

Facharbeit

im Rahmen der Ausbildung für das zweite Einstiegsamt der
Laufbahngruppe 2 im feuerwehrtechnischen Dienst

Thema:
**Mitarbeitergewinnung für den
feuerwehrtechnischen Dienst**

Dienststelle:
Berliner Feuerwehr

Verfasser:
Brandreferendar
Linnart Bäker

LG 2, 2. Einstiegsamt
8. Ausbildungsabschnitt

Abgabetermin:
21.12.2018

Thema der Facharbeit gemäß § 21 VAP2.2-Feu

Mitarbeitergewinnung für den feuerwehrtechnischen Dienst

Welche Maßnahmen unternehmen Dienstherren, um für die Ausbildung zu den Laufbahnen des feuerwehrtechnischen Dienstes eine genügende Anzahl geeigneter Bewerberinnen und Bewerber zu finden? Welche Verbesserungspotentiale sehen Sie? Ein Vergleich auch mit anderen Tätigkeitsfeldern der Gefahrenabwehr sollte erfolgen.

Inhaltsverzeichnis

THEMA DER FACHARBEIT GEMÄß § 21 VAP2.2-FEU	I
INHALTSVERZEICHNIS	II
1 EINLEITUNG	1
1.1 Einführung in das Thema.....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
2 HAUPTTEIL	3
2.1 Optimierung der Bewerberkommunikation.....	3
2.1.1 Arbeitgebermarke.....	3
2.1.2 Active Sourcing	4
2.1.3 Karrieremessen	4
2.1.4 Mitarbeiterempfehlungsprogramme	5
2.1.5 Werbung und Social Media	5
2.1.6 Internetauftritt und E-Recruiting	6
2.1.7 Candidate Experience und Trennungsmanagement.....	6
2.2 Erschließung neuer Zielgruppen.....	7
2.2.1 Migranten, das Beispiel „Berlin braucht dich“	7
2.2.2 Frauen an den Brandherd	8
2.2.3 Polizeiärztliche Anforderungen: Sehschärfe und Tattoos	9
2.2.4 Bereits ausgebildete Feuerwehrleute.....	10
2.3 Erhöhung der Attraktivität	10
2.3.1 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.....	11
2.3.2 Besoldung und Pensionsalter.....	12
2.3.3 Anwärtersonderzuschläge.....	13
2.4 Veränderung der Ausbildung	13
2.4.1 Laufbahngruppe 1.2: Die dreijährige Ausbildung zum Feuerwehrmann/-frau.....	13
2.4.2 Laufbahngruppe 2.1: Das Duale Studium	15
2.4.3 Laufbahngruppe 2.2: Öffnung für andere Studiengänge.....	15
2.5 Vergleich mit anderen Bereichen der Gefahrenabwehr.....	16
2.5.1 Polizeiliche Gefahrenabwehr.....	16
2.5.2 Nichtpolizeiliche Gefahrenabwehr.....	17
3 VERBESSERUNGSPOTENTIALS UND FAZIT	18

3.1.1	Kurzfristige Verbesserungspotentiale.....	18
3.1.2	Mittel- und langfristige Verbesserungspotentiale	19
4	LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS	21
4.1	Mündliche, telefonische und elektronische Mitteilungen	23
	EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG	XXV

1 Einleitung

1.1 Einführung in das Thema

Die Berufsfeuerwehren in Deutschland sind bestrebt ihre gesetzlichen Aufgaben im Brand und Katastrophenschutz professionell und auf fachlich hohem Niveau zu erfüllen. Die mit Abstand wichtigste Ressource zur Erfüllung dieser Aufgaben ist das eigene Personal. Die richtige Person für das richtige Anforderungsprofil zu finden ist dabei die zentrale Herausforderung.

Das gesellschaftliche, soziale und politische Umfeld, in dem deutsche Berufsfeuerwehren agieren, ist kontinuierlich im Wandel. Aktuell konkurriert die Feuerwehr in Zeiten guter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen mit einer attraktiven Privatwirtschaft und wirbt unter zunehmendem Konkurrenzdruck, um geeignete Bewerber*innen. Die Konkurrenz lockt mit steigenden Gehältern und versucht zunehmend, auch mit weichen Faktoren, rund um eine Beschäftigung Anreizsysteme für zukünftige Mitarbeiter zu entwickeln. Um sich in einem umkämpften Feld als Arbeitgeber durchzusetzen, wird versucht, auf die veränderten Bedürfnisse der Generation Y einzugehen. Die Work-Life-Balance, also die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, ist neben dem Wunsch nach einer sinnstiftenden Tätigkeit zu einem der Hauptfaktoren bei der Arbeitsplatzwahl für die junge Generation geworden (1).

In Zeiten allgemein guter Haushaltslage erhöht sich auch innerhalb des öffentlichen Dienstes die Konkurrenz um geeignetes Personal. Unterschiede in der Bezahlung zwischen den Dienststellen sind hier nur ein Faktor im Konkurrenzkampf um qualifizierte Mitarbeiter. Diese Kannibalisierungseffekte finden dabei sowohl kommunal, auf Landesebene, zwischen den Ländern sowie zwischen Bund und Ländern statt.

All dies spielt sich vor dem Hintergrund des demographischen Wandels ab. In einer überalternden Gesellschaft wird die Anzahl der Erwerbstätigen und damit die Menge an potentiellen Bewerbern insgesamt abnehmen (2). Ausdruck findet diese Entwicklung bereits jetzt in Begriffen wie „competition for talent“, „hunt for talent“ oder sogar dem „war for talent“. Parallel werden im Personalkörper vieler Behörden in den nächsten Jahren, begründet durch geburtenstarke Jahrgänge und wellenartige Stellenaufwüchse, ein überproportional hoher Prozentsatz in Rente und Pension gehen. Bis zum Jahr 2030 betrifft dies jeden dritten Mitarbeiter im öffentlichen Dienst. Parallel dazu gibt es bei vielen Dienstherrn Stellenzuwächse, begründet durch volle öffentliche Kassen und wachsende Bedarfe (3).

Durch die Einführung des Notfallsanitäters ist das Berufsbild im Rettungsdienst seit einigen Jahren stark im Umbruch. Feuerwehren, die auch Träger des Rettungsdienstes sind, sehen sich dadurch weiteren Herausforderungen ausgesetzt. Der multifunktionale Feuerwehrmann, in vielen Feuerwehren lieb gewonnener Standard, gerät durch das neue Berufsbild in akute Gefahr. Die dreijährige Berufsausbildung, gefolgt von einer 18-monatigen feuerwehrtechnischen

Ausbildung mit anschließender Ausbildung zum Notfallsanitäter erscheint zukünftigen Bewerbern wie auch Dienststellen nicht zumutbar.

Diese Faktoren zwingen Dienstherrn, sich im Bereich der Personalgewinnung weiter zu professionalisieren, Strategien aus der freien Wirtschaft zu adaptieren und an der Attraktivität als Arbeitgeber insgesamt zu arbeiten. Die schwieriger werdenden Rahmenbedingungen beschleunigen zunehmend auch die Transformation im Bereich der Zugangswege zur Feuerwehr.

1.2 Zielsetzung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen Überblick über Maßnahmen von Dienstherrn zur Sicherstellung einer genügenden Anzahl geeigneter Bewerber für die verschiedenen feuerwehrtechnischen Laufbahnen zu geben.

Dabei werden für die Feuerwehr folgende Laufbahnen betrachtet:

- 2. Einstiegsamt der Laufbahngruppe 1
- 1. Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2
- 2. Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2

Personalgewinnung im Bereich der Freiwilligen Feuerwehr und im nicht-feuerwehrtechnischen rückwärtigen Dienst wird in dieser Arbeit nicht betrachtet. Ebenso werden ausschließlich auf den Notfallrettungsdienst bezogene Ausbildungsstellen nicht betrachtet.

Im Anschluss werden diese Maßnahmen in Bezug gesetzt zum Vorgehen anderer Akteure der polizeilichen und nicht polizeilichen Gefahrenabwehr. Am Ende der Arbeit erfolgt eine Bewertung der identifizierten Strategien sowie die Bearbeitung der Frage ob bzw. welche Verbesserungspotentiale durch den Autor identifiziert werden konnten.

2 Hauptteil

In diesem Abschnitt erfolgt eine Bestandsaufnahme der identifizierten Strategien verschiedener Dienstherren zur Sicherstellung einer ausreichenden Anzahl an Bewerbern für die verschiedenen feuerwehrtechnischen Laufbahnen. Im Rahmen der Bearbeitung dieser Facharbeit konnten grundsätzlich vier verschiedene Ansätze identifiziert werden:

- Optimierung der Bewerberkommunikation
- Erschließung neuer Zielgruppen
- Erhöhung der Attraktivität einer Stelle
- Veränderung der Ausbildung

Es zeigt sich, dass klassische Methoden der Personalrekrutierung zunehmend ergänzt werden durch Maßnahmen, die darauf ausgelegt sind, die Feuerwehren grundlegend zukunftssicher aufzustellen. Neben dem Ansatz, die Attraktivität einer Stelle zu erhöhen, gibt es auch Dienstherren, die bereits grundlegend den Ausbildungsverlauf und die Eingangsvoraussetzungen für die feuerwehrtechnische Laufbahnausbildung modifizieren, um auch weiterhin den Bedarf an qualifizierten Bewerbern decken zu können und sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

2.1 Optimierung der Bewerberkommunikation

Der traditionelle Ansatz, mehr qualifizierte Bewerber zu generieren, ist die Erhöhung der Sichtbarkeit und Reichweite von Stellenangeboten. Über Werbung wird erreicht, dass mehr Menschen mit den Angeboten einer Dienststelle konfrontiert werden. Inserate in Zeitschriften, Plakatkampagnen, Onlinewerbung und die Präsentation der eigenen Organisation auf Karrieremessen stellen die gängigsten Ansätze dar (4).

Durch die klassische Pressearbeit ergeben sich häufig Synergien mit dem Bereich der Bewerberkommunikation. Durch die mediale Präsenz wird die eigene Organisation sichtbarer und Feuerwehr als Berufsoption wird einem breiteren Personenkreis vorgestellt. Gleichzeitig benötigen einige der beschriebenen Instrumente ein konzertiertes Zusammenspiel zwischen Pressestelle und Personalmanagement.

Im Nachfolgenden werden die gängigen Instrumente zur Optimierung der Bewerberkommunikation aufgeführt, die in Dienststellen deutscher Feuerwehren zur Anwendung kommen.

2.1.1 Arbeitgebermarke

Kern jeder modernen Personalgewinnungsstrategie ist die Entwicklung und Pflege einer starken, positiv besetzten Arbeitgebermarke. Der Begriff des

Employer Branding setzt sich zunehmend in der Fachliteratur durch und betont gleichzeitig die gedankliche Nähe zu klassischen Werbestrategien. (5) (6)

Es ist das Ziel des Employer Branding, die eigene Organisation als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren und sich von anderen Arbeitgebern abzugrenzen. Dabei wird die Arbeit der eigenen Feuerwehr dargestellt und über sogenannte Testimonials mit Aussagen zur eigenen Organisationskultur verbunden. Ziel dieser Kommunikationsstrategie ist es, mehr und geeignetere Bewerber für die eigenen Stellenangebote zu generieren sowie bereits bei der Organisation Beschäftigte durch Aufbau einer emotionalen Bindung stärker an sich zu binden. Es hat sich gezeigt, dass ein gut umgesetztes Employer Branding auch zu weiteren positiven Effekten wie die Senkung des Krankenstandes, Senkung von Bürodiebstählen, erhöhter Identifikation und Leistungsbereitschaft führt (7).

Umfragen über das Vertrauen der Bevölkerung in verschiedene Berufsgruppen zeigen, dass Feuerwehrleute konstant höchstes Ansehen genießen. Damit gibt es, verglichen zur freien Wirtschaft oder anderen Teilen der Gefahrenabwehr, insbesondere der Polizei, einen großen Teil der positiven Arbeitgebermarke quasi frei Haus. Das Arbeitsgebiet der Feuerwehr generiert naturgemäß eine hohe Anzahl von medienwirksamen Bildern und Videos und bietet damit eine ideale Plattform für eine mediale Kommunikation der eigenen Arbeitgebermarke.

Die aktuell Erfolgreichste Imagewerbung einer deutschen Feuerwehr ist dabei die Fernsehserie „Feuer & Flamme“ über die Feuerwehr Gelsenkirchen, die sich in einem deutlichen Anstieg der Bewerberzahlen niedergeschlagen hat.

2.1.2 Active Sourcing

Active Sourcing ist ein Oberbegriff für Maßnahmen zur Identifizierung und Ansprache von potentiellen Bewerbern. Während beim klassischen Ansatz eher passiv auf eingehende Bewerbungen gewartet wird, tritt hier der Arbeitgeber selbstständig mit Menschen in Kontakt, bevor sich diese beworben haben (8).

In einem ersten Schritt werden potentielle Bewerber*innen identifiziert und es wird evaluiert über welche Medien und Kanäle diese aktiv angesprochen werden können. Dabei versucht der Arbeitgeber eine persönliche Beziehung zu Bewerber*innen aufzubauen um das Interesse zu wecken und Personen an die eigene Organisation zu binden. Zu den häufigsten Anwendungsbeispielen zählen Karrieremessen und Mitarbeiterempfehlungsprogramme.

2.1.3 Karrieremessen

Die Präsentation auf einer Karrieremesse ist eine häufige Maßnahme des Active Sourcing und wird von vielen größeren und kleineren Dienststellen durchgeführt. Im Rahmen einer Karrieremesse präsentieren sich verschiedenste Arbeitgeber einem Publikum. Es gibt dabei unterschiedliche Formate, je nach Ausbildungsart und Zielgruppe.

Auf Messen wie dem Karrieretag, einer kommerziell organisierten Veranstaltungsreihe mit regionalen Ablegern in ganz Deutschland, muss sich die Feuerwehr gegen andere Arbeitgeber im direkten Vergleich durchsetzen. Ein Ansatz, sich von anderen Arbeitgebern abzuheben ist das so genannte Recrutainment, ein Kunstwort aus Recruiting und Entertainment. Der Bewerber wird durch besondere Angebote unterhalten und dazu gebracht, sich mit dem potentiellen Arbeitgeber auseinanderzusetzen (4). Beispiele für solche Recrutainment-Angebote sind zum Beispiel Drehleitersteigen, Fitness-tests oder andere sportliche Herausforderungen mit Bezug zur Arbeit bei der Feuerwehr.

2.1.4 Mitarbeiterempfehlungsprogramme

Unter Mitarbeiterempfehlungsprogrammen, auch Netzwerkrekrutierung genannt, versteht man Programme mit dem Ziel, durch bereits im eigenen Unternehmen Beschäftigte über deren soziale Kontakte neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen. Studien haben ergeben, dass das Verhältnis zwischen Bewerbern und Einstellungen dann am höchsten ist, wenn der Bewerber sich auf Empfehlung eines bereits in der Organisation Beschäftigten bewirbt (8). Dieser Umstand führte in der freien Wirtschaft zur Einführung von Programmen, die die Mitarbeiterwerbung durch Mitarbeiter direkt unterstützen sollen. Ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm kann neben der konkreten Aufforderung zur aktiven Werbung durch Mitarbeiter auch Infomaterial zur konkreten Stelle oder den Vorzügen des eigenen Unternehmens beinhalten. Es gibt auch Dienststellen, die eine erfolgreiche Einstellung infolge der Werbung durch einen Mitarbeiter durch Geld oder Sachwerte vergüten (9).

2.1.5 Werbung und Social Media

Zeitungsinserate sind ein etabliertes Mittel zur Personalgewinnung. Je nach Laufbahn gibt es unterschiedliche Medien, die sich für die Bewerberansprache eignen. Verbreitet sind Inserate in bekannten Feuerwehrfachzeitschriften. Plakataktionen werden von vielen Dienstherren als Teil ihrer Personalgewinnungsstrategie eingesetzt. (10)

Im Vergleich zu Anzeigen im Print-Bereich hat sich das Werbebudget schon lange Richtung Onlinewerbung verschoben. Grund hierfür ist die größere Reichweite und die Möglichkeit, hochselektiv Zielgruppen mit dem vorhandenen Werbeetat anzusprechen (4)

Social Media ist seit ca. 10 Jahren fester Bestandteil der Debatte um Personalgewinnung. Dabei hat sich der initiale Hype um das Thema mittlerweile gelegt und Social Media ist auch im Bereich der Feuerwehr zum Standardrepertoire in vielen Personalgewinnungsstrategien geworden. In der Generation Y finden es zwei von drei Bewerbern gut, wenn Unternehmen Social Media Plattformen in der Personalwerbung einsetzen. 50% gehen davon aus (11), dass Unternehmen erwarten, dass sich Bewerber über Social Media informieren und nach Stellenanzeigen suchen. Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Periscope und Co.

werden von breiten Teilen der Bewerber als selbstverständlich vorausgesetzt (3) (4) Zusätzlich bieten diese Plattformen insbesondere Gelegenheit, das Employer Branding voranzutreiben. Ziel ist dabei der Aufbau einer langfristigen Beziehung zu potentiellen Bewerbern. Stellenanzeigen über Social Media Plattformen zu verbreiten hat für viele Dienststellen allein nicht zum gewünschten Erfolg geführt. Vielmehr scheint Personalrekrutierung über Social Media nur im Rahmen einer bestehenden, bereits gut angenommenen Kampagne, zu funktionieren. Diese benötigt signifikante Arbeitsressourcen und geeignetes Personal (12) (13).

2.1.6 Internetauftritt und E-Recruiting

Die Karriere-Webseite hat das Ziel, über die verschiedenen Einstiegs- und Beschäftigungsmöglichkeiten zu informieren. Daneben wird die Organisation als Arbeitgeber vorgestellt und es werden Einblicke in die spätere Tätigkeit angeboten. Sie ist dabei die Basisinformationsquelle, auf die zum Beispiel über Social Media auch immer wieder Bezug genommen werden kann. Der Internetauftritt stellt dabei den wichtigsten Baustein des Personalmarketings im Internet dar (10). Bewerber scheinen einen Zusammenhang zwischen der Qualität eines Internetauftritts und der wahrgenommenen Professionalität eines Arbeitgebers herzustellen.

Die Karriere-Webseite hat unter anderem auch die Aufgabe die Ansprache und Information von Bewerber*innen rund um das Bewerbungsverfahren zu verbessern, zu vereinfachen und kostengünstig durchzuführen. Über eine Karriere-Webseite kann direkt zu einem in der lokalen Verwaltung etablierten E-Recruiting Portal übergeleitet werden. Dabei fungiert ein E-Recruiting Portal als Anlaufpunkt und als Kommunikationsplattform, gleichzeitig können je nach Qualität und Funktionsumfang der Plattform auch Verwaltungsvorgänge über diese Systeme digitalisiert, beschleunigt und optimiert werden. Einige Systeme ermöglichen auch vorgeschaltete Tests in das Bewerbungsverfahren einzubauen.

Ein weiteres Medium, das neben der klassischen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit auch im Bereich der Personalgewinnung, meistens im Rahmen des Employer Branding eingesetzt wird, sind Weblogs. Vom Format her gibt es im Weblog die Möglichkeit, im Stil eines Artikels zu kommunizieren. Dadurch entsteht ein Kommunikationskanal, über den Interessierte verdichtet Informationen abrufen können. Gleichzeitig kann über dieses Medium ebenfalls an der eigenen Arbeitgebermarke gearbeitet werden.

2.1.7 Candidate Experience und Trennungsmanagement

Im Zuge der zunehmenden Konkurrenz um Bewerber*innen hat sich im Personalmanagement der Ansatz etabliert, den Ablauf von Bewerbungsverfahren aus der Perspektive des Bewerbenden zu überprüfen und zu optimieren. Dabei wird evaluiert ob die sogenannte „Candidate Experience“, also die Erfahrungen, die ein Bewerber im Rahmen seines Bewerbungsverfahrens macht, bei einem Bewerber ein positives oder negatives Bild der eigenen Organisation hinterlassen haben. Nicht eingestellte Bewerber*innen, die negative Erfahrungen in einem

Bewerbungsverfahren gemacht haben, äußern sich in ihrem sozialen Umfeld eventuell negativ über die ablehnende Organisation. Dies kann bei anderen potentiellen Bewerber*innen zu einem negativen Bild der Organisation führen. Es entwickelt sich quasi ein negativer Werbeträger (14).

Dies wird vor allem dann relevant, wenn man bedenkt, dass in einem durchschnittlichen Stellenbesetzungsverfahren die überwältigende Mehrzahl der Bewerber*innen eine Absage erhalten. Bei der Optimierung der Candidate Experience handelt es sich quasi um eine umgedrehte Form des Mitarbeiterrekrutierungsprogramms. Lange Verfahren, späte Absagen, unhöfliche oder herablassende Kommunikation, als undurchsichtig empfundene Verfahren und Auswahlkriterien sind die häufigsten negativen Erfahrungen, die Bewerber*innen im Rahmen ihrer Bewerbung machen.

Verlässt ein Mitarbeiter einen Arbeitgeber, wird von einigen ein strukturiertes, zentral organisiertes, Trennungsgespräch geführt. Kollegen*innen, die die eigene Feuerwehr verlassen, aber auch Praktikanten oder FSJler, werden nach Abschluss ihrer Zeit in der Feuerwehr strukturiert zu den Gründen ihres Ausscheidens und ihren Erfahrungen innerhalb der Organisation befragt. Gibt es keine Gründe, die dagegensprechen, wird dem scheidenden Mitarbeiter ein Wiederbeschäftigungsangebot gemacht. Hintergrund dieser Gespräche ist der Wunsch Faktoren, die zum Abwandern von Personal führen, früh und sicher zu identifizieren. Durch dieses Monitoring von Personalabgängen erhält die Organisation einen kontinuierlichen Überblick über die eigene Attraktivität als Arbeitgeber und kann Faktoren, die zu einer Abwanderung von Personal führen, früh und sicher identifizieren (14).

Alle aufgeführten Maßnahmen können in ein Qualitätsmanagement eingebettet werden. Dabei werden Kennzahlen definiert, anhand derer die Effizienz einer Maßnahme evaluiert werden kann. Bei Bewerbungsbeginn werden dann über eine Umfrage diese Kennzahlen erhoben. Ist eine Feuerwehr beispielsweise auf mehreren Karrieremessen präsent, können so diejenigen Veranstaltungen identifiziert werden, die zu den meisten Bewerbungen führen.

2.2 Erschließung neuer Zielgruppen

Dienstherren versuchen, über die Identifikation und gezielte Ansprache von traditionell unterrepräsentierten Bewerbergruppen, mehr Bewerber*innen für feuerwehrtechnisch Laufbahnen zu generieren. Traditionell betrifft dies im Bereich der Feuerwehr vor allem zwei Gruppen: Frauen und Migranten (13).

2.2.1 Migranten, das Beispiel „Berlin braucht dich“

Knapp 30% der Einwohner Berlins haben einen Migrationshintergrund. Bei den unter 15-jährigen liegt der Anteil bei etwa 40% (15). Innerhalb der Feuerwehrwelt hat sich bereits seit längerer Zeit die Erkenntnis durchgesetzt, dass der Beruf des Feuerwehrmannes, insbesondere im arabischen Kulturraum, nicht sehr hoch angesehen ist. Es liegt daher nahe, Strategien zu entwickeln, um den Ruf und das

Ansehen der Feuerwehren in diesen kulturellen Gruppen zu steigern, um sich in Zukunft aus diesem größer werdenden Pool von qualifizierten Bewerber*innen bedienen zu können (16).

Bei „Berlin braucht dich“ handelt es sich um eine Kampagne des Landes Berlins mit dem Ziel, mehr Migranten über den Weg der dualen Ausbildung in landeseigene Betriebe zu bringen. Das Projekt geht von der Annahme aus, dass es eine größere Gruppe von schulisch gut qualifizierten Jugendlichen mit Migrationshintergrund gibt, die aus einer Kombination aus Selbst- und Fremdzuschreibung heraus bisher nicht in diesen Betrieben angekommen ist. (1) (17)

„Berlin braucht dich“ besteht aus einer Medien-Kampagne sowie aus sogenannten Betriebsbegegnungen. Neben anderen landeseigenen Betrieben wird die Berliner Feuerwehr durch Kollegen*innen mit Migrationshintergrund innerhalb der Kampagne repräsentiert. Daneben existiert ein System der Betriebsbegegnungen, über die Jugendliche direkt mit der Berliner Feuerwehr in Kontakt kommen. (15) (18)

Das System der Betriebsbegegnungen ist dabei mehrphasig aufgebaut. In einem ersten Schritt gibt es Schnuppertage auf den Feuerwachen. Jugendliche kommen in der 7. Klasse in größeren Gruppen auf die Feuerwache, wo Ihnen Kollegen*innen die Arbeit bei der Feuerwehr näherbringen. Für interessierte Schüler*innen gibt es in der 9. Klasse das Angebot zu einem Intensivpraktikum. Neben dem Besuch verschiedener Teile der Berliner Feuerwehr wird dabei auch der feuerwehrtechnische Einsatzdienst den Schüler*innen nähergebracht. In kleineren Gruppen werden die Teilnehmer dabei zu Einsätzen, die aktuell im Stadtgebiet laufen, gefahren. Unter dem Gesichtspunkt des Jugendschutzes erfolgt eine Vorauswahl an Einsätzen, die für die Schülerpraktikanten geeignet erscheinen und die Maßnahme wird mit dem jeweiligen Einsatzleiter abgestimmt. Ob geeignete Einsätze in dem Zeitraum anfallen, ist naturgemäß nicht zu beeinflussen. Die Größe des Einsatzgebietes kompensiert diesen Umstand, so dass sich in der Praxis häufig geeignete Einsätze finden. Diese Intensivpraktika befinden sich noch in der Erprobung und stehen noch nicht flächendeckend in Berlin zur Verfügung.

2.2.2 Frauen an den Brandherd

Die Frage, wie die Anzahl an Frauen in feuerwehrtechnischen Berufen angehoben werden kann, ist schon seit Jahren auf der Agenda deutscher Feuerwehren. Während der Anteil weiblicher Polizisten*innen oder Soldaten*innen, also ehemaligen klassischen Männerberufen, in den letzten 10 Jahren signifikant gestiegen ist, stagniert der Frauenanteil bei den Berufsfeuerwehren im Bundesdurchschnitt. Bundeswehr und Polizei haben sich gigantische Bewerbergruppen erschlossen, während die Gruppe der Frauen für die Feuerwehr weitestgehend verwehrt bleibt. (19)

Auf Ebene des Deutschen Städtetages wurde in Zusammenarbeit mit mehreren Berufsfeuerwehren bereits 2009 eine Arbeitsgruppe „Frauen in der Berufsfeuerwehr“ mit dem Ziel „Förderung der Chancengleichheit von Frauen bei der

Berufsfeuerwehr“ gestartet. Dabei wurden mögliche Gründe für den Status quo identifiziert und Gegenmaßnahmen entworfen. Es wird vermutet, dass die Auswahl der für die Einstellung geforderten Ausbildungsberufe im technischen Bereich mit zu der Situation beiträgt. Eine Öffnung für ein weiteres Spektrum an Ausbildungsberufen erscheint auch unter dem Aspekt des allgemeinen Bewerbermangels als geboten. Darüber hinaus wird der Beruf der Feuerwehrfrau in der Öffentlichkeit nicht als Frauenberuf wahrgenommen. Um die Motivation bereits aktiver Feuerwehrfrauen, diesen Berufsweg einzuschlagen, nachzuvollziehen, wurden mehrere Umfragen an deutschen Berufsfeuerwehren durchgeführt. Dabei wurde als Hauptmotivator für die Berufswahl Feuerwehrfrau ein vorheriges Engagement in der Freiwilligen Feuerwehr, Erfahrungen im Rettungsdienst und private Verbindungen zu aktiven Feuerwehrleuten genannt. (20) (21) Eine weitere Ursache wurde im Bereich der sportlichen Einstellungstests identifiziert, die teilweise zu einem unproportional hohen Ausscheiden von weiblichen Bewerberinnen geführt haben. Es hatte sich gezeigt, dass viele Frauen beispielsweise die geforderte Anzahl an Klimmzügen nicht geschafft haben. Als Reaktion auf diese Erkenntnis, ist durch die Kölner Sporthochschule ein angepasster Sporttest entwickelt worden. Durch die Analyse und Formalisierung der Anforderungen des Feuerwehrdienstes konnte ein Sportauswahltest entwickelt werden, der Frauen und Männer in gleichem Maße fordert. Dabei werden die physiologischen Besonderheiten von Männern und Frauen berücksichtigt und die physischen Anstrengungen der Arbeit bei der Feuerwehr abgebildet. Der Test macht dabei lediglich eine Aussagedarüber, ob die Leistungsanforderung erfüllt wird. Ein vergleichendes Ranking zwischen einzelnen Bewerberleistungen ist mit diesem Test nicht möglich. Die Hoffnung durch diesen modifizierten Test den Frauenanteil signifikant zu erhöhen hat sich bislang für viele Dienststellen noch nicht erfüllt.

2.2.3 Polizeiärztliche Anforderungen: Sehschärfe und Tattoos

Ein weiterer Ansatzpunkt, um den Nachwuchs in feuerwehrtechnischen Ausbildungen zu sichern, ist die Anzahl von Bewerbern zu reduzieren, die von einer Bewerbung ausgeschlossen werden.

Waren Polizei- und Feuerwehrdienststellen in der Vergangenheit noch deutlich restriktiver bei Bewerbern mit Tattoos, so folgen einige Dienstherren dem Vorbild der Bundeswehr und verändern die Erlasslage in ihren Häusern in Bezug auf erlaubte Körperbemalung. Dadurch wird vermieden, dass Bewerber auf Ebene der polizeiärztlichen Untersuchung aus einem Bewerbungsverfahren entfernt werden, weil sie sichtbare Tattoos haben.

Im Bereich der polizeiärztlichen Untersuchung gibt es noch weitere Stellschrauben zur Erhöhung der Bewerberzahl. Am auffälligsten scheint hier der Bereich der sehtechnischen Anforderungen zwischen Dienststellen zu variieren. Die Aufgabe, die körperlichen Anforderungen einer Laufbahn zu definieren, obliegt dem Dienstherrn. Hier gibt es offensichtlich sehr unterschiedliche Auffassungen, wieviel Sehleistung für die Arbeit bei der Feuerwehr benötigt wird. Dabei ist die eigentliche Feuertauglichkeit zumeist nicht an die unkorrigierte Sehschärfe

gebunden. Lässt das Sehvermögen eines Feuerwehrbeamten im Laufe seiner Dienstzeit im Rahmen der physiologischen Entwicklung nach, führt das bei keinem Dienstherrn dazu, aus dem aktiven Feuerwehrdienst entfernt zu werden. Der Ansatz, daraufhin auch bei Einstellung die Anforderungen an die Sehleistung zu lockern, erscheint daher hochgradig sinnvoll und nachvollziehbar.

2.2.4 Bereits ausgebildete Feuerwehrleute

Bereits ausgebildete Feuerwehrleute von anderen Dienststellen stellen eine begehrte Ressource dar. Im Rahmen des Active Sourcing, also der Ansprache potentieller Bewerber auf Eigeninitiative der Dienststelle hin, wird direkt versucht, Kollegen*innen abzuwerben. Hier treten Dienststellen direkt in Konkurrenz zueinander und es drohen Kannibalisierungseffekte. Gerade in Gebieten, in denen verschiedene Dienstherrn räumlich nah beieinander liegen, kann sich ein Kampf um bereits ausgebildetes Personal entwickeln.

Die Berliner Verwaltung muss im Laufe der nächsten 10 Jahre knapp 50% der eigenen Belegschaft altersbedingt austauschen. Eine weitere Strategie, diesen Prozess zu meistern, ist die Verlängerung bestehender Arbeitsverhältnisse. Im pensionsfähigen Alter stehende Kollegen*innen werden durch monetäre Anreize zur Verlängerung ihrer Dienstzeit motiviert. Dadurch kann über die Personalentwicklungsinstrumente Mentoring und Lernpatenschaft der Wissenstransfer gesteuert werden und verhindert werden, dass über Jahrzehnte in den Verwaltungsstrukturen angesammeltes Wissen verloren geht.

2.3 Erhöhung der Attraktivität

Ein weiterer Ansatzpunkt, den Dienstherrn verfolgen, um mehr Bewerber für feuerwehrtechnische Stellen zu gewinnen, ist die Steigerung der Attraktivität von Beschäftigungspositionen. Dabei ist insgesamt im öffentlichen Dienst die Tendenz zu beobachten, die Arbeitgeberattraktivität zu stärken.

Die freie Wirtschaft geht zunehmend den Weg, sich über weiche Faktoren rund um eine Beschäftigung von Konkurrenten zu differenzieren. Der öffentliche Dienst erscheint hier gegenüber der freien Wirtschaft benachteiligt, agiert er doch in einem strengen Korsett von gesetzlichen Rahmenbedingungen. Umfangreiche Regelungen im Dienst- und Haushaltsrecht schränken die Flexibilität des öffentlichen Dienstes im Vergleich zur Wirtschaft ein. Diese gesetzlichen Rahmenbedingungen führen gleichzeitig innerhalb der Organisation zu Handlungsparadigmen wie Regelgehorsam, hierarchischen Führungsstrukturen und dem Bedürfnis nach Rechtssicherheiten. Paradigmen, die die Arbeitsorganisation und Kommunikationskultur beeinflussen und so der Entwicklung moderner, netzwerkartiger Kommunikationsformen und projektorientierter Arbeitsweisen entgegenwirken (22).

Die Generation Y, also Menschen, die nach 1980 geboren wurden, bringt eine veränderte Wertevorstellung und neue Lebensentwürfe mit in die Arbeitswelt. „An ihre Arbeitswelt macht die Generation Y Bedürfnisse geltend, die sich vielmehr

um Zufriedenheit, Work-Life-Balance und Flexibilität als um Geld, Karriere und Aufstiegschancen drehen. Freizeit wird als Statussymbol empfunden. Zeit wird damit noch vor Geld zur wichtigsten Ressource.“ (Lindemann 2017: S. 563) Ein hohes Gehalt allein reicht nicht mehr aus, wenn der Preis dafür Nachteile im Familien- und Privatleben ist.

Es zeigt sich, dass der öffentliche Dienst gerade bei Studienabgängern mit Spitzenleistungen wieder beliebter wird (23). Vertreter der Generation Y scheinen die gewünschten Arbeitgebermerkmale wieder vermehrt dem öffentlichen Dienst zu attribuieren.

2.3.1 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Auf Bundesebene wurde im Jahr 2012 die Arbeitsgruppe „Der öffentliche Dienst als attraktiver und moderner Arbeitgeber“ implementiert“. Dabei wird der Frage nachgegangen wie der öffentliche Dienst seinen Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben besser ermöglichen kann. Im Rahmen der Projektarbeit wurde als ein Leitziel die Ermöglichung von familienfreundlichem Arbeiten definiert.

Die sogenannte „balanceorientierte Ausrichtung (24) des Berufsalltags ermöglicht die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und führt so innerhalb der Generation Y zu mehr Akzeptanz der Arbeitsorganisation. Die Aufweichung der strikten Trennung zwischen Beruf und Privatleben ermöglicht eine flexiblere familienfreundlichere Lebensweise und trägt dem Umstand Rechnung, dass Arbeit für die Generation Y auch Spaß machen soll. So kann der Arbeitgeber beispielsweise ermöglichen, private Termine während der Arbeitszeit zu erledigen. Insbesondere Zeitkonflikte sind ein Hindernis für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Der Weg zu mehr Arbeitszeitsouveränität führt dabei unter anderem über mobiles Arbeiten. Dabei können Anteile der Arbeitszeit durch eine flexiblere IT-Infrastruktur im Home-Office erbracht werden. Dies vereinfacht für viele Arbeitnehmer die private Lebensplanung und steigert die Attraktivität einer Arbeitsstelle.

Die Arbeitsgruppe hat die Ermöglichung von „Führen in Teilzeit“ als weiteres Leitziel definiert und eine Handlungsempfehlung für alle Dienststellen des Bundes veröffentlicht. Durch das Bundesgleichstellungsgesetz (25) ergibt sich die rechtliche Verpflichtung, auch Arbeitsplätze mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben in Teilzeit auszuschreiben. Ein identifizierter Vorteil von „Führen in Teilzeit“ ist die Verlagerung von Aufgaben auf bestehende Vertretungspositionen. Dies führt zu einer erhöhten Resilienz von Organisationsstrukturen gegenüber Krankheit und Arbeitsplatzwechsel. Auch eine damit einhergehende stärkere Delegation von Aufgaben, wirkt sich unter dem Aspekt der Stärkung der Eigenverantwortung positiv auf die Weiterentwicklung und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern aus (26).

Insgesamt wird durch die Arbeitsgruppe empfohlen, auf eine Flexibilisierung der Arbeitszeit hinzuwirken. Durch die Änderung der Arbeitszeitverordnung für Bundesbeamte können Dienststellen der Bundesverwaltung die Arbeitszeit einer

Beschäftigungsposition im Rahmen der jeweiligen Rahmenarbeitszeit individuell festlegen. Durch die Einführung von Langzeitkonten können Zeitguthaben, die über die regelmäßige Wochenarbeitszeit hinaus gehen, angespart und flexibel wieder abgebaut werden.

2.3.2 Besoldung und Pensionsalter

Dienstherren bewegen sich im Bereich der Besoldung in einem engen Korsett beamtenrechtlicher und tarifrechtlicher Vorgaben. Im Rahmen der Föderalismusreform I im Jahr 2006 haben die Länder die Gesetzgebungskompetenz im Bereich der Beamtenbesoldung vom Bund erhalten. Dabei haben die einzelnen Länder in unterschiedlichem Maße von den Möglichkeiten der Besoldungsanpassung Gebrauch gemacht (27; 28). Die Föderalisierung des Beamtenrechts hat zu einem Auseinanderdriften der finanziellen Vergütung geführt. Die Besoldung in der Stufe A 9 ist innerhalb der letzten 10 Jahre bundesweit um durchschnittlich 25% gestiegen. Dabei verdient ein Beamter in Berlin im Schnitt knapp 4000 € weniger pro Jahr als jemand mit derselben Besoldungsstufe in Bayern. Auch wenn sich Feuerwehren innerhalb desselben Bundeslandes nicht gegenüber anderen Dienstherren über die Besoldung differenzieren können, wird die Besoldung auf Ebene der Bundesländer sowie zwischen Bund und Ländern eingesetzt, um mehr Bewerber für die eigenen Beschäftigungspositionen zu generieren.

Neben der Besoldung wird auch über Zulagen versucht, die Attraktivität zu steigern. Naheliegend ist dabei aus dem Bereich der Erschwerniszulagen die Feuerwehrezulage. Neben der Höhe ist vor allem eine mögliche Ruhegehaltsfähigkeit ein Mittel, die finanziellen Anreize indirekt zu erhöhen. So wurde die Feuerwehrezulage in NRW im Jahre 2008 für die verschiedenen Laufbahnen sukzessive aus der Ruhegehaltsfähigkeit entfernt, im Jahr 2016 hat man diese dann wieder eingeführt. Neben der Ruhegehaltsfähigkeit ist auch eine Dynamisierung und Erweiterung der bezugsberechtigten Gruppen innerhalb einer Dienststelle z.B. auf Leitstellenpersonal bei einigen Dienstherren zu beobachten.

Über das Pensionsalter wird ebenfalls versucht, die Attraktivität einer Stelle zu steigern. Zwischen den einzelnen Bundesländern bestehen Unterschiede im Pensionsalter im Bereich der Laufbahngruppen 2. So gehen feuerwehrtechnische Beamte der Laufbahngruppe 2.2 in Mecklenburg-Vorpommern beispielsweise mit 64 Jahren in Pension, während in Baden-Württemberg die Pensionierung bereits mit 60 erfolgt. Auch Ausmaß und Form der für eine Pensionierung mit 60 Jahren geforderten Berufsjahre im Einsatzdienst sind zum Teil sehr unterschiedlich. Das Pensionsalter kann insbesondere Feuerweherschulen und Landesdienststellen ohne Anbindung an den operativen Einsatzdienst für Laufbahnbewerber aber auch für wechselwillige Kollegen*innen, sehr unattraktiv machen. Ein Dienstherrenwechsel würde für einige hier mitunter 7 Jahre Unterschied in der Lebensarbeitszeit bedeuten. Dem gegenüber steht die freie Wirtschaft im Bereich der Werkfeuerwehren mit einem nominellen Renteneintrittsalter von 67 Jahren.

2.3.3 Anwärtersonderzuschläge

Das Bundesbesoldungsgesetz wie auch die jeweilige Überführung in Landesrecht sehen die Möglichkeit vor, bei einem Mangel an Bewerbern einen Anwärtersonderzuschlag zu zahlen, sofern ein erheblicher Mangel an qualifizierten Bewerbern festgestellt wird. In NRW beträgt dieser Zuschlag für die Laufbahngruppen 1.2 90% des Anwärtergrundbetrages. Dabei ist man in NRW den Weg gegangen ein eigenes Gesetz, das „Anwärtersonderzuschlagsgesetz feuerwehrtechnischer Dienst - AnwSoZG Feu“, zu erstellen. Dieses gewährt den Zuschuss explizit nur der Laufbahngruppe 1.2 und schließt den ehemals gehobenen und höheren Dienst von der Zahlung aus (29). Die Landesregierung begründet und bekräftigt ihre Entscheidung diesbezüglich in der Antwort auf eine kleine Anfrage aus dem April 2018. Darin wird angeführt, dass in diesen beiden Laufbahnen die Zahlung eines Zuschlages von 35% seit den 70 er Jahren tradiert sei und aktuell kein erheblicher Bewerbermangel in diesem Bereich festzustellen sei (30). Andere Bundesländer, wie zum Beispiel Berlin zahlen den Zuschlag für alle Laufbahnen gleichermaßen, wenn auch in insgesamt niedrigerer Höhe als in NRW.

2.4 Veränderung der Ausbildung

Einige Dienststellen gehen, zum Teil seit mehr als 10 Jahren, den Weg, traditionelle Zugangswege zur Feuerwehr zu hinterfragen. Ziel ist es auch bei dieser Maßnahmengruppe, den Nachwuchs für die feuerwehrtechnischen Laufbahnen zu sichern. Dabei ergibt sich in der Laufbahngruppe 1.2 die tiefgreifendste Veränderung zum Status quo. Im Bereich der polizeilichen Gefahrenabwehr hingegen ist die Ausbildung direkt nach der Schule beziehungsweise das Studium bei der Polizei hingegen Standard.

2.4.1 Laufbahngruppe 1.2: Die dreijährige Ausbildung zum Feuerwehrmann/-frau

Diese Maßnahme betrifft das 2. Einstiegsamt der Laufbahngruppe 1. Der klassische Zugangsweg zur Feuerwehr in die Laufbahngruppe 1.2 ist die dreijährige Berufsausbildung, gefolgt von einer 18-monatigen feuerwehrtechnischen Grundausbildung. Dieser Ansatz soll ein breites Spektrum handwerklicher Kompetenz in der Feuerwehr sichern.

Als Alternative hat sich die dreijährige Berufsausbildung zum Feuerwehrmann herausgebildet. Diese beinhaltet ein speziell auf die Arbeit bei der Feuerwehr zugeschnittenes handwerkliches Curriculum, gefolgt von der normalen feuerwehrtechnischen Ausbildung. Die Berliner Feuerwehr bietet unter dem Namen 112 eine solche Ausbildung an.

Einstiegsvoraussetzung ist dabei der Mittlere Schulabschluss. Die Ausbildung beginnt mit einer 18-monatigen handwerklich technischen Grundqualifikation. Diese wurde in Kooperation mit der Handwerkskammer Berlin entwickelt. Dabei werden die Auszubildenden in fünf Modulen unterrichtet: Beton- Stahlbeton- und

Mauerwerksbau, Konstruktionsmechanik, Zimmerei, Anlagenmechanik sowie Energie- und Gebäudetechnik. Der Lernerfolg wird mittels verschiedener schriftlicher und praktischer Prüfungen kontrolliert. Während der ersten 18 Monate der Ausbildung erfolgt an zwei Tagen die Woche Unterricht an einer Berufsschule. Dort gibt es die Lernfelder Technologie, Deutsch, Englisch, Mathematik, Sport, Wirtschaft und Gesellschaft. Auch die Lehrinhalte der Berufsschule sind auf die Bedürfnisse der Berufsfeuerwehr abgestimmt.

Auszubildende tragen schon während der handwerklich technischen Grundausbildung Dienstkleidung im Corporate Design der Berliner Feuerwehr. Um die Motivation zu erhalten und die Bindung an die Berliner Feuerwehr zu erhöhen, erfolgt im Anschluss an die ersten 12 Monate der Ausbildung ein Praktikum im Einsatzdienst. Die letzten 6 Monate der HTG sind von verschiedenen Praktika geprägt. Der Zeitraum startet mit einem 4-wöchigen Praktikum in der Zentralwerkstatt der Berliner Feuerwehr. Dabei werden Tätigkeiten in der Fahrzeug- und Geräewartung vorgenommen. An diesen Abschnitt schließen sich verschiedene Praktika bei Schlüsseldiensten, Schornsteinfegern, Pannenhilfsdiensten und ähnlichen Betrieben an. Daneben werden die Auszubildenden im Rahmen von Bauvorhaben einer städtischen Produktionsschule eingesetzt.

Die HTG vermittelt Erfahrungen mit großen, dynamischen Werkzeugen über ein breites Spektrum handwerklicher Gewerke. Feinmotorische Lehrinhalte werden im Vergleich zur herkömmlichen Handwerksausbildung tendenziell reduziert. Für den Bereich Holz konzentriert sich die Ausbildung beispielsweise eher auf Zimmerei als auf Tischlerei. Daneben wird der Fokus auf Ausbildung der Sozialkompetenz der angehenden Feuerwehrleute gelegt.

Im Anschluss an diese handwerkliche Ausbildung schließt sich die unmodifizierte feuerwehrtechnische Laufbahnausbildung an. Insgesamt reduziert sich die Ausbildungszeit um 18 Monate im Vergleich zum klassischen Zugangsweg.

Ihren Ursprung hat dieser Ausbildungsweg im Bereich der Werkfeuerwehren sowie der Feuerwehr Düsseldorf. Die Ausbildung zum Werkfeuerwehrmann ist seit 2009 bundeseinheitlich eingeführt (31). Die Berliner Feuerwehr verfolgt dieses Ausbildungskonzept im 10. Jahr. In dieser Zeit haben insgesamt 140 Auszubildende diese Ausbildungsform durchlaufen. Die Feuerwehr Hamburg bildet seit zwei Jahren nach einem ähnlichen Konzept aus. (32)

Bislang zeichnet sich dieser Ausbildungsweg durch eine geringe Abbruchquote aus. Im Falle der Berliner Feuerwehr haben ~95 % der Auszubildenden die Ausbildung erfolgreich abgeschlossen. Punktuell erhobenes Feedback aus dem Einsatzdienst hat keine systematischen Defizite bei den direkt ausgebildeten Kollegen*innen gezeigt. Wie jedoch in der Notfallsanitäterausbildung auch, gelangt über diesen Zugangsweg eine im Schnitt jüngere Klientel in die Strukturen der Feuerwehr.

Der Zugang für die dreijährige Ausbildung ist auch für Abiturienten geöffnet. Vor dem Hintergrund steigender Abiturientenquoten ermöglicht dies eine Erweiterung des potentiellen Bewerberfeldes. Die Berliner Feuerwehr sieht in den nunmehr

10 Jahren seit Einführung der Ausbildung zum Feuerwehrmann einen höheren Anteil von Abiturienten als erwartet.

2.4.2 Laufbahngruppe 2.1: Das Duale Studium

Im Bereich der Laufbahngruppe 2.1 beginnen sich duale Studiengänge zu etablieren, analog zum Studium bei der Polizei. Hier erfolgt parallel zu einem Studiengang, der für den feuerwehrtechnischen Dienst geeignet erscheint, die Laufbahnausbildung. Durch Verlegung von Ausbildungsinhalten der feuerwehrtechnischen Ausbildung in die vorlesungsfreie Zeit kann so für den Auszubildenden signifikant Zeit gespart werden. Durch die Vermittlung von Wissensinhalten mit Feuerwehrbezug im Rahmen von Vorlesungen, die auch von anderen Studienfächern belegt werden, wird gleichzeitig die Arbeit bei der Feuerwehr einem größeren Kreis an Studierenden bekannt.

In Berlin befindet sich aktuell ein Kooperationsstudiengang zwischen der Beuth Hochschule für Technik und der Berliner Feuerwehr in der finalen Genehmigungsphase. In dem sieben Semester dauernden Studiengang Brandschutz- und Sicherheitstechnik sollen pro Jahr 20 Kolleginnen und Kollegen für den gehobenen feuerwehrtechnischen Dienst gefunden und zum „Bachelor of Engineering“ ausgebildet werden. Dabei erfolgt die Ausbildung in verdichteter Form, ohne die gängigen vorlesungsfreien Zeiten. Stattdessen werden parallel zum Studium die einzelnen Schritte der Laufbahnausbildung mit absolviert. Es wurde eine spezielle Grundausbildung für Studenten dieser Fachrichtung konzipiert, die auf einige theoretische Inhalte verzichtet, da im Rahmen des Studiums Wissen verdichteter vermittelt werden kann. Studenten sind bei diesem Modell vom ersten Tag an Beamte der Berliner Feuerwehr und beziehen Anwarterbezüge.

2.4.3 Laufbahngruppe 2.2: Öffnung für andere Studiengänge

Im Bereich der Laufbahngruppe 2.2 gibt es Feuerwehren, die sich von der Forderung eines klassisch technischen Studienganges, wie er die vergangenen Jahre Standard war, entfernen und sich für andere Studienrichtungen öffnen. Der Autor dieser Arbeit begrüßt diese Tendenz als Humanmediziner ausdrücklich.

Dieser Ansatz ist Ausdruck der Überzeugung einiger Dienststellen, dass der Studienhintergrund für sich genommen kein ausschließender Prädiktor für die spätere Leistungsfähigkeit eines Bewerbers als Manager im Feuerwehrumfeld darstellt.

Auf Ebene des Deutschen Städtetages wurde die Informations- und Beratungsstelle für die Ausbildung bei der Berufsfeuerwehr etabliert. Die IBS-Feu löst damit den vormals bestehenden Annahmeyausschuss ab und dient nun auch der direkten Information potentieller Interessenten für die Laufbahngruppe 2.2. Über das Jahr verteilt finden deutschlandweit mehrere Informationsveranstaltungen statt. Bei diesen können sich Interessenten über Ausbildung und Berufsbild informieren.

2.5 Vergleich mit anderen Bereichen der Gefahrenabwehr

2.5.1 Polizeiliche Gefahrenabwehr

Bundes- wie Landespolizeien in Deutschland sind von denselben gesellschaftlichen Rahmenbedingungen betroffen wie die Feuerwehren. Sinkende Schulabgängerzahlen im Zuge des demographischen Wandels sowie eine hohe Zahl an Mitarbeitern, die innerhalb der nächsten Jahre in Pension gehen. Dies hat ebenfalls den Handlungsdruck auf die Akteure erhöht. Die Altersstruktur des Personalkörpers ist zwar zwischen den Behörden sowie den Ländern zum Teil sehr unterschiedlich, insgesamt wirken aber dieselben Zwänge wie auf Dienstherren im Bereich der Feuerwehr. Die Polizei benötigt aufgrund ihrer Größe eine viel höhere Anzahl an Bewerber*innen. Alleine im Polizeivollzugsdienst arbeiten Deutschlandweit ca. 260.000 Beamte*innen. Daneben müssen diverse fachspezifische Kompetenzen, wie IT-Fachkräfte, besondere naturwissenschaftliche Ausbildungen im Bereich der Analytik, Mediziner*innen usw. gewonnen werden (33).

Als Landes- und Bundesbehörden sind die Polizeien gegenüber den kommunal organisierten Feuerwehren im Vorteil. Höhere Budgets und ein größerer Personalstamm unterstützen die Personalgewinnungsstrategien der Polizei. Auch die Polizei arbeitet daran, die Generation Y adressatengerecht anzusprechen. Der Arbeitgebermarke kommt im Bereich der Polizei, auch unabhängig vom Thema der Personalgewinnung, eine wichtige Stellung zu. Insgesamt ist aber festzustellen, dass die Personalgewinnungsstrategien der Polizeien dieselben Elemente und Handlungsmaximen beinhalten wie auch bei Dienstherren von feuerwehrtechnischen Beamten*innen.

Die Bundespolizei zeigt mit ihrer Kampagne „Komm zur Bundespolizei“, wie Nachwuchswerbung und Employer Branding nach allen Regeln der Kunst mit einem Millionenbudget umgesetzt wird. Die mehrjährige Kampagne wird dabei durch eine international renommierte Werbeagentur entworfen und geleitet. Kommunikation in Hochglanzoptik und eine umfangreiche Social Media Kampagne werden mit Recruitment-Angeboten kombiniert. Schülerpraktika in diversen Bereichen, Hubschrauberflüge und Personalberatung vor Ort sollen das Interesse potentieller Bewerber wecken. Aus dem angelsächsischen Raum hat die Bundespolizei das Format „Coffee with a Cop“ übernommen. Bei diesen Events gibt die Bundespolizei Interessierten die Gelegenheit mit aktiven Polizisten*innen ins Gespräch zu kommen, quasi beim Kaffeetrinken. Auf Social-Media-Kanälen werden diese Events beworben und medial aufbereitet.

Die Polizei Berlin folgt dem Vorbild der Bundeswehr und hat ein eigenes Video-Blog auf YouTube etabliert. Hier werden Einblicke in die Ausbildung und die tägliche Arbeit gegeben. Dabei werden die Ergebnisse unter anderem über den sehr erfolgreichen Twitter-Account verbreitet. Mehr als 400.000 Follower erreicht die Polizei Berlin über diesen Kanal.

„Mit Sicherheit Anders“ (Polizei Bayern), „Genau mein Fall“ (Polizei NRW), "Wir sind die Guten und suchen die Besten" (Polizei Hamburg) und „Verdächtig Gute

Jobs“ (Polizei Sachsen) sind weitere Kampagnen und Werbeclaims von Landespolizeien zur Personalgewinnung. Insgesamt lässt sich für den Bereich der 19 Polizeien feststellen, dass im Vergleich zu Feuerwehrdienststellen das Thema Personalgewinnung mit deutlich höheren Budgets versorgt ist und über hochprofessionelle Werbeagenturen angegangen wird. Dabei folgen die Dienststellen dem Vorbild des Klassenprimus im Bereich der Nachwuchs- und Imagewerbung: der Bundeswehr.

2.5.2 Nichtpolizeiliche Gefahrenabwehr

Das Technische Hilfswerk eignet sich auf Grund der überwiegend ehrenamtlichen Struktur nicht optimal für einen Vergleich mit Dienstherren aus dem Feuerwehrbereich. Das THW hat bereits 2011 die Image- und Werbekampagne „Raus aus dem Alltag. Rein ins THW!“ gestartet, die ebenfalls deutliche Züge des Employer Branding beinhaltet.

Im Bereich der Hilfsorganisationen ist die Diskussion beherrscht von der Einführung des Notfallsanitäters. Dabei droht den Hilfsorganisationen auf Grund der häufig attraktiveren Arbeitsbedingungen in dem Bereich der Feuerwehren ein Personalexodus. Gegenmaßnahmen sind hier Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sowie die Erhöhung der eigenen Ausbildungszahlen.

3 Verbesserungspotentiale und Fazit

Die gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen werden sich für den Öffentlichen Dienst weiter verschärfen. Der demographische Wandel wird zu einer drastischen Verknappung der Ressource Mensch führen. Während die freie Wirtschaft zielgruppenspezifische Anreizsysteme für Bewerber ausbilden kann, ist der öffentliche Dienst in ein starres Gerüst aus gesetzlichen Vorgaben eingebunden. Die Feuerwehr war und ist für einen gewissen Prozentsatz der Bevölkerung ein erstrebenswerter und attraktiver Beruf und Arbeitgeber, nur wird dieser Prozentsatz bei schwindenden Schulabgängerzahlen auf Dauer nicht mehr ausreichen, den Personalbedarf mit qualifizierten Bewerbern zu decken.

Die vorgestellten Methoden zur Professionalisierung der eigenen Personalgewinnung sind unabdingbar, um gegenüber anderen Akteuren der Gefahrenabwehr beim Kampf um Talente nicht massiv ins Hintertreffen zu geraten. Dabei agiert zum Beispiel die Polizei auf Landes- und Bundesebene mit ausgefeilten Strategien. Mit Budgets ausgestattet, die für das kommunal organisierte Feuerwehrwesen unerreichbar sind, werden konzertierte Werbekampagnen aufgesetzt. Von international agierenden Werbeagenturen entwickelte Personalgewinnungsstrategien werden nach allen Regeln der Werbekunst ausgerollt. Dabei wird ein Professionalitätsniveau erreicht, dem das deutsche Feuerwehrwesen im Rahmen kommunaler Finanzierung kaum etwas entgegensetzen kann.

3.1.1 Kurzfristige Verbesserungspotentiale

Klassische Strategien des Personalwesens erscheinen in der Zusammenschau der Ergebnisse dieser Arbeit als nicht mehr ausreichend, um eine zufriedenstellende Bewerberlage zu gewährleisten. Sich in Zukunft als Dienstherr darauf zu verlassen, dass die benötigten Bewerberzahlen sich unmittelbar nach Veröffentlichung einer Stellenanzeige von ganz alleine einstellen, wird nicht mehr zum gewohnten Erfolg führen. Nur durch eine vertikal in die eigene Organisation integrierte Personalgewinnungsstrategie kann der Bedarf in Zukunft gedeckt werden. Eine starke und attraktive Arbeitgebermarke muss entwickelt und aktiv kommuniziert werden. Soziale Medien sind zu gleichen Teilen Informations- wie Werbeplattform für die eigene Organisation. Junge, qualifizierte Menschen werden sich in Zukunft vor Berufsmöglichkeiten nicht mehr retten können und sind es heute schon gewohnt, dass potentielle Arbeitgeber von sich aus aktiv um die eigene Person werben. Gleichzeitig zählen auch die Erfahrungen, die ein Bewerber mit der eigenen Organisation während eines Bewerbungsverfahrens macht. Im Regelfall wird eine Feuerwehr die überwältigende Mehrzahl der Bewerber ablehnen. Dabei kann sich im Falle negativer Bewerbungserfahrungen jeder dieser abgelehnten Kandidaten zu einem negativen Werbeträger gegen die eigenen Interessen entwickeln. Diese Candidate Experience beeinflusst neben der eigenen Mitarbeiterzufriedenheit den nachweislich erfolgreichsten Rekrutierungsweg: Arbeitgeberempfehlung im eigenen sozialen Umfeld der Bewerber.

Die Feuerwehr kann und muss die eigenen Vorzüge als Arbeitgeber deutlich herausstellen. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Suche nach der vielzitierten Work-Life-Balance lenkt junge Berufsanfänger mittlerweile maßgeblich bei der Arbeitsplatzwahl. Diese positiven Arbeitgebereigenschaften werden durch junge Erwachsene zunehmend dem öffentlichen Dienst attribuiert und können, losgelöst von den unmittelbaren Zwängen der freien Wirtschaft, durch den öffentlichen Dienst insgesamt offensiv als Standortvorteil ausgebaut und kommuniziert werden.

Über die Zahlung eines Anwärtersonderzuschlages lassen sich kurzfristig mehr Bewerber generieren. Ca. 1.100 € bis 1.300 € Anwärterbezüge im Monat sind für einige Bewerber mit Familie nicht, oder nur unter starken persönlichen Einbußen, finanzierbar. Damit stellt die Anwärterbesoldung ein starkes Hemmnis dar, eine Ausbildung bei der Feuerwehr zu beginnen. Dies gilt allerdings für alle drei Laufbahnen, nicht, wie in NRW postuliert, nur für die Laufbahngruppe 1.2. Einerseits den „war for talents“ auszurufen und andererseits Bewerber künstlich zu verknappen passt nicht zusammen.

Ein weiteres Gebiet sind überzogene Anforderungen im Bereich der gesundheitlichen Eignungsfeststellung von Bewerbern. Das Bundesverwaltungsgericht hat die Aussagekraft arbeitsmedizinischer Gesundheitsprognosen über ein gesamtes Arbeitsleben im Jahr 2013 zu Recht deutlich eingeschränkt (34). Es bleiben aber in vielen Dienststellen überzogene Anforderungen an die Sehleistung bestehen. 25% der deutschen Bevölkerung sind aufgrund einer Kurzsichtigkeit auf das dauerhafte Tragen einer Brille angewiesen, Tendenz steigend. Es gibt häufig stark unterschiedliche Anforderungen an die Sehleistung zwischen Berufsfeuerwehr und Freiwilliger Feuerwehr, bei gleicher Tätigkeit. Benötigt ein Feuerwehrbeamter im Laufe seines Lebens eine Sehhilfe, hat das keinen Verlust der Feuertauglichkeit zur Folge. Hat er dieselbe Sehleistung zum Zeitpunkt der Bewerbung, wird er in vielen Dienststellen nicht zugelassen.

3.1.2 Mittel- und langfristige Verbesserungspotentiale

Der Ansatz, die Reihen der Feuerwehr über fertig ausgebildete Handwerker*innen zu füllen, die im Anschluss an ihre Ausbildung noch einmal 18 Monate weiterqualifiziert werden, wird zumindest für die großen Dienststellen nicht mehr die benötigten Bewerberzahlen sicherstellen können. Die Gefahr, dass potentielle Bewerber durch die lange Ausbildungszeit abgeschreckt oder den finanziellen Anreizen einer boomenden Wirtschaft erlegen sind, wenn die Feuerwehr zu einer Einstellung bereit ist, ist einfach zu groß. Die Feuerwehren sind daher gezwungen, die eigenen Ausbildungsstrukturen grundlegend zu überarbeiten. Der Feuerwehrmann / die Feuerwehrfrau als Ausbildungsberuf bietet eine Möglichkeit, gegen diesen Trend zu arbeiten. Neue Mitarbeiter quasi drei Jahre früher in ihrem Lebensweg in die Feuerwehr zu holen, ist dabei eine enorme Chance, den Herausforderungen der Personalgewinnung erfolgreich entgegen zu treten.

Im Bereich der Laufbahngruppe 1.2 wird sich aufgrund des Stellenkegels der Bewerbermangel am massivsten manifestieren. Die Berliner Feuerwehr sowie die

Feuerwehr Hamburg folgen hier dem bereits vor einigen Jahren durch die Werkfeuerwehr vorgezeigten Weg. Dieses Vorgehen stellt einen Paradigmenwechsel mit tiefgreifenden Veränderungen für die Feuerwehren dar. Der Auszubildende wird direkt nach der Schule abgeholt und spart im Mittel 18 Monate Ausbildungszeit. Die Feuerwehren gewinnen gleichzeitig die Möglichkeit, ein maßgeschneidertes Ausbildungskonzept für die dreijährige Ausbildung vorzugeben. Dieses Ausbildungskonzept definiert verbindlich, welche handwerklichen Kenntnisse und Fähigkeiten Feuerwehrleute zur Ausübung seiner Tätigkeit besitzen sollten. Die Zeit wird zeigen, ob sich durch diese Ausweitung der Ausbildungszeit mit Feuerwehrbezug auf die eigentliche Berufsausbildung hier sogar die Möglichkeit bietet, tendenziell noch besser qualifizierte Feuerwehrleute zu gewinnen.

Gleiches gilt für die Laufbahngruppe 2.1. Die Verzahnung von akademischer und Laufbahnausbildung angehender Führungskräfte bietet nicht nur die Chance, einem Bewerbermangel vorzubeugen, sondern auch in diesem Bereich die Qualität noch weiter zu steigern. Dabei entsteht das Berufsbild der Feuerwehrführungskraft als Studiengang, ohne den gelegentlich auch als Umweg wahrgenommenen Weg über fachfernere Studiengänge mit anschließender Laufbahnausbildung. Damit zieht die Feuerwehr in diesem Bereich mit der Studienorientierung in der Polizeiausbildung gleich.

Die Etablierung der dualen Ausbildung als Hauptzugang zum Feuerwehrberuf sollte vorangetrieben werden. Dazu bedarf es analog zum Beruf des Werkfeuerwehrmann*frau einer bundeseinheitlichen Anerkennung des Ausbildungsberufes.

Berufsfeuerwehren verfügen über ein etabliertes Rekrutierungswerkzeug, deutschlandweit verbreitet, hochprofessionell organisiert, regional verankert und bis ins Kindesalter hineinreichend: das System der freiwilligen Feuerwehren. Jede Werbefirma mit Millionenbudget würde sich nach einem solchen Werbeträger die Finger lecken. Über diesen Weg kann die Feuerwehr auch in Zukunft einen steten Strom qualifizierter und motivierter neuer Mitarbeiter erwarten. Diesen Standortvorteil muss die Feuerwehr unbedingt pflegen, fördern und bewahren.

4 Literatur- und Quellenverzeichnis

1. **Katrin Schmid, Peter Wilke.** *Branchenanalyse Kommunale Verwaltung.* Düsseldorf : Hans-Böckler-Stiftung, 2016.
2. **Bollwitt, Björn.** *Herausforderung demographischer Wandel - Employer Branding als Chance für die Personalrekrutierung.* Hamburg : Diplomica Verlag GmbH, 2010.
3. **Peter Detemple, Dr. Sandra Düsing, Thorsten Schramm.** *Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst - Prognose und Handlungsstrategien bis 2030.* s.l. : PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2017.
4. **Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C., und Eckhardt, A.** *Active Sourcing und Social Recruiting – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2016 und der Bewerbungspraxis 2016.* Bamberg : Otto-Friedrich-Universität Bamberg, 2016.
5. **Matthias Schulten, Artur Mertens.** *Social Branding Strategien - Praxisbeispiele - Perspektiven.* Wiesbaden : Matthias Schulten, 2012.
6. **Roj, Manuel.** *Die Relevanz der Markenarchitektur für das Employer Branding.* Wiesbaden : Springer Gabler, 2013.
7. **Baran, Engin.** *Employer Branding.* Wiesbaden : Springer Gabler, 2018.
8. **Trost, Armin.** *Talent Relationship Management - Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels.* Heidelberg : 2012.
9. **Bundesministerium der Verteidigung.** *Personalstrategie der Bundeswehr.* Berlin : Bundesministerium der Verteidigung Sekretariat Steuerungsboard Attraktivität, 2016.
10. **Bürge, Caroline.** *Personalmarketing im Internet.* Wiesbaden : Springer Gabler, 2016.
11. **Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest.** *JIM-Studie 2018.* Stuttgart : Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest, 2018.
12. *WhatsApp, Smoope & Co. Neue digitale Kanäle zur Nachwuchs- und Personalgewinnung.* **Schäfer, Maja.** 2, Blätter der Wohlfahrtspflege, Bd. 2016.
13. **Benjamin Haarhaus, Michael Ahr.** *Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung.* Köln : Institut für Verwaltungsberatung & Perseo GmbH, 2016.
14. *Personalgewinnung in turbulenten Zeiten - Sieben Optionen gegen unbesetzte Stellen.* **Bruckmann, Bernd.** s.l. : Blätter der Wohlfahrtspflege, 2016, Bd. 2. ISSN: 0340-8574.

15. *Betriebsbegegnungen in der Berufsorientierung. Das Beispiel Berlin braucht dich!* **Anne von Oswald, Anne Röhrig.** 27, s.l. : Karin Büchter, H.-Hugo Kremer & Andrea Zoyke, 2014, Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online, Bd. Dezember 2014. ISSN 1618-8543.
16. **Andreas Ette, Susanne Stedtfeld, Harun Sulak, Gunter Brückner.** *Erhebung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung - Ergebnisbericht im Auftrag des Ressortarbeitskreises der Bundesregierung.* Wiesbaden : Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2016.
17. **Beicht, Ursula.** *Ausbildungschancen von Ausbildungsstellenbewerbern und -bewerberinnen mit Migrationshintergrund.* Bonn : Bundesinstitut für Berufsbildung, 2017.
18. **Berufliches Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten.** *Berlin Braucht Dich - Gut Ankommen in der Ausbildung.* Berlin : BQN Berlin e.V., 2015.
19. **Deutscher Städtetag.** *Frauen in der Berufsfeuerwehr.* Aachen : Deutscher Städtetag, 2009.
20. **Zier, Angelina.** *Berufsbild Feuerwehrfrau – Untersuchungen zu ausschlaggebenden Motivatoren für die Berufswahl.* s.l. : Bergische Universität Wuppertal.
21. **Winkler, Kristina.** *Ursachen der Unterrepräsentanz von Frauen im mittleren feuerwehrtechnischen Dienst – dargestellt am Beispiel der Berufsfeuerwehr Dresden.* s.l. : Roßwein, Hochschule Mittweida.
22. **Philipp Engel, Astrid Nelke, Andreas Steffen.** *Die richtige Einstellung: Chancen und Herausforderungen für Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung .* s.l. : Nationales E-Government Kompetenzzentrums e.V., 2016.
23. **Bundesministerium für Arbeit und Soziales.** *Grünbuch Arbeiten 4.0.* Berlin : Bundesministerium für Arbeit und Soziales Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft, 2015.
24. **Kühl, D.** *Balanceorientierte Führung.* Hamburg : Springer-Verlag, 2015.
25. -. *Bundesgleichstellungsgesetz vom 24. April 2015 (BGBl. I S. 642, 643).*
26. **Au, Corinna von.** *Anreizsysteme für Leadership- Organisationen.* Wiesbaden : Springer, 2018.
27. *Die Höhe der Beamtenbesoldung in den Ländern. Der Versuch einer Erklärung: Parteiendifferenzhypothese oder Verschuldungsdruck?* **Nicolai Dose, Felix Wolfe.** 4, Wiesbaden : Springer Fachmedien, 2016, Zeitschrift für Vergleichende Politikwissenschaft, Bd. 9.
28. **DGB Bundesvorstand.** *Besoldungsreport 2018 - Die Entwicklung der Einkommen der Beamtinnen und Beamten von Bund, Ländern und Kommunen.* Berlin : DGB Bundesvorstand, 2018.

29. -. *Gesetz über die Gewährung eines Anwärtersonderzuschlags für Laufbahnbewerberinnen und Laufbahnbewerber der Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt des feuerwehrtechnischen Dienstes* (Anwärtersonderzuschlagsgesetz feuerwehrtechnischer Dienst – AnwSoZG Feu).
30. **Landesregierung NRW.** *Höhere Ausbildungsvergütung auch für Anwärter im gehobenen Dienst der Feuerwehr? - Antwort der Landesregierung auf die Kleine Anfrage 956 vom 10. April 2018.* s.l. : Landtag Nordrhein-Westfalen, 2018.
31. -. *Verordnung über die Berufsausbildung zum Werkfeuerwehrmann und zur Werkfeuerwehrfrau (WFAusbV) - Bundesgesetzblatt 2015.*
32. *Einordnung von Ausbildungswegen in den Deutschen Qualifikationsrahmen.* **Weich, Andreas.** September 2012, Stuttgart : Verlag W. Kohlhammer, 2012, Brandschutz, Bd. 66. ISSN 0006-9094.
33. **Hans-Jürgen Lange, Thomas Model.** *Zukunft der Polizei.* Wiesbaden : Springer VS, 2018.
34. -. BVerwG, Urteil vom 25.07.2013 - 2 C 12.11 [ECLI:DE:BVerwG:2013:250713U2C12.11.0].
35. **Lindemann, Thomas.** „War for Talents“ im öffentlichen Dienst: „Generation Y“ bei der Feuerwehr. *Tagungsband - 64. Jahresfachtagung der Vereinigung zur Förderung des Deutschen Brandschutzes e.V. 2017 in Bremen.* Münster : vfdb, 2017.

4.1 Mündliche, telefonische und elektronische Mitteilungen

Die hier genannten Personen wurden im Rahmen der Facharbeit per Telefon, per Email und im persönlichen Gespräch zur Thematik befragt.

Wilfried Gräfling	Berliner Feuerwehr
Johannes Feyrer	Feuerwehr Köln
Harald Herweg	Berliner Feuerwehr
Bernd Herrenkind	Feuerwehr Hamburg
Mathias Pruß	Berliner Feuerwehr
André Baumann	Berliner Feuerwehr
Andreas Sirtl	Feuerwehr München
Thomas Knauer	Berliner Feuerwehr
Christian Köster	Berliner Feuerwehr

Thomas Deckers	Feuerwehr Bocholt
Denny Stübling	Berliner Feuerwehr
Thorsten Eggert	Bundeskriminalamt
Markus Gültzow	Polizei Berlin
Dietmar Grabinger	Feuerwehr Mönchengladbach
Stefan Britzke	Bundeswehr
Sebastian Conrad	IGBref

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Facharbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form ganz oder teilweise noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Ort, Datum

Unterschrift