herausforderungen der Welt einstellen und gemeinsam Antworten finden, können wir unsere verantwortungsvolle Aufgabe auch zukünftig gut ausfüllen. Die folgenden sechs Herausforderungen haben wir als die aktuell bedeutendsten für uns bewertet.

Welche Trends und Herausforderungen treiben uns als Feuerwehr um?



Abbildung 2: Trends und Herausforderungen

Was verstehen wir unter ...

... Globalisierung? Globalisierung beschreibt für uns eine zunehmende weltweite Verflechtung vieler Bereiche, wie Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Das Denken und Handeln orientiert sich an globalen Zusammenhängen, die weit über regionale oder nationale Grenzen hinaus reichen.

... Digitale Transformation? Digitale Transformation ist weitaus mehr als die digitale Umsetzung von analogen Prozessen. Vielmehr verstehen wir Digitalisierung als einen kulturellen Wandel. Durch die sich stetig weiterentwickelnden digitalen Technologien verändern sich die Wirtschaft, die Gesellschaft und unsere Bedürfnisse – aber auch die Anforderungen an unsere Arbeit.

... Klimawandel? Der Klimawandel beschreibt eine weltumspannende Veränderung des Klimas, die unser Leben und Zusammenleben prägen wird, beispielsweise durch Extremwetterlagen. Das Bewusstsein dafür wird daher auch für uns zunehmend wichtiger.

... Wertewandel? Werte prägen gesellschaftliche und individuelle Verhaltensweisen, Normen und Vorstellungen. Sie wandeln sich ständig. Diversität, Individualisierung sowie Gesundheitsorientierung sind Werte, die immer wichtiger werden.

... Demografischer Wandel? Die Geburten- und Sterberate, Migration und Wanderungsbewegungen beeinflussen die Bevölkerungsstruktur. Deutschlands Bevölkerung wird bei steigender Lebenserwartung und einem Geburtenrückgang immer älter. Dies stellt die Gesellschaft vor große Herausforderungen, wie zum Beispiel Generationenkonflikte oder Fachkräftemangel.

... Ordnungsrahmen? Als Ordnungsrahmen verstehen wir sowohl innerverbandliche und -organisationale Bedingungen, aber auch politische, gesellschaftliche, rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, die ordnend auf unsere Welt einwirken. Diese prägen unser Handeln. Dabei sind deren Verflechtungen und Wechselwirkungen von besonderer Bedeutung.

Wie können die Herausforderungen und Trends in die Zukunftsarbeit der Feuerwehr überführt werden?

Diese Trends sind der Ausgangspunkt für unsere Zukunftsarbeit. Sie eröffnen Gestaltungsspielräume und stellen uns gleichzeitig vor Herausforderungen. Sie müssen, wollen und können wir angehen! Dafür haben wir acht strategische Handlungsfelder definiert, in denen wir uns fokussiert weiterentwickeln wollen. Vielleicht sind das nicht alle relevanten Handlungsfelder, wohl aber die aktuell wichtigsten. Sie können und werden sich im Laufe des Prozesses noch verändern.



Abbildung 3: Strategische Handlungsfelder

Was verbirgt sich hinter diesen Handlungsfeldern und welche Ideen haben wir bisher?

Diese Frage wird uns in unseren weiteren Überlegungen begleiten. Wir werden zu jedem strategischen Handlungsfeld Einblicke gewähren, was wir darunter verstehen, welche Ideen unsere Expert*innen geäußert haben und was in der Digitalen Zukunftskonferenz diskutiert wurde. Viel Spaß beim Eintauchen!



4.1.1 | Strategisches Handlungsfeld: Versorgung und Bereitschaft

Was ist der Auftrag der Feuerwehr in Zukunft?

Wie sieht die Versorgung der Zukunft aus?

Welche Bereitschaftsmodelle sind sinnvoll?

Was denken wir dazu?

„Retten, Löschen, Bergen, Schützen“ – diesem Auftrag sind wir verpflichtet und das bleiben wir natürlich auch weiterhin! Allerdings stellt er uns zunehmend vor Herausforderungen, denn es wird immer schwieriger, unter den gegebenen Rahmenbedingungen verantwortungsvoll und wirksam zu handeln. Wir müssen uns unbedingt damit auseinandersetzen, wie wir auch zukünftig eine flächendeckende Versorgung sicherstellen können und welche Bereitschaftsmodelle dafür zielführend sind. Ein mögliches Denkmodell in diesem Zusammenhang ist die häufig thematisierte Stützpunktfeuerwehr. Außerdem sollten wir uns unbedingt damit auseinandersetzen, wie sich unser Aufgabenspektrum, das durch unseren gesetzlichen Auftrag entsteht, zukünftig verändern wird und wie wir diese Veränderung aktiv (mit-)gestalten können. Wir halten es beispielsweise für notwendig, unseren reaktiven Kernauftrag im Sinne einer modernen Gefahrenabwehrbehörde um das Aufgabenspektrum der Prävention zu erweitern, um Einsatzanlässen bereits vor der Entstehung zu begegnen. Die gemeinsame Arbeit an dem Verständnis und der Ausgestaltung unseres Auftrags wird zukunftsweisend. Dabei werden wir uns in einem ehrlichen und partizipativen Dialog mit der Frage auseinandersetzen: Wozu sind wir da? Was ist unser Auftrag? Und wie können wir ihn erfüllen?

Nicht nur die Anforderungen und Komplexität steigen, sondern die Arbeit verteilt sich auch auf immer weniger Schultern. Das darf nicht dazu führen, dass wir ständiger Überlastung ausgesetzt sind. Viele Menschen bringen tagtäglich neben Beruf und Familie die Kraft auf, sich für die Feuerwehr zu engagieren. Es besteht besonders großer Handlungsbedarf, unsere engagierten Kameradinnen und Kameraden vor Überlastung zu bewahren und zu schützen, um auch zukünftig die Versorgung sicher zu stellen. Konkrete Betroffenheit und Überlastung muss organisationskulturell thematisiert, professionell begleitet und strukturell entlastet werden. Denn ein überlastetes Ehrenamt wird unseren Ansprüchen an Qualität und Fürsorge nicht gerecht und schadet allen – dem Einzelnen, dem Verband, der Feuerwehr, und letztlich der Gesellschaft.

Was haben unsere Expert*innen uns mit auf den Weg gegeben?

Wir sind davon überzeugt, dass nahezu jeder Mensch den Mehrwert der Feuerwehr für unsere Gesellschaft versteht, sie als nicht wegzudenkende Hilfsorganisation begreift und eine grundlegende Vorstellung darüber hat, was die Aufgaben der Feuerwehr sind. Diese Perspektive teilt auch Christian Baldauf, Fraktionsvorsitzender der CDU im rheinland-pfälzischen

Landtag. Er ergänzt, dass die Feuerwehr darüber hinaus mehr sei und mehr könne als „Retten, Löschen, Bergen, Schützen“. Sie sei ebenfalls ein zentraler zivilgesellschaftlicher Akteur, dem eine gesellschaftspolitische Aufgabe zukomme. Und diese gelte es zu stärken. Der Sinn unserer Organisation (Purpose) liegt also einerseits auf der Hand und ist andererseits noch nicht zu Ende diskutiert. Wie die Frage nach einem organisationalen Auftrag und seiner Ausgestaltung beantwortet werde, lasse sich am besten partizipativ entscheiden, so Jeroen Hansmann (Leiter Change Management bei der Deutschen Bahn). Die Deutsche Bahn habe sehr gute Erfahrungen damit gemacht, das eigene Profil durch die Mitarbeiter*innen entwickeln zu lassen und gemeinsam die Fragen zu diskutieren: Wozu sind wir da? Was ist unser Auftrag? Marketingkampagnen alleine reichten da nicht. Die Zukunft müsse durch die Mitarbeiter*innen gestaltet werden. Beteiligung sei dazu ein zentraler Schlüssel.

In diesem Rahmen lässt sich auch die Überbelastung diskutieren, die unseren Versorgungsauftrag zunehmend gefährdet. Benedikt Wolter, Mitgründer und Geschäftsführer von Marketing Mittelrhein, formuliert es folgendermaßen: „Das System Feuerwehr ist zu schwer für das Ehrenamt“. Bei zurückgehender Mitgliederzahl verteile sich die Arbeitslast auf immer weniger Schultern, das sei ein großes Problem.

Kristina Thomsen, Coach im Projekt „Zusammenhalt durch Teilhabe“, unterstützt diese Aussage und sagt, dass bei gleichzeitigem Anstieg der Anforderungen eine Entlastung des Ehrenamts und insbesondere der Führungskräfte von enormer Wichtigkeit sei. Sie rät daher, die Frage der Entlastung zu thematisieren und sich womöglich auf die Kernaufgaben rückzubedenken. Eine Aufgabenreduktion oder Umverteilung könnten Ansätze sein.

Eine weitere Idee ist es, zukünftig viel mehr als heute auf Prävention zu setzen. Der gesellschaftliche Auftrag der Feuerwehr und ihr ursprünglicher Daseinsgrund sind in sich reaktiv: Die Feuerwehr kommt und löscht das Feuer, wenn es bereits ausgebrochen ist. Aber warum kommt die Feuerwehr erst, wenn das Feuer bereits ausgebrochen ist?

„Die Feuerwehr ist weitaus mehr als Löschen. Insbesondere die junge Generation sieht die Feuerwehr als Gefahrenabwehrbehörde mit einem breiteren Aufgabenspektrum. Das ist auch einer der Generationskonflikte, deren Diskussion für die Zukunftsarbeit wichtig wird.“



Prof. Dr. Harald Karutz

Abbildung 4: Zitat Prof. Dr. Harald Karutz

Prof. Dr. Harald Karutz, Leiter des kommunalen psychosozialen Krisenmanagements der Berufsfeuerwehr Mülheim an der Ruhr und pädagogischer Leiter der dortigen Feuerweherschule, vertritt diesen zukunftsgerichteten Ansatz, weil sich die Handlungsgebiete der Feuerwehren

in den letzten Jahren über den Brandschutzfall hinaus entwickelt haben. Um den sich veränderten Anforderungen – auch in Zeiten sinkender Mitgliederzahlen – begegnen zu können, müsse die Feuerwehr sich zu einer modernen Gefahrenabwehrbehörde entwickeln, die proaktiv Gefahren einschätze und ihnen präventiv entgegenwirke.

Welche Hypothesen haben wir abgeleitet?

Wir haben folgende Hypothesen abgeleitet, die auch in der digitalen Zukunftskonferenz konstruktiv diskutiert wurden:

Wir als Feuerwehr müssen uns zu einer modernen Gefahrenabwehrbehörde entwickeln. Das bedeutet, dass Prävention zukünftig viel wichtiger werden muss. Unser neues Motto: Wir unterstützen bereits dann, wenn noch nichts passiert ist!

Abbildung 4: Hypothese 1

Die Feuerwehr muss nicht alles können und machen. Wir müssen uns ehrlich fragen: Was sind Aufgaben der Feuerwehr und was nicht? Aufgabenreduktion kann zur Entlastung des Ehrenamtes führen.

Abbildung 5: Hypothese 2

Wie wurde in der digitalen Zukunftskonferenz diskutiert?

Die Teilnehmenden der Digitalen Zukunftskonferenz haben die beiden Hypothesen konstruktiv und kritisch diskutiert. Besonders befürworteten sie den Ansatz, zukünftig an weniger Baustellen aktiv zu sein. 88% der Anwesenden unterstützen eine Aufgabenreduktion, nur 12% waren dagegen.

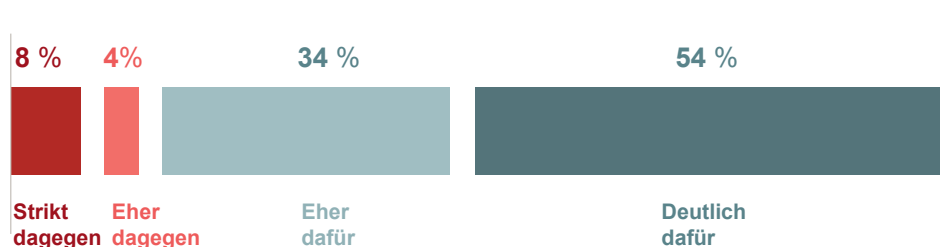


Abbildung 6: Zustimmung Hypothese 1

Diverser gestaltete sich das Antwortverhalten bezogen auf die Hypothese zur Feuerwehr als moderne Gefahrenabwehrbehörde. Sie wurde von 52% der Teilnehmenden positiv bewertet, 26% sahen sie allerdings kritisch.

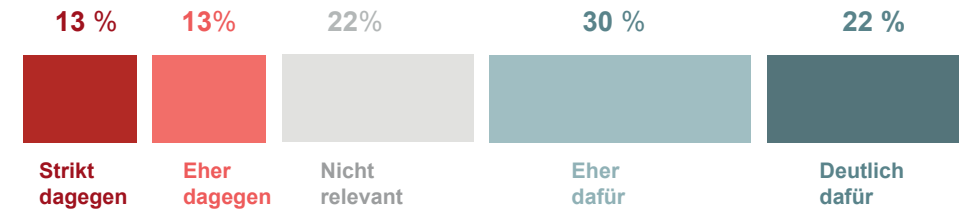


Abbildung 7: Zustimmung Hypothese 2

In der Diskussion wurde deutlich, dass die Teilnehmenden bezüglich des Versorgungsauftrages vor allem entscheidend finden „die neuen Gefahren richtig einschätzen [zu können], die Technik an[zu]passen und einfach halten [zu können].“ Zudem sehen sie es als eine Möglichkeit, wieder „weg vom Allzweck-Feuerwehrmitglied“ zu kommen und stattdessen „spezialisierter auszubilden“. Grund dafür: „Wir können nicht mehr alles durch jeden abbilden“. Zugleich betonten sie die Notwendigkeit, „mit der Zeit zu gehen“ und Themen wie „bspw. dem Klimawandel mit angepasster Ausbildung und Ausrüstung zu begegnen.“



4.1.2 | Strategisches Handlungsfeld: Finanzierung und Förderung

Wie lässt sich Feuerwehr wirksam finanzieren?

Welche Fördermöglichkeiten braucht und gibt es?

Welche Anreizsysteme können wir gestalten und etablieren?

Was denken wir dazu?

Eine gesunde Finanzierung und wirksame Förderung sind elementar für die Handlungsfähigkeit der Feuerwehren. Daher war die Frage nach finanziellen Ressourcen sowie nach Fördermöglichkeiten und -strukturen schon immer eine wichtige und bleibt dies auch zukünftig.

So gilt es, relevante Fragen kontinuierlich zu adressieren, damit wir unserem Versorgungsauftrag gerecht werden können. Die knapper werdenden öffentlichen Mittel stellen die Gemeinden bereits jetzt immer wieder vor neue Herausforderungen bezüglich der Finanzierung der Pflichtaufgabe Feuerwehr. Dabei vertreten wir die Auffassung, dass nicht nur die bestehenden Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten gesichert werden müssen. Unsere Aufgabe besteht darüber hinaus darin, neue Wege zu gehen und mit kreativen Mitteln Möglichkeiten zu gestalten, mit denen wir zur zukünftigen Finanzierung und Förderung der Feuerwehr beitragen. Gleichzeitig möchten wir hier aber explizit darauf hinweisen, dass wir die Verantwortung für dieses Thema bei der Politik sehen und belassen möchten. Fragestellungen, die aus unserer Perspektive besonders relevant sind, sind: Förderung von Stützpunktfeuerwehren; effizienterer Fördermitteleinsatz durch mehr projektbezogene Förderung; Erweiterung der Kostenersatzregelungen für Leistungen der Feuerwehr; effizienterer Mitteleinsatz durch zentrale Beschaffung von Feuerwehrtechnik (Fahrzeuge, Ausrüstung).

Was haben unsere Expert*innen uns mit auf den Weg gegeben?

Ländliche Feuerwehren erleben es bereits: Nicht überall können genügend Ressourcen aufgebracht werden, um lokal eigenständige Feuerwehren finanziell und personell zu halten. Feuerwehren verschiedener Landkreise fusionieren, um auch unter diesen Rahmenbedingungen funktionsfähig zu bleiben.

Wenn es nach Christian Baldauf, Fraktionsvorsitzender des rheinland-pfälzischen Landtages der CDU, gehen würde, würde „die Ausrüstung flächendeckend auf den aktuellsten und sichersten Stand gebracht und dauerhaft auf diesem gehalten werden. Seiner Ansicht nach seien viele Fahrzeuge ‚in die Jahre gekommen‘ und muss[t]en zeitnah ausgetauscht werden.“ Weiter sagt er: Am besten „hätte jede Freiwillige Feuerwehr in Rheinland-Pfalz im Jahr 2030 ein ansprechendes Feuerwehrgerätehaus, funktionierende Einsatzfahrzeuge und eine moderne Schutzausrüstung für jede Feuerwehrkameradin und jeden Feuerwehrkameraden.“ Er argumentiert weiter, dass die Nachwuchsgewinnung „mit einer zufriedenstellenden sachlichen Ausstattung und einer gesteigerten Wertschätzung“ einhergehe.

Leider ist das nicht die Realität, die wir erleben. Stattdessen kommen wir immer wieder in die Situation, dass wir Lösungen für knappe finanzielle, personelle und sonstige Ressourcen finden müssen. Da auch unsere Expert*innen die Verantwortung dafür primär bei der Politik belassen, wollen wir stattdessen den Platz nutzen einen zweiten Aspekt des strategischen Handlungsfeldes zu beleuchten: Anreizsysteme.

Manfred Breitbach, Geschäftsführer der Unfallkasse Rheinland-Pfalz, weist darauf hin, dass es Anreize braucht, um Menschen für das Ehrenamt zu gewinnen und den Dienst wertschätzen zu können. Er sieht dafür beispielweise Rentenpunkte bei der Rentenversicherung oder Aufwandsentschädigungen für Fortbildungen als Möglichkeiten. Insgesamt wird in der Diskussion deutlich, dass es Kreativität braucht, um funktionierende und attraktive Anreizsysteme zu gestalten. Dabei spielen neben materiellen und finanziellen Anreizen auch nicht-finanzielle eine Rolle.

„Wenn es um Wertschätzung geht, mögen materielle und finanzielle Anreize auch wichtig sein. Entscheidend sind aber Nähe und Authentizität durch übergeordnete Strukturen.“



Walter Leibold

Abbildung 8: Zitat Walter Leibold

Walter Leibold, Regionalstellenleiter beim Technischen Hilfswerk, stimmt der Wichtigkeit der finanziellen und materiellen Anreize auch zu. Hingegen seien für ihn aber Nähe und Authentizität durch übergeordnete Strukturen wichtiger und wirksamer. Gelebte Wertschätzung durch Politik und Verband lässt sich durch authentisches Auftreten und Anerkennen von Leistungen durch Funktionsträger*innen abbilden. Dazu brauche es aus seiner Sicht authentische Vorbilder, die nicht nur Lippenbekenntnisse aussprechen, sondern die Bedürfnisse nach Anerkennung erfüllen und Wertschätzung leben würden.

Welche Hypothesen haben wir abgeleitet?

Wir haben folgende Hypothesen abgeleitet, die auch in der digitalen Zukunftskonferenz konstruktiv diskutiert wurden:



Materielle und finanzielle Anreize sind wichtig, aber nicht entscheidend. Gelebte und erlebte Wertschätzung auf allen Ebenen bis hin zur Politik ist ein Schlüssel zum Erfolg.

Abbildung 9: Hypothese 3

Wie wurde in der digitalen Zukunftskonferenz diskutiert?

Die Teilnehmenden der Digitalen Zukunftskonferenz haben diese Hypothese sehr einstimmig positiv bewertet und diskutiert. 96% unterstützen die Aussage, dass der Schlüssel zum Erfolg in der Wertschätzung auf allen Ebenen liegt. Lediglich 4% haben dieser Aussage eher widersprochen.



Abbildung 10: Zustimmung Hypothese 3

In der offenen Diskussion äußerten die Teilnehmenden, dass es neue Anreizmodelle brauche. Ideen, die sie dabei einbrachten, waren unter anderem die bessere Vereinbarkeit mit dem Job, deutliche Anerkennung der Leistungen durch die Politik, einfache und modulare Ausbildung, neue Medien oder Apps zur Gestaltung der Kommunikation und Zusammenarbeit. Zentral scheint für die Teilnehmenden insbesondere, dass die Politik die Feuerwehr nicht nur als „Kostenverursacher“ sieht, „die den Haushalt belasten.“ Anerkennung der geleisteten Arbeit und des Einsatzes und Engagements – vor allem des ehrenamtlichen – scheint den Teilnehmenden dabei zentral. Sie fordern: „Die Politik muss mehr hinter den BOS stehen, man kann seine Mitarbeiter*innen nicht nur mit Dankesworten auf Anschaffungen vertrösten“. Daher sei es auch nach vorne hin wichtig „zusammen mit Politik/Verwaltung und den Feuerwehren gemeinsam einen Plan [zu] erarbeiten“. Denn dann seien viele beteiligt, die die Zukunft mitgestalten wollen und sollen, so eine weitere Aussage der Digitalen Zukunftskonferenz, die sehr starke Zustimmung fand.

4.1.3 | Strategisches Handlungsfeld: Rolle und Sichtbarkeit in der Gesellschaft

Welchen Stellenwert und welche Bedeutung hat die Feuerwehr heute und 2030? Welche Rolle hat die Feuerwehr in der Gesellschaft – heute und zukünftig?

Was denken wir dazu?

Zur Zeit der Entstehung der Feuerwehren waren diese fest in der dörflichen Gemeinschaft verankert. Die weitergehende Individualisierung der Gesellschaft trägt mit dazu bei, dass die Feuerwehr nicht mehr als eine von den Einwohner*innen der Gemeinde getragene Selbsthilfeorganisation, sondern als eine vom Staat finanzierte Hilfeleistungsbehörde gesehen wird. Dieser Entwicklung gilt es entschieden entgegenzutreten, da nur so die Bereitschaft jedes einzelnen Menschen für ein Engagement in der Feuerwehr erzeugt und verstanden werden kann. Für eine umfassende Außendarstellung der Feuerwehren in diesem Sinne brauchen wir landesweite Anstrengungen auf allen Ebenen, auch damit das Verantwortungsbewusstsein für die gemeindliche Pflichtaufgabe gestärkt wird. Das Engagement bei der Freiwilligen Feuerwehr ist ein besonderes Ehrenamt mit der hoheitlichen Aufgabe der Gefahrenabwehr – dieses Alleinstellungsmerkmal gilt es entschieden zu transportieren und zu fördern.

Was haben unsere Expert*innen uns mit auf den Weg gegeben?

Das Ehrenamt verändert sich. Peter Gerhards, stellvertretender Präsident des Landesfeuerwehrverbands Rheinland-Pfalz, stellt fest, dass „der ‚Ehrendienst‘ heute nicht der gleiche [ist] wie noch vor vielen Jahren.“ Er und andere Expert*innen fragen sich, ob das Ehrenamt in der aktuellen Ausgestaltung noch attraktiv sei. Trotz hohem Ansehen in der Gesellschaft seien die Mitgliederzahlen vielerorts rückläufig. Es brauche proaktive, auf gesellschaftliche Entwicklung antwortende Maßnahmen, um auf das Wirken der Ehrenamtlichen aufmerksam zu machen und den Dienst der vielen Menschen sichtbarer zu machen und wertzuschätzen.

„Der ‚Ehrendienst‘ heute ist nicht der gleiche wie noch vor vielen Jahren. Um zu zeigen, dass das Ehrenamt eine unverzichtbare Säule unserer Gesellschaft ist, braucht es Überzeugungsarbeit.“



Peter Gerhards

Abbildung 11: Zitat Peter Gerhards


Dr. Joß Steinke, Leiter des Bereichs Jugend und Wohlfahrtspflege beim Deutschen Roten Kreuz, setzt dafür innerhalb des Deutschen Roten Kreuzes auf die Darstellung eines „dynamischen, engagierten und vielfältigen Verbandes“, den es so in der Form vielerorts noch nicht gäbe und auch nicht geben könne. Jedoch würden sich die Ehrenamtlichen an diesen Zukunftsvisionen orientieren können. Es motiviere die Menschen, die die Zukunft gestalten.

Walter Leipold, Regionalstellenleiter beim Technischen Hilfswerk, knüpft ebenfalls an diesem Gedanken an und berichtet, dass aus seiner Perspektive die Organisationen viel stärker für „die Herausforderung Mensch“ sensibilisiert werden müssen. Um das zu ermöglichen, braucht es seiner Meinung nach Raum und Zeit, um Verständnis füreinander zu entwickeln, Austausch zu fördern sowie Nähe und Interesse zu zeigen.

Die Strukturen der Feuerwehren seien zwar allen in der Feuerwehr bekannt, aber nach außen hin würde es vermutlich viel Unwissen geben, wer tagtäglich für die Sicherheit zuständig ist. Deshalb sei es nach vorne hin wichtig, darüber aufzuklären, dass die Institution Feuerwehr und das Vereinsleben zwei unterschiedliche paar Schuhe sind, die in der Folge aber auch unterschiedliche Maßnahmen benötigen, so Benedikt Wolter, Mitgründer und Geschäftsführer von MarketingMittelrhein, Schulungspartner unseres Landesfeuerwehrverbandes.

Welche Hypothesen haben wir abgeleitet?

Wir haben folgende Hypothesen abgeleitet, die auch in der digitalen Zukunftskonferenz konstruktiv diskutiert wurden:



Wir wollen in der Gesellschaft als professionelle und vielfältige Organisation wahrgenommen werden. Dafür müssen wir auch aktiv an unserer Eigenwahrnehmung sowie unserem Selbstverständnis arbeiten.

Abbildung 12: Hypothese 4

Wie wurde in der digitalen Zukunftskonferenz diskutiert?

Die Hypothese, dass die Feuerwehr an der Eigenwahrnehmung sowie dem eigenen Selbstverständnis arbeiten müsse, teilten 92% der Teilnehmenden an der Zukunftskonferenz. Nur 4% waren dagegen.



Abbildung 12: Zustimmung Hypothese 4

Aus der Digitalen Zukunftskonferenz geht der klare Wunsch nach „Wertschätzung durch Verwaltung und Politik“ sowie eine „breite Anerkennung durch die Gesellschaft“ hervor, den die Teilnehmer*innen formulieren. Dafür formulieren sie den Anspruch, „professionell und vielfältig“ aufzutreten und eine „Offenheit für alle Gruppen der Gesellschaft“ zu zeigen. „Wir prägen das Zusammenleben“ und haben „eine gesellschaftliche Verantwortung“, so die Teilnehmenden. Dies muss auch nach außen hin sichtbar werden.



Genauere Analyse: Der Landesfeuerwehrverband Rheinland-Pfalz sieht es als seine Aufgabe, seinen Blick in das Leben der Feuerwehren ständig zu aktualisieren, um sie optimal unterstützen zu können.

4.1.4 | Strategisches Handlungsfeld: Personal und Engagement

Wie (rück-)gewinnen, halten und entwickeln wir Feuerwehrangehörige besser? Welche Formen der Mitgliedschaft und Partizipation sind zukunftsweisend?

Wie vielfältig ist Feuerwehr 2030 und wie entwickelt sie sich weiter?

Was denken wir dazu?

Um Feuerwehr personell fit für die Zukunft zu machen, braucht es gemeinsame Anstrengungen und Antworten für die Gewinnung, Bindung, Aus- und Fortbildung und attraktive und wirksame Nachwuchsarbeit. Im Folgenden sind dazu Überlegungen skizziert.

Aus- und Fortbildung

Durch gestiegene Komplexität und Technisierung verändern sich die Einsatzsituationen. Insbesondere die Anforderungen an Führung sind gleichzeitig neben den fachlichen und einsatzrelevanten Qualifikationen gestiegen. Zentraler Erfolgsfaktor für unsere Wirksamkeit sind qualifizierte und belastbare Führungskräfte. Die Entwicklung sozialer Kompetenzen und menschlicher Führung müssen daher noch stärker in der Aus- und Fortbildung berücksichtigt werden. Es gilt in Zukunft beiden Anforderungen gerecht zu werden und die Menschen darauf sensibel und wertschätzend vorzubereiten. Das gelingt durch entsprechende Ausbildungsformate, die unsere Mannschaft nicht überlasten. Denn wir wollen niemanden durch Überfrachtung abschrecken oder verlieren. Insgesamt müssen wir uns deshalb an den Stärken und Kompetenzen der Menschen orientieren und uns besser ergänzen – und uns auch bewusst von dem Stereotyp „Feuerwehrmann“ lösen. Nicht jeder Mensch muss alles können.

Gewinnung

Der Nachwuchs ist der Gradmesser für den Erfolg der Feuerwehr. Je mehr helfende Hände, desto besser. Gelingt es uns attraktiv für Menschen zu bleiben, haben wir mehr helfende Hände und in der Folge wäre eine deutliche Entlastung spürbar. Eine kontinuierliche und gezielte Gewinnung von Mitgliedern ist deshalb zentral. Der Austausch und die Vernetzung von Erfahrungswerten sind dabei hilfreich und müssen noch stärker gefördert werden. Gute Ansätze und erfolgreiche Strategien müssen noch stärker ausgetauscht werden. Auch ist es wichtig die Zielgruppe nicht ausschließlich auf den Nachwuchs zu reduzieren, sondern sich weiter zu öffnen, um neue und andere Mitglieder zu gewinnen und vielfältiger zu werden. Gleichzeitig ist eine Auswahl behutsam zu treffen und die Anforderungen aufgrund mangelnder Qualifikation nicht runterzuschrauben. Wir brauchen stattdessen Fördermaßnahmen, um qualifizierte Menschen zu gewinnen und binden zu können. Eine Stärken- und Kompetenzorientierung kann Vielfalt, Zufriedenheit und die Qualität langfristig verbessern.

Bindung

Unser Ziel muss sein, die Rahmenbedingungen (Strukturen und Anreize) so zu gestalten, dass die Menschen gerne bei uns sind. Denn uns alle verbindet so viel. Wir handeln aus der glei-

chen Überzeugung und haben verbindende Wertevorstellung. Das Verbindende gilt es noch mehr zu stärken und die Menschen auch an bindungsrelevanten Formaten mitarbeiten zu lassen. Es wird darauf ankommen die Bindungsinstrumente wirksam und zielgruppengerecht zu gestalten. Um gezielt und wirksame Bindungsmaßnahmen zu entwickeln, ist es auch wichtig die Menschen zu verstehen, die gehen (wollen) und die Beweggründe als Anlass zu nehmen, um Dinge zu verändern. Es gilt also auch zu fragen: warum sind die Menschen gegangen und was hätten wir tun können?

*Was haben unsere Expert*innen uns mit auf den Weg gegeben?*

Aus- und Fortbildung

Eine moderne Personal- und Organisationsführung zeichne vor allem Partnerschaftlichkeit, Zugewandtheit und Fürsorglichkeit aus, sagt Manfred Breitbach, Geschäftsführer der Unfallkasse Rheinland-Pfalz. Seiner Meinung nach hat die Feuerwehr gerade in diesem Bereich Entwicklungspotenziale. Dabei fange es bereits bei der Ausbildung von Führungskräften an, argumentiert auch Meinold Thielsch, außerordentlicher Professor an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster für Organisationspsychologie und Human Computer Interaction. Die Ausbildung von Nachwuchsführungskräften in der Feuerwehr setze zum großen Teil noch auf die einsatztechnischen Fähigkeiten, vernachlässige jedoch oftmals die besonderen Kompetenzen der Führung von Menschen. Gerade außerhalb von Einsätzen könne eine gezielte Menschenführung für junge Nachwuchskräfte die Attraktivität des Feuerwehrdienstes steigern. Dr. Mareike Mähler, Trainerin, Beraterin und Wissenschaftlerin im Bereich menschliches Handeln und Sicherheit, ergänzt die Wichtigkeit von psychologische Themen in der Ausbildung. Zwar gäbe es erste Initiativen in diese Richtung, diese steckten allerdings häufig noch in den Kinderschuhen.

Damit sich die Menschen für die Führungstätigkeit begeistern können, die über diese Kompetenzen verfügen, müsse die Führungsarbeit – vor allem für junge Menschen – attraktiv gestaltet werden. Dazu seien eine stärkere Entwicklungsorientierung und ein hohes Maß an Partizipation in der Ausbildung wichtig. Auch seien neben der Schaffung von attraktiven Arbeitsbedingungen, -zeiten sowie Zeit für sich gleichsam entscheidend wie das richtige Umfeld, so Prof. Dr. Harald Karutz, Professor für Rescue Management an der Medical School Hamburg. Meinold Thielsch, außerordentlicher Professor an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster für Organisationspsychologie und Human Computer Interaction, sieht eine Notwendigkeit die Ausbildung stärker auf Kompetenzen auszurichten. „Neben der hervorragenden einsatztaktischen Ausbildung sollte Menschenführung noch stärker als fester Bestandteil der Ausbildung in den Fokus gerückt werden.“, so Meinold Thielsch. Voraussetzung dafür sind, dass die Strukturen sich an der Kompetenzorientierung ausrichten und dass Wissen und Kompetenzen systematisch vernetzt und die Vermittlung evaluiert würden.

Gewinnung

Das Stereotyp des generalistischen Feuerwehrmannes sei ausgelaufen, so Dave Paulissen, Referatsleiter Kommunale Einrichtungen und stellvertretender Abteilungsleiter Prävention

der Unfallkasse Rheinland-Pfalz. Stattdessen gibt es viele Interessierte am Feuerwehrdienst, die andere Fähigkeiten und Kompetenzen mitbringen, z. B. im IT-Bereich. Doch ihnen werde strukturell und kulturell der Zugang zum Feuerwehrdienst oft verwehrt. Hier könne nachgebessert werden. Die Lösung sei stärkenbasiertes Arbeiten, ist sich Dr. Janina Dressler vom Stab der Berliner Feuerwehr sicher. Ein tätigkeitsbasiertes Bild für die Gewinnung, Ausbildung und Bindung sollte kulturell und strukturell handlungsleitend sein, so Paulissen von der Unfallkasse Rheinland-Pfalz weiter. Jede helfende Hand könne den Feuerwehrdienst stärken. Entsprechend braucht es eine Offenheit und ein stärken- und kompetenzorientiertes Menschenbild.

„Es ist wichtig den Dialog insbesondere mit den Menschen zu suchen, die eben nicht da sind. Und dann zu fragen: was müssten wir tun, damit diese Menschen Lust haben zu kommen?“



Rea Eldem

Abbildung 13: Zitat Rea Eldem

Schon lange zeichnet sich ein Trend bei der Auswahl von neuen Feuerwehrleuten ab. Das Niveau von Bewerber*innen sinkt. Vor dem Hintergrund sinkender Mitgliederzahlen sei die Feuerwehr jedoch auf die Bewerber*innen angewiesen. Walter Leipold, Regionalstellenleiter beim THW, unterstützt das. Seiner Meinung nach mangelt es nicht an der technischen Ausstattung. Vielmehr mangle es an qualifiziertem Personal.

So kommt es zum Teil dazu, dass Menschen in die Feuerwehr eintreten, die physisch und/oder psychisch nicht die erforderlichen Voraussetzungen für den Feuerwehrdienst erfüllen. Damit die Feuerwehr auch zukünftig ihren komplexen Aufgaben gewachsen ist, könne man nicht jede oder jeden annehmen. „Die Entwicklung ist alarmierend“, betont Prof. Dr. Harald Karutz, Professor für Rescue Management an der Medical School Hamburg. Statt die Anforderungen herunter zu schrauben, brauche es aus seiner Sicht Fördermaßnahmen. Zudem empfehlen einige Expert*innen eine sorgsamere Auswahl zu treffen.

Wenn es um die personelle Zukunft geht, sei fahrlässig zu glauben, „dass unsere Jugendfeuerwehr unsere Zukunft alleine“ sichern könne. Aus Sicht von Peter Gerhards, stellvertretendem Präsidenten des Landesfeuerwehrverbands Rheinland-Pfalz, brauche es dringend weitere Ideen und Konzepte, um Personal zu gewinnen. Die Möglichkeit von Quereinsteiger*innen in allen Altersklassen und die Förderungen von Frauen in der Wehr sind Beispiele, die er nennt. Auch Dave Paulissen von der Unfallkasse Rheinland-Pfalz findet, dass die Hürden für Quereinsteiger*innen abgebaut werden müssten. Auch seien die altersbedingten Übergänge

und Schnittstellen zwischen Abschnitten der Feuerwehr systemischer und zusammenhängender zu denken und zu gestalten. Prof. Dr. Harald Karutz sieht eine Öffnung ebenfalls als Chance: „Feuerwehr könnte sich für Bereiche und Disziplinen öffnen, die bisher ausgeschlossen sind. Zum Beispiel: Sozialarbeiter/innen, die mit ihren Fähigkeiten einen Mehrwert stiften können, wie z.B. der Förderung einer stärkeren Kompetenzorientierung.“

Vielfalt in der Feuerwehr ist eine große Herausforderung. Insbesondere der Frauenanteil, die generationenübergreifende Vertretung sowie die Inklusion von Menschen mit Migrationshintergrund und Behinderungen sind Entwicklungsfelder. Vor allem im Wettbewerb um Fachkräfte werden diese Zielgruppen für die Feuerwehr auch in Zukunft höchst relevant sein. Um vielfältige Zielgruppen zukünftig anzusprechen, ist es sinnvoll, folgende Fragen zu stellen, sagt Rea Eldem, freie Lehrbeauftragte am Hasso-Plattner Institut. Wer ist eben nicht da? Was müssten wir tun, damit diese Menschen Lust haben zur Feuerwehr zu kommen? Für inklusive Teilhabe und Diversität braucht es klare Strukturen und die Unterstützung von Führung.

Dr. Joß Steinke, Leiter des Bereiches Jugend und Wohlfahrt beim Deutschen Roten Kreuz, weiß aus seinem Verband, dass dort, wo die Zufriedenheit hoch ist, die Mitgliedergewinnung auch hoch ist. Entsprechend leichter sei es andere von der Feuerwehr zu überzeugen und zu begeistern, wenn die eigene Zufriedenheit und Begeisterung hoch ist. Dr. Joß Steinke rät deshalb die Mitglieder wie Mitarbeitende zu adressieren und diese gezielt mit Angeboten anzusprechen.

Bindung

Traditionelle Organisationen setzen auf starke Individuen und ihre individuellen Entwicklungswege. Doch eine junge Generation will Wirkung entfalten und keinen Individual- und Machtinteressen folgen. Um sie zu gewinnen und zu binden, ist Sachlichkeit in Entscheidungen notwendig, weiß Kristina Thomsen, die bereits als Coach einige Landesfeuerwehrverbände begleitet hat. Daraus folge, dass eher das beste Argument zählen solle und nicht die Funktion oder der Hierarchiegrad.

„Um junge Menschen zu binden und neu zu gewinnen, ist die Feuerwehr darauf angewiesen, neue Führungsstrukturen zu etablieren. Das kann auch bedeuten, als erfahrene Führungskraft von jungen Menschen zu lernen“, sagt Manfred Breitbach Geschäftsführer der Unfallkasse Rheinland-Pfalz. Prof. Dr. Harald Karutz sieht das ähnlich. Er betont aber auch, dass die hierarchischen Strukturen zwar wichtig seien, gleichzeitig diese aber junge Menschen abschrecken würden. Daher ist die Frage entscheidend: Wie kann ein hierarchisches System den Bedürfnissen nach mehr Gestaltungsmöglichkeiten der jungen Generation gerecht werden?

Welche Hypothesen haben wir abgeleitet?

Wir haben folgende Hypothesen abgeleitet, die auch in der digitalen Zukunftskonferenz konstruktiv diskutiert wurden:

Wir müssen Menschen kompetenzorientiert einsetzen.
Wir dürfen uns nicht auf bestimmte Zielgruppen festlegen, sondern müssen die benötigten und individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten in den Mittelpunkt stellen.
Und auch Personen, die keinen aktiven Einsatzdienst (mehr) leisten dürfen oder wollen, können aufgrund ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten einen erheblichen Mehrwert für die Feuerwehr bedeuten.

Abbildung 13: Hypothese 5

Ausbildung und Verhalten der Führungskräfte entsprechen nicht mehr den Anforderungen der modernen Personal- und Organisationsführung. Unsere Ausbildungen müssen überdacht und auf Wirksamkeit untersucht und ausgerichtet werden.

Abbildung 14: Hypothese 6

Es darf nicht nur um eine Steigerung der Mitgliederzahlen gehen. Wir müssen unsere Mitglieder sorgsam auswählen, damit die Feuerwehr nachhaltig von Ihnen profitieren kann.

Abbildung 15: Hypothese 7

Wie wurde in der digitalen Zukunftskonferenz diskutiert?

Der kompetenzorientierte Einsatz und die Öffnung der Feuerwehr findet mit 88% Zustimmung breite Unterstützung. Lediglich 4% stimmen der Aussage nicht zu.

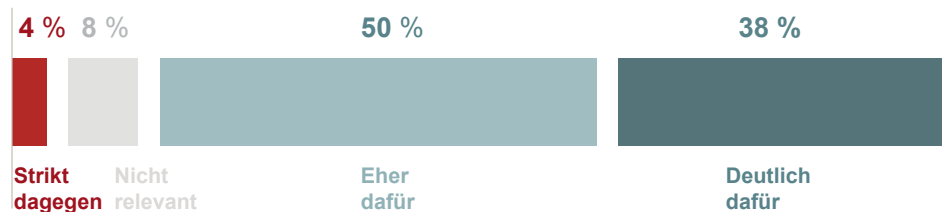


Abbildung 15: Zustimmung Hypothese 5

Die Notwendigkeit der Weiterentwicklung der Aus- und Fortbildung für Führungskräfte stimmen 86 % der Teilnehmenden zu. Nur 8% sind dagegen und 4% denken, dass es nicht relevant für die Zukunft ist.

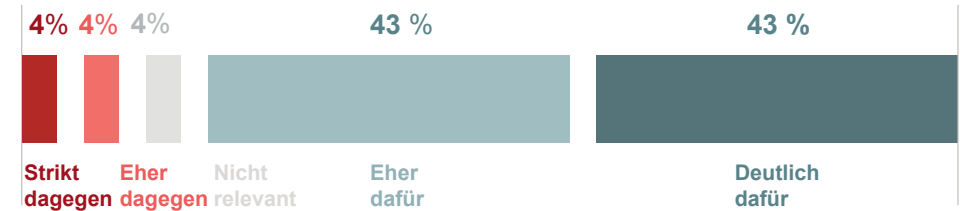


Abbildung 16: Zustimmung Hypothese 6

Einer gezielteren Auswahl von Menschen stimmen knapp 77% der Teilnehmenden zu. 16% sind dagegen. 7% empfinden die Hypothese als nicht relevant.

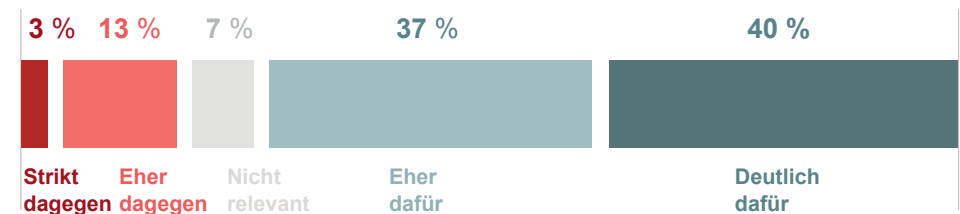


Abbildung 17: Zustimmung Hypothese 7

Breite Zustimmung erhielt in der Digitalen Zukunftskonferenz die Aussage, dass es kein Kriterium sein solle, einfach mehr Mitglieder zu gewinnen. „Damit die Feuerwehr nachhaltig profitieren kann, brauchen wir die „richtigen“ Mitglieder.“ Entsprechend sehen die Teilnehmenden eine Auswahl als wichtig an. Ebenfalls als entscheidend betrachten sie die Verbesserung der Führungskräfteausbildung und eine Ausrichtung auf die Wirksamkeit der Ausbildung. „Viele unserer Führungskräfte sind meilenweit entfernt von moderner Personal- und Organisationsführung“, so die Teilnehmenden der Digitalen Zukunftskonferenz. Entscheidend seien Führungsqualitäten, Sozialkompetenzen und Kommunikation, die entsprechend in der Ausbildung gewichtiger betont werden sollten. Es sei wichtig, Führungskräfte in Menschenführung und nicht nur in Einsatztaktik auszubilden. „Soft skills“ müssen stärker in die Ausbildung integriert werden – so die klar geteilte Meinung. Zudem betonen die Diskutierenden den kompetenzorientierten Einsatz spezialisierter Kräfte, welche im Hintergrund wichtige Aufgaben mittragen und so das gesamte Team entlasten können: „Wir brauchen IT-Experten, Personaler, Feuerwehrleute, Netzwerker und da muss doch nicht jeder alles können!“

4.1.5 | Strategisches Handlungsfeld: Führung, Arbeitsweisen und -organisation

**Welche Arbeitsweisen und -formen, welche Arbeitsorganisation sind zukunftsweisend?
Wie werden Aufgaben organisiert und verteilt?
Wie müssen Führung und Zusammenarbeit aufgestellt sein, damit die Arbeit erfolgreich und die Angehörigen glücklich und gesund sind?**

Was denken wir dazu?

Die Feuerwehr ist als traditionelle und traditionsbewusste Organisation von hierarchischen Strukturen geprägt. Und natürlich können wir in Einsätzen nicht lange diskutieren. Dort brauchen wir unseren hierarchischen Führungsstil, der uns ermöglicht schnell Entscheidungen zu treffen und ins Handeln zu kommen. Viele junge Feuerwehrleute können sich jedoch nicht mehr gut mit Hierarchie identifizieren. Sie wollen Verantwortung erhalten und Wirkung entfalten. Hierarchie wird als Hemmnis für Innovation und Verbesserung wahrgenommen.

Für die Zukunftsarbeit ist es daher wichtig, Bestehendes zu hinterfragen und ‚Führung und Zusammenarbeit‘ neu zu denken. Wir brauchen Verantwortungs- und Organisationsstrukturen, die uns außerhalb unserer Einsätze Beteiligung und kollaborative Arbeitsformen ermöglichen. Dort braucht es ein Führungsverständnis, das Mitgestaltung und kritisches Denken fördert, damit Menschen Lust haben, sich mit ihren Ideen und ihrem Engagement einzubringen. Wir sind uns sicher: Um junges Personal zu binden und neu zu gewinnen, ist die Feuerwehr darauf angewiesen, neue Führungsvorstellungen und auch -strukturen zu etablieren und eine völlig neue Art und Weise der Zusammenarbeit mit Leben zu füllen.

Was haben unsere Expert*innen uns mit auf den Weg gegeben?

„Führung muss heutzutage partnerschaftlich, zugewandt und fürsorglich sein. Führung muss sich dafür neu definieren“, sagt Manfred Breitbach, Geschäftsführer von der Unfallkasse Rheinland-Pfalz. Außerhalb von Gefahrensituationen bzw. Einsätzen sei der Raum für Eigenverantwortlichkeit wichtig und gefragt, in denen junge Feuerwehrleuten sich einbringen und die Feuerwehr mitgestalten können.

Benedikt Wolter, Geschäftsführer von Marketing Mittelrhein, beschreibt, dass das noch immer vielerorts vorherrschende Denken in „Schulterklappen“ innovatives Denken und damit eine Weiterentwicklung hindere.

„Führung muss heutzutage partnerschaftlich,
zugewandt und fürsorglich sein.
Führung muss sich dafür neu definieren.“



Manfred Breitbach

Abbildung 18: Zitat Manfred Breitbach

Auch Kristina Thomsen, zertifizierte Business-Coach, sagt, dass der hierarchische Führungsstil für Einsatzbelange zwar dienlich ist und in Gefahrensituation erfolgsversprechend ist. Jedoch betont sie auch, dass daneben eine demokratische und einfühlsame Führung zentral ist. In der Folge brauche es ihrer Ansicht nach zwei parallele Ansätze, die gleichsam in der Ausbildung und den Strukturen wiederzufinden sind. Dave Paulissen von der Unfallkasse Rheinland-Pfalz bestätigt und sagt, dass Feuerwehr sich teilweise also lösen muss von einem hierarchischen Abteilungsdenken und eine Kultur fördern, die „partizipativ und beteiligungsorientiert“ ist und damit Weiterentwicklung ermöglicht.

Christian Hanz vom Förderverein des Landesfeuerwehrverbands Rheinland-Pfalz und von Berufswegen als Produktmanager mit innovativen Ansätzen und Wegen konfrontiert, zeigt auf, dass es auf die Motivation der jungen Leute ankommen wird. Damit eben jene (junge) Menschen sich engagieren wollen und auch können, brauche es aus seiner Sicht den nötigen Freiraum und die Strukturen, die das Engagement und etwaige Ideen fördern. Da sei Führung gefragt.

Welche Hypothesen haben wir abgeleitet?

Wir haben folgende Hypothesen abgeleitet, die auch in der digitalen Zukunftskonferenz konstruktiv diskutiert wurden:



**Überwiegendes Denken in hierarchischen Strukturen muss der
Vergangenheit angehören. Die Zukunft unserer Organisation können
wir im offenen Austausch erfolgreich gestalten.
Wirksamkeit vor Hierarchie!**

Abbildung 19: Hypothese 8



Wir müssen bestehende Strukturen hinterfragen und uns neu aufstellen. Die Verantwortungs- und Organisationsstrukturen haben sich den wachsenden Anforderungen nicht angepasst. Teilprofessionalisierung ist hierbei ein wichtiger Lösungsansatz.

Abbildung 20: Hypothese 9

Wie wurde in der digitalen Zukunftskonferenz diskutiert?

Dass Wirksamkeit vor Hierarchie stehen muss, wird kontrovers aufgefasst. 23% der Teilnehmenden stimmen der Aussage nicht zu. 67% stimmen der Aussage zu, jedoch lediglich 26% sind deutlich dafür.

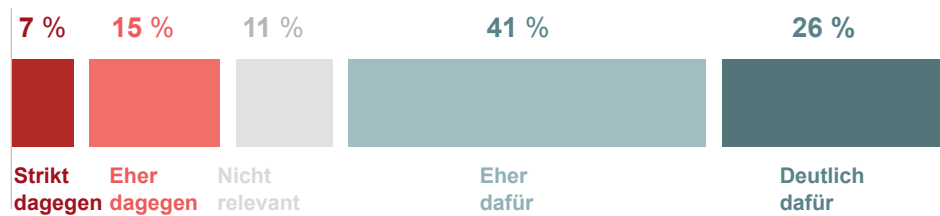


Abbildung 21: Zustimmung Hypothese 8

Die Notwendigkeit für das Hinterfragen der Strukturen und die Forderung nach einer Neuaufstellung wird in der Digitalen Zukunftskonferenz deutlich. 77% der Teilnehmenden sagen, dass eine Neuaufstellung wichtig und dass Teilprofessionalisierung ein Mittel darstellt. 12% glauben nicht, dass die aktuellen Strukturen nicht mehr passend sind. 11% finden die Hypothese nicht relevant.

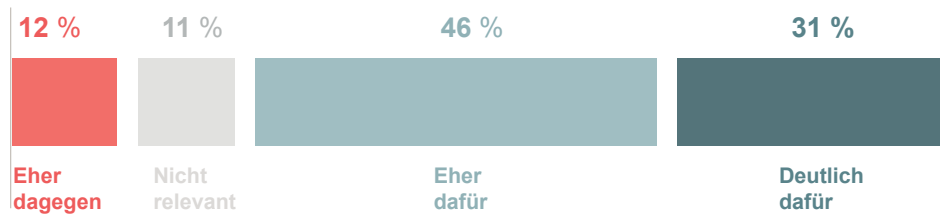


Abbildung 22: Zustimmung Hypothese 9

In der offenen Diskussion wird von den Teilnehmenden der Digitalen Zukunftskonferenz nochmals besonders betont, wie wichtig es ist, „gemeinsam an den Zielen [zu] arbeiten und nicht in den einzelnen Hierarchien und Strukturen gegeneinander [zu] kämpfen.“ Den Teilnehmenden ist es ein besonderes Anliegen, „den Menschen auf Augenhöhe [zu]begegnen und diese aktiv den Prozess mit begleiten zu lassen“. Dafür sei eine „Feuerwehr ohne Kirchturmdenken“ zwingende Voraussetzung. Viel Hoffnung setzen die Teilnehmenden dabei in „wissenschaftliche Ansätze“, gerade auch zu den Themen „bessere Arbeitsabläufe, -organisation und -prozesse“. So sei ein flexiblerer Umgang mit Strukturen und Hierarchien möglich.



Gefragt: Der Landesfeuerwehrverband Rheinland-Pfalz sucht den Kontakt zu seinen Mitgliedern – und deren Wünschen und Erkenntnissen.

4.1.6 | Strategisches Handlungsfeld: Kooperation und Vernetzung

**Welche Formen der Zusammenarbeit sind zukünftig wichtig?
Wie kann Kooperation über die eigenen Grenzen hinweg gedacht werden?
Wen und was braucht es für eine wirksame Vernetzung?**

Was denken wir dazu?

Einzelkämpfertum gehört der Vergangenheit an! Nicht Insellösungen, sondern das gemeinsame Handeln und die gemeinsame Suchen nach Lösungen wird zukunftsweisend sein. Wir und unsere Partner*innen sind uns einig, dass wir uns zusammen weiterentwickeln müssen und dass es dabei vieles gibt, das wir voneinander lernen können. Nur so können wir auch zukünftig unserem Auftrag gerecht werden. Gleichzeitig wissen und erleben wir immer noch, dass Zusammenarbeit, Vernetzung und Austausch keine Selbstverständlichkeit darstellen. Wir müssen uns bemühen, um über unsere eigenen Grenzen (räumlich, gedanklich) hinweg denken und handeln zu können und (interorganisationale) Zusammenarbeit wirklich zu leben. Dafür müssen wir die Rahmenbedingungen setzen und die Voraussetzungen schaffen. Das betrifft sowohl die Kommunikations- und Austauschroutinen als auch die Austauschformate sowie die konkrete Förderung von Kooperationsanlässen. Dabei sehen wir klar die Vorteile von Synergieeffekten wie Bündelung von Kompetenzen und Aufgaben, Entlastung sowie Lernmöglichkeiten.

Was haben unsere Expert*innen uns mit auf den Weg gegeben?

Feuerwehren sind häufig sehr eigenständig in ihren Einheiten organisiert. Gute Erfahrungen und Lernpunkte über die eigene Feuerwehr hinaus werden jedoch fast nie geteilt. Dabei schafft Vernetzung Austausch und Austausch schafft Synergien. Zum Beispiel muss nicht jede Feuerwehr denselben Fehler machen, um aus diesem zu lernen – konstatiert auch Dr. Mareike Mähler, Trainerin zum Thema Mensch und Sicherheit.

Für Austausch und Vernetzung müsse jedoch auch Raum und Zeit geschaffen werden, unterstreicht Jörg Eger, Referatsleiter des THW Landesverbands für Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland. Hier könnte der Landesverband geeignete Schritte einleiten. Jörg Eger weiß aus Erfahrung: „Vernetzung und Transparenz gelingen immer dann, wenn es regelmäßigen Austausch gibt. Diesen gilt es deshalb mit entsprechenden Formaten systematisch zu fördern.“ Dr. Mareike Mähler sagt weiter, dass interorganisationale Zusammenarbeit dann gelingt, wenn die Akteure sich kennen, sie also „Wissen über die andere Organisation besitzen und sie sich gegenseitig mit Verständnis und Respekt begegnen.“

„Vernetzung und Transparenz gelingen immer dann,
wenn es regelmäßigen Austausch gibt.
Diesen gilt es deshalb mit entsprechenden Formaten systematisch zu
fördern.“



Jörg Eger

Abbildung 23: Zitat Jörg Eger

Christian Hanz vom Förderverein des Landesfeuerwehrverbands Rheinland-Pfalz wirft ein, dass man mehr über Ideen und Innovation sprechen und sich vernetzen müsse. Benedikt Wolter, Mitgründer und Geschäftsführer von Marketing Mittelrhein, sieht die föderalen Strukturen für die Kommunikation und Zusammenarbeit als herausfordernd. Für einen guten Austausch seien enge und funktionale Arbeitsbeziehungen auf allen Ebenen notwendig. Peter Bejellerup, der viele Jahre Menschen und Wissen bei IBM vernetzt hat, bekräftigt, dass es notwendig ist Interesse und Bereitschaft für einen Austausch zu wecken. Seiner Meinung nach gelingen Vernetzung und Austausch dann besonders gut, wenn ein thematischer Bezug bestehe. Das erhöhe den Willen, Wissen und Erkenntnisse zu teilen. Zudem sagt er: „Erfolgsgeschichten tragen dazu bei, dass sich Menschen mit etwas identifizieren können.“ Deshalb sind aus seiner Sicht die besonders Engagierten zu fördern, weil diese wiederum andere begeistern könnten. Gleichzeitig seien aber auch die vermeintlich Stillen und die vermeintlich Abwartenden nicht zu unterschätzen. Insgesamt ginge es bei jeder Veränderung auch darum, die Bedenken zu reduzieren, den Wirkungsgrad auf das Mögliche zu lenken und den Tatendrang der besonders Engagierten zu fördern.

Die Wissenschaft hat bereits wichtige Erkenntnisse für das Handeln von Feuerwehren erbracht. Nun ist es an der Feuerwehr, diese auch aktiv für sich nutzbar zu machen, schlussfolgert Dr. Mareike Mähler, Trainerin zum Thema Mensch und Sicherheit. Aus ihrer Sicht müssten Hochrisikoorganisationen wesentlich stärker auf erfahrungsbasiertes Lernen setzen. Zudem könne die Feuerwehr sich noch einiges aus der Forschung anschauen und beispielweise verstärkt an Tagungen teilnehmen, um aus der Wissenschaft und von anderen zu lernen. Auch diese Vernetzung gilt es aus Ihrer Perspektive zu stärken.

Welche Hypothesen haben wir abgeleitet?

Wir haben folgende Hypothesen abgeleitet, die in der digitalen Zukunftskonferenz konstruktiv diskutiert wurden:

Wir müssen wissenschaftliche Ansätze vermehrt in unser Handeln integrieren um Arbeitsabläufe, -organisation und -prozesse zu verbessern.

Abbildung 24: Hypothese 11

Wir brauchen mehr erfolgreiche Vernetzung im Feuerwehrwesen und darüber hinaus. Das gelingt nur, wenn wir uns regelmäßig und koordiniert austauschen, Herausforderungen und Lösungsideen transparent offenlegen und uns gemeinsam nach außen präsentieren.

Abbildung 25: Hypothese 12

Wie wurde in der digitalen Zukunftskonferenz diskutiert?

88% der Teilnehmenden stimmen zu, wissenschaftliche Ansätze vermehrt zu nutzen. Nur 8% stimmen dagegen.



Abbildung 26: Zustimmung Hypothese 11

Die zweite Hypothese des strategischen Handlungsfelds wurde aus Zeitgründen nicht in der Digitalen Zukunftskonferenz auf Resonanz getestet. In der offenen Diskussion betonten Teilnehmende der Digitalen Zukunftskonferenz zudem, dass es im Hinblick auf 2030 vor allem wichtig sei, ein „tolles Verhältnis zwischen ‚alten‘ und jungen Feuerwehrangehörigen“ zu etablieren. Der Generationenaustausch wird somit als Erfolgstreiber für die Zukunftsarbeit verstanden. Dazu sollten, gemäß der Teilnehmenden, auch neue (digitale) Formate ausprobiert werden. Hohe Zustimmung erhielt folgende Aussage: „Vernetzung! Es gibt noch nicht genügend Möglichkeiten zum Austausch. Hier müssten digitale Möglichkeiten mehr ausgeschöpft werden.“ Dieser Austausch sollte sich auch über die Feuerwehr hinaus erstrecken. So schlagen die Teilnehmenden vor, „durch den Austausch z.B. mit anderen BOS lernen“ zu können.

4.1.7 | **Strategisches Handlungsfeld: Innovation und Ideenmanagement**

**Wie gehen wir mit Innovation um – technischer, sozialer und systemischer?
Wie wollen wir Ideen und innovative Denk- und Handlungsansätze fördern?**

Was denken wir dazu?

Innovationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft sichern die Zukunft der Feuerwehr. In einer Welt und Gesellschaft, die sich in einer neuen Qualität und mit einer zunehmenden Geschwindigkeit wandelt, können wir nicht stehen bleiben, ohne abgehängt zu werden. Gleichzeitig möchten wir unsere Werte und Traditionen bewahren. In diesem Spannungsfeld zwischen Neuem und Altbewährtem müssen wir passende Formen und Strategien finden, um mit Innovationen umzugehen. Ziel muss sein, dass wir die Kompetenz entwickeln, uns auf eine für unsere Organisation passende Art und Weise an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Digitalisierung ist dabei ein Thema, mit dem wir umgehen müssen und bei dem es auf die Veränderungsbereitschaft der Organisation ankommen wird. Keine Organisation der Zukunft wird um das Thema Digitalisierung herumkommen. Sie schafft Chancen und neue Möglichkeiten, auch für die Feuerwehr. Doch sie birgt auch Hindernisse, gerade für Menschen, die damit nicht umgehen können oder wollen. Gleichzeitig gibt es einige, vor allem jüngere Menschen mit großem Interesse an digitalen Plattformen und Prozessen. Diese scheinbar gegensätzlichen Haltungen bedeuten für uns und unserem gesellschaftlichen Auftrag, dass wir Angebote für beide Gruppen schaffen müssen. Weder dürfen wir uns Innovationen versperren, noch dürfen wir alles Bisherige über Bord schmeißen. Es kommt nicht nur darauf an, Innovationen und Veränderung zu fördern, sondern Räume und Strukturen aufzubauen, in denen neuartige Ideen auf fruchtbarem Boden fallen und ausprobiert werden können. Diese Experimente können gelingen und tolles Neues hervorbringen, aber müssen auch scheitern dürfen. Das erfordert eine Menge Mut und Offenheit. Es ist also auch ein Kulturwandel notwendig, um Zukunft aktiv zu gestalten, anstatt auf sie zu reagieren.

Was haben unsere Expert*innen uns mit auf den Weg gegeben?

Wenn erkannt wurde, dass Innovationen der Hebel für die Zukunftsgestaltung sind, wenn sie den Unterschied machen, ob die Feuerwehr zukünftigen Herausforderungen hinterherrennt oder sie aktiv mitgestaltet, dann darf man sie nicht dem Zufall überlassen. Das soll heißen, es braucht Strukturen, Prozesse und eine passende Kultur bzw. ein entsprechendes Mindset, um mit technischen, sozialen und systemischen Innovationen umzugehen.

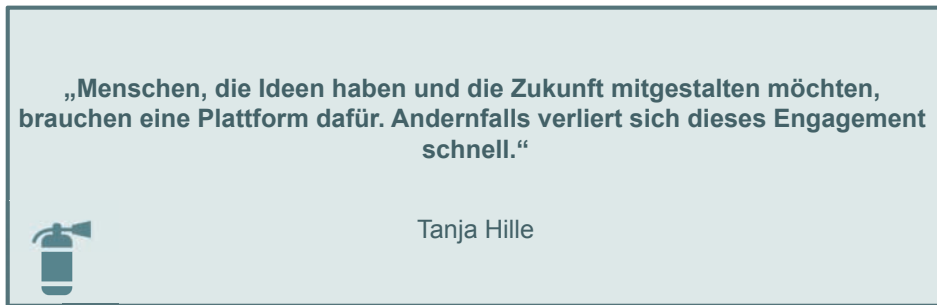


Abbildung 27: Zitat Tanja Hille

So sieht das auch Tanja Hille. Sie hat sich nach dem angestoßenen Erneuerungsprozess der SPD nach der Bundestagswahl 2017 gefragt, wo eigentlich der Raum für Innovationen innerhalb der Partei ist und wurde daraufhin aktiv. Sie gründete mit Gleichgesinnten DisruptSPD – eine Struktur für junge Menschen, in der neue Ideen für die Sozialdemokratie entwickelt und gefördert werden. Erfolgskritisch ist für Tanja Hille, dass die Frage beantwortet wird: Was passiert mit den Ideen? Wie kommen sie in die Umsetzung? Bei DisruptSPD haben sie dafür sogenannte Impact Teams eingesetzt. Diese bestehen aus Mandats- und Entscheidungsträger*innen sowie Vordenker*innen mit einem gewissen Einfluss und Handlungsrahmen innerhalb der Organisation. So wird sichergestellt, dass die Initiative, die aus der Basis kam, eine Anbindung an die Führung hat.

Wenn Innovationsräume aufgesetzt werden, müssen die richtigen Leute zusammengebracht werden. Das heißt, dass man im besten Fall eine Gruppe mit verschiedenen Perspektiven zusammen holt, die offen sind, vor Ideen sprudeln und sich gegenseitig inspirieren, anstatt zu bremsen. Denn wenn man es versucht jeder und jedem Recht zu machen, hat man bereits verloren. Innovation kann nicht überall gleichzeitig passieren und muss auch nicht jedem gefallen, sagt Tanja Hille.

Alexander Troch, Berufsfeuerwehrmann und Kommandant der Kompanie Zivilschutz Zürich Zentrum, Fachverantwortung Schutz & Betreuung, beobachtet eine Dynamik, die wichtig für die Innovationsfähigkeit ist und die es zu beachten gilt. Nach seiner Beobachtung sind folgende drei Typen in der Feuerwehr dominant: „die ewig Gestrigen, die an Traditionen festhalten; die Unentschlossenen, die sich nicht entscheiden können, wo es hingehen soll und die Offenen, die bereit sind mutige und innovative Wege zu gehen.“ Um innovative Wege einzuschlagen, braucht es also eine Kultur, die Veränderung fördert und fordert, diese Dynamik adressiert und mögliche Konflikte zu lösen weiß.

Christian Hanz vom Förderverein des Landesfeuerwehrverbands und als Produktmanager mit Innovationen und der Forschung an digitalen Lösungen bestens vertraut, fordert, dass mehr über die Ideen und Ansätze gesprochen wird. Er nennt als Möglichkeiten beispielsweise Roadshows oder Wettbewerbe, die gefördert werden müssten, um Ideengeber*innen zu motivieren.

Welche Hypothesen haben wir abgeleitet?

Wir haben folgende Hypothesen abgeleitet, die auch in der digitalen Zukunftskonferenz konstruktiv diskutiert wurden:



Abbildung 28: Hypothese 12

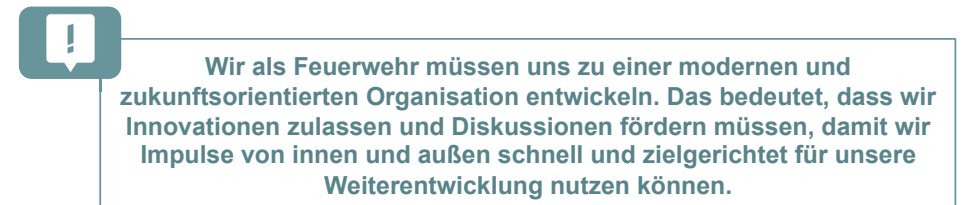


Abbildung 29: Hypothese 13

Wie wurde in der digitalen Zukunftskonferenz diskutiert?

Die Teilnehmenden der Digitalen Zukunftskonferenz stimmen zum überwiegenden Großteil (88%) zu, dass Digitalisierung verstärkt angegangen werden muss. Lediglich 8% sind dagegen – da allerdings strikt.

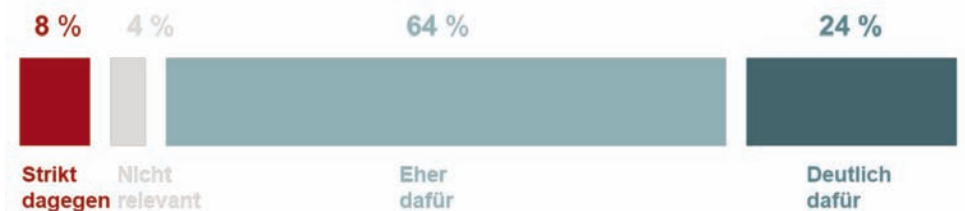


Abbildung 30: Zustimmung Hypothese 13

Die zweite Hypothese wurde aufgrund von Zeitmangel nicht in der Digitalen Zukunftskonferenz getestet. Die Teilnehmenden der Digitalen Zukunftskonferenz betonten im offenen Diskurs insbesondere das Potenzial der digitalen Medien zur niedrigschwelligen Ansprache potenzieller Neumitglieder. Man könne „digital von Feuerwehrarbeit begeistern“ – so eine Teil-

nehmendenstimme. Aber auch der Kern der Feuerwehrarbeit bleibt davon nicht unberührt. Viel Zustimmung erfährt die Forderung nach „neuer Software, neuer Technik“ ebenso wie die nach „neuen Medien, Apps“. So erreiche man „kluge, innovative Menschen“.



4.1.8 | Strategisches Handlungsfeld: Selbstverständnis und Kultur

Was ist das Selbstverständnis des LFV und der gesamten Feuerwehr?

Welche Werte und Eigenschaften sollen damit verknüpft werden?

Welche Kultur soll langfristig gelebt werden und wie kann das gelingen?

Was denken wir dazu?

Unsere Feuerwehr muss den Spagat zwischen Tradition und Zukunft meistern. Dabei verbindet uns viel und das ist wichtig. Denn: Der Erfolg unserer Zukunftsarbeit hängt maßgeblich von unserer gemeinsamen Wertevorstellung und der Offenheit ab, diese weiterzuentwickeln. Unser werteorientiertes Selbstverständnis hilft uns dabei, gemeinsam und aufbauend auf dem Verbindenden unsere Zukunft zu gestalten. Zum Glück verbindet uns vieles! Das fällt schon dann auf, wenn man sich anschaut, wie einig wir uns bei der Bewertung der Hypothesen sind. Beste Voraussetzungen, um die anstehenden Herausforderungen anzupacken.

Der Umgang mit Fehlern und Lernerfahrungen auf unserem Weg in die Zukunft gehört auch dazu und wird mitentscheidend sein. Wir werden sicher nicht alles richtig machen und Fehler machen. Deshalb müssen wir Fehler als Chance des gemeinsamen Lernens verstehen. Daher nicht mit dem Finger aufeinander zeigen, sondern Misserfolge nutzen, um unserer Qualitätsorientierung nach vorne gerichtet besser entsprechen zu können.

Bei all dem wird es vor allem auf euch, liebe Zukunftsgestalter*innen ankommen. Deshalb ist es wichtig die Möglichkeiten und Rahmenbedingungen für Partizipation und Verantwortungsübernahme zu schaffen und als Verband als Ermöglicher aufzutreten und zu handeln. Wir möchten eine Kultur der Beteiligung und Eigenverantwortung fördern und fordern, damit wir die Zukunft gemeinsam gestalten.

*Was haben unsere Expert*innen uns mit auf den Weg gegeben?*

Werte verbinden uns und zeichnen uns aus. Kameradschaftlichkeit, Zusammenarbeit, Hilfsbereitschaft und Verantwortungsgefühl sind das Fundament für unsere ehrenamtliche Arbeit. Wertschätzung sei darüber hinaus ein Schlüsselwert, der intern und extern geübt werden müsse, meint Walter Leipold, Regionalstellenleiter vom THW.

Für die Gestaltung unserer Kultur sei es wichtig, unsere Zielgruppen in den Fokus zu rücken und die Frage zu stellen: „Wie kann eine Kultur gestaltet werden, in der sich alle sehr wohl fühlen und alle teilnehmen können?“ Rea Eldem, freie Lehrbeauftragte am Hasso-Plattner Institut weiß, wie man inklusive Arbeitskultur schafft und rät, diese Frage in den Fokus zu rücken und gemeinsam als Organisation darauf antworten zu finden.

Dr. Janina Dressler von der Berliner Feuerwehr schlägt vor „mehr menschlich als behördlich [zu] denken und eine Gemeinschaftskultur [zu] etablieren, wo sich jede*r einbringen und mitgestalten kann.“ Ein Umdenken sei dafür erforderlich. Die Kultur der Feuerwehr sollte stärkenorientiert denken und handeln, so Dr. Janina Dressler.

Kristina Thomsen, Coach im Projekt „Zusammenhalt durch Teilhabe“, fügt hinzu, dass die Zukunftsarbeit sich nicht von politischen oder Partikularinteressen unterordnen lassen dürfe. Entsprechend müssten Führungs- und Entscheidungsstrukturen so ausgestaltet sein, dass weniger das Ego als mehr die Sachlichkeit gewinnt – eben das beste Argument, die beste Idee.

Jörg Eger, Referatsleiter des THW Landesverbands Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland, weiß, dass es fundamental wichtig ist, den organisationalen Rahmen wertschätzend zu gestalten, wenn es darum geht Menschen zu binden. Aus der Erfahrung weiß er, dass es eine identitätsstiftende Kultur braucht, mit der sich die Menschen identifizieren – und das auf allen Ebenen der Organisation: Das fängt bei einer Willkommenskultur an, umfasst aber auch eine Führungskultur, die Anerkennung und Wertschätzung vorlebt. Auch die Kommunikations- und Ausbildungskultur muss von den Werten und dem gleichen Selbstverständnis geprägt sein.

Fehlerkultur ist oftmals in traditionellen Organisationen und Hochrisikoorganisationen ein Problem. Jedoch sind Fehler menschlich und fester Bestandteil der Praxis. Wie also lernen wir aus Fehlern? Im Hinblick auf die Entwicklung einer Fehlerkultur weiß Prof. Dr. Harald Karutz, dass es maßgeblich von den Verantwortlichen selbst abhängt, wie diese in der Organisation gelebt werden kann.

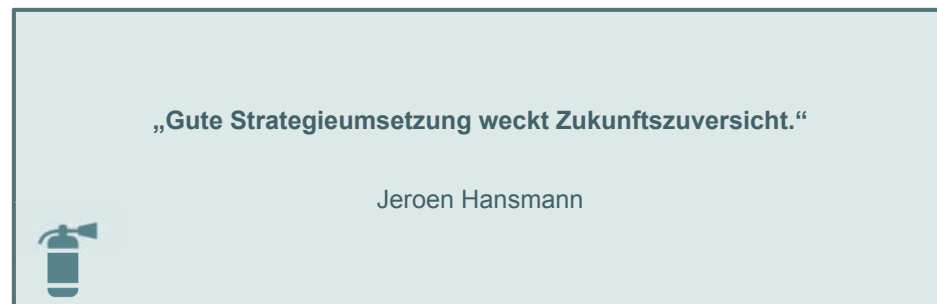



Abbildung 31: Zitat Jeroen Hansmann

Für die Zukunftsarbeit ist es wichtig, sich sachlich orientiert der Zukunft zu stellen und die Individual- und andere Interessen im Sinne des größeren Ganzen hintenanzustellen. Für Jeroen Hansmann, Leiter des Veränderungsmanagements der Deutschen Bahn, ist klar, dass gute Strategieumsetzung Zukunftszuversicht weckt. „Strategie braucht einfache Botschaften, die hängen bleiben und so zum festen Teil unserer Erzählung werden.“, so Jeroen Hansmann von der Deutschen Bahn.

Welche Hypothesen haben wir abgeleitet?

Wir haben folgende Hypothesen abgeleitet, die auch in der digitalen Zukunftskonferenz konstruktiv diskutiert wurden:



Weniger Ego, mehr Sachlichkeit!
Wir brauchen dringend eine ziel- und ergebnisorientierte Sachlichkeit anstelle von Individual- und Machtinteressen.

Abbildung 32: Hypothese 14

Wie wurde in der digitalen Zukunftskonferenz diskutiert?

Dem Wunsch nach mehr Sachlichkeit anstelle von Individual- und Machtinteressen stimmen 92% zu. Lediglich 8% sagten, dass die Hypothese nicht relevant ist.



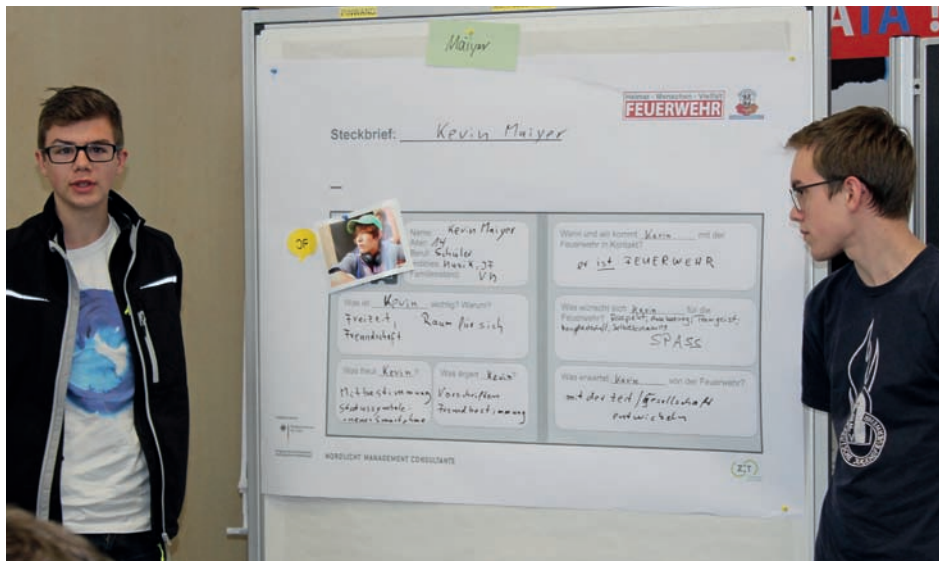
Abbildung 33: Zustimmung Hypothese 14

In der offenen Diskussion der Digitalen Zukunftskonferenz zeigt sich zudem, welchen Stellenwert Werte wie „füreinander da sein, Menschen helfen, Freundschaften, Kameradschaften, Vereinsleben, Verantwortung übernehmen“ haben und wie verbindend diese sind. Diese Werte sind für einen „Querschnitt der Bevölkerung“ anschlussfähig, so die Teilnehmenden. Offen bleibt, wie diese Kultur der „Offenheit“ und „Vielfalt“ so platziert werden kann, dass sie auch Zielgruppen erreicht, die bisher unterrepräsentiert sind. Zustimmung erhält beispielsweise die Aussage: „Wir sollten nicht Kampagnen von Männern für Männer machen“. Stattdessen sollten für die bisher unterrepräsentierten Zielgruppen Modelle entwickelt werden, die als Anreiz wirken, bspw. eine „bessere Vereinbarkeit mit dem Job“ ermöglichen. Dies habe Signalwirkung und mache es möglich, die Werte (Kameradschaft, Helfen und Verantwortung zu tragen) modern zu interpretieren und zu leben. Das unterstreichen auch nochmals die wesentlichen Ergebnisse der Digitalen Zukunftskonferenz, zusammengefasst in einer Wortwolke:



Abbildung 34: Ergebnisse der Digitalen Zukunftskonferenz als Wortwolke

„Mit Blick auf 2030 gilt es noch viel zu tun“ – packen wir es an. Diese Aussage erhielt ebenfalls breite Zustimmung und zeigt die Notwendigkeit, die Dinge für 2030 heute und anknüpfend an diese Ausarbeitung zu gestalten.



Der Nachwuchs ist wichtig: Der Landesfeuerwehrverband Rheinland-Pfalz braucht das Expertenwissen der Jugendfeuerwehr!

5 | Reflexion der Ergebnisse und Ausblick

Welche Botschaften nehmen wir mit?

Wir müssen handeln – zeitnah, mutig und konsequent! Jetzt ist der Moment, um die Weichen für 2030 zu stellen. Dabei müssen wir das Ziel klar in den Blick nehmen und können auf die Unterstützung unserer Mitglieder setzen, denn die Bereitschaft, die Zukunft der Feuerwehr mitzugestalten, ist hoch. Es gibt ein umfangreiches Bewusstsein für die aktuelle Problemlage und einen gemeinsamen Wertekanon, der uns zusammenhält und auf unseren Auftrag fokussiert.

Beteiligung macht uns erfolgreich! Nur wenn wir alle gemeinsam an der Zukunft der Feuerwehr mitwirken, steht sie auf einem tragfähigen Fundament. Partizipative Formate werden es uns ermöglichen, unsere Mitglieder zukünftig kontinuierlich über Hierarchien und formale Rollen hinweg einzubinden.

Wir brauchen Vorbilder! Darum müssen unsere Führungskräfte vorangehen und lernen, sich gegenseitig und konsequent in diesem Anspruch gegenseitig herauszufordern.

Was bedeuten diese Ergebnisse für uns?

Alles, was wir tun, zielt darauf ab, heute und in Zukunft unseren Auftrag in dieser Gesellschaft verantwortungsvoll zu erfüllen. Unsere Gedanken in diesem Papier können nicht mehr sein als Ideen und Ansätze zur Zukunftsgestaltung, die wir gerne teilen und zur Diskussion stellen wollen.

Wichtig ist, dass wir zu diesen Themen im Austausch bleiben und konsequent auf eine gelebte Kultur der Beteiligung hinwirken. Dafür schlagen wir folgendes Vorgehen vor und setzen es, insofern es uns möglich ist, um:

1. **Veröffentlichung** der Ergebnisse und Kommunikation des nachfolgenden Vorhabens in diesem Strategiepapier.
2. Gestaltung eines **partizipativen Purpose-Prozesses** zur Klärung der Frage „Wozu existieren wir und wie verstehen wir zukünftig unseren Auftrag?“
3. Überführung der Ergebnisse in konkrete **strategische Vorhaben** mit klaren und messbaren Zielen, Aufträgen und Verantwortlichkeiten.
4. **Auswahl und Weiterentwicklung von Führungskräften**, die im Sinne dieses Zukunfts-, Kultur- und Führungsverständnisses handeln. Sowie die Gestaltung eines **Führungskompasses** für ein starkes Miteinander, an dem sich Führungskräfte und Mitglieder orientieren und entwickeln können.

5. **Aufbau enger Arbeitsbeziehungen** auf allen intra- und interorganisationalen Ebenen zur Förderung der Strategie.
6. Einfache, begleitende und genomene Kommunikation zu diesem Vorhaben.

Der größte Mehrwert dieses Prozesses liegt aus unserer Perspektive in der Art und Weise, wie wir ihn durchgeführt haben und auch zukünftig durchführen werden. **Beteiligung ist der größte Erfolgsfaktor.** Sie ermöglicht uns, die Menschen, die engagiert sind und für die Feuerwehr brennen, in die Gestaltung unserer Zukunft einzubeziehen! Und sicherlich auch diejenigen, die ihre Leidenschaft noch entdecken werden. Aber eins ist sicher: **Wir bleiben dran und legen auf jede Meinung wert. Lasst uns die Zukunft der Feuerwehr gemeinsam gestalten. Wir zählen auf euch!**



Danksagung

Wir möchten uns an dieser Stelle im Namen des Verbandes herzlich bei der Unfallkasse Rheinland-Pfalz bedanken, die das Projekt finanziert hat. Danke für die stets gute und langjährige Zusammenarbeit und die großzügige finanzielle und ideelle Unterstützung, die Feuerwehr zukunftsfest zu machen.

Zudem möchten wir uns bei Nordlicht Management Consultants GmbH bedanken. Stephanie Sievers und Alexander Spelsberg von Nordlicht haben uns in diesem Zusammenhang tatkräftig und mit besonderem Engagement in diesem Projekt unterstützt. Durch ihre Impulse und Ideen haben wir den Prozess gut auf den Weg bringen und organisieren können.

Auch gilt unser herzlicher Dank Herrn Klaus Michael Erben von Syntethron, die uns die Plattform für die Digitale Zukunftskonferenz bereitgestellt haben.

Herzlichen Dank auch an alle Expert*innen, die mit ihren Perspektiven die Zukunftsarbeit bereichert haben.

Und ein besonderes Dankeschön auch an alle Kameraden und Kamerad*innen, die aktiv im Rahmen des Projektes die Zukunftsarbeit schon mitgeprägt haben.

Dazu ein ermutigender Appell, auch an alle diejenigen, die noch auf den Zug aufspringen werden: weiter so, lasst uns gemeinsam weiter die nächsten Schritte gehen, und unsere Feuerwehr 2030 mutig und gemeinsam gestalten.

Liste mit Expert*innen in alphabetischer Reihenfolge




„Die **Nachwuchsgewinnung** geht einher mit einer **zufriedenstellenden sachlichen Ausstattung** und einer **gesteigerten Wertschätzung.**“

„Deshalb muss die **Ausrüstung flächendeckend auf den aktuellsten und sichersten Stand** gebracht und dauerhaft auf diesem gehalten werden. Viele Fahrzeuge sind „in die Jahre gekommen“ und müssen zeitnah ausgetauscht werden.“

Christian Baldauf

i Christian Baldauf ist Fraktionsvorsitzender der CDU im rheinland-pfälzischen Landtag. Ihm liegen als ehrenamtlich kommunalpolitisch Engagiertem im Frankenthal die Feuerwehren besonders am Herzen.



„Wenn es nach mir ginge, hätte jede Freiwillige Feuerwehr in Rheinland-Pfalz im Jahr 2030 ein **ansprechendes Feuerwehrgerätehaus, funktionierende Einsatzfahrzeuge und eine moderne Schutzausrüstung für jede Feuerwehrkameradin und jeden Feuerwehrkameraden.**“

Christian Baldauf

i Christian Baldauf ist Fraktionsvorsitzender der CDU im rheinland-pfälzischen Landtag. Ihm liegen als ehrenamtlich kommunalpolitisch Engagiertem im Frankenthal die Feuerwehren besonders am Herzen.



„Häufig wird die Aufgabe der Feuerwehren mit den Schlagworten „Retten, Löschen, Bergen, Schützen“ beschrieben. Dies ist natürlich richtig, greift aber zu kurz. **„Feuerwehr“ ist mehr als die flächendeckende Gefahrenabwehr.** Die Feuerwehr ist ein zivilgesellschaftlicher Akteur, dem eine gesellschaftspolitische Aufgabe zukommt. So erfüllen die Freiwilligen Feuerwehren wichtige soziale Bedürfnissen der Menschen am jeweiligen Feuerwehrstützpunkt.“

Christian Baldauf

i Christian Baldauf ist Fraktionsvorsitzender der CDU im rheinland-pfälzischen Landtag. Ihm liegen als ehrenamtlich kommunalpolitisch Engagiertem im Frankenthal die Feuerwehren besonders am Herzen.



„Bei Veränderung geht es auch darum die **Bedenken zu reduzieren und den Wirkungsgrad und Tatendrang zu unterstützen.**“

„**Erfolgsgeschichten** tragen dazu bei, dass sich Menschen mit etwas identifizieren können.“

„Gerade die **besonders Engagierten gilt es zu fördern.** Weil diese wiederum andere begeistern.“

„**Vernetzung und Austausch** gelingen dann besonders gut, wenn ein **thematischer Bezug** besteht. Zudem ist dann die Bereitschaft hoch.“

Peter Bjellerup

i Peter Bjellerup Leidenschaft ist das Vernetzen von Menschen und Wissen. Er war 20 Jahre lang bei IBM und hat unter anderem die Collaboration Plattform IBM Connections (heute HCL Connections) mit bei IBM und anderen Organisationen etabliert. Heute unterstützt er als Berater Organisationen bei Themen wie Vernetzung, Wissensaustausch und Mitarbeiter Engagement.

„**Führung** muss heutzutage **partnerschaftlich**, zugewandt und **fürsorglich** sein. Führung muss sich dafür neu definieren.“

„Wir brauchen **Anreize**, um Menschen für das Ehrenamt zu gewinnen. Insbesondere, um **junge Menschen** für den Feuerwehrdienst zu gewinnen, könnten materielle und finanzielle Anreize in Form von Rentenpunkten bei der Rentenversicherung oder Aufwandsentschädigungen für Fortbildungen eine Rolle spielen.“

„Um junge Menschen zu binden und neu zu gewinnen, ist die Feuerwehr darauf angewiesen, neue Führungsstrukturen zu etablieren. Das kann auch bedeuten, als **erfahrene Führungskraft von jungen Menschen zu lernen**.“



Manfred Breitbach



Als Geschäftsführer der Unfallkasse Rheinland-Pfalz kennt und unterstützt Manfred Breitbach die Feuerwehr seit vielen Jahren. Er ist durch seine Rolle sehr gut mit dem Landesfeuerwehrverband Rheinland-Pfalz und zahlreichen weiteren politischen Akteuren vernetzt. Dabei hat er immer das große Ganze im Blick.

„Vernetzung und Transparenz gelingen immer dann, wenn es **regelmäßigen Austausch** gibt. Diesen gilt es deshalb mit **entsprechenden Formaten systematisch zu fördern**.“

„Es ist fundamental, den Rahmen wertschätzend zu gestalten, sodass die Menschen bleiben. Dazu braucht es eine **identitätsstiftende Kultur, ganzheitlich** gedacht auf verschiedenen Ebenen: **Willkommenskultur, Führungskultur, Anerkennungskultur, Kommunikationskultur und Ausbildungskultur** sind die **Grundlagen unserer Arbeit im THW**.“



Jörg Eger



Jörg Eger ist Referatsleiter des THW Landesverbands Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland. Er ist zuständig für die Themen Ehrenamt und Ausbildung im Verband.

„Die **Kultur der Feuerwehr** muss **offen** sein. Das heißt, wir müssen **stärkenorientiert** denken und handeln. Dabei geht es dann gar nicht mehr so sehr um Geschlecht, Alter oder Hautfarbe.“

„Wir müssen **mehr menschlich als behördlich** denken und eine **Gemeinschaftskultur** etablieren, in der sich jede*r einbringen und mitgestalten kann.“



Dr. Janina L. Dressler



Dr. Janina L. Dressler ist bei der Berliner Berufsfeuerwehr tätig. Sie ist im Auftrag der Behördenleitung zuständig für die Themen Gewalt gegen Rettungskräfte sowie Diversity- und Konfliktmanagement und arbeitet an strategischen Projekten mit. Dr. Janina L. Dressler ist in Deutschlands Feuerwehrlandschaft die erste Anti-Gewaltbeauftragte.

„Vernetzung und Transparenz gelingen immer dann, wenn es **regelmäßigen Austausch** gibt. Diesen gilt es deshalb mit **entsprechenden Formaten systematisch zu fördern**.“

„Es ist fundamental, den Rahmen wertschätzend zu gestalten, sodass die Menschen bleiben. Dazu braucht es eine **identitätsstiftende Kultur, ganzheitlich** gedacht auf verschiedenen Ebenen: **Willkommenskultur, Führungskultur, Anerkennungskultur, Kommunikationskultur und Ausbildungskultur** sind die **Grundlagen unserer Arbeit im THW**.“



Jörg Eger



Jörg Eger ist Referatsleiter des THW Landesverbands Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland. Er ist zuständig für die Themen Ehrenamt und Ausbildung im Verband.

„Die Rechnung, dass unsere Jugendfeuerwehr unsere Zukunft alleine sichert, wird nicht aufgehen. **Es braucht weitere Ideen und Konzepte.** Die Möglichkeit von **Quereinsteigern** in allen **Altersklassen** und die Förderungen von **Frauen** in der Wehr sind Beispiele.“

„Der **„Ehrendienst“** heute ist nicht der gleiche wie noch vor vielen Jahren. Um zu zeigen, dass das Ehrenamt eine unverzichtbare Säule unserer Gesellschaft ist, braucht es **Überzeugungsarbeit...**



Peter Gerhards

i Peter Gerhards ist Vizepräsident des Landesfeuerwehrverbands Rheinland-Pfalz. Peter Gerhards kennt die Feuerwehr mit knapp 40 Jahren Erfahrungen in verschiedenen Rollen. Es war ihm schon immer wichtig sich der Zukunft und den damit verbundenen Herausforderungen zu stellen.

... Das ist nicht Aushängen von Plakaten am Gerätehaus mit dem Hinweis 'Wir brauchen Dich!' getan. **Das ist keine Öffentlichkeitsarbeit, die die Existenz der Feuerwehr garantieren soll oder wird.**“

„Ein wesentlicher Faktor bei der Strategiegestaltung ist die **Mannschaft.** Diese wird viel zu selten in Prozesse eingebunden. Vielerorts ist der Wehrführer der alleinige Entscheider. Um kreative Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten, braucht es eine stärkere **Einbindung**“



Peter Gerhards

i Peter Gerhards ist Vizepräsident des Landesfeuerwehrverbands Rheinland-Pfalz. Peter Gerhards kennt die Feuerwehr mit knapp 40 Jahren Erfahrungen in verschiedenen Rollen. Es war ihm schon immer wichtig sich der Zukunft und den damit verbundenen Herausforderungen zu stellen.

„Es braucht einen **Purpose**, um Veränderungen zu ermöglichen. Dazu muss man bei sich anfangen, um ein klares Profil zu entwickeln: wozu sind wir da? Was ist unser Auftrag? Dazu alleine reichen Marketingkampagnen nicht. **Die Strategie muss die Strategie der Mitarbeiter werden. Beteiligung** ist der Schlüssel.“

„Strategie braucht **einfache Botschaften**, die hängen bleiben und so zum festen Teil unserer Erzählung werden.“

„**Gute Strategieumsetzung weckt Zukunftszuversicht!**“



Jeroen Hansmann

i Als Jurist hat Jeroen Hansmann viele Jahre unterschiedliche Erfahrungen im Personalmanagement gesammelt, ehe er Leiter des Veränderungsmanagements bei der Deutschen Bahn wurde. Sein zentrales Thema dort ist die Partizipation der Mitarbeitenden bei der Umsetzung der Dachstrategie „Deutschland braucht eine starke Schiene“.

„**Manchmal wirkt Innovation etwas 'abstrakt'** und 'zu fern in der Zukunft', aber wer hätte damals die Idee, auf den Mond zu fliegen, nicht auch für verrückt gehalten? Man **muss sich einfach manchmal etwas weiter in die Zukunft tasten**, um voranzukommen, **auch wenn erst einmal Dinge 'sehr futuristisch' wirken.**“

„Es benötigt zum einen die Motivation (junger) Leute, die sich engagieren wollen und auch den **benötigten Freiraum und Strukturen, diese Ideen zu fördern.**“

„Wir müssen **mehr über Ideen und Innovation sprechen und uns vernetzen** – auch über soziale Netzwerke. Denkbar sind auch Wettbewerbe oder Roadshows seitens der Verbände mit Unterstützung der Länder.“



Christian Hanz

i Christian Hanz beschäftigt sich von Berufswegen mit dem Produktmanagement sowie der Forschung an digitalen Lösungen, die Leben retten und Werte schützen. Privat ist er als Feuerwehrmann vor allem im Katastrophenschutz engagiert.

„Menschen, die Ideen haben und die Zukunft mitgestalten möchten, brauchen eine **Plattform** dafür. **Andernfalls verliert sich dieses Engagement schnell.**“

„**Innovation muss nicht überall passieren, Innovation muss auch nicht allen gefallen.** Jedoch ist es erfolgskritisch, dass es einen Raum für Innovation und deren Umsetzung gibt, der geschaffen und getragen von der Führung ist.“

„Es braucht eine **Innovations- und Diskussionskultur, die Impulse sowohl von intern als auch extern aufnimmt**, um sich als Organisation ständig weiterzuentwickeln.“



Tanja Hille

i Als Politikwissenschaftlerin ist Tanja Hille politikbegeistert. Neben einem Politik-Podcast hat Tanja Hille über ihr Engagement bei den Jusos und der SPD die Initiative DisruptSPD mitgegründet, um Raum für Ideen und Innovationen in der Politiklandschaft zu ermöglichen.

„Braucht es wirklich jede technische Innovation? Eine **kritische Bewertung vor bestimmten Anschaffungen könnte Ressourcen für bislang nicht oder wenig beachtete Bereiche (wie z.B. Menschenführung) frei machen**, ohne die Einsatzfähigkeit zu gefährden.“

„**Führung muss für junge Menschen attraktiv gestaltet werden.** Eine stärkere Entwicklungsorientierung und ein hohes Maß an Partizipation sind neben der Schaffung von attraktiven Arbeitsbedingungen besonders wichtig.“



Prof. Dr. Harald Karutz

i Prof. Dr. Harald Karutz ist Diplom-Pädagoge, Notfallsanitäter und Feuerwehrmann. An der Medical School Hamburg arbeitet er als Professor für Notfall- und Rettungsmanagement. Bei der Berufsfeuerwehr in Mülheim an der Ruhr leitet Karutz derzeit das kommunale psychosoziale Krisenmanagement. Zugleich ist er pädagogischer Leiter der dortigen Feuerwehrscheule.

„Wenngleich hierarchische Strukturen wichtig sind, schrecken sie junge Leute ab. **Wie kann die Orientierung an den Bedürfnissen junger Menschen mit einem in Einsatzfragen hierarchischen System einhergehen?** Diese Frage wird zunehmend wichtiger.“

„Die **Feuerwehr ist weitaus mehr als Löschen.** Insbesondere die junge Generation sieht die **Feuerwehr als Gefahrenabwehrbehörde** mit einem breiteren Aufgabenspektrum. Das ist auch einer der Generationskonflikte, deren Diskussion für die Zukunftsarbeit wichtig wird.“

„Die Eignung von Bewerber*innen nimmt ab. Diese Entwicklung ist alarmierend. **Statt die Anforderungen herunter zu schrauben, braucht es Fördermaßnahmen.**“



Prof. Dr. Harald Karutz

i Prof. Dr. Harald Karutz ist Diplom-Pädagoge, Notfallsanitäter und Feuerwehrmann. An der Medical School Hamburg arbeitet er als Professor für Notfall- und Rettungsmanagement. Bei der Berufsfeuerwehr in Mülheim an der Ruhr leitet Karutz derzeit das kommunale psychosoziale Krisenmanagement. Zugleich ist er pädagogischer Leiter der dortigen Feuerwehrscheule.

„Die Gestaltung der Fehlerkultur hängt immer auch von den Führungskräften ab. **Die Bereitschaft eigene Fehler einzugestehen ist dafür elementar.**“

„Feuerwehr könnte sich für **Bereiche und Disziplinen öffnen, die bisher ausgeschlossen sind.** Ein Beispiel sind Sozialarbeiter/innen und Psychologen/Psychologinnen, die mit ihren Fähigkeiten, etwa einem Supervisionsangebot, die gesamte Institution bereichern könnten.“

„Psychosoziale Beratung und Unterstützung muss aber von den Führungskräften auch wirklich gewollt und unterstützt werden.“



Prof. Dr. Harald Karutz

i Prof. Dr. Harald Karutz ist Diplom-Pädagoge, Notfallsanitäter und Feuerwehrmann. An der Medical School Hamburg arbeitet er als Professor für Notfall- und Rettungsmanagement. Bei der Berufsfeuerwehr in Mülheim an der Ruhr leitet Karutz derzeit das kommunale psychosoziale Krisenmanagement. Zugleich ist er pädagogischer Leiter der dortigen Feuerwehrscheule.

„Technik wird überbewertet: es mangelt nicht an der **technischen Ausstattung**, vielmehr wird es zunehmend **schwieriger ausreichend qualifiziertes Personal zu gewinnen.**“

„Wenn es um Wertschätzung geht, mögen materielle und finanzielle Anreize auch wichtig sein. **Entscheidend sind aber Nähe und Authentizität durch übergeordnete Strukturen.**“



Walter Leipold

i Walter Leipold ist Regionalstellenleiter beim THW. Dort ist er Ansprechpartner für Hauptamtliche sowie Ehrenamtliche. Er hat sein Hobby zum Beruf gemacht: nach 18 Jahren im Ehrenamt blickt er auch auf viele Jahre im Hauptamt zurück und kennt damit beide Strukturen bestens.

„Hochrisikoorganisationen müssen stärker auf **erfahrungsbasiertes Lernen** setzen. Außerdem braucht es mehr **psychologische Themen** in der Ausbildung. Zwar gibt es erste Initiativen in diese Richtung, allerdings stecken sie häufig noch in den Kinderschuhen.“

„**Interorganisationale Zusammenarbeit** gelingt, wenn die Akteure sich **kennen**, sie **Wissen** über die andere Organisation besitzen und sie sich gegenseitig mit **Verständnis und Respekt** begegnen.“



Dr. Mareike Mähler

i Dr. Mareike Mähler ist Diplom-Psychologin und Partnerin von Team Human Factors Forschung Beratung und Training PartG. Sie blickt auf zahlreiche Zusammenarbeiten mit Einsatz- und Krisenstäben sowie Einsatzorganisationen und führt Forschungsprojekte, Beratungen, Trainings und Vorträge zu Themen rund um menschliches Handeln und Sicherheit durch.

„Wir müssen **Menschen für die Herausforderung Mensch sensibilisieren**. Dafür braucht es Raum und Zeit, um Verständnis zu entwickeln, Austausch zu fördern, Nähe und Interesse zu zeigen.“

„Lippenbekenntnisse bringen uns nicht weiter, es braucht **authentische Vorbilder, welche Bedürfnisse nach Anerkennung und Wertschätzung leben.**“



Walter Leipold

i Walter Leipold ist Regionalstellenleiter beim THW. Dort ist er Ansprechpartner für Hauptamtliche sowie Ehrenamtliche. Er hat sein Hobby zum Beruf gemacht: nach 18 Jahren im Ehrenamt blickt er auch auf viele Jahre im Hauptamt zurück und kennt damit beide Strukturen bestens.

„Die Feuerwehr kann sich noch einiges aus der **Forschung abschauen** und beispielweise viel mehr als heute an **Tagungen** teilnehmen, um aus der Wissenschaft und von anderen zu lernen. Auch diese Vernetzung gilt es zu stärken.“



Dr. Mareike Mähler

i Dr. Mareike Mähler ist Diplom-Psychologin und Partnerin von Team Human Factors Forschung Beratung und Training PartG. Sie blickt auf zahlreiche Zusammenarbeiten mit Einsatz- und Krisenstäben sowie Einsatzorganisationen und führt Forschungsprojekte, Beratungen, Trainings und Vorträge zu Themen rund um menschliches Handeln und Sicherheit durch.

„Hürden für Quereinsteiger/innen müssen abgebaut werden. Die Feuerwehr muss sich öffnen und **kompetenzorientiert** denken und handeln.“

„Feuerwehr muss sich **loseisen** von einem **hierarchischen Abteilungsdenken** und die Kultur **partizipativ** und **beteiligungsorientiert** weiterentwickeln.“



Dave Paulissen

i Dave Paulissen ist Referatsleiter in der Abteilung Prävention bei der Unfallkasse Rheinland-Pfalz. Dort ist er zuständig für die Fachkoordination der Feuerwehren.

„Mitglieder wollen gezielt angesprochen werden. **Engagierte sollten so ähnlich adressiert und begleitet werden wie Mitarbeitende.**“

„Die Feuerwehr braucht an den entscheidenden Stellen Köpfe, die in neue Richtungen denken und neue Wege gehen. Vielleicht sind das aber nicht unbedingt diejenigen, die sich vorher schon 20 Jahre in der FW engagiert und ausgezeichnet haben. **Generell ist Mut gefragt.**“



Dr. Joß Steinke

i Dr. Joß Steinke ist Leiter des Bereiches des Jugend und Wohlfahrtspflege beim Deutschen Roten Kreuz. Sein Bereich beschäftigt sich mit Fragen der Sozial- und Wohlfahrtsarbeit des DRK als Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege und des Jugendrotkreuzes.

„Es gibt nicht mehr den einen Menschen, der für die Feuerwehr geeignet ist. **Der Stereotyp des Generalisten funktioniert heute nicht mehr.** Fähigkeiten sollten nicht nur über Anforderungen im Einsatz definiert werden. Entsprechend sollte eher ein **tätigkeitsbasiertes** Bild für die Gewinnung, Ausbildung und Bindung kulturell und strukturell handlungsleitend sein. **Jede helfende Hand kann den Feuerwehrdienst stärken.**“



Dave Paulissen

i Dave Paulissen ist Referatsleiter in der Abteilung Prävention bei der Unfallkasse Rheinland-Pfalz. Dort ist er zuständig für die Fachkoordination der Feuerwehren.

„Ich selber präsentiere im Rahmen meiner Möglichkeiten mit meinen Kolleginnen und Kollegen **einen dynamischen, engagierten und vielfältigen Verband, den es - das weiß ich sehr wohl - an vielen Orten so nicht gibt und auch nicht geben kann.**“

„**Dort, wo die Mitarbeiterzufriedenheit hoch ist, funktioniert meistens auch die Mitgliedergewinnung.**“



Dr. Joß Steinke

i Dr. Joß Steinke ist Leiter des Bereiches des Jugend und Wohlfahrtspflege beim Deutschen Roten Kreuz. Sein Bereich beschäftigt sich mit Fragen der Sozial- und Wohlfahrtsarbeit des DRK als Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege und des Jugendrotkreuzes.

„Die Ausbildung braucht eine stärkere **Kompetenzorientierung**. Neben der hervorragenden einsatztaktischen Ausbildung sollte **Menschenführung** noch stärker als **fester Bestandteil der Ausbildung** in den Fokus gerückt werden. Damit das gelingt, müssen **Strukturen zukünftig noch stärker daran orientiert** sowie **Wissen und Kompetenzen systematisch vernetzt** werden.“



Dr. Meinald Thielsch ist außerordentlicher Professor für Organisationspsychologie und Human Computer Interaction an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Seine Forschungsschwerpunkte sind unter anderem Führung und Teamarbeit in Hochrisikoumwelten.



Apl. Prof. Dr. Meinald Thielsch

„**Weniger Ego, mehr Sachlichkeit.** Die Zukunftsarbeit darf sich nicht politischen oder Partikularinteressen unterordnen. Entsprechend müssen Führungs- und Entscheidungsstrukturen ausgestaltet sein.“



Als zertifizierter Business Coach hat Kristina Thomsen viele Jahre Erfahrungen mit Führungskräften und deren Ausbildung. Für sie steht der Mensch in der Wechselwirkung zur Organisationen im Mittelpunkt. Sie hat unter anderem Coachingmandate bei Feuerwehren, darunter auch beim Landesfeuerwehrverband Rheinland-Pfalz.



Kristina Thomsen

„Bei gleichzeitigem Anstieg der Anforderungen, ist eine Entlastung des Ehrenamts und insbesondere der Führungskräfte von enormer Wichtigkeit. **Die Frage der Entlastung muss deshalb thematisiert werden.** Eine Rückbesinnung auf Kernaufgaben könnte ein erster Schritt sein.“

„Für Einsatzbelange ist ein hierarchischer Führungsstil dienlich. **Daneben ist demokratische und einfühlsame Führung zentral.** In der Folge brauchen wir **zwei parallele Ansätze, die gleichsam in der Ausbildung und den Strukturen wiederzufinden sind.**“



Als zertifizierter Business Coach hat Kristina Thomsen viele Jahre Erfahrungen mit Führungskräften und deren Ausbildung. Für sie steht der Mensch in der Wechselwirkung zur Organisationen im Mittelpunkt. Sie hat unter anderem Coachingmandate bei Feuerwehren, darunter auch beim Landesfeuerwehrverband Rheinland-Pfalz.



Kristina Thomsen

„In der Feuerwehr gibt es **drei Lager**: die ewig **Gestrigen**, die an Traditionen festhalten, die **Unentschlossenen**, die sich nicht entscheiden können, wo es hingehen soll und die **Offenen**, die bereit sind mutige und innovative Wege zu gehen. Um Zukunft zu gestalten, braucht es eine Kultur, die Veränderung fordert und fördert.“

„**Wir müssen Wegkommen von Funktionen und hinkommen zu Kompetenzen.** Wir müssen lernen Vielfalt in Kompetenzen wertzuschätzen und zu fördern. Das bedeutet mehr Fokus auf: „Wie kann diese Person der Feuerwehr helfen?“, um einen kompetenzorientierten Einsatz (von Ehrenämtlern) zu ermöglichen.“



Alexander Troch



Alexander Troch ist Berufsoffizier und Regionenleiter bei Schutz & Rettung Zürich. Sein Aufgabenfeld umfasst, neben der operativen Führung von Einheiten der Berufs- und Milizfeuerwehr sowie des Zivilschutzes, die strategische Organisationsentwicklung und interdisziplinäre Vernetzung unterschiedlicher Partner des Bevölkerungsschutzes.

„Das noch immer vielerorts **vorherrschende Denken** in „Schulterklappen“ **hindert innovatives Denken.**“

„Die **föderalen Strukturen** sind für die **Kommunikation und Zusammenarbeit herausfordernd.** Es ist trotz digitalem Zeitalter oftmals schwer die Basis zu erreichen.“



Benedikt Wolter



Benedikt Wolter ist Gründer und Geschäftsführer der Marketing Mittelrhein, die als Schulungspartner eng mit dem Landesfeuerwehrverband zusammenarbeitet. Wolter selbst war viele Jahre als Feuerwehrmann aktiv und ist auch als Fachbereichsleiter in strategische Themen eingebunden.

Raum für Deine Ideen:

„Die Strukturen der Feuerwehren sind zwar uns, aber nicht allgemein bekannt. Nach vorne hin ist es wichtig, darüber **aufzuklären**, dass die **Institution Feuerwehr und das Vereinsleben zwei paar Schuhe sind**, die in der Folge auch unterschiedliche Maßnahmen benötigen.“

„Das **System Feuerwehr** ist **zu schwer für das Ehrenamt.**“



Benedikt Wolter



Benedikt Wolter ist Gründer und Geschäftsführer der Marketing Mittelrhein, die als Schulungspartner eng mit dem Landesfeuerwehrverband zusammenarbeitet. Wolter selbst war viele Jahre als Feuerwehrmann aktiv und ist auch als Fachbereichsleiter in strategische Themen eingebunden.



Rheinland-Pfalz

Landes **FEUERWEHR** verband

**Landesfeuerwehrverband
Rheinland-Pfalz e. V.
Lindenallee 41–43
56077 Koblenz**

**Telefon: 0261 97434-0
Fax: 0261 97434-34
E-Mail: post@lfv-rlp.de
Internet: www.lfv-rlp.de**

Öffnungszeiten:

Mo–Mi: 8:00–17:00 Uhr

Do: 8:00–19:00 Uhr

(In den Ferien keinen langen Donnerstag)

Fr: 8:00–13:00 Uhr



Direkt zu unserer Homepage



Folge uns auf Facebook