



BACHELORARBEIT

im Studiengang Rettungsingenieurwesen

Zusammenlegungen von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehren im ländlichen Raum: Untersuchung von Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung

vorgelegt von

Pascal Ruthenkolk

2022

Gutachter der Bachelorarbeit

Prof. Dr. Bernd Kellner

HAW Hamburg

Nico Oestreich, M.Dm.

Lülf+ Sicherheitsberatung GmbH



Bachelorarbeit

im Studiengang Rettungsingenieurwesen

Zusammenlegungen von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehren im ländlichen Raum: Untersuchung von Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung

vorgelegt von

Pascal Ruthenkolk



Bachelorarbeit eingereicht

im Studiengang Rettungsingenieurwesen
am Department Medizintechnik
der Fakultät Life Sciences
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Erstgutachter:	Prof. Dr. Bernd Kellner	HAW Hamburg
Zweitgutachter:	Nico Oestreich, M.Dm.	Lülf+ Sicherheitsberatung GmbH

Eingereicht am: 29.01.2022

Die Bachelorarbeit wurde in Kooperation mit der Lülf+ Sicherheitsberatung GmbH erstellt.

VORWORT

Zu Beginn meiner Arbeit möchte ich mich bei der Geschäftsführung, sowie den Mitarbeiter/-innen der Lulf+ Sicherheitsberatung für die fortwährende, herzliche Unterstützung bedanken. Diese haben mich nahezu während meines gesamten Studiums begleitet, unterstützt und in Projekte eingebunden. Durch die gute Teamarbeit in verschiedenen Projekten konnte ich weitere berufliche Erfahrungen sammeln, mein Fachwissen ausbauen und zu den theoretischen Inhalten des Studiums einen praktischen Bezug herstellen. Dabei möchte ich gerne die Kolleginnen und Kollegen des Büros Nord hervorheben, sowie die Mitarbeiter/-innen, die mich während der Bachelorarbeit durch ihre Kontakte zu den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern oder bei der Themenfindung unterstützt haben.

Ein weiterer Dank geht an Herrn Prof. Dr. Bernd Kellner, der sich seitens der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg ebenfalls bereiterklärt hat, meine Bachelorarbeit zu begutachten und mich durch seine wissenschaftliche Fachkenntnis zu begleiten.

Ein besonderer Dank gilt dabei Herrn Nico Oestreich, der die Rolle als Gutachter und Betreuer für diese Bachelorarbeit von Unternehmensseite innehatte und in seiner Funktion als mein direkter Vorgesetzter während meines Studiums alles möglich gemacht hat, um mich zu unterstützen.

Bedanken möchte ich mich selbstverständlich auch bei den Interviewpartner/-innen ohne die diese Forschungsarbeit und der darin enthaltene Erkenntnisgewinn nicht möglich gewesen wäre. Vielen Dank für die interessanten und vertrauensvollen Gespräche!

Selbstverständlich möchte ich auch den großartigen Menschen in meinem familiären Umfeld danken. Dabei sind besonders meine Eltern, Elke und Frank Ruthenkolk, hervorzuheben auf deren Unterstützung ich immer zählen kann und ohne die ein Studium nicht möglich gewesen wäre.

Zuletzt möchte ich allen anderen Freundinnen und Freunden danken, welche diese Arbeit durch ihr Korrekturlesen unterstützt haben. Unser gemeinsames Lernen und die gegenseitige Motivation haben damit letztlich auch zum Abschluss des Studiums beigetragen.

KURZZUSAMMENFASSUNG

Zusammenlegungen von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehren sind ein wichtiges Thema in der Feuerwehrbedarfsplanung. Sanierungsbedürftige oder nicht-funktionale Feuerwehrstandorte, Mitglieder- und Funktionsträgermangel, sowie fehlende Einsatzkräfte am Tage sind dabei mögliche Gründe für Standortveränderungen. Durch Zusammenlegungen von Ortsfeuerwehren sollen diese Zustände zielgerichtet verbessert werden. Allerdings zeigen sich die Meinungen zu diesem Vorgehen, beispielsweise aus Sorge um Traditions- und Mitgliederverluste innerhalb der Feuerwehren, divergent.

Durch qualitative Interviews mit Expertinnen und Experten, welche bereits eine Zusammenlegung durchgeführt haben, wurden in dieser Forschungsarbeit Faktoren ermittelt, die Einfluss auf den Umsetzungsprozess hatten. Die Zielbetrachtung war dabei eine erfolgreiche Zusammenlegung. In diesem Zusammenhang stellten sich beispielsweise die Angst vor Mitgliederverlusten, die Veränderung des Ortsgeschehens, die Erreichbarkeit des zukünftigen Standortes, der Einfluss von älteren Mitgliedern, die soziale Verbindung zwischen den Einheiten und die intrinsische Motivation der Ortsfeuerwehren bei Zusammenlegungen als markante Einflussfaktoren heraus. Dabei wurden auch die allgemeinen Auswirkungen von Zusammenlegungen betrachtet. Ein besonderer Aspekt war die Bindung der Einheiten an das Ortsgeschehen und in die Betrachtung die potentiellen Veränderungen durch die Zusammenlegung mit einzubeziehen. Unter anderem deswegen wurde der Betrachtungsrahmen auf Freiwillige Feuerwehren im ländlichen Raum begrenzt.

Zudem wurde betrachtet, was eine erfolgreiche Zusammenlegung überhaupt bedeutet. Verschiedene genannte Erfolgsfaktoren zeigten, dass sich die an der Fusion beteiligten Ortsfeuerwehren Zustandsverbesserungen erhofften, welche zumeist auf die Gründe der Zusammenlegung zurückzuführen waren. Dabei sollte auch die Feuerwehr zum Schutz der Bevölkerung in der Leistungsfähigkeit gestärkt werden und das Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Feuerwehr, trotz der Zusammenlegung, erhalten bleiben.

Die in der Forschungsarbeit ermittelten Einflussfaktoren können Freiwilligen Feuerwehren helfen ein bestmögliches Ergebnis für den Umsetzungsprozess herbeizuführen.

ABSTRACT

The fusions of units of the volunteer fire department are an important topic in fire department requirement planning. There are several reasons for changing the structure of fire departments. This might be that the fire stations need refurbishment or are non-functional, the absence of members or function owners, plus unavailable department members in the daytime. These conditions can be improved purposefully, by the fusion of local fire departments. However, opinions on this approach are divergent, for example due to concerns about loss of members and traditions within the volunteer fire departments.

For this purpose, expert interviews were conducted with persons who have already been involved in a fusion. As a result, factors were identified that had an influence on the conversion process. The target consideration here was to figure out what factors create a successful fusion. In this context, the fear of losing members, the change of living together with locality, the distance to future location, the influence of older members, the social connection between units, and the intrinsic motivation of units in fusions turned out to be conspicuous influencing factors. Also, the general effects of fusions were also considered. A special aspect was the connection of the units to their locality and the changing effect which the fusion brings with it. For this and other reasons, the consideration of this paper was limited to volunteer fire departments in rural areas.

In addition, the study examined what a successful fusion means for the interviewees. From the various success factors mentioned, it was possible to see that the units involved were hoping for improvements. These improvements were mainly related to the initial reasons for the fusion. With the fusion process it was also intended to improve the performance of the fire brigade for the protection of the population. Furthermore, the sense of community should be maintained even after the fusion.

The factors identified in this bachelor thesis can help volunteer fire departments to achieve the best possible outcome of a conversion process.

INHALT

1	Einleitung	12
1.1	Problemstellung	13
1.2	Forschungsfrage und Zielsetzung	13
1.3	Aufbau der Arbeit	15
2	Grundlagen der Feuerwehrbedarfsplanung und des Projektmanagements	17
2.1	Feuerwehrbedarfsplanung	17
2.1.1	Historie und Planungsgrundlagen	19
2.1.2	Freiwillige Feuerwehren im ländlichen Raum	21
2.1.3	Zusammenlegungen von Feuerwehren	23
2.1.4	Standortplanung	26
2.1.5	Tagesverfügbarkeit	27
2.2	Projektmanagement	29
2.2.1	Projekttypen	30
2.2.2	Projektprozesse	31
2.2.3	Projekterfolg	32
2.2.4	Zielsetzung	35
2.2.5	Externe Beratung	36
2.3	Change-Management	39
3	Qualitative Datenerhebung	43
3.1	Forschungsdesign	43
3.2	Entwicklung der Datenerhebung	44
3.2.1	Wahl der Interviewpartner/-innen	44
3.2.2	Entwicklung des Kurzfragebogens	45
3.2.3	Entwicklung des Interviewleitfadens	46
3.3	Vorgehen bei der Datenerhebung	48
3.3.1	Strukturierung der Datenerhebung	48
3.3.2	Ablauf und Rahmenbedingungen der Interviews	50

3.3.3	Transkription	53
3.4	Qualitative Inhaltsanalyse	54
3.4.1	Inhaltsanalyse und Analysetechnik	55
3.4.2	Induktive Kategorienbildung	58
4	Ergebnisse der Inhaltsanalyse und der Kurzfragebögen	63
4.1	Ausgangssituationen	63
4.2	Gründe und Ziele	68
4.2.1	Gründe der Zusammenlegungen	68
4.2.2	Ziele der Zusammenlegungen	69
4.2.3	Projektarbeit und Zielformulierungen	70
4.3	Einflussfaktoren auf den Umsetzungprozess	71
4.3.1	Positive steuerbare Einflussfaktoren	72
4.3.2	Positive bedingt-steuerbare Einflussfaktoren	74
4.3.3	Positive nicht-steuerbare Einflussfaktoren	77
4.3.4	Negative Einflussfaktoren	78
4.4	Auswirkungen der Zusammenlegungen	80
4.4.1	Auswirkungen auf die Mitglieder	81
4.4.2	Auswirkungen auf das Ortsgeschehen	83
4.4.3	Auswirkungen auf Einsatz und Ausbildung	84
4.4.4	Auswirkungen auf Standort und Technik	85
4.4.5	Auswirkungen auf das Feuerwehrleben	86
4.4.6	Befürchtungen	87
4.5	Erfolgsfaktoren	88
4.6	Erfahrungswerte	90
4.7	Mitgliederentwicklung (Kurzfragebögen)	93
5	Interpretation und Einordnung der Ergebnisse	95
5.1	Interpretation in Bezug auf die Forschungsfrage	96
5.1.1	Erfolgsbegriff bei Zusammenlegungen	96
5.1.2	Einflussfaktoren	97

5.2	Einordnung in den Forschungskontext	101
5.2.1	Hauptsorgen der Feuerwehr	101
5.2.2	Mitgliederentwicklung	101
5.2.3	Zielformulierungen	102
5.2.4	Veränderungsprojekt	102
5.2.5	Widerstand	103
5.3	Beschränkungen der Forschungsarbeit	104
5.3.1	Erfolgreiche Zusammenlegungen	104
5.3.2	Einseitige Perspektive	104
5.3.3	Kurzfragebögen	105
5.3.4	Theoretische Sättigung	105
5.3.5	Externe Bedarfsplanung	106
5.4	Relevanz für die Feuerwehrbedarfsplanung	106
5.5	Empfehlungen für weitere Forschung	107
6	Fazit	110
	Literaturverzeichnis	112
	Anhang	116
	Versicherung an Eides Statt	160

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Schematischer Zusammenhang von Einflussfaktoren und Umsetzung (Quelle: Eigene Darstellung).....	14
Abb. 2: Hauptsorgen der Freiwilligen Feuerwehren im ländlichen Raum (Quelle: In Anlehnung an (Müller, 2009, S. 211)).....	23
Abb. 3: Verlängerung der Anfahrt durch dezentrale Zusammenlegungsstandorte (Quelle: In Anlehnung an (Lindemann, 2021, S. 407))	27
Abb. 4: Exemplarisches Beispiel der tageszeitlichen Alarmverfügbarkeit freiwilliger Kräfte ("Badewannenkurve") (Quelle: In Anlehnung an (Lindemann, 2021, S. 9)).....	28
Abb. 5: Transformationsprozess im Projekt (Quelle: In Anlehnung an (Mayrshofer & Kröger, 1999, S. 26))	31
Abb. 6: Dimensionen für den Projekterfolg nach Shenhar und Dvir (Quelle: In Anlehnung an (Shenhar & Dvir, 2007) zitiert nach (Meyer & Reher, 2020)).....	34
Abb. 7: Anteil der Bedarfsplanerstellungen im Zeitraum 1999-2014 mit Absolutwerten (n = 270) (Quelle: In Anlehnung an (Ridder, 2015, S. 63))	38
Abb. 8: Sieben Change-Phasen neuartiger Veränderungen (Quelle: In Anlehnung an Streich, 2006, zitiert nach (Streich, 2013, S. 25))	39
Abb. 9: Darstellung des Forschungsdesigins (Quelle: Eigene Darstellung)	43
Abb. 10: Aufbau eines Leitfadens und Funktion der einzelnen Phasen im Überblick (Quelle: In Anlehnung an (Misoch, 2019, S. 71))	46
Abb. 11: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell (Quelle: In Anlehnung an (Mayring, 2015, S. 62))	54
Abb. 12: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse (Quelle: In Anlehnung an (Mayring, 2015, S. 70)).....	57
Abb. 13: Legende für Zusammenlegungsskizzen (Quelle: Eigene Darstellung).....	63
Abb. 14: Skizze Zusammenlegung Eins (Quelle: Eigene Darstellung).....	64
Abb. 15: Skizze Zusammenlegung Zwei (Quelle: Eigene Darstellung)	65
Abb. 16: Skizze Zusammenlegung Drei (Quelle: Eigene Darstellung)	66
Abb. 17: Skizze Zusammenlegungen Vier und Fünf (Quelle: Eigene Darstellung).....	67
Abb. 18: Skizze Zusammenlegung Sechs (Quelle: Eigene Darstellung)	67
Abb. 19: Kategorie 1 - Gründe der Zusammenlegung (Quelle: Eigene Darstellung)	68
Abb. 20: Kategorie 2 - Ziele der Zusammenlegung (Quelle: Eigene Darstellung)	70
Abb. 21: Einflussfaktoren auf den Umsetzungsprozess (Quelle: Eigene Darstellung).....	71
Abb. 22: Kategorie 4 - positive steuerbare Einflussfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung)	72

Abb. 23: Kategorie 5 - positive bedingt-steuerbare Einflussfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung).....	74
Abb. 24: Kategorie 6 - positive nicht-steuerbare Einflussfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung)	77
Abb. 25: Kategorie 7 - negative Einflussfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung).....	78
Abb. 26: Cluster - Auswirkungen von Zusammenlegungen (Quelle: Eigene Darstellung)	80
Abb. 27: Kategorie 9 - Auswirkungen aus die Mitglieder (Quelle: Eigene Darstellung).....	81
Abb. 28: Kategorie 10 - Auswirkungen auf das Ortsgeschehen (Quelle: Eigene Darstellung)	83
Abb. 29: Kategorie 11 - Auswirkungen auf Einsatz und Ausbildung (Quelle: Eigene Darstellung).....	84
Abb. 30: Kategorie 12 - Auswirkungen auf Standort und Technik (Quelle: Eigene Darstellung)	85
Abb. 31: Kategorie 13 - Auswirkungen auf das Feuerwehrleben (Quelle: Eigene Darstellung)	86
Abb. 32: Kategorie 14 – Erfolgsfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung).....	88

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Ursachen für Widerstände im Kontext der Zusammenlegung von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehren (Quelle: Ursachen für Widerstand aus (Doppler & Lauterburg, 2000, S. 294))	41
Tab. 2: Funktion und Erkenntnisinteresse des Kurzfragebogens (Quelle: Eigene Darstellung)	46
Tab. 3: Funktion und Erkenntnisinteresse des Interviewleitfadens (Quelle: Eigene Darstellung)	47
Tab. 4: Übersicht über die Interviewrückmeldungen (Quelle: Eigene Darstellung)	50
Tab. 5: Rahmenbedingungen Interviews (Quelle: Eigene Darstellung)	51
Tab. 6: Zusammenfassende Bewertung ethischer Grundsätze (Quelle: (vgl. Misoch, 2019, S. 18–21))	52
Tab. 7: Definitionen und Ankerbeispiele der Kategorien (Quelle: Eigene Darstellung)	58
Tab. 8: Übersicht der Ergebnisse der Kurzfragebögen (Quelle: Eigene Darstellung)	94

1 EINLEITUNG

In der Film- und Videospieldwelt wird eine Erzählung, welche wichtige Informationen der Handlung verrät und somit die Spannung und den Genuss des Films oder des Spiels verdirbt, umgangssprachlich als „Spoiler“ bezeichnet. Um dieses Phänomen zu vermeiden ist es ratsam nicht zu weit vorzugreifen, jedoch geht man selten in einen Kinofilm oder kauft sich ein Videospiel, ohne sich vorher den Trailer anzusehen. Der Trailer wiederum zeigt Szenen, die aus dem Inhalt zusammengestellt sind, welche Interesse an der Story wecken sollen, ohne zu viel vom Inhalt zu verraten, beziehungsweise zu spoilern. Demnach könnte der Trailer für diese Bachelorarbeit folgendermaßen aussehen:

Erste Szene: Bereits vor der Planung einer Zusammenlegung äußerten einige ältere Kameraden einer ländlichen Ortsfeuerwehr, dass sie gegen die Schließung des örtlichen Feuerwehrhauses seien. Die Feuerwehr sei ein wichtiger Bestandteil des Ortsgeschehens und gehöre in den Ortskern. Folglich wären sie von der geplanten Zusammenlegung, der eigenen und der benachbarten Ortsfeuerwehr, nicht begeistert und teilten dies auch offen mit.

Zweite Szene: Ein paar Jahre nach der Zusammenlegung kommt ein Kamerad der Alters- und Ehrenabteilung auf die neuen Ortswehführung zu. Er teilt ihm mit, dass er vor der Zusammenlegung skeptisch und nicht überzeugt gewesen sei. Jedoch sei er bei einem Spaziergang vom alten Feuerwehrhaus der ehemaligen Ortsfeuerwehr, vorbei an dem neuen, gemeinsamen Feuerwehrhaus, bis zu dem alten Feuerwehrhaus der benachbarten Feuerwehr spaziert. Er habe gemessen, dass das neue Gerätehaus absolut mittig läge. Das würde aus seiner Sicht bedeuten, dass niemand bevorzugt werde und er nachträglich sagen müsse, dass es eine gute Entscheidung gewesen wäre.

Letzte Szene des Trailers: Bei einem langjährigen Jubiläum, der zusammengelegten Ortsfeuerwehren, reden die Ortsbürgermeister/-innen der Nachbargemeinden, welche nicht an der Zusammenlegung beteiligt waren, auf die gleiche Wehführung ein. Sie würden es bis heute für unvorstellbar halten, wie man die Feuerwehr nur aus dem Ortskern entfernen könne. Sowas könne und dürfe man nicht tun.

Im Abspann des Trailers stellen wir nun fest, dass das Ganze auf wahren Begebenheiten beruht, aber die Gründe für die unterschiedlichen Perspektiven noch nicht näher betrachtet wurden.

Diese Bachelorarbeit analysiert diese und weitere „Szenen“, wie sie im Rahmen einer qualitativen Forschung von verschiedenen Interviewpartner/-innen berichtet wurden. Sie soll Aufschluss darüber geben, welche Einflüsse auf den Umsetzungsprozess von Zusammenlegungen existieren und wie diese sich auf den Erfolg oder Misserfolg einer Zusammenlegung auswirken können. Ziel der Bachelorarbeit ist es, diese Einflüsse zu ermitteln und zu bewerten. Im Anschluss können diese von den Einheiten der Freiwilligen Feuerwehren bei möglichen Umsetzungsprozessen genutzt werden, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen.

1.1 PROBLEMSTELLUNG

Bei der strategischen Planung von Feuerwehren kann die Zusammenlegung von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehr ein Weg sein, um die Leistungsfähigkeit der Feuerwehr einer Gemeinde entsprechend den örtlichen Verhältnissen zukunftssicher zu gestalten. Der vorherige „Trailer“ spiegelt dabei aber divergente Meinungsbilder während und nach Abschluss eines Umsetzungsprozesses wider. Doch von welchen Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren hängen diese unterschiedlichen Reaktionen bei einer Zusammenlegung ab?

Grundsätzlich sollte bei einer Feuerwehrbedarfsplanung das Bestreben aller beteiligten Akteure darin bestehen, dass planerische Standortveränderungen frei von negativen Auswirkungen für die Einheiten der Freiwilligen Feuerwehren bleiben. Jedoch spiegeln Pressemitteilungen mit ihren unterschiedlichen Reaktionen genau diesen gewünschten Ansatz einer strategischen Planung nicht wider. Diese Divergenz greift diese Forschungsarbeit auf, um durch eine wissenschaftliche Untersuchung Einflussfaktoren, bei einer geplanten Zusammenlegung von freiwilligen Feuerwehren, zu erfassen und dadurch positive, zielgerichtete und erfolgreiche Umsetzungen zu entwickeln.

1.2 FORSCHUNGSFRAGE UND ZIELSETZUNG

Die konkrete Zielsetzung der Bachelorarbeit ist es, Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenlegung von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehr in ländlichen Regionen zu ermitteln und diese von möglichen Einflussfaktoren abzugrenzen, die zu einer nicht-erfolgreichen Zusammenlegung führen könnten. Dieser potentielle Zusammenhang wird in Abb. 1 schematisch dargestellt.

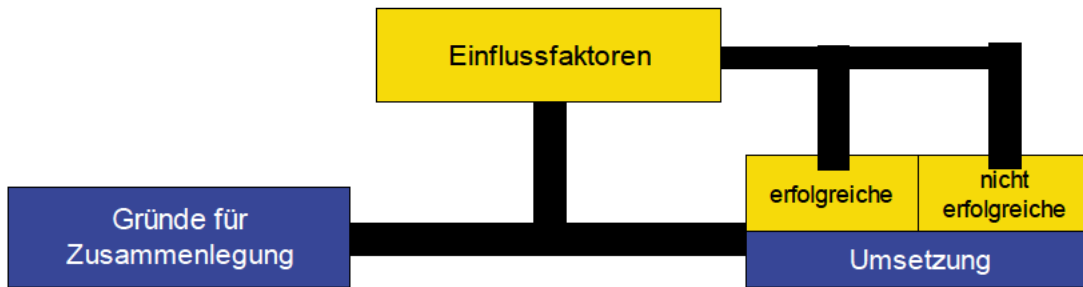


Abb. 1: Schematischer Zusammenhang von Einflussfaktoren und Umsetzung
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Forschungsarbeit soll nicht in erster Linie Zusammenlegungen von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehr als Maßnahme bewerten, auch wenn die gewonnenen Ergebnisse im Nachhinein dazu beitragen können, sondern durch die ermittelten Einflussfaktoren Möglichkeiten aufzeigen, bei beschlossener Veränderung der Standortsituation das beste Resultat für die beteiligten Einheiten zu erwirken. Im Schwerpunkt greift die Arbeit auf Erfahrungswerte beteiligter Akteure der Feuerwehren zurück, welche bereits an Umsetzungsprozessen einer Zusammenlegung mitgewirkt haben.

Wie sich die Leistungsfähigkeit der Einheiten durch die Zusammenlegung verändert hat, wird in dieser Arbeit ausschließlich anhand der Aussagen der Interviewpartner/-innen bewertet. Eine Auswertung von Einsatzdaten bzw. Funktionsstärken findet nicht statt.

Die Bearbeitung der Forschungsfrage soll sowohl den Feuerwehren selbst, als auch externen Dienstleistern die Möglichkeit bieten, während des Umsetzungsprozesses auf diese Faktoren zu achten und sie bei der Umsetzung zu berücksichtigen. Dadurch sollen mögliche negative Auswirkungen der Zusammenlegungen für die beteiligten Einheiten auf ein Minimum reduziert werden könnten. Auf Basis der gewonnenen Untersuchungsergebnisse ließe sich die interne und externe Feuerwehrbedarfsplanung dahingehend anpassen, dass auf diese Einflussfaktoren präventiv Rücksicht genommen werden kann, um so eine bestmögliche Umsetzung bzw. Umsetzungsbegleitung sicher zu stellen.

Hierzu wird folgende Forschungsfrage aufgestellt:

Welche Faktoren haben Einfluss bei einer Zusammenlegung von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehr im ländlichen Raum, sodass die Umsetzung als erfolgreich bzw. nicht erfolgreich bewertet werden kann?

Ergänzend zu dieser Hauptfrage werden im Rahmen der Entwicklung des Interviewleitfadens und in der drauf folgenden Inhaltsanalyse weitere, orientierende Leitfragen bzw. Unterfragen entwickelt.

Hierbei wird die Betrachtung ausschließlich auf Freiwillige Feuerwehren im ländlichen Raum eingegrenzt. Diese Eingrenzung soll dafür sorgen, dass die Einflussfaktoren losgelöst von Berufsfeuerwehrstrukturen oder berufsfeuerwehrähnlichen Strukturen betrachtet werden können. Dies betrifft sowohl die Einsatzorganisation, den Verwaltungsaspekt als auch soziale Aspekte die in Kapitel 2.1.2 näher betrachtet werden. In diesem Zusammenhang spielt bei der Betrachtung die soziale Komponente der ehrenamtlich tätigen Einsatzkräfte, das Wir-Gefühl und die regionale, ländliche Struktur mit Ihren privaten, freundschaftlichen Netzwerken bei den Freiwilligen Feuerwehren eine große, nicht zu vernachlässigende Rolle und soll hier ebenfalls eine starke Berücksichtigung finden.

Bezüglich des Begriffs der Ländlichkeit im Feuerwehrkontext, wird sich an der Definition von Müller (2009, S. 24) orientiert: „Der Begriff „ländlich“ meint die so große räumliche Entfernung zu Städten mit hauptberuflichen Feuerwehrkräften, die zumindest im Einsatzfall eigenständiges Handeln essenziell für den (Einsatz-)Erfolg werden lässt.“ (Müller, 2009, S. 24).

Die Einsatzfunktionen der betrachteten Feuerwehren sind demnach maßgeblich ehrenamtlich organisiert. Somit werden keine Freiwilligen Feuerwehren betrachtet in deren Gemeinde bzw. Stadt eine Berufsfeuerwehr oder eine hauptamtliche Wache, zum Zeitpunkt der Zusammenlegung, betrieben wurde. Freiwillige Feuerwehren die hauptamtliche Kräfte beispielsweise zur Pflege, Instandhaltung und Wartung von feuerwehrtechnischem Gerät in begrenzter Anzahl vorhalten, schließt die Betrachtung jedoch mit ein.

Zur Einbeziehung der Entwicklung der Zusammenlegung, werden nur Zusammenlegungen betrachtet, die länger als zwei Jahre bestehen.

1.3 AUFBAU DER ARBEIT

Im ersten Teil der Arbeit werden die wesentlich Grundlagen der Feuerwehrbedarfsplanung beschrieben. Hierzu wird die Historie der Bedarfsplanung, sowie die relevanten Planungsgrundlagen näher betrachtet. Anschließend werden die Aspekte der für die Zusammenlegungen relevanten Hintergründe analysiert. Dazu gehören Freiwillige

Feuerwehren in ländlichen Regionen, die Zusammenlegungen von Einheiten im Allgemeinen, sowie die Forschungsstände zum Thema Standortplanung und Zusammenlegungen.

Der zweite Teil der Arbeit prüft für die Prozessrealisierung „Zusammenlegung von Feuerwehren“ inwieweit Methoden aus dem Projekt- bzw. Change-Management zur Anwendung kommen können oder für diese Umsetzung nicht in Frage kommen.

Es schließt sich die Beschreibung des qualitativen Forschungsdesigns an. In diesem Abschnitt werden die Teilschritte bezüglich der Entwicklung des Kurzfragebogens und des Interviewleitfadens erläutert, sowie das Vorgehen und die Durchführung der Expertinnen-/Experteninterviews. In dem daran anknüpfenden Abschnitt wird der Prozess der qualitativen Inhaltsanalyse zur induktiven Kategorienbildung beschrieben.

Es folgt der Ergebnissteil, in dem die Auswertung der Inhaltsanalyse hinsichtlich der Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt. Zudem werden die Ergebnisse des Kurzfragebogens aufgegriffen. Zum Abschluss der Forschungsarbeit werden diese Ergebnisse interpretiert, in einen literarischen Kontext eingeordnet und daraus ein abschließendes Fazit gezogen.

2 GRUNDLAGEN DER FEUERWEHRBEDARFSPLANUNG UND DES PROJEKTMANAGEMENTS

Wichtige Grundlagen dieser Forschungsarbeit bilden die Themenfelder Feuerwehrbedarfsplanung, Projektmanagement und Changemanagement, wobei diese bewusst nur Berücksichtigung im Rahmen der notwendigen, relevanten Blickwinkel der Forschungsarbeit finden. Eine detaillierte Betrachtung dieser Einzelthematiken würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten.

Kapitel 2.1 beschreibt die Historie der Feuerwehrbedarfsplanung, die relevanten Planungsgrundlagen, die Thematik von Zusammenlegungen mit den Schwerpunkten Arten von Zusammenlegungen, Besonderheiten bei Standortplanungen, sowie den aktuellen Forschungsstand.

Der Zusammenhang zwischen einer Zusammenlegung und einem Projekt wird in Kapitel 0 betrachtet. Dabei werden die Themen Ziele und Zielsetzungen in Projekten, Projektprozesse, Projekterfolg, sowie die mögliche Einbindung externer Beratungsleistungen beleuchtet.

Bei der Betrachtung des Change-Management in Kapitel 0 liegt der Blick auf der Planung von Veränderungsprojekten. Dabei spielen auch verschiedene Formen von Widerstand eine Rolle.

2.1 FEUERWEHRBEDARFSPLANUNG

Feuerwehrbedarfsplanung (auch Brandschutzbedarfsplanung, Bedarfs- und Entwicklungsplanung oder Gefahrenabwehrplanung genannt) beschreibt den Prozess der Erstellung eines Feuerwehrbedarfsplans (vgl. Ridder, 2015, S. 241). Dabei wird aus den kommunalen Gefahrenpotentialen die erforderliche Leistungsfähigkeit der Feuerwehr abgeleitet und mittels Planungsgrundlagen die Feuerwehrstruktur ermittelt, die erforderlich ist, um die definierten Ziele zu erreichen (vgl. Lülfs Sicherheitsberatung GmbH, 2021c).

Gemäß des föderalistischen Prinzips ist die Gesetzgebung der Feuerwehr auf Landesebene verankert. Aus den meisten Landesfeuerwehrgesetzen resultiert als Aufgabe der Städte und Gemeinden, der Erhalt einer den örtlichen Verhältnissen entsprechenden, leistungsfähigen

Feuerwehr (vgl. z.B. § 1 Abs. 1 BHKG, § 2 Abs. 1 NBrandSchG, § 3 Abs. 1 HBKG). Die Formulierungen können sich in den einzelnen Landesgesetzen unterscheiden.

Dabei handelt es sich jedoch bei den Formulierungen *örtliche Verhältnissen* und *leistungsfähig* um unbestimmte Rechtsbegriffe. Es existieren keine Definitionen bzw. gesetzliche Interpretationen, wie eine den örtlichen Verhältnissen entsprechend leistungsfähige Feuerwehr auszusehen hat. Des Weiteren ist in einigen Bundesländern die gesetzliche Pflicht zur Feuerwehrbedarfsplanung gesetzlich verankert (vgl. Lindemann, 2021, S. 156–158).

Im Rahmen der Feuerwehrbedarfsplanung wird die genannte gesetzlich geforderte Leistungsfähigkeit gemäß der örtlichen Verhältnisse untersucht. Hierfür werden Planungsgrundlagen definiert, die als Ziele für die Bemessung der Qualität dienen und aus denen Maßnahmen für die Erreichung abgeleitet werden können (vgl. Lülfsicherheitsberatung GmbH, 2021a). Die Parameter, die den abgeleiteten Planungszielen (umgangssprachlich auch Schutzziele genannt) zugrunde liegen, gliedern sich in Eintreffzeit, Funktionsstärke und Zielerreichungsgrad. In den Planungsszenarien wird demnach festgelegt, bei welchem Szenario (oder welchen Szenarien), nach welcher Zeit, wie viele Kräfte und mit welcher Qualifikation, in wie viel Prozent der Fälle am Einsatzort eintreffen sollen (vgl. Lülfsicherheitsberatung GmbH, 2021b).

Bei den Zeitenvorgaben ist zwischen Hilfsfrist und Eintreffzeit zu unterscheiden. Die Hilfsfrist ist der Zeitraum zwischen Beginn der Notrufabfrage in der Leitstelle bis zum Eintreffen der Einsatzkräfte am Einsatzort (vgl. Deutsches Institut für Normung e.V., 2018, S. 51). Die Eintreffzeit hingegen beinhaltet dabei nicht die Dispositionszeit und beginnt somit erst ab dem Ausrücken der Einsatzkräfte, endet aber ebenfalls mit dem Eintreffen der Einsatzkräfte am Einsatzort (vgl. Lülfsicherheitsberatung GmbH, 2021b).

Angenommen es gäbe eine Großstadt mit etwa 300.000 Einwohnern. Diese würde eine dicht bebaute Innenstadt mit vereinzelt Häusern über der Hochhausgrenze, eine Altstadt, kulturellen Einrichtungen, industrielle Betriebe und eine entsprechende Infrastruktur aufweisen. Demnach könnte ein entsprechendes Beispielszenario ein Brand in einem Mehrfamilienhaus, mit verrauchten Rettungswegen und einer vermissten Person darstellen. Das Planungsziel würde in zwei Hilfsfristen gegliedert werden, mit einer ersten Hilfsfrist von 8 Minuten in der zehn Funktionen und einer zweiten Hilfsfrist von 13 Minuten in der weitere sechs Funktionen an der Einsatzstelle eintreffen sollen. Mögliche zusätzliche Szenarien wären ein Verkehrsunfall, ein Brand in einer U-Bahnanlage, ein Brand in einem Hochhaus oder ein

Gefahrgutunfall, jeweils angepasst an die vorhandenen, örtlichen Gegebenheiten (vgl. Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW et al., 2016a, S. 24).

Im Vergleich wird eine ländlich geprägte Gemeinde mit vielen, kleinen Feuerwehrstandorten mit zwischen 20 und 30 Mitgliedern, angenommen. Die größte Ortschaft der Gemeinde habe eine Feuerwehr mit 45 Kräften. Das Planungsziel könnte dementsprechend in drei Hilfsfristen von 7,5 Minuten, 11,5 Minuten und 16,5 Minuten gegliedert werden. In den ersten beiden Hilfsfristen sollen jeweils sechs Funktionen an der Einsatzstelle eintreffen und zu einem frühestmöglichen Zeitpunkt die Menschenrettung einleiten. In der letzten Hilfsfrist sollen dann neun weitere Funktionen eintreffen, welche die laufenden Maßnahmen unterstützen und die Brandbekämpfung durchführen (vgl. Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW et al., 2016a, S. 25). Aus der ländlichen Region geht hervor, dass es sich um freistehende Einfamilienhäuser handelt. Es wird also ein Brand in einem Einfamilienhaus angenommen, bei der eine Person vermisst wird.

In die Bedarfsplanung sind verschiedene Akteure eingebunden. „Im Grunde ist ein Feuerwehrbedarfsplan ein Kontrakt zwischen Legislative und Exekutive über das anzustrebende Niveau der Feuerwehrarbeit“ (Ridder, 2015, S. 241). Die „Politik“ (Bürgermeister/-in und Kommunalparlament) als Entscheidungsträger, die „Verwaltung“ (inkl. Feuerwehr) und weitere Stakeholder (Aufsichtsbehörden, Beratungsfirmen und sonstige Industrievertreter) sind dabei als Beteiligte zu nennen (vgl. Ridder, 2015, S. 29).

2.1.1 HISTORIE UND PLANUNGSGRUNDLAGEN

Um die Entwicklung und aktuellen Gegebenheiten, auch in Bezug auf Standortveränderungen, nachvollziehen zu können, ist ein Blick auf relevante Meilensteine der Historie in der Feuerwehrbedarfsplanung, in Verbindung mit den jeweiligen wissenschaftlichen Erkenntnissen notwendig.

Für die Planung von Feuerwehren wurden im Jahr 1998 durch die Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren des Bundes (AGBF-Bund) die *Qualitätskriterien zur Bedarfsplanung von Feuerwehren in Städten* herausgegeben. In Ermangelung bestehender Planungsgrundlagen war dies der erste Versuch für eine bundesweit einheitliche und fundierte Bemessungsgrundlage für Feuerwehrstrukturen (vgl. Lindemann, 2021, S. 124).

Die zuvor genannten Parameter für Schutz- und Planungsziele finden sich hier in den Qualitätskriterien (Hilfsfrist, Funktionsstärke, Erreichungsgrad) ursprünglich wieder. Grundlegend wurde in den *Qualitätskriterien zur Bedarfsplanung von Feuerwehren in Städten* ein standardisiertes Schadenereignis, in Form eines „kritischen Wohnungsbrandes“, beschrieben, welches zu diesem Zeitpunkt regelmäßig die größten Personenschäden gefordert haben soll. Anhand dieses Szenarios wurde dann der Einsatzkräftebedarf (Funktionsstärke) ermittelt. Der Erreichungsgrad wird in diesem Dokument als eine Art nicht-wissenschaftlich basierte Abwägung bzw. Vereinbarung beschrieben (vgl. AGBF Bund, 1998). Die These, dass der kritische Wohnungsbrand heute noch das universelle Szenario sei, welches regelmäßig den größten Personenschaden fordere, wurde durch Hildebrand in seiner Allgemeingültigkeit widerlegt. Es hat sich gezeigt, dass das Szenario nicht nur in Abhängigkeit des Einsatzgeschehens, sondern auch an das örtliche Gefahrenpotential ausgerichtet werden muss (vgl. Hildebrand, 2013, S. 57–63).

Für die Bemessung der Hilfsfrist wurde die CO-Summenkurve (Kohlenstoffmonoxid-Summenkurve) aus der ORBIT-Studie herangezogen. Mittels der Erträglichkeits- und Reanimationsgrenze, sowie weiterer angenommener Zeitparameter (bspw. Entdeckungs-, Erkundungs-, und Entwicklungszeit) wurden dann die Eintreffzeit bzw. Hilfsfrist bei dem beschriebenen Szenario des kritischen Wohnungsbrand definiert (vgl. AGBF Bund, 1998). Bis heute finden sich diese Qualitätskriterien oftmals in der Anwendung zur Feuerwehrbedarfsplanung. Allerdings wurde diese Studie nicht für diesen Zweck, sondern für die Planung von Feuerwehrfahrzeugen durchgeführt. Die verwendete CO-Summenkurve stellt innerhalb der ORBIT-Studie nur einen minimalen Ausschnitt dar und wurden ohne Kausalzusammenhang für die Feuerwehrbedarfsplanung verwendet (vgl. Dr. Ing h.c. F. Porsche AG, 1978; vgl. Ridder, 2015, S. 21). Die Qualitätskriterien für die Bedarfsplanung von Feuerwehren in Städten wurden im Jahr 2015 fortgeschrieben. In der Fortschreibung findet sich kein Bezug mehr zur CO-Summenkurve bzw. ORBIT-Studie. Die hier angenommenen Zeit wird als notwendig und angemessen (vgl. AGBF Bund, 2015) beschrieben.

Durch kritische Betrachtung der AGBF-Empfehlungen hat sich gezeigt, dass diesen aus naturwissenschaftlich-medizinischen Tatsachen entsprechend ausdrücklich widersprochen werden muss. Es hat sich jedoch gezeigt, dass sich die Kriterien auf städtische Strukturen beschränkt anwenden lassen. Andererseits sind diese draus folgend nicht anwendbar auf Kommunen ohne großstädtische Strukturen und ohne Berufsfeuerwehren (vgl. Lindemann, 2021, S. 124–152).

Im Jahr 2016 wurde eine Handreichung zur Brandschutzbedarfsplanung für kommunale Entscheidungsträger vom Ministerium für Inneres und Kommunales NRW, dem Städtetag NRW, dem Landkreistag NRW, sowie dem Städte und Gemeindebund veröffentlicht. Diese dient den verantwortlichen Gemeindemitgliedern, inklusive der Ratsmitgliedern, zur Entscheidungsfindung bei der Brandschutzbedarfsplanung. In dieser Handreichung sind die Abläufe der Bedarfsplanung in Form eines Diagramms, sowie weiterer Erklärungen enthalten. In diesem Dokument wird neben dem kritischen Wohnungsbrand und einem Verkehrsunfall mit einer im Fahrzeug eingeklemmten Person aufgezeigt, dass in Teilgebieten der Gemeinde, aufgrund des unterschiedlichen Gefahrenpotentials, eigene Szenarien möglich sein können. Dieser Unterscheidung wird eine differenzierte Analyse des Gefahrenpotentials vorausgesetzt, sodass für das kommunale Gebiet keine absoluten Werte angenommen werden, sondern das Gefahrenpotential auch in sinnvollen Unterteilungen erfasst werden kann. Auch wird genannt, dass sich durch die unterschiedlichen Verhältnisse der Gemeinden, Unterschiede in der Leistungsfähigkeit der Feuerwehr ergeben und somit nur ortsbezogen bestimmt werden können (vgl. Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW et al., 2016b).

In den dazugehörigen Anlagen der Handreichung zur Bedarfsplanung wird dazu erläutert, dass die Schutzzielszenarien in zwei Varianten betrachtet werden können:

- Szenarien, die mit hoher Wahrscheinlichkeit im Gemeindegebiet oder Teilen davon auftreten und damit einen regelmäßigen Personen- oder Sachschaden fordern und
- Szenarien, die mit einer hinreichende Wahrscheinlichkeit auftreten und große Personen- und/oder hohe Sachschäden innerhalb des Gemeindegebietes oder Teilgebieten verursachen.

Diese Szenarien können auch bezüglich der Tageszeit oder des Aufenthaltsortes von Personen angepasst werden. Weiterführend sind verschiedene Beispiele enthalten, bei denen sich die Schutzzielszenarien nach den verschiedenen örtlichen Gegebenheiten richten (vgl. Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW et al., 2016a).

Wie sich die derzeitigen, bundesweit unterschiedlichen Planungsgrundlagen auch auf die Planung und die Zusammenlegungen von Freiwilligen Feuerwehren auswirken, wird in den folgenden Kapiteln näher erläutert.

2.1.2 FREIWILLIGE FEUERWEHREN IM LÄNDLICHEN RAUM

In Kapitel 1.2 wurden die Freiwilligen Feuerwehren im ländlichen Raum gegenüber anderen Freiwilligen Feuerwehren abgegrenzt. Damit wurden Unterschiede im Bereich der

Einsatzorganisation, des Verwaltungsaspekts als auch sozialer Aspekte genannt, die in diesem Abschnitt näher erläutert werden.

In Bezug auf die Einsatzorganisation sind Freiwillige Feuerwehren in Berufsfeuerwehrstrukturen oftmals erst in der zweiten Eintreffzeit bzw. zu einem verzögerten Zeitpunkt zur Einhaltung des Schutzzieles vorgesehen, während die Berufsfeuerwehr im Umkehrschluss die erste Eintreffzeit erfüllt. Dadurch wird unter anderem die Tagesverfügbarkeit bzw. eingeschränkte Tagesverfügbarkeit sichergestellt, eine Verlängerung der Ausrückzeit der freiwilligen Kräfte ermöglicht und die Einsatzfrequenz, durch das alleinige Abarbeiten von Kleineinsätzen durch die Berufsfeuerwehr, gesenkt. Freiwillige Feuerwehren im ländlichen Raum hingegen sind für die Erreichung der Schutzziele alleinverantwortlich und arbeiten Einsätze über längere Zeiträume oder vollständig frei von hauptamtlicher Unterstützung selbstständig ab. Die Berufsfeuerwehren bieten somit eine Sicherheit, die bei Freiwilligen Feuerwehren in ländlichen Regionen nicht immer gegeben sind.

In Kapitel 2.1.1 wurden die aktuellen Planungsgrundlagen und deren Entwicklungen dargestellt, sowie die aktuelle Kritik an den AGBF-Empfehlungen zur Anwendung in nicht großstädtischen Strukturen.

Bei der Planung von Feuerwehren und der Definition der Schutzziele spielt das örtliche Gefahrenpotential eine wesentliche Rolle. Daraus folgend kann ein kritischer Wohnungsbrand als alleiniges Szenario im ländlichen peripheren Bereichen unverhältnismäßig und überdimensioniert sein (vgl. Lindemann, 2021, S. 30). Wenn man die genannten AGBF-Empfehlungen auf ländliche Strukturen anwendet kann es sein, dass eine Eintreffzeit von acht Minuten ehrenamtlich nicht erfüllt werden kann. Dies kann dann als unpassende Struktur empfunden werden und die Feuerwehr als nicht-leistungsfähig erscheinen (vgl. Lindemann, 2021, S. 121–123).

Zudem soll bei der Betrachtung die gesellschaftlich-soziale Bedeutung berücksichtigt werden, die im Optimalfall auch nach der Zusammenlegung erhalten bleibt. Ländliche Feuerwehren sind erfahrungsgemäß gut in das Ortsgeschehen und die Nachbarschaft eingebunden. Zu den Feuerwehraspekten kommt dann die Bindung an das Ortsgeschehen hinzu, was eine Änderung der Standortsituation zusätzlich erschweren kann. Lindemann (2021, S. 415) beschreibt dies als eine hohe Identifikation von traditionellen Standorten mit dem Ortsteil, welches mit einer ausgeprägten Bereitschaft zum Engagement in der Nachbarschaft und im Ortsteil einhergeht. Eine Zuordnung von traditionellen Standorten zu ländlichen und

städtischen Regionen findet sich in dieser Aussage jedoch nicht explizit wieder, es lässt sich jedoch eine Gemeinsamkeit erkennen.

Im Jahr 2008 führte Müller eine „Umfrage unter deutschen Feuerwehrleuten im Internet“ durch, wo er sich mit den Hauptsorgen von Freiwilligen Feuerwehren im ländlichen Raum befasste. Die Ergebnisse bezog er auch dann in seine Dissertation im Jahr 2009 mit ein. In dieser Arbeit wird sich dabei auf die Rohdaten der Umfrage bezogen (vgl. Müller, 2009, S. 211). In Bezug auf das Thema dieser Forschungsarbeit ist es denkbar, dass sich die damaligen Hauptprobleme auch heute noch in den Gründen der Zusammenlegungen wiederfinden (Abb. 2).

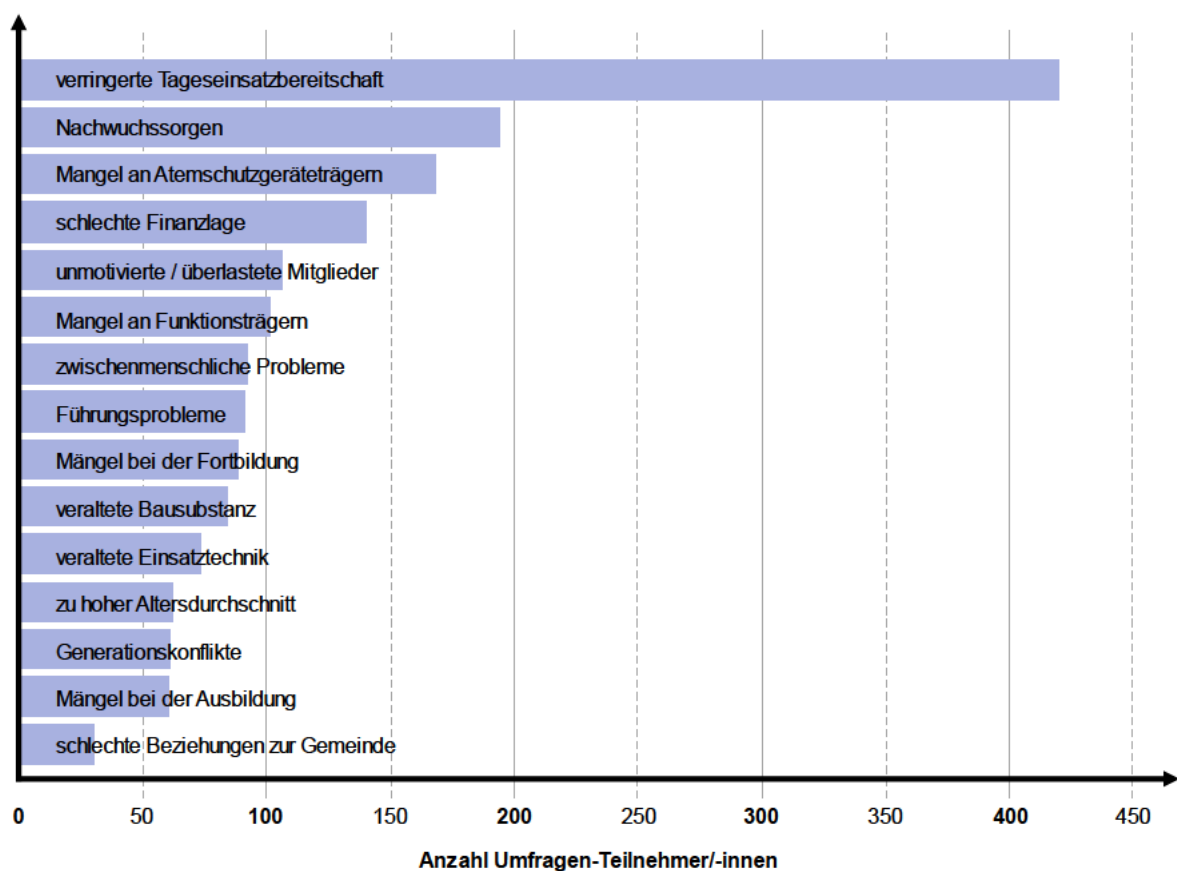


Abb. 2: Hauptsorgen der Freiwilligen Feuerwehren im ländlichen Raum
(Quelle: In Anlehnung an (Müller, 2009, S. 211))

2.1.3 ZUSAMMENLEGUNGEN VON FEUERWEHREN

Optimierungen der Standortstruktur sind häufig dann notwendig, wenn baulicher Handlungsbedarf an den Standorten besteht oder die Leistungsfähigkeit einzelner Einheiten eingeschränkt ist (vgl. Lulf+ Sicherheitsberatung GmbH, 2021d). Bei Veränderungen der Standortstruktur ist eine Zusammenlegung immer einer Auflösung vorzuziehen. Die

Zusammenlegung mehrerer Einheiten verfolgt das Ziel, eine fusionierte Einheit an einem neuen Standort zu errichten, um so die langfristige Leistungsfähigkeit wieder herzustellen (vgl. Lindemann, 2021, S. 415).

Die Zusammenlegung von Einheiten der Feuerwehr, kann auf verschiedenste Weisen stattfinden. Generell kann man in Fusionen von Einheiten und in Zusammenlegungen von Standorten unterscheiden. Bei Fusionen von Einheiten wird aus den vorherigen Einheiten an verschiedenen Standorten eine zusammengeschlossene Einheit, an einem gemeinsamen Standort zusammengeführt. Die neue Einheit agiert dann bei Einsätzen als geschlossene Einheit. In der Folge wird dann auch eine gemeinsame Führung gewählt und die Übungsdienste gemeinsam durchgeführt. Die Fusion kann dabei sowohl an einem neuen Standort als auch einem bestehenden Standort stattfinden. (vgl. z.B. Freiwillige Feuerwehr Bitterfeld-Wolfen, 2021; Kohlhammer Verlag, 2021; Wagner, 2011, S. 5).

Im Gegensatz dazu, wird bei einer Zusammenlegung von Standorten ein gemeinsamer Standort mit zwei separaten Einheiten gebildet (vgl. z.B. Keim, 2017). Diese Einheiten können dann sowohl eigenständig, als auch gemeinsam im Einsatzfall agieren, Diese Art der Zusammenlegung findet üblicherweise an einem Neubau statt. Diese Variante kann, trotz möglicher Kosteneinsparungen bei einem Neubau, eine Form von Eigenständigkeit der Einheiten ermöglichen.

Die Zusammenlegung von Einheiten kann dabei auch schrittweise durch organisatorische oder bauliche Trennungen erfolgen. So bleibt den Einheiten die Möglichkeit die Trennungen nach und nach abzubauen und zu einer gemeinsamen Einheit zu verschmelzen (vgl. Lindemann, 2021, S. 417).

Das Thema Zusammenlegungen von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehren wurde in der Vergangenheit in der Forschung in unterschiedlicher Tiefe betrachtet. Gute Grundlagen zu diesem Thema bietet beispielsweise das Werk von Lindemann (2021) zur Feuerwehrbedarfsplanung in dem Kapitel zu Standortstrukturellen Handlungsmaßnahmen. Hierbei handelt es sich jedoch vermutlich um Erfahrungswerte, welche nicht wissenschaftlich erhoben wurden.

Eine wissenschaftliche Betrachtung zum dem Thema Zusammenlegungen führte Wagner (2011) im Rahmen seiner Diplomarbeit durch, mit dem Titel: „Hat sich das Zusammenlegen

von Ortsteilwehren bewährt?“. In der Stadt Ortenberg wurden vier Ortsfeuerwehren zusammengelegt. An diesem Beispiel wurde betrachtet, ob die Zielsetzungen in diesem Projekt erreicht werden konnten. Er kam zu dem Entschluss, dass es sich bei der Zusammenlegung um ein zukunftsfähiges Projekt handelte, jedoch die Grenzen der Möglichkeiten bei weitem noch nicht erreicht, sowie in Zukunft weiterentwickelt und untersucht werden müssten. Eine Schwierigkeit hierbei war, dass die Ziele der Zusammenlegung zu ungenau formuliert waren, um eine Aussage über die Zielerreichung zu treffen (vgl. Wagner, 2011, S. 29).

In einer weiteren Dissertation „Zukunft der Feuerwehr – Feuerwehr der Zukunft im ländlichen Raum“ von Müller (2009) wurde das übergeordnete Ziel, wie Freiwillige Feuerwehren in ihrer Flächendeckung und funktionalen Leistungsfähigkeit erhalten bleiben können, betrachtet. In diesem Zuge wurden Trendbereiche (bspw. Arbeit und Beruf, Wissen und Bildung, Bevölkerung und Familie, ...) und deren Einfluss auf die Arbeitsbereiche der Freiwilligen Feuerwehren im ländlichen Raum hinsichtlich ihres Einflusses bewertet. Dabei war ein übergeordnetes Ziel der Erhalt der Freiwilligen Feuerwehr in ihrer Flächendeckung. Der Lösungsansatz der Zusammenlegung als Maßnahme zum Erhalt der Leistungsfähigkeit wurde daher vermutlich nur in geringem Maße mit einbezogen (vgl. Müller, 2009).

Müller bezog in seiner Dissertation die Diplomarbeit von Martin Meier mit ein (vgl. Müller, 2009). Meier (2007) bewertete in seiner Arbeit verschiedene Lösungsmöglichkeiten und Ansätze für Probleme bei der Sicherstellung des Personals in Freiwilligen Feuerwehren kritisch. Diese Probleme bestanden primär in der Abwanderung und Überalterung der Ehrenamtlichen. Zusammenlegungen wurden in diesem Zusammenhang jedoch nicht als Lösung, sondern als Problem dargestellt, da diese gemäß seiner Recherche stets zu einem starken Personalverlust führen. Anhand von Befragungen sei in dem betrachteten Fall mit einem Verlust von zum Teil deutlich über 80 % der ehemals aktiven Feuerwehrangehörigen zu rechnen (vgl. Meier, 2007, S. 31–32).

Nachstehend existiert ein Dokument des Landfeuerwehrverbandes Niedersachsen e.V., welches im Rahmen des Projektes Perspektiven 2020 das Thema der Zusammenlegungen kritisch betrachtet. In diesem Dokument werden Zusammenlegungen auch in Zusammenhang mit der „[...] Auflösung von Ortsteilfeuerwehren mit geringer Einsatzbelastung [...]“ und der „[...] Zerstörung von gewachsenen Strukturen [...]“ (Landesfeuerwehrverband Niedersachsen e.V., 2010, S. 9) genannt. Anlass für die genannte Betrachtung war das übergeordnete Thema des demografischen Wandels. Besonders in vermeintlichem Zusammenhang mit

Schutzzielanpassungen und Schutzzieldifferenzierungen wird Kritik deutlich (vgl. Landesfeuerwehrverband Niedersachsen e.V., 2010). Dieses nicht wissenschaftliche Dokument ist vornehmlich durch Meinungen geprägt, kann aber, durch die darin gestaltete Stimmung, Aufschluss über die vermeintlich vorherrschende Haltung zum Thema Zusammenlegung von Feuerwehren geben .

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bereits Ansätze zu dem gewählten Forschungsthema vorhanden sind, die eine gute Grundlage bieten. Allerdings beantwortet der aktuelle Forschungsstand nicht die Frage bezüglich des Einflusses auf „erfolgreiche Zusammenlegungen“ und somit ebenfalls nicht auf die in dieser Arbeit gewählte Forschungsfrage.

2.1.4 STANDORTPLANUNG

Für Feuerwehrstandorte existieren eine Vielzahl bedarfsplanungsrelevanter Faktoren. Diese beziehen sich einerseits auf die Funktionalität des Gebäudes, andererseits auf die Qualität der Lage. Bezüglich der Funktionalität des Gebäudes müssen unter anderem die Anzahl der Einsatzkräfte, benötigte Funktionsräume und die Anzahl der Alarmparkplätze berücksichtigt werden (vgl. Lulf+ Sicherheitsberatung GmbH, 2021d).

Bei der Qualität der Lage sind die Wohnorte und Arbeitsorte der Einsatzkräfte, die Erreichbarkeit des Einsatzgebietes, die Verkehrsinfrastruktur und besonderer Einsatz- und Gefahrenschwerpunkte, sowie die zukünftige Entwicklung des kommunalen Gebietes zu berücksichtigen (vgl. Lulf+ Sicherheitsberatung GmbH, 2021d).

Hinsichtlich des Forschungsthemas ist bei der Standortplanung relevant, wie sich die Erreichbarkeit des Standortes durch die Zusammenlegung verändert, da an diesen Punkt die Möglichkeit zur Teilnahme an dem Einsatzgeschehen geknüpft ist. Durch die Standortveränderung können Fahrzeuge oder Funktionen möglicherweise nicht mehr oder später erreicht werden und dadurch motivierende Aufgaben ausbleiben. Dieser Aspekt findet sich auch im Rahmen des möglichen Widerstandes gegen Zusammenlegungen in Kapitel 0 wieder.

Grundsätzlich liegt der Unterschied zur hauptamtlichen Feuerwachen bei ehrenamtlich organisierten Feuerwehren darin, dass die Feuerwehrhäuser nicht ständig besetzt sind und im Alarmfall von den Kräften aus der Freizeit und unter der Beachtung der StVO angefahren

werden. Es liegt daher nahe, dass sich die kürzesten Anfahrten bei Standorten in Siedlungsschwerpunkten ergeben. Wenn nun einzelne Standorte in Siedlungsschwerpunkten zu einem gemeinsamen Standort zusammengeführt werden, kann sich demnach die Anfahrts- und folglich auch die Ausfahrtszeit verlängern. Dies gilt sowohl für die Wohnorte, als auch für die Arbeitsorte (vgl. Lindemann, 2021, S. 407). In Abb. 3 wurde diese Situation schematisch dargestellt.

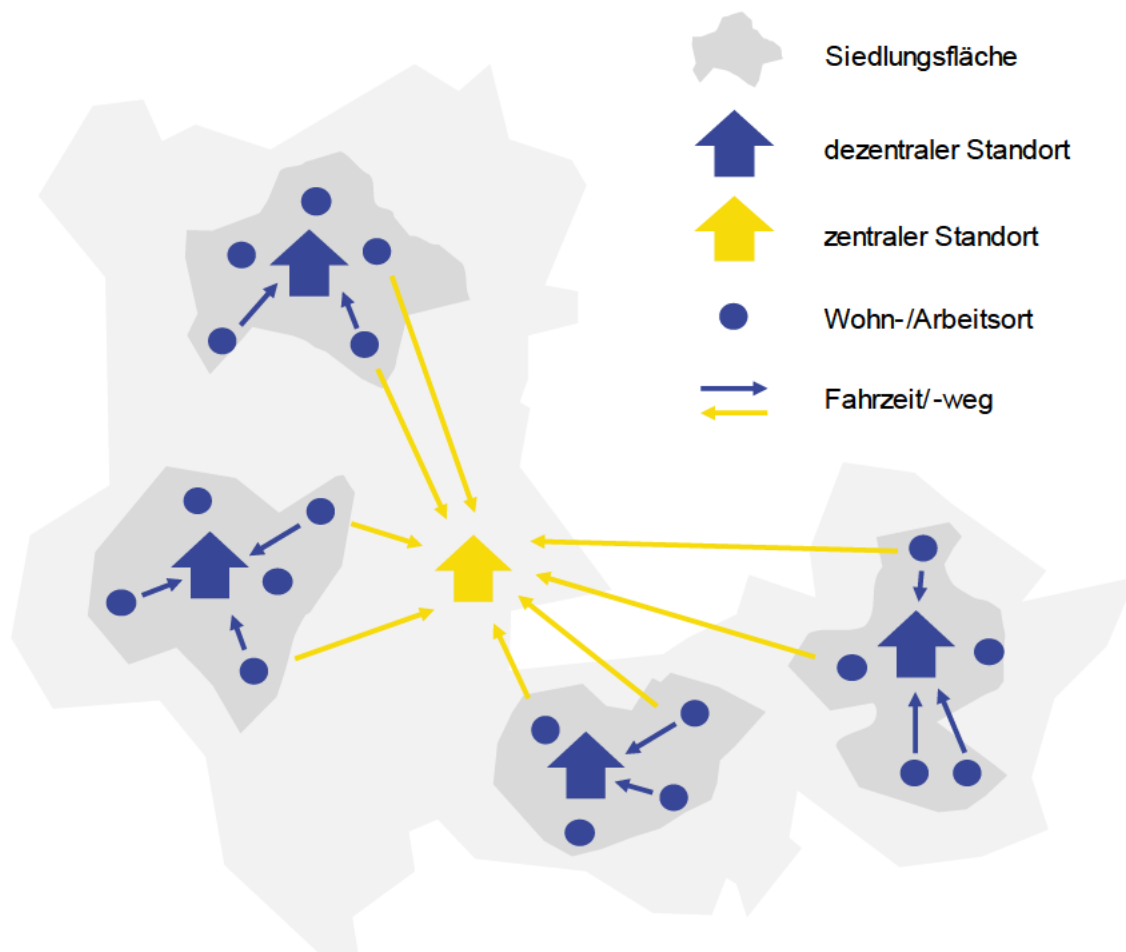


Abb. 3: Verlängerung der Anfahrt durch dezentrale Zusammenlegungsstandorte
(Quelle: In Anlehnung an (Lindemann, 2021, S. 407))

2.1.5 TAGESVERFÜGBARKEIT

Neben der Standortplanung wird auch das Thema der Tagesverfügbarkeit in Bezug auf die Bedarfsplanung bezüglich der Relevanz näher betrachtet.

Durch die ehrenamtliche Ausübung der Tätigkeit in der Freiwilligen Feuerwehr stehen die Kräfte nicht rund um die Uhr gleichermaßen zur Verfügung, weil beruflichen oder schulischen Tätigkeiten nachgegangen wird. Die Verfügbarkeit kann daher täglich, aber auch wöchentlich

schwanken. An Wochenenden und Feiertagen verbessert sich meist die Verfügbarkeit, da der Großteil der Berufstätigen verfügbar ist. Aus denselben Gründen sind in der Regel die Feuerwehrangehörigen außerdem an Abend- und Nachtzeiten verfügbar. Während der Hauptarbeitszeit entsteht häufig eine Lücke in der Verfügbarkeit, da die Kräfte zumeist außerhalb arbeiten oder nicht vom Arbeitsplatz abkömmlich sind. Diese Lücke ist von bedarfsplanerischer Relevanz, weil in dieser Zeit die Leistungsfähigkeit der Feuerwehr eingeschränkt sein kann. Sonderfälle stellen dabei beispielsweise Schichtdienstleistende, Doppelmitgliedschaften und weitere berufliche Ausnahmefälle dar. In einer grafischen Darstellung wird die Abbildung der Verfügbarkeit auch als „Badewannenkurve“ (Abb. 4) bezeichnet (vgl. Lindemann, 2021, S. 426–440).

Diese Tagesverfügbarkeit stellt bei ehrenamtlichen Kräften bei vielen Freiwilligen Feuerwehren ein Hauptproblem dar und spiegelt sich in der Einsatzbereitschaft wider. Dies ist auch auf die zunehmenden Distanzen zwischen Wohn- und Arbeitsort zurückzuführen (vgl. Lindemann, 2021, S. 426–427).

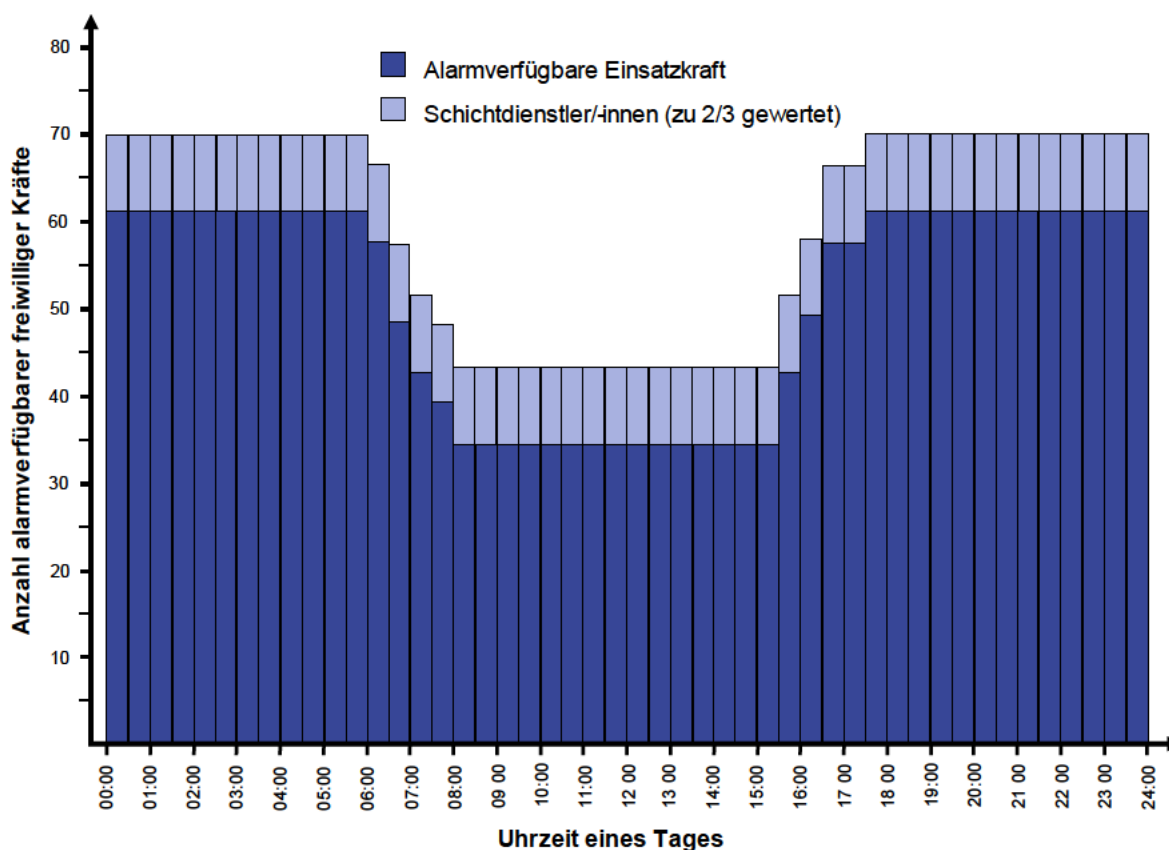


Abb. 4: Exemplarisches Beispiel der tageszeitlichen Alarmverfügbarkeit freiwilliger Kräfte ("Badewannenkurve")
(Quelle: In Anlehnung an (Lindemann, 2021, S. 9))

2.2 PROJEKTMANAGEMENT

In diesem Kapitel werden Zusammenlegungen von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehren unter einem projektmanagementorientierten Ansatz verfolgt und eingeordnet. In Hinblick auf die Komplexität der Themen, wurden jene Elemente aus dem Projektmanagement ausgewählt, die für den Rahmen der Forschungsarbeit am relevantesten sind. Begonnen wird mit der Einordnung der Zusammenlegungen von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehren in einen Projektrahmen.

Gemäß DIN-Norm 69901-5 gilt ein Projekt als ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingung in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, projektspezifische Organisation (Deutsches Institut für Normung e.V., 2009).“

Wie Bea et al. (2020) aufzeigen, wirft diese Definition jedoch auch Fragen auf. So ist beispielsweise der Begriff einer projektspezifischen Organisation nicht näher beleuchtet. Daher wird ein Projekt weiterführend definiert als „ein Vorhaben, das zeitlich befristet ist, sich durch Neuartigkeit und Einmaligkeit auszeichnet sowie eine beachtliche Größe und einen hohen Grad an Komplexität aufweist“ (Bea et al., 2020, S. 53). Der Projektarbeit steht hierbei die Linienarbeit gegenüber, die sich durch wiederholende, standardisierte Routineprozesse auszeichnet, auf welche die Arbeit von Unternehmen zugeschnitten ist (vgl. Kraus, 2010, S. 11).

Wie in Kapitel 2.1.3 beschrieben, findet die Zusammenlegung von Feuerwehren anhand der örtlichen Gegebenheiten, sowie feuerwehrspezifischen Bedingungen statt. Besonders für die Freiwilligen Feuerwehren stellen Zusammenlegungen von Einheiten oder Standorten in der Regel eine Ausnahmesituation dar. Hierbei müssen sowohl die wesentlichen Merkmale der Feuerwehr (Personal, Standorte, Fahrzeuge und Technik), die Einhaltung des Schutz- bzw. Planungsziels und die Haushaltsmittel der Kommune eingehalten werden. Auch ein zeitlich befristeter Ansatz findet sich hier wieder, da eine unmittelbare Umsetzung erfahrungsgemäß schnellstmöglich angestrebt wird. Die Einbindung der Akteure der Bedarfsplanung stellt zudem ebenfalls eine organisatorische Herausforderung dar.

Durch diesen Vergleich lässt sich feststellen, dass sich die Zusammenlegung von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehr, den Merkmalen eines Projektes zuordnen lässt. Zudem gehört diese Aufgabe nicht zu den Routineprozessen einer Freiwilligen Feuerwehr bzw. einer

Gemeinde als Träger des Brandschutzes, sodass eine Linienarbeit zusätzlich ausgeschlossen werden kann. Somit wird in dieser Bachelorarbeit aus diesen Erkenntnissen das Vorhaben einer Zusammenlegung als Projekt definiert und unter diesem Blickwinkel weiterverfolgt.

Die grundlegende Organisation von Projekten wird als Projektmanagement bezeichnet und wird in der DIN-Norm 69901-5 als „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“ definiert (Deutsches Institut für Normung e.V., 2009).

In der Literatur wird das Managen von Projekten durch Meyer & Reher (2020) in folgende Themenbereich untergliedert:

- Spezifikationen, Pläne und Vorgehensweise an die jeweiligen Erwartungen und Anliegen der verschiedenen Stakeholder anpassen.
- Klare und erreichbare Ziele definieren und Anforderungen identifizieren.
- Die Termine und Kosten sauber planen und einhalten.
- Die Liefergegenstände in der geforderten Qualität liefern.
- Das Projekt mit Gewinn abschließen (Meyer & Reher, 2020, S. 3).

Im Rahmen der Expertinnen-/Experteninterviews (siehe Kapitel 3.1) werden daher auch Aspekte des Projektmanagements berücksichtigt. Dazu gehören der Ablauf, die Zielsetzung und der Erfolg des Projektes. Es wird ebenso betrachtet ob ermittelten Einflussfaktoren in Zusammenhang mit dem Projektmanagements stehen.

2.2.1 PROJEKTTYPEN

Projekte lassen sich Beispielsweise in folgende Projekttypen gliedern:

- **Projekte zur Leistungserstellung,**
in denen materielle Leistungen erbracht werden
- **Forschungs- und Entwicklungsprojekte,**
in denen neue Produkte oder Verfahren entwickelt werden
- **Veränderungsprojekte,**
in denen neue Produkte oder Verfahren eingeführt werden
(vgl. Mayrshofer & Kröger, 1999, S. 14–15).

Die Zusammenlegung von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehren lässt sich, anhand der drei dargestellten Projekttypen, in den Projekttyp Veränderungsprojekte einordnen. Dies resultiert aus der maßgebenden Veränderung der Standortstruktur, sowie weiteren möglichen daraus folgenden Auswirkungen, die im Rahmen dieser Arbeit ebenfalls aufgezeigt werden (bspw. Zusammenarbeit, Mitglieder, Fahrzeugkonzept).

2.2.2 PROJEKTPROZESSE

Bei der Betrachtung der Zusammenlegungen von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehren wurde die Einflussfaktoren auf den Umsetzungsprozess analysiert und bewertet. Dazu ist es wichtig, vorher zu klären, was einen Projektprozess definiert.

„Projekte sind Prozesse, die sich wiederum aus Teilprozessen zusammensetzen“ (Mayrshofer & Kröger, 1999, S. 25).

Teil-/Prozesse setzen sich somit aus einem Input als Ausgangslage, den Steuerungsgrößen zur Transformation und dem Output als Teil-/Prozessergebnis zusammen. Dabei sind die Prozesse miteinander verkettet. Diese Vernetzung muss während des Projektprozesses berücksichtigt werden. Jeder Prozess wird dann im Projektprozess transformiert, sodass aus dem Input ein neuer Output entsteht. Dabei wirken sich die Steuerungsgrößen auf diese Transformation aus (vgl. Mayrshofer & Kröger, 1999, S. 25–26). Dieser Transformationsprozess und die dazugehörigen Komponenten werden in Abb. 5, mit thematisch angepassten Beispielen, dargestellt.

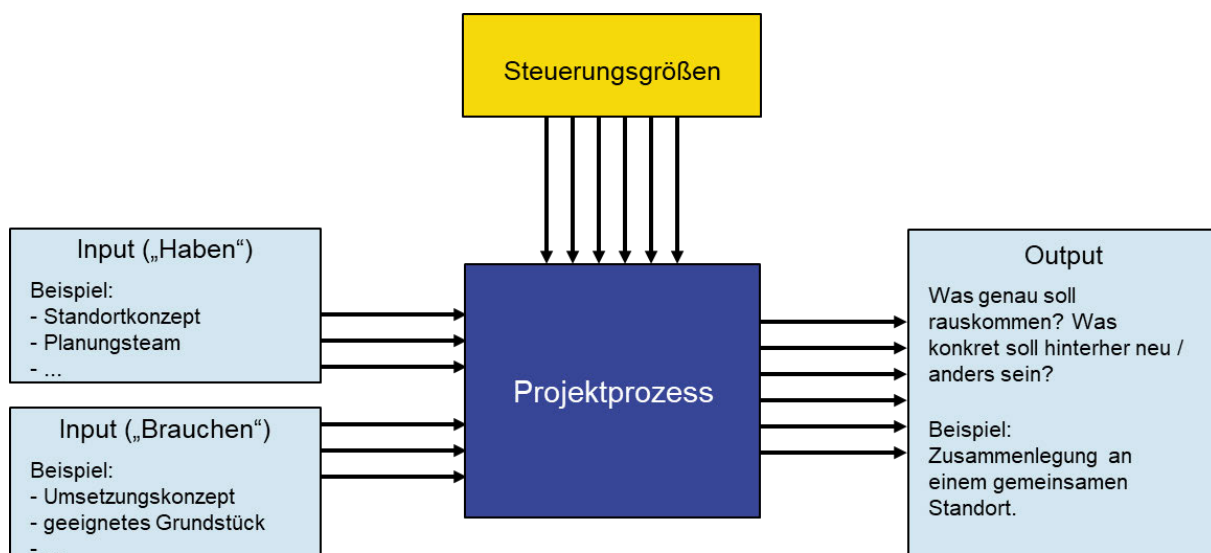


Abb. 5: Transformationsprozess im Projekt
(Quelle: In Anlehnung an (Mayrshofer & Kröger, 1999, S. 26))

Die Betrachtung von Teilprozessen richtet sich nach der Art des Blickwinkels. So lassen sich Teilprozesse in:

- aufgabenorientiert
Beispielsweise: Planungs- Controlling- und Logistikprozess
- ablauforientiert
Start-, Diagnose-, Einführungs- und Abschlussprozess und
- Ebenen der Prozessgestaltung
(Systemisch-ganzheitlicher Prozessansatz)

unterscheiden (vgl. Mayrshofer & Kröger, 1999, S. 26–27).

2.2.3 PROJEKTERFOLG

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit werden Faktoren ermittelt, die Einfluss auf eine erfolgreiche bzw. nicht-erfolgreiche Umsetzung haben könnten. Jedoch wurde zuvor noch nicht definiert, ab wann eine Zusammenlegung als erfolgreich gilt. Daher wird sich in diesem Abschnitt näherungsweise mit dem Erfolgsbegriff im Rahmen von Projekten auseinandergesetzt.

„Mit Erfolg wird im allgemeinen Sprachverständnis etwas Positives assoziiert. Begriffe wie Anerkennung, Fortschritt, Gewinn oder Zustimmung schlägt der Duden als Synonyme vor. Der Erfolg ist Ergebnis einer Bewertung. Auch die Frage nach der Qualität ist Ergebnis einer Bewertung, die die objektiv messbare und subjektiv wahrgenommene Erfüllung von Eigenschaften misst“ (Meyer & Reher, 2020, S. 6).

Die Recherche bestätigt die vorherigen Annahmen dieses Autors: Der Erfolg eines Projektes lässt sich nicht einvernehmlich und trivial definieren, da sich die Definitionen diesbezüglich divergent zeigen und eine Vielzahl von Ansichten und Modellen besteht. Ähnliches wurde auch für den Fall der Freiwilligen Feuerwehler erwartet. Bei Zusammenlegungen von Löschgruppen könnten gerade subjektive bzw. emotionale Einflussfaktoren durch die Vielzahl der Beteiligten die unterschiedlichsten Meinungsbilder ergeben.

Im weiteren Verlauf der „Erfolgs“-Betrachtung sollen nun explizit zwei Modelle vorgestellt werden, welche sich intensiv mit dem Thema Projekterfolg und einer Bewertungsmatrix auseinandergesetzt haben.

Die Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) entwickelte im Jahr 1996 das Project Excellence-Modell, welches dann im Jahr 2013 zu einer aktuelleren Version weiterentwickelt wurde. Mit Hilfe des EFQM-Excellence Modell 2013 soll die Excellence von Projekten, im Sinne von „Herausragend“ und „Übertrefflich“, mittels eines Punktesystems bewertet werden. Insgesamt werden hierfür neun Kriterien herangezogen. Vier davon, die Kriterien 6 bis 9 bilden die so genannten Ergebniskriterien, welche Aufschluss über den Erfolg des Projektes geben (vgl. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., 2013).

Ergebniskriterien:

6. Kundenzufriedenheit

- Kundenwahrnehmung
- Leistungsindikatoren

7. Mitarbeiterzufriedenheit

- Mitarbeiterwahrnehmung
- Leistungsindikatoren

8. Zufriedenheit sonstiger Interessengruppen

- Wahrnehmung bei sonstigen Interessengruppen
- Leistungsindikatoren

9. Zielerreichung

- Projekterfolg – Ergebnis
- Projekterfolg – Performanz (GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., 2013).

Ein weiteres Modell zur Bewertung des Projekterfolges ist das Modell von Shenhar & Dvir (2007, S. 25–27), welches den Projekterfolg in fünf primäre Dimensionen untergliedert. Weitere, ergänzende Dimensionen sind durchaus denkbar, aber die fünf hauptsächlichen Dimensionen, dargestellt in Abb. 6, sollen bereits ein großes Spektrum von Projekten abdecken können (vgl. Shenhar & Dvir, 2007, S. 25–27).

Neben den fünf Dimensionen wurden aus Shenhar & Dvir (2007, S. 33) die folgenden Forderungen durch Meyer & Reher (2020, S. 10) zusammengefasst:

- Kriterien, die den Projekterfolg bestimmen, sollten bereits bei der Auswahl des Projekts handlungsleitend sein und im Projektcharter benannt werden. Dafür kann es hilfreich sein, sich auch darüber zu verständigen, wann das Projekt ein Misserfolg ist.
- Kriterien zur Messung des Projekterfolgs müssen Bestandteil der Projektplanung sein.
- Die vereinbarten Kriterien zur Messung des Projekterfolgs müssen überwacht und in Projektreviews bewertet werden (Meyer & Reher, 2020, S. 10).

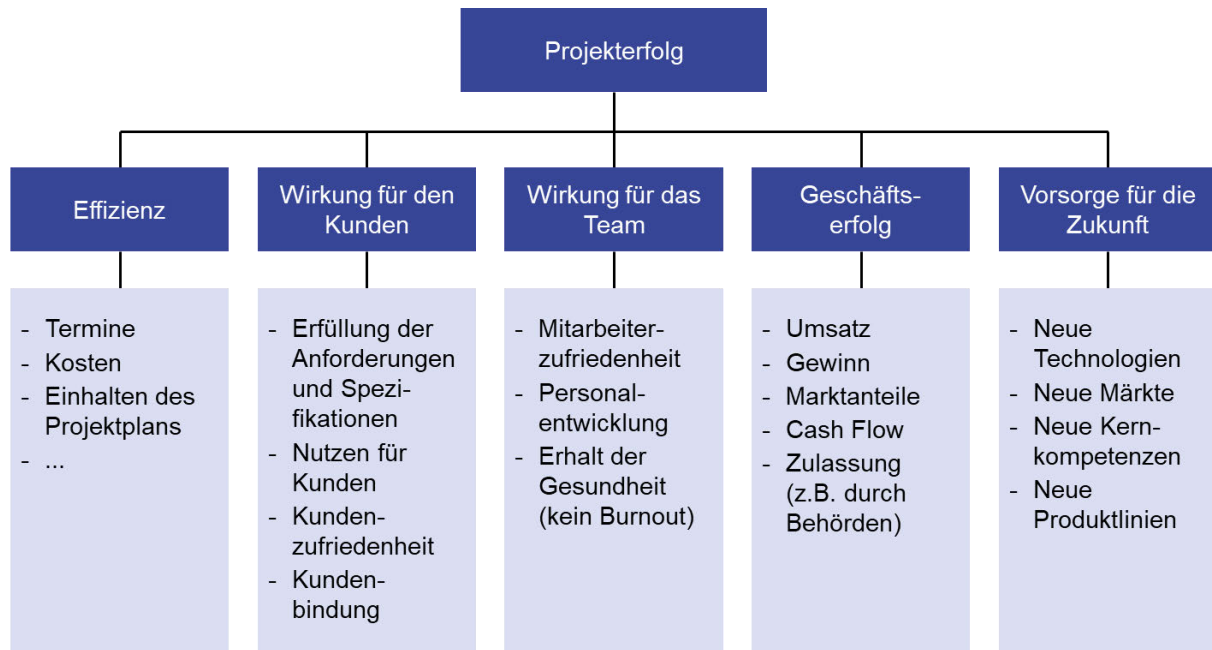


Abb. 6: Dimensionen für den Projekterfolg nach Shenhar und Dvir
(Quelle: In Anlehnung an (Shenhar & Dvir, 2007) zitiert nach (Meyer & Reher, 2020))

Losgelöst von Modellen zur Bewertung des Projekterfolgs kann eine grundlegende Unterscheidung vorgenommen werden: In Abwicklungserfolg und Anwendungserfolg. Der Abwicklungserfolg ist definiert, als „die Erfüllung der Kriterien Zeit, Kosten und Qualität“ (vgl. Strohmeier, 2003, S. 30), während der Anwendungserfolg die Folgen, in Form von Vorteilen, für das Unternehmen, beinhaltet (vgl. Strohmeier, 2003, S. 30). Der Abwicklungserfolg bewertet demnach die Erfüllung der Kriterien im Laufe des Projektes, wohingegen sich der Anwendungserfolg auf die Auswirkungen nach dem Projekt bezieht.

Welches Modell für die Zusammenlegung von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehr hinsichtlich des Erfolgsbegriffes am geeignetsten ist, kann an dieser Stelle noch nicht gesagt werden. Jedoch erlaubt die spezifische Anwendung der fünf Dimensionen, des Modells nach Shenhar und Dvir, Anpassungen in Bezug auf Zusammenlegungen, wohingegen sich die Ergebniskriterien des GPM Modells eher in einen Unternehmerischen Kontext einordnen lassen. Die Betrachtung des Erfolgsbegriffes, unter der Berücksichtigung des

Forschungskontextes und den von den Interviewpartner/-innen genannten Faktoren, erfolgt in Kapitel 5.1.2.

2.2.4 ZIELSETZUNG

In dem Project Excellence-Modell wird in Kriterium 9 die Zielerreichung genannt (vgl. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., 2013). Auch aus den Forderungen von Shenhar & Dvir (2007, S. 33) lassen sich die Kriterien, welche während des Projektes überwacht und anschließend Abschluss über den Erfolg geben, als Ziele definiert werden. Um eine Aussage über den Erfolg eines Projektes „Zusammenlegungen von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehr“ treffen zu können, muss das Projektziel zuvor definiert werden. Daher wird in diesem Abschnitt das Thema der Zielsetzung näher betrachtet.

In der Diplomarbeit von Wagner (2011), beschrieben in Kapitel 2.1.3, zeigte sich, dass die Zielformulierungen, im Rahmen der Zusammenlegung von Ortsteilwehren in der Stadt Ortenberg, nicht konkret genug waren, um den Erfolg messbar zu machen. Die Ziele beinhalteten dabei sowohl wirtschaftliche, als auch feuerwehrtechnische Aspekte. In den enthaltenen Handlungsempfehlungen wurde dargelegt, die Ziele hätten anhand eines Leitbildes SMART formuliert sein sollen. Wagner stellt am Ende seiner Arbeit Fragen auf, wie man Ziele messbar machen könne und wer für die Erhebung, Kommunikation und Empfang in dieser Art von Projekten zuständig sei. Bei der Formulierung von Zielen, mit realistischen Ansprüchen an die Feuerwehr sollten zukünftig auch die Verantwortlichen der Feuerwehren mit eingebunden werden (vgl. Wagner, 2011, S. 29–34).

Eine sehr häufig genutzte Art der Zieldefinition ist die SMART-Regel. Dieses Akronym wurde in der Arbeit von Wagner (2011) ebenfalls dargestellt und beschreibt die Wörter: S – spezifisch, M – messbar, A – achievable (erreichbar) oder auch akzeptiert, R – realistisch, T – terminiert (vgl. Meyer & Reher, 2020, S. 11).

Gemäß Bea et al. (2020, S. 136) werden mehr Punkte benötigt, um ein Ziel so zu formulieren, sodass es ebenfalls eine motivierende Wirkung entfaltet. Ziele sollen demnach:

- klar und eindeutig,
- aktuell,
- logisch und emotional widerspruchsfrei,
- positiv formuliert,
- messbar, also in absoluten und relativen Werten quantifizierbar,

- erreichbar und aktiv beeinflussbar,
- realistisch und gleichzeitig anspruchsvoll sowie
- lösungsneutral sein (Bea et al., 2020, S. 136).

Erklärenden zu dem Punkt *logisch und emotional widerspruchsfrei* wird genannt, dass das Ziel der Unternehmenskultur und den Unternehmenszielen entsprechen, sowie nicht als sinnlos empfunden werden soll. Als *aktiv beeinflussbar* gilt das Ziel, wenn die Erreichung in der eigenen Hand liegt. Bei der Definition soll nur das Ziel und nicht der Weg vorgegeben werden, welches der Punkt *lösungsneutral sein* beschreibt (vgl. Bea et al., 2020, S. 136).

Bei einem Vergleich der beiden Zielsetzungen zeigt sich, dass sich viele Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede ergeben. Während sich SMART-Ziele vornehmlich auf den Inhalt der Zielformulierung beziehen, fokussieren sich die Punkte nach Bea et al. zusätzlich auf die Art wie Ziele formuliert werden sollen. Hier findet sich auch die Verbindung zu der zuvor genannte motivierenden Wirkung wieder. So kann ein Ziel SMART formuliert sein, aber auf der anderen Seite jedoch veraltet, nicht frei von emotionalen Widersprüchen und nicht aktiv beeinflussbar sein. Bei der Emotionalität, die Zusammenlegungen aufweisen können, ist es daher ratsam auch diesen Aspekt bei den Zielformulierung zu betrachten. In den Punkten nach Bea et al. wird dahingegen eine zeitliche Terminierung nicht explizit genannt, die jedoch essenziell gilt.

2.2.5 EXTERNE BERATUNG

Sowohl in der Feuerwehrbedarfsplanung, als auch in der anschließenden Umsetzungsbegleitung kann das Hinzuziehen eines externen Dienstleistenden sinnvoll sein. Zum einen erweist sich die Erstellung und Fortschreibung eines Bedarfsplanes als komplex und ist mit einem hohen fachlich fundierten Arbeitsaufwand verbunden. Des Weiteren entsteht aus der Zusammensetzung der einzelnen, eventuell unterschiedlichen, Interessenlagen der Beteiligten eine nicht immer einfach zu koordinierende und zielabweichende Brisanz (vgl. Lindemann, 2021, S. 78). Bei der Inanspruchnahme externer Beratung zeigt sich seit 2007 bis 2014 eine leicht steigende Tendenz, auch wenn der überwiegende Anteil, der durch die Feuerwehren eigenständig erstellten Bedarfspläne, in diesem Zeitraum im Schnitt gut 80 % beträgt (vgl. Ridder, 2015, S. 62–63).

In der Regel wird, bei Inanspruchnahme externer Beratung in der Feuerwehrbedarfsplanung, der Bedarfsplan durch ein Beratungsunternehmen, in Zusammenarbeit bzw. Absprache mit den Vertretern der jeweiligen Kommune, erstellt. Dies ist primär auf die mangelnden

Personalressourcen und Arbeitskapazitäten zur Planerstellung zurückzuführen (vgl. Lindemann, 2021, S. 78).

Externe Beratung zeichnet sich im Unternehmenskontext vornehmlich durch das Einbringen von Expertinnen-/Expertenwissen und der Bereitstellung von Arbeitskapazitäten aus. Weiterführend findet diese Beratung losgelöst von Macht- und Hierarchiestrukturen statt. Beratungsunternehmen können innovative Gedanken einbringen, als Coach für Führungskräfte dienen, als Führungskräfte zeitlich befristet eingesetzt werden, die Prozessbegleitung unterstützen oder gegebene Sachverhalte vermitteln (vgl. Mayrshofer & Kröger, 1999, S. 46–50). Diese Vorteile zeichnen sich auch in der Feuerwehrbedarfsplanung ab. Externe Bedarfsplaner/-innen verfügen über großes Fachwissen aus der Materie, welches die Sicherheit der fachlichen Ausführung und die Reduzierung des Risikos von Fehlplanungen mit sich bringt. Das Verfügen über die nötige Arbeitskapazität zur Erstellung des Bedarfsplans wurde bereits zuvor erwähnt. Die innovativen Gedanken spiegeln sich in Form von neuen Sichtweisen und Impulsen wider, die sich auch durch die Quervergleiche mit anderen Kommunen ergeben. Das losgelöste Agieren außerhalb bestehender Macht- und Hierarchiestrukturen ermöglicht den externen Beratenden die Rolle als Mediator/-in und Moderator/-in einzunehmen und als neutrales Sprachrohr zu Politik und Verwaltung zu dienen (vgl. Lindemann, 2021, S. 78–82).

Als Nachteile externer Beratung werden eine erforderliche Expertise, der Erfolg durch das Anstoßen von Veränderungsprozessen, die mögliche Gelöstheit zu den Folgen ihrer Beratung und die Kosten der Beratung, im Unternehmenskontext, gegenübergestellt. Daher sollte die externe Beratung auf Ihre Glaubwürdigkeit bedacht sein und die mögliche Kehrseite der Unterstützungsfunktion berücksichtigen (vgl. Mayrshofer & Kröger, 1999, S. 46–50). Auch wenn sich die Gelöstheit von den Folgen der externen Beratung als auch Vorteil, im Sinne von emotionaler Gelöstheit abseits der Feuerwehrstruktur, aufgefasst werden kann und die Kosten für die externe Beratung dem haupt- oder ehrenamtlichen Aufwand gegenüberstehen, finden sich damit auch die genannten Nachteile aus dem Unternehmensbereich in der Feuerwehrbedarfsplanung wieder. Es kann zudem vorkommen, dass gegenüber externen Beratenden eine Grundskepsis besteht. Hierbei sind eine offene Kommunikation und Informationsweitergabe erforderlich. Mit der Skepsis kann auch die Sorge vor dem Hervorbringen von unbequemen Sachverhalten einhergehen, auch wenn dieser Punkt sowohl positiv, als auch negativ aufgefasst werden kann. Damit kann der Anstoß von Veränderungsprozessen zusätzlich negativ aufgefasst werden (vgl. Lindemann, 2021, S. 78–82).

In Abb. 7 ist der prozentuale Anteil der erstellten Bedarfspläne von Feuerwehren und externen Beratungen dargestellt. In der Forschungsarbeit von Ridder (2015) wurden 270 Feuerwehrbedarfspläne unterschiedlicher Kommunen im Zeitraum von 1999 bis 2014 untersucht. Hierbei zeigt sich, dass im Gegensatz zu größeren Kommunen bei kleineren Kommunen externe Beratung eine übergeordnete Rolle spielt. (vgl. Ridder, 2015, S. 58–64). Dieser Zusammenhang lässt auch auf einen Bezug zu ländlichen Regionen, gemäß dieser Forschungsarbeit, schließen.

Im Gegensatz dazu nahmen Freiwillige Feuerwehren externe Dienstleitungen in der Vergangenheit eher seltener in Anspruch (16,8 %). Hauptamtlichen Feuerwehren machten den größten Anteil der extern erstellten Bedarfspläne aus (37,5 %). Der Anteil der Berufsfeuerwehren ist etwa gleich mit den externen Beratungen von Freiwilligen Feuerwehren (14,7 %) (vgl. Ridder, 2015, S. 64).

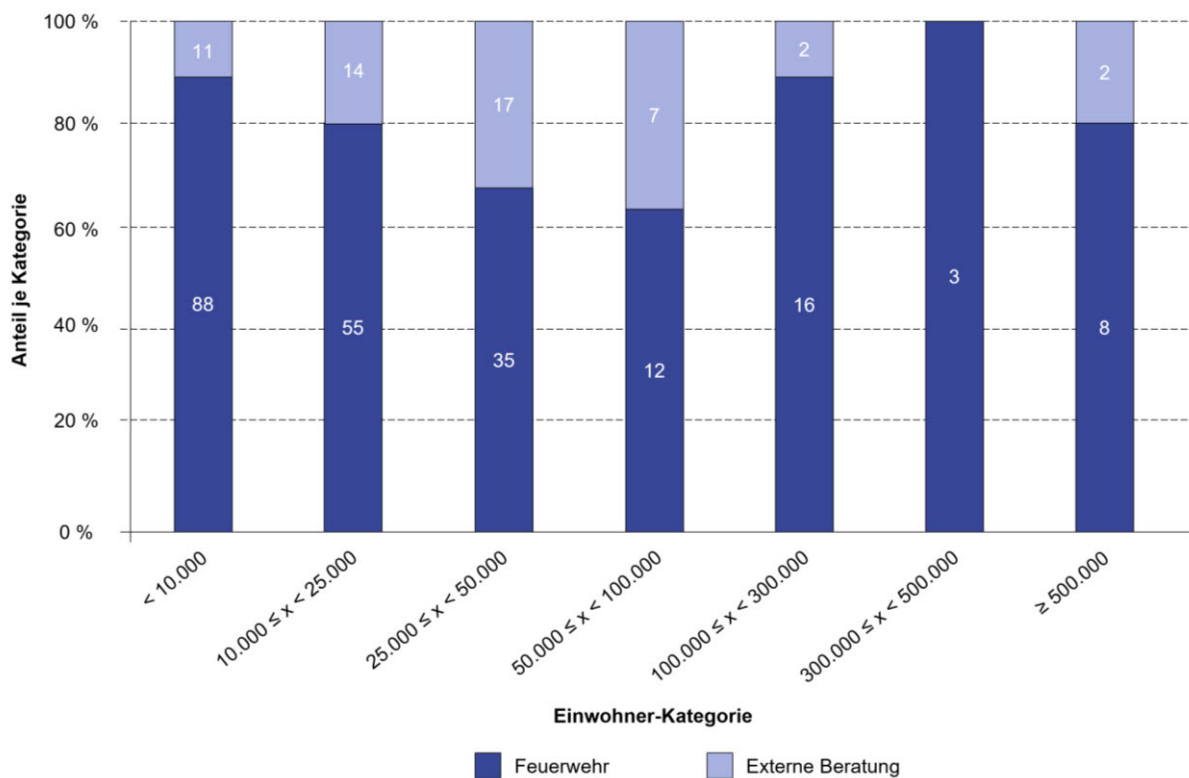


Abb. 7: Anteil der Bedarfsplanerstellungen im Zeitraum 1999-2014 mit Absolutwerten (n = 270)
(Quelle: In Anlehnung an (Ridder, 2015, S. 63))

2.3 CHANGE-MANAGEMENT

Die Managementtechnik zur Steuerung von Veränderungsprozessen wird, im Unternehmenskontext, als Change-Management bezeichnet. Hierbei geht es sinngemäß um die optimale Gestaltung vom Ausgangspunkt zum Ziel (vgl. Lauer, 2019, S. 3–7). Diese Technik lässt sich auch auf nichtkommerzielle Organisationen übertragen, sofern die Soziallogiken und Managementlogiken in gezieltem Gleichgewicht zum Einsatz gebracht werden (vgl. Resch & Dey, 2010).

Ausgehend von einer herausfordernden und neuartigen Veränderung werden, gemäß des Modells von Streich (2006, zitiert nach Streich (2013)) sieben Phasen der Veränderung durchlaufen (siehe Abb. 8) welche durch Fragestellungen, Ziele und Methoden gesteuert werden können (vgl. Streich, 2013, S. 24–42).

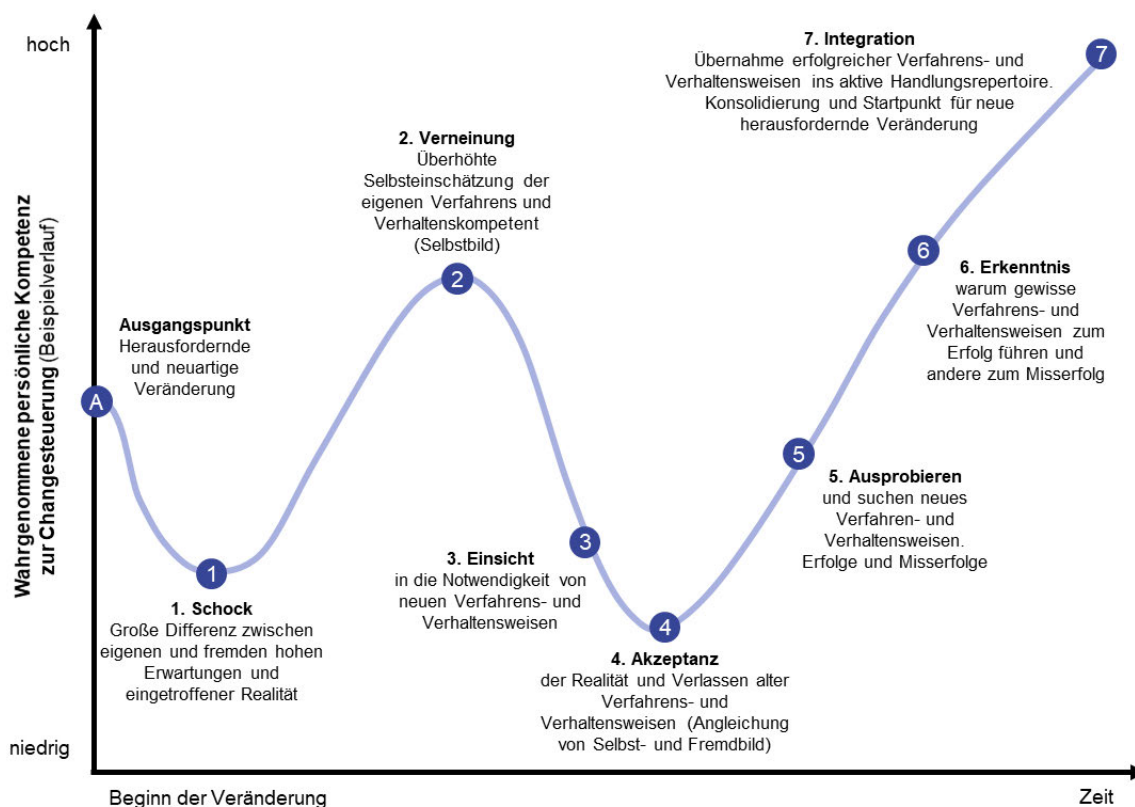


Abb. 8: Sieben Change-Phasen neuartiger Veränderungen
(Quelle: In Anlehnung an Streich, 2006, zitiert nach (Streich, 2013, S. 25))

Während des Veränderungsprozess durchlaufen die Betroffenen je nach Beteiligungsstand die unterschiedlichen Schwankungen in unterschiedlichen Zeitphasen. Hierdurch ergeben sich innerhalb dieses Veränderungsprozesses mehrere Rollen, weil die Betroffenen beispielsweise

bezüglich des Auftrages, Planungs- oder Umsetzungsprozesses verschiedene Funktionen einnehmen oder bereits eingenommen haben. Dadurch können sich die Akteure in unterschiedlichen Phasen des Veränderungsprozesses wiederfinden. Die reicht von der initiierenden Instanz, welche in die Prozesse eingebunden war und sich bereits gedanklich in der Phase des Ausprobierens befindet, bis zu den Betroffenen, welche vielleicht erstmalig von der Veränderung gehört haben, sich noch in der Schockphase befinden und von dem Vorhaben noch nicht gänzlich überzeugt sind (vgl. Streich, 2013, S. 25).

Die Steuerung von Wandel ist eine Führungsaufgabe, die bestimmte Eigenschaften oder einer Kombination aus gegensätzlichen Eigenschaften bedarf. Hierbei sei die Kombination aus der transformatorischen Führung (kommunikativ, motivierend, inspirierend, Sinn vermittelnd), welche mit dem Gedanken des Wandels stark verknüpft ist, aber auch der transaktionalen Führung (analytisch, sach-orientiert, planend kontrollierend) mit der Sorge für Ordnung und Beständigkeit, zu nennen. Der Bedarf an Führungseigenschaften kann sich im Laufe des Change-Prozesses auch verändern (vgl. Lauer, 2019, S. 87–111).

*„Je neuartiger die Veränderung ist, desto stärker ist der Widerstand (Verneinung) gegen zu verändernde Verfahrens- und Verhaltensweisen. Je stärker die Kultur einer Organisation zum Beispiel Fehlertoleranz unterdrückt, desto mehr wird die Phase des Ausprobierens torpediert“
(Streich, 2013, S. 26).*

Widerstand im Change-Management kann so definiert werden, dass getroffene Maßnahmen oder Entscheidungen, aus nicht nachvollziehbaren Gründen, bei Gruppen auf Ablehnung stoßen, Bedenken verursachen oder passiv unterlaufen werden, obwohl die Maßnahmen und Entscheidungen auch nach genauer Prüfung als sinnvoll, logisch oder sogar dringlich erscheinen. Widerstand kann sowohl positive Kurswechsel herbeiführen als auch besonders bei Zeitdruck und bei langfristigem Andauern ein Problem darstellen (vgl. Doppler & Lauterburg, 2000, S. 293).

Durch die Feuerwehrbedarfsplanung ist die oben beschriebene genaue Prüfung in den gegebenen Bezugsrahmen grundlegend eingebunden. Trotzdem sind während oder im Anschluss an diese Projekte gelegentlich Ablehnungen und Bedenken spürbar.

Widerstand kann sich sowohl bei Auflösungen von Einheiten als auch bei Zusammenlegungen bemerkbar machen. Hierbei könnten die individuellen Belange einer Einheiten konträr zu den Zielvorstellungen der Träger der Feuerwehren so eingesetzt werden, dass die Haltung der

Einheit als „komplette Verweigerungshaltung“ gegeben über dem Träger eingesetzt wird. In Bezug auf die Belange ist auch die hohe Bindung an den Ortsteil von traditionellen Standorten zu berücksichtigen (siehe Kapitel 2.1.2) (vgl. Lindemann, 2021, S. 415–417).

Bei Zusammenlegungen besteht in einigen Fällen die Gefahr der Mitgliederabwanderung, da diese selbstverständlich nicht gezwungen werden können sich als eine neue Einheit zusammenzufinden oder sich in eine bestehende Einheit einzufügen. Dies kann auch dazu führen, dass sich komplette Einheiten gegen die Veränderungen durch Austritt wehren. Grund hierfür kann sowohl der Wegfall der sozialen Zugehörigkeit als auch von Stammpätzen und Stammfunktionen sein. Auch bei einfachen Gepflogenheiten, Terminabsprachen und Traditionen kann es hierbei zu Kollisionen kommen. Im Einsatzdienst kann sich durch eine Zusammenlegung die Anfahrt so verändern, dass sich der Zugriff auf Wunschpositionen ändert oder teilweise ganze Fahrzeuge nicht mehr erreichbar sind, welches sich dann auf die Motivation auswirkt (vgl. Lindemann, 2021, S. 415–417).

Als Ursache für Widerstände werden im Werk von Doppler & Lauterburg (2000) drei vereinfachte Ursachen genannt. In Tab. 1 werden diese aufgegriffen und mit den genannten möglichen Auswirkungen von Zusammenlegungen in den Kontext des Forschungsthemas eingeordnet.

Tab. 1: Ursachen für Widerstände im Kontext der Zusammenlegung von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehren
(Quelle: Ursachen für Widerstand aus (Doppler & Lauterburg, 2000, S. 294))

Ursachen	Beispiele im thematischen Kontext
1. Der oder die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Maßnahme <i>nicht verstanden</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Die Hintergründe der Bedarfsplanung sind nicht bekannt, sodass die Gründe für die Zusammenlegung nicht verstanden wurden. - Die Gründe wurden bewusst oder unbewusst nicht kommuniziert und es liegt ein Informationsdefizit vor. - ...
2. Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie <i>glauben nicht</i> , was man ihnen sagt.	<ul style="list-style-type: none"> - Die Erhebung der Daten und Werkzeuge werden bezüglich der Richtigkeit angezweifelt. - Die Bedarfsplanenden bzw. Entwickelnden des Standortkonzeptes werden als nicht vertrauenswürdig empfunden. - ...

Ursachen	Beispiele im thematischen Kontext
3. Die Betroffenen haben verstanden, und sich glaube auch, was gesagt wird, aber sie <i>wollen</i> oder <i>können nicht mitgehen</i> , weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.	<ul style="list-style-type: none"> - Es wird eine Verschlechterung der Erreichbarkeit des neuen Feuerwehrstandortes erwartet, sodass die Teilnahme oder die Option der möglichen Tätigkeiten bei Einsätzen eingeschränkt wird. - Die Zusammenführung der Einheiten könnte, durch die Zunahme an Mitgliedern, die Chance auf Lehrgänge mindern. - Positionen, die vorher mehrfach vorhanden waren, sind nur noch einmal vorhanden (bspw. Leiter der Ortsfeuerwehr) - Durch die Zunahme an Qualifikationen wird die eigene Qualifikation gemindert (bspw. Zunahme an Gruppenführern/Gruppenführerinnen). - ...

Anhand der in Tab. 1 genannten Beispiele lässt sich erkennen, dass durchaus ein Potential für Widerstand bei den Umsetzungsprozessen der Zusammenlegungen vorhanden sein könnte.

Um den Umsetzungsprozess dennoch zum Erfolg zu führen, ist es wichtig den Widerstand zu erkennen und diesen konstruktiv zu beheben. Unter diesem Aspekt findet sich auch die Form der Zielsetzung wieder: Um die Ziele gemeinsam verfolgen zu *können*, muss bei den Beteiligten die gleiche Vorstellung der Projektziele bestehen. Bei dem Thema *wollen* verfolgt jedes Individuum seine eigenen Ziele. Hier besteht dann die Führungsaufgabe sich den Mitarbeitenden anzunehmen und persönliche Anreize zu schaffen, damit diese an persönliche Zielvereinbarungen gekoppelt werden können. Dazu gehört die Abarbeitung eigener Arbeitspakete (vgl. Bea et al., 2020, S. 132–133).

In einem nächsten, empirischen Schritt wurde in dieser Forschungsarbeit durch Expertinnen-/Experteninterviews mögliche Widerstände und Ursachen dafür genauer herausgearbeitet.

3 QUALITATIVE DATENERHEBUNG

In diesem Kapitel werden die Schritte der Datenerhebung dargestellt und erläutert. Hierzu werden das Forschungsdesign, sowie die Entwicklung und der Ablauf der Datenerhebung mit den dazugehörigen Hintergründen beschrieben.

3.1 FORSCHUNGSDESIGN

Aufgrund des Ergebnisses der Recherche, dass das Thema Zusammenlegung von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehren kaum in der aktuellen Literatur Berücksichtigung gefunden hat, wurde ein Forschungsdesign gewählt, welches sich dem Thema der Zusammenlegungen überblickend und induktiv nähert. Die Basis der qualitativen Forschung bildet dabei die Durchführung einer Feldstudie anhand entwickelter Kurzfragebögen und Experteninterviews (Abb. 9).

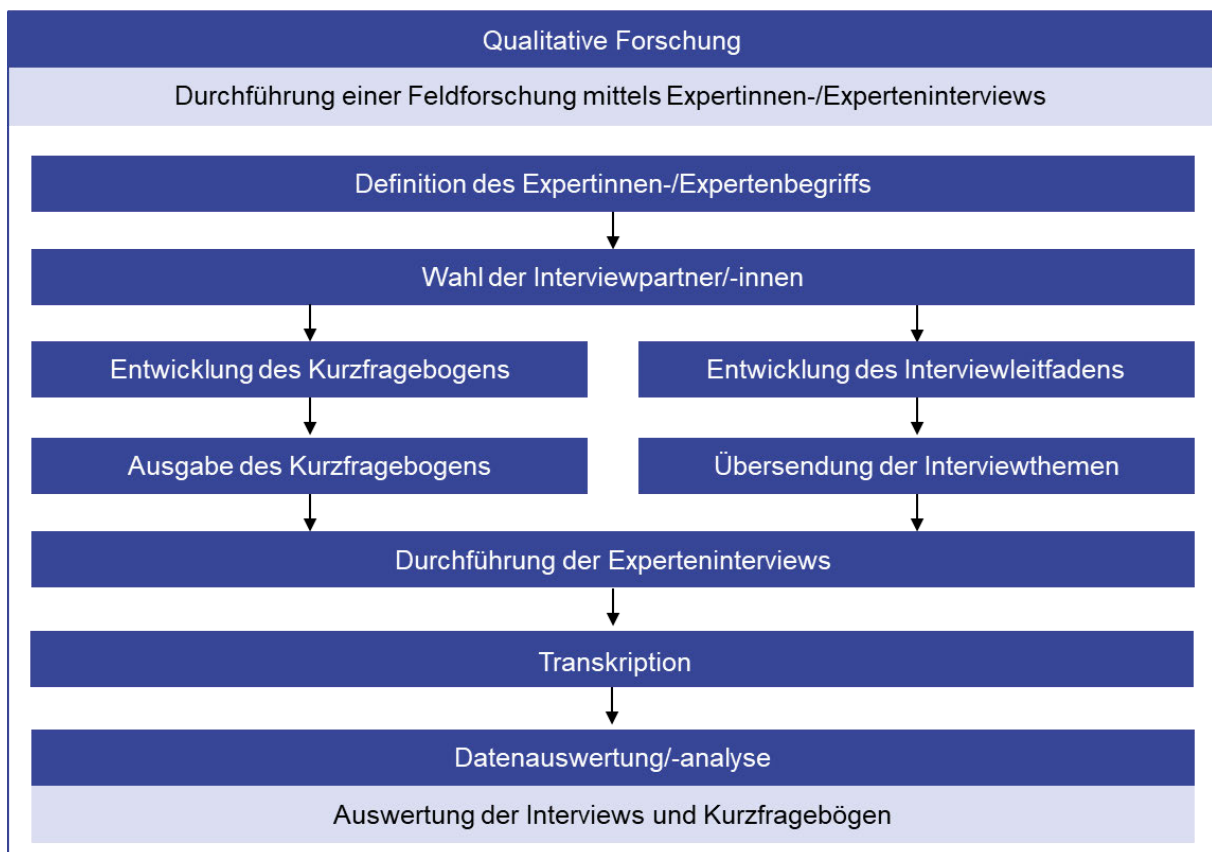


Abb. 9: Darstellung des Forschungsdesigns
(Quelle: Eigene Darstellung)

Im Rahmen der Forschungsarbeit wurden draus folgend qualitative Expertinnen-/Experteninterviews durchgeführt. Die Expertise wurde hierbei durch die Funktion, im Rahmen von Zusammenlegungen von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehren, oder das Wissen über die Abläufe und Hintergründe dieser Zusammenlegungen, abgebildet.

Als Einstieg in die Feldstudie wurden den Interviewpartner/-innen Kurzfragebögen übermittelt, die einerseits vor dem Interview einen Überblick über die Situation geben und andererseits nach Betrachtungen der Literatur erste deduktive Schlüsse ermöglichen sollten.

Das Erkenntnisinteresse bei den Expertinnen-/Experteninterviews liegt auf der Ermittlung der gemachten Erfahrungen während und nach dem Umsetzungsprozess. Hinsichtlich der Interviewform wurde ein qualitatives halboffenes Interview gewählt, um einen groben Ablauf zu ermöglichen und gezielt auf die Themen, hinsichtlich der Beantwortung der Forschungsfrage, einzugehen. Dafür wurde ein Leitfaden entwickelt, der die relevanten Themen und Fragestellungen beinhaltet und dem Interviewenden als Orientierung zur Interviewführung diente. Die Entwicklung des Leitfadens wird in Kapitel 3.2.3 näher erläutert.

Anschließend wurden die Interviews zur weiteren Auswertung transkribiert. Danach wurden das Interviewmaterial einer Inhaltsanalyse unterzogen und zur Darstellung der Ergebnisse ausgewertet.

3.2 ENTWICKLUNG DER DATENERHEBUNG

Für die Datenerhebung wurden sowohl ein Kurzfragebogen als auch ein Interviewleitfaden entwickelt. Das Vorgehen bei der Entwicklung findet sich in den anschließenden Kapiteln. Zudem wird die Auswahl der Interviewpartner/-innen beschrieben.

3.2.1 WAHL DER INTERVIEWPARTNER/-INNEN

Zum aktuellen Zeitpunkt gibt es weder einen Überblick über die Grundgesamtheit von Zusammenlegungen im Allgemeinen, noch über die Anzahl der Zusammenlegungen, die unter den betrachteten Bedingungen stattfanden. Daher war ein zufälliges Verfahren zur Ziehung einer Stichprobe aus der Grundgesamtheit nicht möglich. Folglich wurde ein nicht-zufälliges Verfahren zur Wahl der Interviewpartner/-innen gewählt.

Durch die dargelegte Kooperation bei dieser Bachelorarbeit mit der Lülf+ Sicherheitsberatung GmbH bestand der Kontakt zu dem vollständigen Pool an Beraterinnen und Beratern des Unternehmens und deren Projekterfahrungen. Durch diese Kontakte wurde dann mögliche geeignete Interviewpartner/-innen ermittelt und ein Erstkontakt durch die Berater/-innen hergestellt. Ein/e potentielle/r Interviewpartner/-in wurde durch den Forschenden direkt angeschrieben. Dabei stand besonders die Erfüllung der in Kapitel 1.3 beschriebenen Kriterien der betrachteten Zusammenlegungen im Vordergrund. Allein dies hat den Zugriff auf mögliche Interviewpartner/-innen eingeschränkt. Bei der Auswahl wurden sowohl die Zugänglichkeit, die Anzahl der Zusammenlegungen und der Blickwinkel des Interviewpartners berücksichtigt.

Dabei wurden Zusammenlegungen, welche retrospektiv als nicht-erfolgreich betrachtet wurden, nicht im Vorfeld ausgeschlossen, weil sowohl aus den positiven als auch negativen Erfahrungen Rückschlüsse auf die Einflussfaktoren hätte gezogen werden können. Hinsichtlich des Blickwinkels wurde bewusst sowohl die Ebene der Ortswehrführung als auch der Stadtwehrführung eingebunden, um verschiedene Betrachtungsebenen der Feuerwehr einbinden zu können und gegebenenfalls einen Einblick auf die Perspektive zu erlangen.

Bezüglich der Anzahl der Interviewpartner/-innen wurde eine theoretische Sättigung angestrebt. Jedoch war die benötigte Anzahl hierfür nicht absehbar. In Hinblick auf die Dimension der Forschungsarbeit wurde eine Zielgröße von fünf Expertinnen-/Experteninterviews vereinbart.

3.2.2 ENTWICKLUNG DES KURZFRAGEBOGENS

Als Grundlage für die bevorstehenden Interviews, wurden den Interviewpartner/-innen Kurzfragebögen übermittelt. Diese sollten dazu dienen, dem Interviewer erste Informationen über die Zusammenlegungen zu vermitteln, um somit die Interviews vor einem gemeinsamen Hintergrund führen zu können. Zudem wurden die Interviewpartner gebeten, die relevanten Bedarfspläne oder Auszüge zu übersenden, um die Ausgangssituationen (Kapitel 4.1) beschreiben und Zusammenhänge zu den Einflussfaktoren herstellen zu können. Die Funktion und das Erkenntnisinteresse des Kurzfragebogens wurden in Tab. 2 dargestellt.

In den meisten Fällen konnten die Kurzfragebögen jedoch nicht vor den Interviews durch die Interviewpartner/-innen bearbeitet werden. Die Gründe werden im Rahmen des Ablaufes, in Kapitel 3.3.1, näher erläutern.

Tab. 2: Funktion und Erkenntnisinteresse des Kurzfragebogens (Quelle: Eigene Darstellung)

Themengebiet	Funktion und Erkenntnisinteresse
Eckdaten	- Übersicht über die Ausgangssituation bzgl. der internen und externen Bedarfsplanung.
Zusammenlegung	- Überblick über die Zusammenlegung durch die beteiligten Einheiten und die Dauer von dem Beschluss der Zusammenlegung bis zu Umsetzung.
Mitgliederentwicklung	- <u>Induktiv</u> : Möglicher Indikator für den Grad des Erfolges der Zusammenlegung. - <u>Deduktiv</u> : Überprüfung der Theorie des Mitgliederverlustes aus der Diplomarbeit von Meier (2007).

3.2.3 ENTWICKLUNG DES INTERVIEWLEITFADENS

Der Interviewleitfaden diente dem Interviewenden während der Interviews als Orientierung zur Betrachtung aller relevanten Themen. Der Leitfaden wurde in vier Phasen aufgebaut, deren grundlegende Funktionen in Abb. 10 dargestellt werden und denen von Misoch (2019, S. 68–71) entsprechen.

1. Informationsphase	<ul style="list-style-type: none"> - Informieren der Befragten zu den Zielen der Studie - Informationen zum Datenschutz - Einverständniserklärung unterzeichnen
2. Warm-Up	<ul style="list-style-type: none"> - Einstiegsfrage - Funktionen: <ul style="list-style-type: none"> - Gewöhnung an die Gesprächssituation - Offener Einstieg in den Themenbereich
3. Hauptteil	<ul style="list-style-type: none"> - Bestimmte vorab festgelegte Themenbereiche werden angesprochen, strukturiert durch den Leitfaden. - Oft deduktive und induktive Vorgehensweise kombiniert - Modifikationen des Leitfadens sind ggf. möglich
4. Ausklang	<ul style="list-style-type: none"> - Einstellungs- oder Abschlussfrage(n) - Funktionen: <ul style="list-style-type: none"> - Hinausbegleiten aus dem Interview und gedanklicher Abschluss - Möglichkeit für Ergänzungen und Vertiefungen seitens des Interviewten

Abb. 10: Aufbau eines Leitfadens und Funktion der einzelnen Phasen im Überblick (Quelle: In Anlehnung an (Misoch, 2019, S. 71))

Im Anschluss wurde eine Sammlung von Fragen angelegt, welche auf die Beantwortung der Forschungsfrage abzielen. In der Folge wurden ähnliche Fragen zusammengefasst oder gestrichen, sodass sich eine relevante Fragenbasis ergab. Diese Basis wiederum wurde in Themengebiete eingeteilt und in eine Einstiegsfrage, sowie in weitere Haupt- und Leitfragen gegliedert. Die Fragen wurden offen und prozessbezogen formuliert.

Die einzelnen Themengebiete sowie deren Funktion und das Erkenntnisinteresse wurden in Tab. 3 dargestellt. Der vollständige Interviewleitfaden befindet sich in Anhang III.

Tab. 3: Funktion und Erkenntnisinteresse des Interviewleitfadens (Quelle: Eigene Darstellung)

Themengebiet	Funktion und Erkenntnisinteresse
Überblick über den Umsetzungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> - Einstieg ins Thema und in die Interviewsituation, mittels der Beschreibung des grundlegenden Ablaufes der Zusammenlegung. - Überblick über den Umsetzungsprozess, sodass auch die Folgefragen ggf. in diesen Kontext eingeordnet werden können.
Gründe und Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Induktiv</u>: Wäre eine Bewertung des Erfolges, durch das Erfüllen der zuvor formulierten Ziele möglich? - <u>Deduktiv</u>: Aufgreifen der Problemstellung aus der Diplomarbeit von Wagner (2011), dass die Ziele zu phrasenhaft formuliert wurden, um eine Aussagen über die Erreichung der Ziele zu treffen. - <u>Induktiv</u>: Wie vielfältig sind die Gründe der Zusammenlegungen und wie wirken sich die Gründe auf die Mitglieder aus?
Umsetzungsprozess und Einflussfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Induktiv</u>: Welche Faktoren haben fördernde und hemmende Einflüsse auf den Umsetzungsprozess? - <u>Induktiv</u>: Spielt die Einbindung von Einheiten/Beteiligten eine besondere Rolle bei dem Umsetzungsprozess? - <u>Induktiv</u>: In welcher Form gab es Widerstände bei dem Umsetzungsprozess und durch wen? - <u>Induktiv</u>: Wie hat sich der sozial-gesellschaftliche Hintergrund seit der Zusammenlegung verändert und spielt dieser eine besondere Rolle bei dem Umsetzungsprozess?

Themengebiet	Funktion und Erkenntnisinteresse
Resultat und Erfolg	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Induktiv</u>: Anhand welche Faktoren wird eine Zusammenlegung als erfolgreich bzw. nicht erfolgreich betrachtet? - <u>Induktiv</u>: Wie hat sich die Zusammenlegung auf die verschiedenen Bereiche der Feuerwehr, die Zusammenarbeit und auf die Einbindung ins Ortsgeschehen ausgewirkt?
Reflektion und Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Induktiv</u>: Welche Erfahrungen können bei dem Umsetzungsprozess dienlich sein, um ein besseres Ergebnis zu erzielen? - Ergänzen von offenen Punkten aus Sicht der/des Interviewten und herausführen aus der Interviewsituation, gemäß des grundlegenden Aufbaus.

3.3 VORGEHEN BEI DER DATENERHEBUNG

In diesem Kapitel finden sich der Ablauf über den Zeitraum der Datenerhebung und die dazugehörigen Rahmenbedingungen wieder, sowie die während dieser Zeit aufgetretenen Zwischenfälle und deren Kompensationsmaßnahmen.

Den wesentlichen Teil der Datenerhebung bildeten die Experteninnen-/Experteninterviews, sowie als Ergänzung die Kurzfragebögen. Das entsprechende Forschungsdesign wurde in Kapitel 3.1 dargestellt. Eine Literaturrecherche fand im Wesentlichen zur Darstellung der Grundlagen und der Ermittlung des derzeitigen Forschungsstandes statt. Teile der Forschungsstände wurden in die Entwicklung des Fragebogens übernommen.

3.3.1 STRUKTURIERUNG DER DATENERHEBUNG

Nach der Kontaktaufnahme durch die Berater/-innen der Lül+ Sicherheitsberatung GmbH wurde Kontakt mit den potentiellen Interviewpartner/-innen (siehe Kapitel 3.2.1) aufgenommen. Hierfür wurde eine vorformulierte Interviewanfrage übersendet. Die Kommunikation fand im Wesentlichen per E-Mail und im weiteren Verlauf zur Terminabsprache teilweise telefonisch statt.

Nach dem die Interviewpartner/-innen Interesse an einem Interview bekundeten, wurde eine Einverständniserklärung zu dem Interview (Anhang II) und ein Kurzfragebogen (Anhang I)

übersendet Die Terminabsprache zum Interview sollte in der Regel mit Rückgabe der Kurzfragebögen erfolgen.

Wie sich nach einem Zeitraum von etwa eineinhalb Monaten herausstellte, nahm die Bearbeitung des Kurzfragebogens und die darin ebenfalls enthaltene Bereitstellung der Daten für die Interviewpartner/-innen deutlich mehr Zeit und Aufwand in Anspruch als vorgesehen. Dies war primär auf die Aufbereitung der Daten zurückzuführen, sowie in einigen Fällen schwer zugänglich waren, aufgrund der Dauer der Zusammenlegung. Dies führte auch dazu, dass die Kommunikation zu einigen Kontakten zwischenzeitlich lange ruhte. Durch schriftlichen Kontakt wurde dann die Priorität der Interviews hervorgehoben beziehungsweise die Priorität der Kurzfragebogen gesenkt. Diese schriftliche Benachrichtigung erreichte die Interviewpartner/-innen aus unterschiedlichen Gründen nur teilweise, weil beispielsweise E-Mail im Spam-Ordner eingingen. Erst ein telefonischer Kontakt zu den Interviewpartnern, mit einem zweiten Hinweis auf die Priorität der Interviews, führte zu einer Mehrheit an kurzfristigen Interviewterminen. Dabei meldeten die Interviewpartner/-innen teilweise zurück, dass sie die Bearbeitung des Kurzfragebogens und die Suche nach den benötigten Daten selbst unterschätzt hätten.

Der Zustand der langfristigen Bearbeitung der Kurzfragebögen führte auch dazu, dass aufgrund der Zeitplanung die Interviews teilweise vor der vollständigen Bereitstellung der Daten aus den Kurzfragebögen durchgeführt werden mussten. Die grundlegenden Umstände der Zusammenlegung wurden dann in einem Vorgespräch bzw. in der Einstiegsfrage geklärt, sodass diese dem Interviewer bekannt wurden.

Bedingt durch die zeitliche Begrenzung der Arbeit und die zwischenzeitliche ausbleibende Kommunikation, wurde mit einem/einer weiteren potenziellen Interviewpartner/-in Kontakt zur Absicherung der Erreichung der Mindestanzahl aufgenommen. Letztendlich konnte mit der Mehrheit der angeschriebenen Kontakte ein Experteninnen-/Experteninterview durchgeführt werden. In Summe wurden acht potentielle Interviewpartner/-innen angeschrieben. Sieben der angeschriebenen Kontakte meldeten unmittelbar ein Interesse an einem Interview zurück. Eine Antwort blieb vollständig aus. Im weiteren Verlauf meldete ein Kontakt zurück, dass er aus beruflichen bzw. zeitlichen Gründe nicht in dem vorgesehenen Zeitraum zur Verfügung stehen kann. Ein weiterer Kontakt war im weiteren Verlauf der Forschungsarbeit weder telefonisch noch per E-Mail erreichbar. Somit wurden, bis zum Abschluss der Datenerhebung, mit fünf Interviewpartner/-innen Interviews durchgeführt. Die Zielgröße von Interviewpartner/-innen konnte somit erreicht werden.

Tab. 4: Übersicht über die Interviewrückmeldungen (Quelle: Eigene Darstellung)

	Kontaktaufnahme	Rückgemeldet	Durchgeführt
absolut	8	7	5
relativ	100 %	87,5 %	62,5 %

3.3.2 ABLAUF UND RAHMENBEDINGUNGEN DER INTERVIEWS

Die Interviews fanden unter unterschiedlichen Bedingungen statt. Grundsätzlich wurde ein persönliches Treffen angestrebt, jedoch wurde einerseits aus Gründen der Infektionsgefahr während der Corona-Pandemie und andererseits aus Zeit bzw. Entfernungsgründen auf ein persönliches Treffen verzichtet. Somit wurde ein Interview (Z1) rein telefonisch durchgeführt und jeweils zwei Interviews (Z2 und Z3) als persönliche Treffen, unter Einhaltung der Hygieneregeln des jeweiligen Ortes, und zwei als Video-Interviews (Z4, Z5 und Z6) durchgeführt. Die Aufzeichnung fand immer als Audio-Datei statt, welche dann die Basis für die Transkription bzw. die Auswertung darstellte.

Grundsätzlich sind alle Interviews harmonisch und ohne längere Unterbrechung verlaufen. Während eines Interviews (Z4 und Z5) mussten zwei Pausen von jeweils rund zwei Minuten aus technischen Gründen eingelegt werden. Keines der Interviews wurde im Verlauf abgebrochen, wodurch alle Interviews vollständig geführt werden konnten. Planerisch wurde eine Interviewdauer von 45 bis 60 Minuten angenommen. Diese Zeit wurde in den meisten Fällen eingehalten. Es wäre möglich gewesen, die Interviews zielgerichteter in einer kürzeren Zeit durchzuführen, jedoch hätte aus Sicht des Forschenden die Gesprächsatmosphäre darunter gelitten. Zuvor wurden alle Interviewten gefragt, ob es zeitliche Begrenzungen oder Einschränkungen geben würde. Dies wurde in allen Fällen verneint, wodurch die Zeitüberschreitungen keinen spürbaren Einfluss auf die Gesprächsqualität hatten.

Inhaltlich stellten die Interviews Z1 und Z4 bzw. Z5 Besonderheiten dar. Im Falle von Z1 wurde durch die Übermittlung der im Kurzfragebogen angefragten Daten deutlich, dass es sich hierbei um keine Standortzusammenlegung handelte, sondern um eine Zusammenlegung von zwei Gemeindefeuerwehren zur Aufgabenübertragung. In Absprache mit der zu Interviewenden Person, wurde jedoch deutlich, dass sich die Faktoren mit der einer

Standortzusammenlegung überschneiden und das Interview durchgeführt wird. Die Ausgangssituation wird in Kapitel 4.1 näher erläutert. Eine weitere Besonderheit stellte die Zusammenlegung von vier Ortsfeuerwehren und in der Folge zwei Zusammenlegungen innerhalb eines Gemeindegebietes dar (Z4 und Z5). Diese wurden als zwei Zusammenlegungen besprochen, aber gemeinsame Faktoren jeweils auf beide Zusammenlegungen übertragen.

Tab. 5: Rahmenbedingungen Interviews (Quelle: Eigene Darstellung)

Kurz- bezeichnung	Medium	Tag Dauer (hh:mm:ss)	Blick- winkel*	Besonderheiten	Art der Aufzeichnung
Z1	Telefon- Interview	11.12.2021 00:42:44	Orts-/ Gemeinde feuerwehr	Zusammenlegung zweier Gemeinde- feuerwehren (keine Standort- zusammenlegung)	Audio-Datei
Z2	persönliches Treffen	16.12.2021 00:54:23	Orts-/ Gemeinde feuerwehr	Vier Interview- partner/-innen	Audio-Datei
Z3	persönliches Treffen	17.12.2021 01:11:33	Orts-/ Gemeinde feuerwehr	-	Audio-Datei
Z4 und Z5	Video- Interview	17.12.2021 00:57:12	Über- geordnete Führung	Zusammenlegungen von vier Einheiten zu zwei Standorten	Audio-Datei
Z6	Video- Interview	21.12.2021 00:47:23	Orts-/ Gemeinde feuerwehr	-	Audio-Datei

* Der Blickwinkel soll einen Eindruck bezüglich der Sichtweise in die Ortsfeuerwehren bieten, die aus dem Interviewverlauf hervorgingen. Dabei floss auch die Aufgabe bzw. Funktion während der Zusammenlegung mit ein.

Ein Alleinstellungsmerkmal wies auch die Durchführung des Interviews Z2 auf. Der Gesprächsleitfaden wurde grundsätzlich für die Durchführung mit einer zu Interviewenden Person entwickelt. Jedoch wurde darum gebeten, dass mehrere Akteure an dem Interview teilnehmen, da diese über unterschiedliche Informationen und Sichtweisen verfügten und

somit ein ganzheitliches Bild schaffen könnten. Ausgegangen wurde initial von zwei Interviewpartner/-innen. Vor Ort waren dann vier zu Interviewende anwesend. In Absprache mit den Anwesenden und vor dem Hintergrund, dass einzelne, nacheinander geführte Interviews einen merklich Mehraufwand bedeutet hätten, wurde sich auf eine/n Hauptredner/-in und drei Ergänzende geeinigt. Aufgrund der Gesprächsdynamik konnte diese Absprache kaum eingehalten werden, stellte aber bei der Auswertung und Gesprächsführung kein Problem dar, weswegen das Gespräch unter diesen Bedingungen fortgeführt wurde. Die verschiedenen Blickwinkel stellten sich während und nach dem Gespräch als sinnvoll heraus.

Die Rahmenbedingungen der Interviews wurden in Tab. 5 zusammengefasst.

3.3.2.1 ETHIK

Aus ethischer Sicht ist die gewählte Form des Interviews als Forschung *mit* Menschen zu betrachten, da dem Forschenden keine privaten, intimen oder belastenden Themen durch die Interviewten zugänglich gemacht wurden. Anhand des Forschungsthemas war davon auszugehen, dass es bei den Interviewten zu keinen psychischen oder physischen Belastungen kommt (vgl. Misoch, 2019, S. 14–15).

Die grundlegenden, ethischen Prinzipien zum Schutz der Interviewten wurden beachtet. Hierfür wurden die sieben subsumierten und erweiterten ethische Grundprinzipien von Misoch (2019) herangezogen und dessen Bewertung in der nachstehenden Tab. 6 zusammengefasst.

Tab. 6: Zusammenfassende Bewertung ethischer Grundsätze (Quelle: (vgl. Misoch, 2019, S. 18–21))

Ethische Grundprinzipien	Bewertung
Respekt	Während der Interviews wurde gegenüber der Interviewten fortwährend auf einen respektvollen und neutralen Umgang geachtet.
Informationspflicht	Im Vorfeld wurde den potentiellen Interviewpartnern ein Abriss über das Ziel der Arbeit übersandt, sowie das Ziel der Arbeit vermittelt.
Vertraulichkeit/Anonymität/ Datenschutz	Die Themen Vertraulichkeit, Anonymität und Datenschutz wurden detailliert in Kapitel 3.3.2.2 betrachtet.
Einverständnis	Das Einverständnis für die Durchführung des Interviews, die Erlaubnis zur Aufzeichnung und der Umgang mit den Daten, wurde von den Interviewten mittels Erklärung eingeholt.

Ethische Grundprinzipien	Bewertung
Freiwilligkeit der Teilnahme und Widerrufsrecht	Für die Interviewten bestand vor dem Interview die freie Entscheidung teilzunehmen und/oder die Teilnahme zu widerrufen. Während der Interviews und der Datenerhebung hatten die Interviewten jederzeit die Möglichkeit das Interview abzubrechen.
Wahrung der Persönlichkeitsrechte	Während der Interviews wurde stets auf ein Einhaltung der Persönlichkeitsrechte geachtet, sodass die Privat- und Intimsphäre der Befragten nicht verletzt wurde.
Schutz der Befragten	In Bezug auf das Thema dieser Forschungsarbeit war keine psychische, physische oder ökonomische Belastung für die Interviewten zu erwarten.

3.3.2.2 DATENSCHUTZ UND ANONYMISIERUNG

Der Datenschutz spielte bei der Interviewverarbeitung bzw. Transkription eine wichtige Rolle. Neben der Anonymisierung der beteiligten Personen, war auch die Anonymisierung der beteiligten Gemeinden zu garantieren. Daher wurden zusätzlich der Gemeindename, die genaue Einwohnerzahl, genaue Mitgliederzahl der Feuerwehr, das Bundesland, andere ortsbezogene Daten und Jahreszahlen so verallgemeinert, dass ein Rückschluss auf die Gemeinde bzw. die Ortsfeuerwehr nicht explizit möglich ist. Bezeichnungen, die auf ein Bundesland oder eine Region zurückzuführen wären, wurden ebenfalls verallgemeinert. So findet beispielsweise überall für alle beteiligten Gemeinden die Bezeichnung *Ortsfeuerwehr* und *Ortswehrführung* Anwendung. Zudem werden die Interviews nur in Ausschnitten verwendet.

Hinsichtlich des Datenschutzes wurde den zu Interviewenden schriftlich versichert, dass personenbezogene Daten getrennt von den Interviewdaten und für Dritte nicht zugänglich gespeichert werden. Die Audio-Dateien wurden nach Abschluss der Arbeit gelöscht. Die Transkripte werden in anonymisierter Form gespeichert.

3.3.3 TRANSKRIPTION

Zur Dokumentation und zur weiteren Auswertung wurden die Audio- bzw. Videodateien transkribiert. Für die Transkription wurde das *Einfache Transkriptionssystem* nach Dresing & Pehl (2015) verwendet. Diese Art der Transkription wird für die vorliegende Arbeit als

angemessen erachtet, da sich die Auswertung der Interviews auf den Inhalt und nicht die Art der Aussagen bezieht.

Auf Basis des *Einfachen Transkriptionssystems* entstanden wörtliche Transkripte, in denen Dialekte ins Hochdeutsche übersetzt und Wortverschleifungen nicht transkribiert wurden.

3.4 QUALITATIVE INHALTSANALYSE

Zur Auswertung der Interviewdaten wurde das „Allgemeine inhaltsanalytische Ablaufmodell“ nach Mayring (2015) angewendet. In diesem Kapitel werden, in Bezug auf die Forschungsarbeit, die Teilschritte dieses Modells näher erläutert. Das Modell wird in Abb. 11 dargestellt und die durchgeführten Schritte in den folgenden Kapiteln beschrieben.

Die Auswertung der Ergebnisse der Inhaltsanalyse werden in Kapitel 4 dargestellt.



Abb. 11: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell (Quelle: In Anlehnung an (Mayring, 2015, S. 62))

3.4.1 INHALTSANALYSE UND ANALYSETECHNIK

Die Inhaltsanalyse fand ohne die Anwendung von spezieller Software zur Auswertung statt. Die beschriebenen Schritte wurden lediglich unter der Zuhilfenahme von Office-Programmen durchgeführt.

Bestimmung des Ausgangsmaterials

Zur qualitativen Datenanalyse wurden die Transkripte der im Rahmen dieser Forschungsarbeit durchgeführten Experteninterviews herangezogen. Der Ablauf der durchgeführten Interviews mit den entsprechenden Rahmenbedingungen und Charakteristika, die Entstehungshintergründe, sowie die Transkription wurden in Kapitel 3.3.2 bereits erläutert. Somit können die Schritte der Festlegung des Materials und die Analyse der Entstehungssituation und die formalen Charakteristika des Materials an dieser Stelle übersprungen und mit den Unterpunkten der Fragestellung der Analyse fortgeföhren werden (vgl. Mayring, 2015, S. 54–60). Zur Analyse lag das Material sowohl in Form eines Transkriptes, als auch als Audio-Datei vor.

Fragestellung der Analyse

Die grundlegende Fragestellung zur Auswertung bietet die in Kapitel 1.2 formulierte Forschungsfrage. Bei der Inhaltsanalyse soll somit der Gegenstand der Zusammenlegung in Verbindung mit Einflussfaktoren auf einen Erfolg bzw. nicht-Erfolg, betrachtet werden. Dazu gehören auch die Abläufe der Umsetzungen, sowie die Gründe und Ziele der jeweiligen Zusammenlegung. Auch die Interpretation des Erfolgsbegriffes spielt bei der Analyse eine Rolle. In diesem Zusammenhang wird der Inhalt der Interviews und nicht die Art der verbalen und non-verbalen Kommunikation analysiert.

Bei der Analyse der Interviews wird auf die Expertise der Gesprächspartner/-innen aus den vollzogenen Zusammenlegung zurückgegriffen. Diese sollen für Feuerwehren nutzbar gemacht werden, die eine Zusammenlegung von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehr anstreben. Weiterführend sollen die deduktiven Fragestellungen, welche bei der Entwicklung des Kurzfragebogens und des Interviewleitfadens in Kapitel 3.2 integriert wurden, hinsichtlich des Mitgliederverlustes und den Zielformulierungen, aufgegriffen werden.

Hierzu wurden, zur Beantwortung der Forschungsfrage, sechs Unterfragen, sowie eine Ergänzungsfrage gebildet. Die Unterfragen werden im Folgenden zur induktiven

Kategorienbildung verwendet. Die Unterfragen orientieren sich dabei an der Reihenfolge der Inhalte des Interviewleitfadens.

Forschungsfrage: Welche Faktoren haben Einfluss bei einer Zusammenlegung von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehr im ländlichen Raum, sodass die Umsetzung als erfolgreich bzw. nicht erfolgreich bewertet werden kann?

- Unterfrage 1:** Wie sahen Gründe, Ziele und die Projektarbeit bei den Zusammenlegungen aus?
- Unterfrage 2:** Welche Einflussfaktoren haben sich positiv auf den Umsetzungsprozess ausgewirkt?
- Unterfrage 3:** Welche Einflussfaktoren haben sich negativ auf den Umsetzungsprozess ausgewirkt?
- Unterfrage 4:** Wie hat sich die Zusammenlegung auf die Feuerwehren ausgewirkt?
- Unterfrage 5:** Welche Faktoren beschreiben den Erfolg einer Zusammenlegung?
- Unterfrage 6:** Welche Erfahrungen wurde bei dem Umsetzungsprozess gemacht?

Bestimmung der passenden Analysetechnik

Als Analysetechnik wurde eine zusammenfassende Inhaltsanalyse mit integrierter induktiver Kategorienbildung gewählt. Dabei soll das Material auf das Wesentliche reduziert werden, aber der Inhalt und der Kern erhalten bleiben. Hierzu wurde das Material hinsichtlich der Unterfragen untersucht, aussagekräftige Stellen herausgestellt und anschließend der Ablauf zur induktiven Kategorienbildung nach Mayring angewendet (vgl. Mayring, 2015, S. 50–80).

Definition der Analyseeinheiten

Die Größe der Materialbestandteile wird auf minimal ein einzelnes Wort (Kodiereinheit) und maximal auf die vollständige Antwort einer Teilfrage (Kontexteinheit) definiert. Als Auswertungseinheit wird ein Expertinnen-/Experteninterview definiert. Somit erfolgte die Auswertung der Interviews nacheinander.

Analyseschritte gemäß Ablaufmodell mittels Kategoriensystem

Das Ablaufmodell von Mayring (2015, S. 70) bildete dazu die Grundlage und Orientierung für die gewählte Analysetechnik, welches in Abb. 12 dargestellt ist. Die Analyseeinheiten wurden demnach bereits in dem Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse festgelegt und beibehalten. Die Schritte 2 bis 7 überschneiden sich hierbei mit dem Vorgehen zur induktiven Kategorienbildung, welche in Kapitel 3.4.2 beschrieben werden.

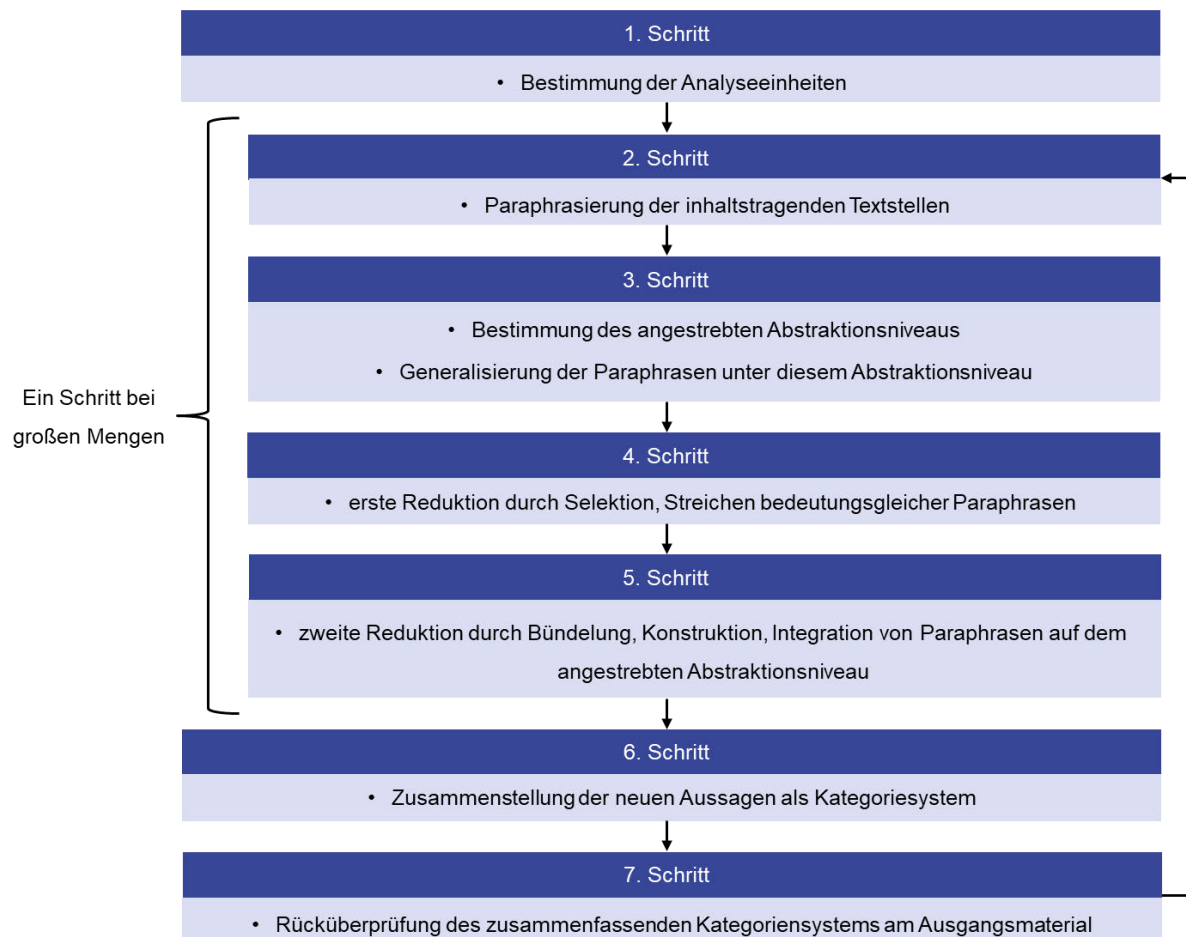


Abb. 12: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse
(Quelle: In Anlehnung an (Mayring, 2015, S. 70))

Zusammenstellung der Ergebnisse und Interpretation in Richtung der Fragestellung

Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse werden in Kapitel 4 dargestellt und zusammengefasst. Eine Interpretation dieser Ergebnisse findet in Kapitel 5 statt.

3.4.2 INDUKTIVE KATEGORIENBILDUNG

Wie zuvor beschrieben, wurden zur qualitativen induktiven Kategorienbildung zunächst die wesentlichen Stellen des Materials herausgearbeitet. Im Anschluss wurden die Aussagen paraphrasiert und tabellarisch nach den formulierten Unterfragen geordnet. Anschließend wurden die Paraphrasen auf ein vergleichbares Abstraktionsniveau generalisiert. Bei einem ersten Zusammenfassen der generalisierten Paraphrasen ließen sich bereits mögliche Kategorien zur Reduktion erkennen und wurden anhand der ersten gesammelten Aussagen gebildet.

Nach etwa 30 % des gesichteten Materials war bereits zu erkennen, dass die Kategorie der *positiven Einflussfaktoren* sehr groß ausfiel, weswegen diese in drei neue Kategorien gegliedert wurde. Die restlichen gebildeten Kategorien wiesen eine gute Verteilung auf. Nach der Anpassung wurde das verbleibende Material, in Verbindung mit den zusätzlichen Kategorien, vollständig gesichtet. Da sich bereits nach der ersten Reduktion ein passendes Abstraktionsniveau ergab, konnte die erste und zweite Reduktion in einem Schritt kombiniert werden. Die Inhalte der *Kategorie 16 – Erfahrungswerte* weisen ein niedrigeres Abstraktionsniveau auf. Diese wurden bewusst nicht weiter abstrahiert, um diese möglichst inhaltlich Nachvollziehbar zu lassen und die Anwendbarkeit auf den eigenen Fall prüfen zu können. Die Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion wurden ebenfalls nach den Regeln Mayring (2015, S. 72) angewendet.

Zur besseren Nachvollziehbarkeit der Kategorienbildung wurden in Tab. 7 die Kategorien mit einer Definition und dazugehörigen Ankerbeispielen dargestellt. Die vollständige Tabelle zur induktiven Kategorienbildung befindet sich im Anhang V.

Tab. 7: Definitionen und Ankerbeispiele der Kategorien (Quelle: Eigene Darstellung)

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel
Unterfrage 1: Wie sahen Gründe, Ziele und die Projektarbeit bei den Zusammenlegungen aus?		
K1 – Gründe der Zusammenlegung	Gründe, welche Einfluss auf die Entscheidung zur Zusammenlegung dargestellt haben.	„Also der offizielle Grund war tatsächlich <i>Mangel an Funktionsträgern. Über drei Jahre hat man es nicht geschafft einen neue/n Wehrführer/-in zu finden.</i> “ (Z1, S. 3)

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel
K2 – Ziele der Zusammenlegung	Ziele, welche im Rahmen des Interviews als Ziele der Zusammenlegung genannt wurden.	„Man muss das ja auch so sehen, man ist einfach ein bisschen schlagkräftiger. Jede Feuerwehr hat ja auch Problem am Tage. Und wenn man dann mehr Zusammenhalt oder mehr Leute hat, dann kann man das natürlich besser abdecken.“ (Z2, S. 4)
K3 – Projektarbeit und Zielformulierungen	Gestaltung der Projektarbeit und die Art wie Ziele im Rahmen der Zusammenlegung formuliert wurden.	„Wir haben dann auch eine zweitägige Klausur gemacht, mit dem Bürgermeister, mit dem Kreisbrandmeister, [...] und haben dann auf dieser Klausur dann die neuen Ziele festgelegt.“ (Z6, S. 5)
Unterfrage 2: Welche Einflussfaktoren haben sich positiv auf den Umsetzungsprozess ausgewirkt?		
K4 – positive steuerbare Einflussfaktoren	Positive Einflussfaktoren, auf den Umsetzungsprozess, welche durch die Ortsfeuerwehren selbst steuerbar sind.	„Dann, der Hauptgrund, ein relativ vorausschauender, weitblickender Wehrführer bei uns, der war Berufsfeuerwehrmann und hat schon immer viel Perspektive für alles gehabt.“ (Z3, S.1)
K5 – positive bedingt-steuerbare Einflussfaktoren	Positive Einflussfaktoren auf den Umsetzungsprozess, welche durch die Ortsfeuerwehren selbst unter bestimmten Umständen oder gelegentlich nur durch andere Einflüsse steuerbar sind.	„Und dann hat man so in der Nähe der geographischen Mitte (...), [...], da grenzt das Gewerbegebiet von [Gemeinde P]. Und da hat man dann das Feuerwehrhaus in dieses Gewerbegebiet gebaut.“
K6 – positive nicht-steuerbare Einflussfaktoren	Positive Einflussfaktoren auf den Umsetzungsprozess, welche durch die Ortsfeuerwehren selbst nicht oder ausschließlich durch Dritte steuerbar sind.	„Beide Ortschaften sind eng zusammen.“ (Z2, S.1)

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel
Unterfrage 3: Welche Einflussfaktoren haben sich negativ auf den Umsetzungsprozess ausgewirkt?		
K7 – negative Einflussfaktoren	Einflussfaktoren welche einen negativen Einfluss auf den Umsetzungsprozess hatten.	„Man hat dann auch seitens der politischen Gremien ein Grundstück gekauft. Wo das Feuerwehrhaus heute drauf ist. [...] Dann tat sich nichts mehr (...). Und dann hat es, im Prinzip, Diskussionen seitens der Feuerwehr gegeben. [...] Und am Schluss, wurden dann quasi Scheingefechte geführt. Die Politik hat gesagt: ‚Wir haben zwar ein Grundstück gekauft, aber nicht beschlossen, dass da ein Feuerwehrhaus draufkommt.‘ und so Dinge.“
K8 - Befürchtungen	Befürchtungen, welche vor oder während des Umsetzungsprozesses bestanden, sich aber nicht bestätigt haben.	„Auf einer Seite hatten sie natürlich die Befürchtung, dass es ein bisschen bürokratischer wird, aber auf der anderen Seite, glaube ich, habe sie festgestellt, dass sie von der Bürokratie weniger betroffen sind und dadurch weniger Arbeit haben, weil denen das auch abgenommen wird.“ (Z1, S. 9)
Unterfrage 4: Wie hat sich die Zusammenlegung auf die Feuerwehren ausgewirkt?		
K9 – Auswirkungen auf Mitglieder	Auswirkung der Zusammenlegung auf die Mitglieder der Ortsfeuerwehren.	„Und du kannst die jüngeren Leute auch viel besser aktivieren, wenn du entsprechendes Equipment hast.“ (Z2, S.14) „Es sind auch heute noch Seniorenabende, von den Älteren. Und das ist immer ziemlich gemischt. Die sitzen dann immer zusammen und quatschen.“ (Z2, S. 14)

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel
K10 – Auswirkungen auf das Ortsgeschehen	Auswirkungen der Zusammenlegungen auf die Verbindung zwischen der Feuerwehr und dem Ortsgeschehen.	<i>„Aber wir sind nach wie vor Teil der Gemeinde, das ist nicht so, dass man sich jetzt nirgends mehr engagiert. Aber das ist natürlich, wenn man drei Teilorte hat [...], dass es eben drei Feste gibt. Und wenn man sich dann dazu entschließt, dass man beim Verein A hilft, dann muss man halt noch zwei weiteren helfen. Und von daher hat sich die Feuerwehr da schon auch ein bisschen zurückgenommen.“ (Z6, S.7)</i>
K11 – Auswirkungen auf Einsatz und Ausbildung	Auswirkungen der Zusammenlegungen auf das Einsatzgeschehen und die Ausbildung.	<i>„Mit fünf Leute kann ich keine vernünftige Ausbildung machen. Da brauche ich schon ein paar mehr. Und das war natürlich auch der Vorteil, dass wir die Fusion gemacht haben. Dadurch haben wir mit einem Schlag statt fünf, fünfzehn gehabt. Dadurch konnte man auch die Ausbildung besser machen.“ (Z3, S. 12)</i>
K12 – Auswirkungen auf Standort und Technik	Auswirkungen auf den Feuerwehrstandort und die Technik der Feuerwehr.	<i>„Das hat für uns eigentlich nur Vorteile gebracht. Auch ausstattungsmäßig mit Fahrzeugpark und allem Drum und Dran. Wir haben ein top Gerätehaus. Wir haben einen tollen Fuhrpark.“ (Z3, S. 7)</i>
K13 – Auswirkungen auf das Feuerwehrleben	Auswirkungen auf den Alltag der Feuerwehr in Bezug auf das Zusammenleben, Organisation und Arbeitsweise.	<i>„Und das hat sich verbessert, also natürlich gibt es irgendwie da so Grüppchenbildung oder so. Es gibt Leute, die sich ein bisschen besser verstehen oder wie auch immer aber (...) also die Kameradschaft ist deutlich besser als vorher, möchte ich sagen.“ (Z6, S.9)</i>

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel
Unterfrage 5: Welche Faktoren beschreiben den Erfolg einer Zusammenlegung?		
K14 – Erfolgsfaktoren	Faktoren von denen die Interviewpartner/-innen den Erfolg ihre eigenen oder einer hypothetischen Zusammenlegung abhängig machen.	„Was ich nicht gut gefunden hätte, dass was viele zu Anfang dachten, wie sowas laufen wird, dass es dann weiterhin quasi zwei Feuerwehren gibt, die nur eine gemeinsame Wehrführung haben, das wäre dann für mich nicht erfolgreich.“ (Z1, S.8)
K15 – Bewertung der Zusammenlegung	Retrospektive Bewertungen der Interviewpartner/-innen ihrer Zusammenlegung.	„Doch die Zusammenlegung würde ich auf alle Fälle als erfolgreich betrachten.“ (Z1, S.7) „Also ich glaube schon, dass sie erfolgreich ist. (...) Warum? Weil wir es geschafft haben, drei schlagkräftige Feuerwehren mit Aufgaben und Sonderaufgaben zu schaffen.“ (Z4 & Z5, S.8)
Unterfrage 6: Welche Erfahrungen wurde bei dem Umsetzungsprozess gemacht?		
K16 - Erfahrungswerte	Allgemeine Erfahrungen, die während des Umsetzungsprozess gesammelt wurden.	„Ich glaube, das wäre nicht gut gegangen, wenn die von oben gesagt hätten: ‚Ihr müsst‘. Dann wäre das nichts geworden. Das muss schon von der Wehr kommen.“

4 ERGEBNISSE DER INHALTSANALYSE UND DER KURZFRAGEBÖGEN

In diesem Abschnitt wird auf die Ergebnisse der Datenanalyse, sowie auf die Auswertung der Kurzfragebögen eingegangen. Im ersten Schritt werden die Ausgangssituationen der einzelnen Zusammenlegungen skizziert. Im Anschluss werden die Inhalte der Kategorien aus der induktiven Kategorienbildung dargestellt und erläutert. Abschließend werden die Ergebnisse aus den Kurzfragebögen zusammengefasst.

Bei den folgenden Ergebnissen handelt es sich um die Zusammenfassung der Rückmeldung der Interviewten. Die Inhalte werden an dieser Stelle nicht bewertet, sondern einfach übernommen und zur Analyse bereitgestellt. Eine Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse erfolgen in Kapitel 5.

4.1 AUSGANGSSITUATIONEN

Die Darstellung der Ausgangssituationen setzt sich aus den Schilderungen der Interviewten zusammen. Die Darstellung der Gemeinden und die Situation in den Ortsfeuerwehren wurden aus Anonymitätsgründen bewusst nur grob skizziert und können sich von den realen, nicht relevanten Gegebenheiten unterscheiden (bspw. Nord-Süd Ausrichtung). In Abb. 13 wird die Legende für die folgenden Skizzen dargestellt.









Symbolik der Zusammenführung (Z1)	Symbolik der Zusammenlegungen (Z2 - Z6)	geografische Symbolik
 Standorte der zusammengeführten Feuerwehr	 Standort der Zusammenlegung	 Gemeindegebiet
 zusammengeführte Ortsfeuerwehren	 vorherige Ortsfeuerwehrstandorte	 Ortskern
	 zusammengelegte Ortsfeuerwehren	 Gewässer

Abb. 13: Legende für Zusammenlegungsskizzen (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Bezeichnungen der Ortswehren in den folgenden dargestellten Skizzen richten sich nach den Bezeichnungen in den Transkripten, daher ist die Reihenfolge der Buchstabenbezeichnungen nicht chronologisch und nicht vollständig (A-B, H-I, ...).

Zusammenlegung Eins (Z1)

Wie in Kapitel 3.3.2 beschrieben, handelte es sich bei der Zusammenlegung Eins (Z1) um einen Sonderfall, da es sich hierbei um keine Standortzusammenlegung, sondern eine Zusammenführung von zwei Gemeindefeuerwehren handelte. Bereits über längere Zeit war die Ortsfeuerwehr A mitgliedertechnisch schwächer aufgestellt. Hinzu kam, dass die Gemeinde A keine/n Wehrführer/-in mehr fand und übergangsweise durch eine Feuerwehrfunktion einer höhere Führungsebene geführt wurde. Der Versuch der Mitgliedergewinnung ist aufgrund von Demografie und Einwohnerzahl in der Gemeinde A gescheitert. Aufgrund der Demografie wurde auch die Option einer Pflichtfeuerwehr ausgeschlossen. Im Zuge dessen, ging die Ortswehrführung der mitgliederstärkeren Gemeinde B auf die Interimsführung der Gemeinde A zu und sprach den Vorschlag einer Zusammenführung aus (Abb. 14).

Da bereits alle anderen Mittel ausgeschöpft waren und sich auch geografisch keine andere Feuerwehr anbot, wurde durch die Mitglieder mehrheitlich die Auflösung der Feuerwehr A und die Zusammenführung mit der Gemeinde B beschlossen. Jedoch entschloss sich die Gemeinde A den Standort A, einerseits aus Gründen des Mitgliedererhalts und andererseits zur Sicherstellung ihrer nicht-polizeilichen Gefahrenabwehr, beizubehalten. Die Zusammenführung wurde als erfolgreich bezeichnet.

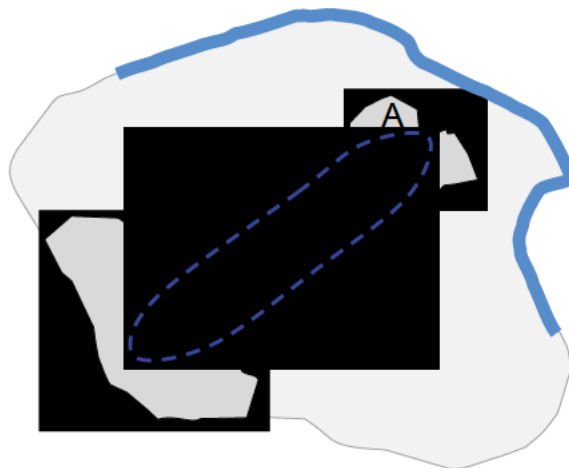


Abb. 14: Skizze Zusammenlegung Eins (Quelle: Eigene Darstellung)

Zusammenlegung Zwei (Z2)

Die Ausgangssituation bei der Zusammenlegung Zwei (Z2) gestaltete sich so, dass seit längerem für die Ortsfeuerwehr H aus Platzgründen ein neues Gerätehaus in Planung war. Auch wenn die Ortsfeuerwehr zu dem Zeitpunkt personell und führungstechnisch noch gut

aufgestellt war, zeichnete sich ab, dass dies nicht immer so bleiben könnte. Auch im Punkt der Tagesverfügbarkeit gab es Probleme. In der Ortsfeuerwehr I hingegen war das Mitglieder- und Führungskräfteproblem gegenwärtig (Abb. 15).

Die Ortswehrführung H erkannte diese Problematik und ging auf die Ortswehrführung I zu und schlug eine Zusammenlegung vor sowie ein gemeinsames und vergrößertes Gerätehaus. Die Ortswehrführung I lehnte ab, weil die Vermutung bestand, dass die Mitglieder damit nicht einverstanden wären. Einige Jahre später trat die Ortswehrführung erneut zwecks einer Zusammenlegung an Feuerwehr H heran und dieses Mal stimmte die Ortswehrführung I zu. Bei einer Mitgliederbefragung stimmte auch die Mehrheit der Mitglieder für die Zusammenlegung. Die Zusammenlegung wird heute als erfolgreich betrachtet und hat nach Aussagen der Interviewpartner/-innen nur Vorteile mit sich gebracht.

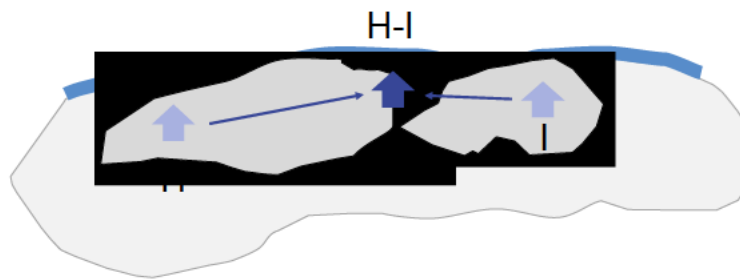


Abb. 15: Skizze Zusammenlegung Zwei (Quelle: Eigene Darstellung)

Zusammenlegung Drei (Z3)

In den Ortsfeuerwehren M und N stellte sich die Situation für beide ähnlich dar. Auch wenn die Personalsituation für die örtlichen Verhältnisse gut war, waren beide Feuerwehren in sanierungsbedürftigen Standorten beheimatet. Sie entsprachen nicht mehr dem Stand der Technik und waren damit zusammenhängend in vielen Bereichen zu klein bemessen. In der Gemeinde N war beispielsweise das neue Fahrzeug zu groß für die Fahrzeughalle und musste bei einem nahegelegenen Landwirt untergebracht werden (Abb. 16).

Trotz des großen Anteils an Landwirten stellte auch die eingeschränkte Tagesverfügbarkeit, aufgrund der anderen überwiegend auspendelnden Mitglieder, einen Grund für eine Verbesserung dar. Die beiden Ortswehren waren sich einig, dass eine gemeinsame Feuerwehr wohl die beste Lösung sei. Die Gemeinden schlugen aufgrund einer vorherrschenden Finanzschwäche eine Doppelgarage mit Nutzung des Gemeindehauses für die Theoriedienste vor. Damit zeigten sich die Ortswehren nicht einverstanden, weil sie dadurch andere Probleme befürchteten. Sie schlugen aus diesem Grunde den

Verantwortlichen vor, gemeinsam und in Eigenleistung ein Feuerwehrhaus zu errichten. Inzwischen wurde das Feuerwehrhaus zur Unterbringung einer Sonderkomponente ein weiteres Mal erweitert. Die Zusammenlegung wird als erfolgreich bezeichnet.

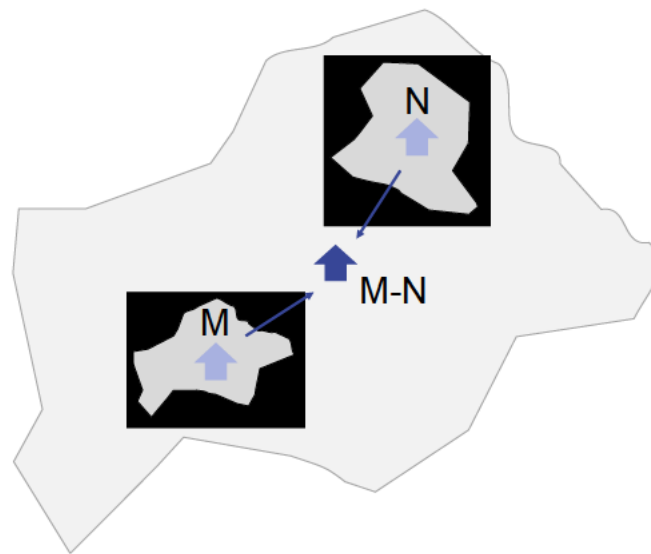


Abb. 16: Skizze Zusammenlegung Drei (Quelle: Eigene Darstellung)

Zusammenlegungen Vier (Z4) und Fünf (Z5)

Aufgrund von beanstandeten baulichen Mängeln in beiden Feuerwehrhäusern, regten die Feuerwehren C und D an, die Einheiten zusammenzulegen. Ziemlich kurzfristig wurde seitens der Politik ein Grundstück gekauft. Jedoch ruhte daraufhin der Vorgang, weil das Grundstück nicht für die Feuerwehr freigegeben wurde. Erst nach mehreren Jahren und nach mehreren Verhandlungen zwischen Politik und Feuerwehr konnte das neue Gebäude errichtet und in Dienst gestellt werden. Am Standort der Ortsfeuerwehr F war Platzmangel das Hauptproblem. Nach Abwägung verschiedener Modelle entschieden sich die Akteure schließlich für einen gemeinsamen Standort zwischen Ortsfeuerwehr E und F. Schnell stand das Grundstück bereit und konnte bezogen werden. Leistungsfähigkeit bzw. Mitgliederstärke war an keinem der Standorte ein initiales Problem (Abb. 17).

Den Hauptunterschied zwischen den beiden Zusammenlegungen, in der gleichen Gemeinde, war nach den Aussagen im Interview der politische Wille, welcher die Umsetzung verzögert oder verkürzt hat. Heute werden beide Zusammenlegungen als erfolgreich betrachtet, weil daraus zwei schlagkräftige Ortsfeuerwehren entstanden sind.

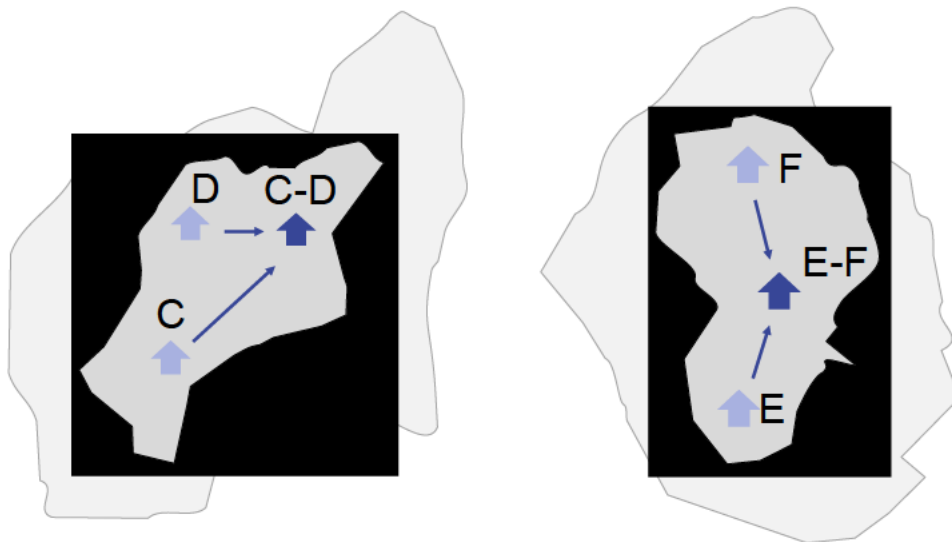


Abb. 17: Skizze Zusammenlegungen Vier und Fünf (Quelle: Eigene Darstellung)

Zusammenlegung Sechs (Z6)

Bei den Ortsfeuerwehren P, Q und R war der Hauptgrund organisatorisch bedingt. Durch eine Gebietsreform bestanden innerhalb einer neuen Gemeinde drei nebeneinander existierende Feuerwehren. Alle drei Einheiten arbeiteten unterschiedlich und es bestanden auch zwischen den Ortsfeuerwehren soziale Konflikte. Des Weiteren führte die hohe Anzahl an Mitgliedern zu Problemen. Die Gemeinde stellte diesen Konflikt fest und suchte angesichts dieser Situation nach einer Lösung. Durch ein externes Gutachten wurde eine Fusionierung der Einheiten empfohlen. Dies fand zunächst organisatorisch und dann, ein paar Jahre später, auch standorttechnisch statt. Ein Grundstück in zentraler Lage zwischen den Gemeinden ermöglichte schließlich die Umsetzung. In der Folge der Zusammenlegung kam es zu einigen Mitgliederverlusten. Trotzdem hat es auch viele Verbesserungen mit sich gebracht, weswegen die Zusammenlegung heute als erfolgreich betrachtet wird (Abb. 18).

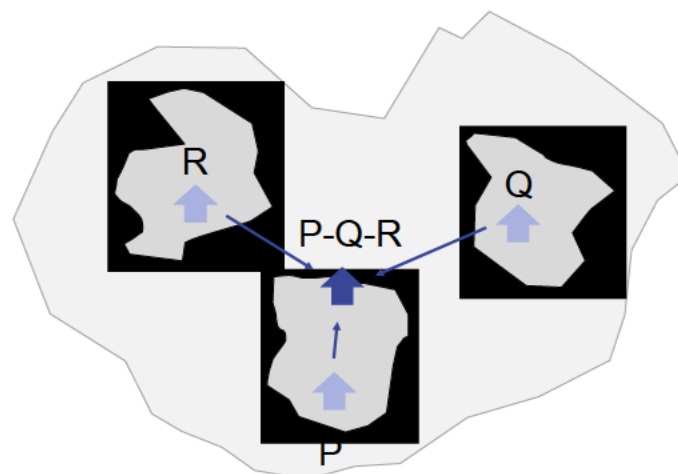


Abb. 18: Skizze Zusammenlegung Sechs (Quelle: Eigene Darstellung)

4.2 GRÜNDE UND ZIELE

In den Expertinnen-/ und Experteninterviews, wurden die Gründe und Ziele der Zusammenlegungen betrachtet. Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse zu diesen Kategorien werden nachfolgend erläutert. Dabei können auch Kombinationen aus mehreren Gründen den Anstoß für einen Zusammenlegung darstellen.

4.2.1 GRÜNDE DER ZUSAMMENLEGUNGEN

Wenn man die aus der qualitativen Inhaltsanalyse stammenden Inhalte der *Kategorie 1 – Gründe der Zusammenlegung* näher betrachtet, so lassen sich diese in die drei Hauptkategorien Mitglieder, Organisation, sowie Standort und Fahrzeuge einteilen (Abb. 19).

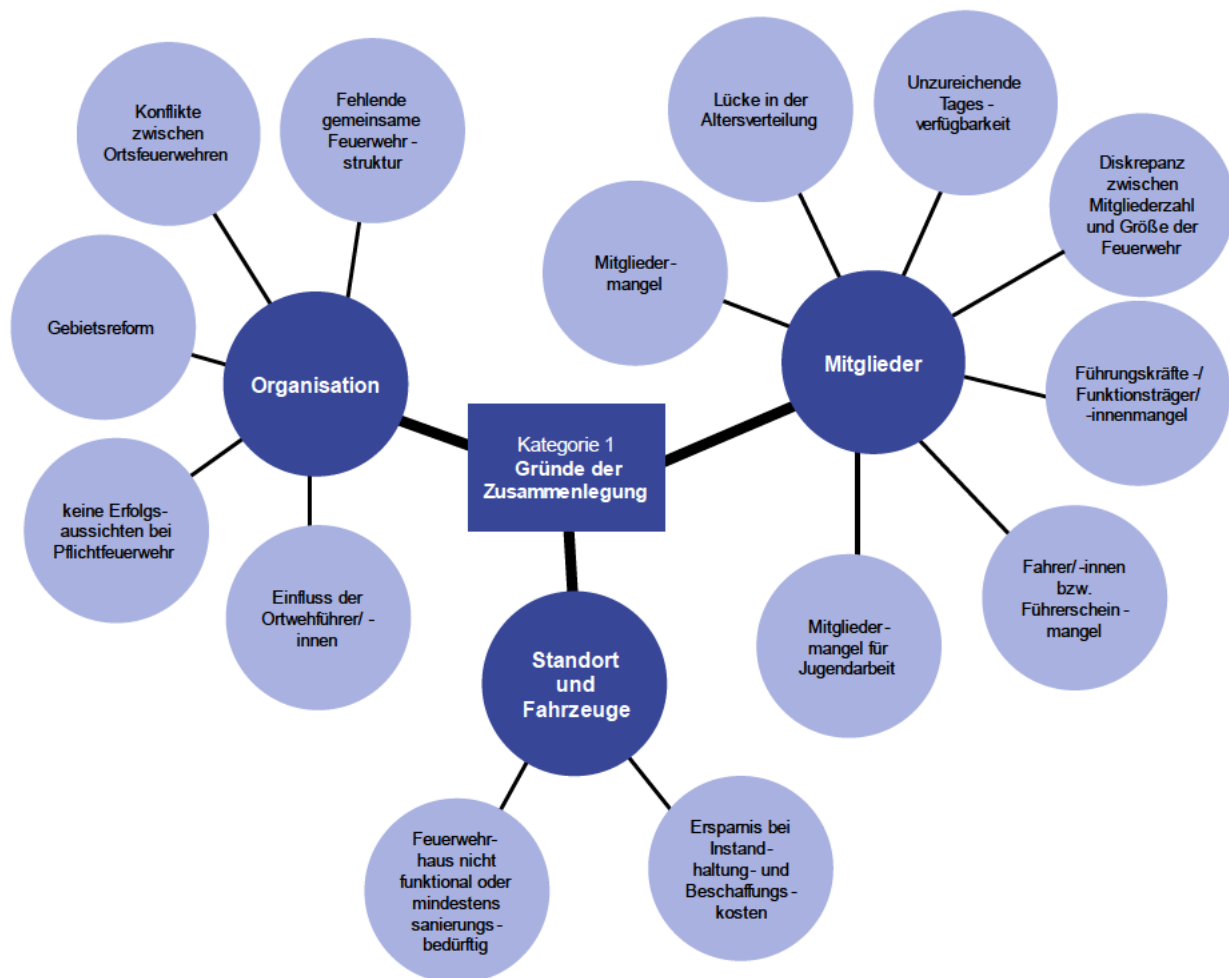


Abb. 19: Kategorie 1 - Gründe der Zusammenlegung (Quelle: Eigene Darstellung)

Mitglieder

Den größten Anteil macht dabei der Unterpunkt der Mitglieder aus. Viele der genannten Punkte hängen dabei implizit mit dem Thema Mitgliedermangel zusammen. Dies zeigt sich auch in

den Punkten des Mitgliedermangels für die Jugendarbeit, des Führungskräftemangels, des Funktionsträgermangels, des Fahrer-/innenmangels und der unzureichenden Tagesverfügbarkeit. Auch wenn der Mitgliedermangel hierbei nicht explizit als Ursache für diese Inhalte zurückzuführen ist, so ist davon auszugehen, dass auch eine größere Anzahl an Mitgliedern die Bereitschaft und Verfügbarkeit erhöhen könnte. Eine Ausnahme zeigt die Lücke in der Altersverteilung, die sich innerhalb der Interviews besonders auf den Punkt des Funktionsträger-/innenmangels ausgewirkt hat, da die Mitglieder häufig zu jung oder zu alt waren, um ein Amt übernehmen zu wollen oder zu können. Eine hohe Anzahl an Mitgliedern bringt zudem organisatorische Herausforderungen, finanzielle Mehrkosten und bauliche Grenzen mit sich.

Organisation

Im Bereich der Organisation ergeben sich unterschiedliche Gründe, welche nicht einfach zu bündeln bzw. zusammenzufassen sind. Die drei Unterpunkte Einfluss der Ortswehrführer/-innen, Konflikte der Ortsfeuerwehren und fehlende gemeinsame Feuerwehrstruktur sind auf eine der Zusammenlegungen zurückzuführen und bilden einen gemeinsamen Kontext. Dies bedeutet natürlich nicht, dass die genannten Unterpunkte nicht auch separate Ursachen für eine Zusammenlegung sein könnten. Des Weiteren fiel in einigen Interviews der Begriff „Gebietsreform“. Hierbei ist zu betrachten, ob die Zusammenlegungen direkt als Grund auf die Gebietsreformen zurückzuführen sind. Es ergibt sich daraus die Überlegung, ob die Gebietsreform als ursächlicher Auslöser einer Zusammenlegung in Betracht gezogen werden musste. In den meisten Fällen stellt sich aber heraus, dass nur ein indirekter Zusammenhang bestand und es sich hierbei um Langzeitfolgen handelte.

Fahrzeuge und Standort

Zudem wurden als Gründe für die Zusammenlegungen Probleme im Bereich der Nichtfunktionalität oder Sanierungsbedarf des Feuerwehrhauses genannt. Bei einer weiteren Feuerwehr war ein neues Feuerwehrhaus bereits in Planung, auch wenn dies nicht der Ausgangspunkt für die Zusammenlegung war. Der Punkt Instandhaltungs- und Beschaffungskosten steht damit zwar in Verbindung hängt aber im Kontext eher mit dem Wunsch zusammen die Anzahl der Standorte diesbezüglich zu reduzieren.

4.2.2 ZIELE DER ZUSAMMENLEGUNGEN

In Abb. 20 werden die genannten *Ziele der Zusammenlegungen* aus *Kategorie 2* der Inhaltsanalyse dargestellt. In vielen Aussagen geht es generell um die Verbesserung des Ist-

Zustandes. So sollen durch die Zusammenlegung der Standorte, die Zusammenarbeit, die Dienstgestaltung und Ausbildung, die Tagesverfügbarkeit sowie die Leistungsfähigkeit verbessert werden.

Ein weiteres Ziel ist die einheitliche Zusammenarbeit, welche mit der Zusammenlegung in Verbindung steht und dabei eine vollständige Fusion der beiden vorherigen einzelnen Ortsfeuerwehren als Ziel setzt. Auch der Mitgliedererhalt steht mit der Zusammenlegung in Zusammenhang. In einem Interview kam die Aufwertung eines Standortes durch ein Zuteilen von Sonderaufgaben zur Sprache. Diese Maßnahme sollte das Ziel haben, den Standort auf Grund seiner Besonderheit als unverzichtbar bei Politik und Verwaltung hervorzuheben.

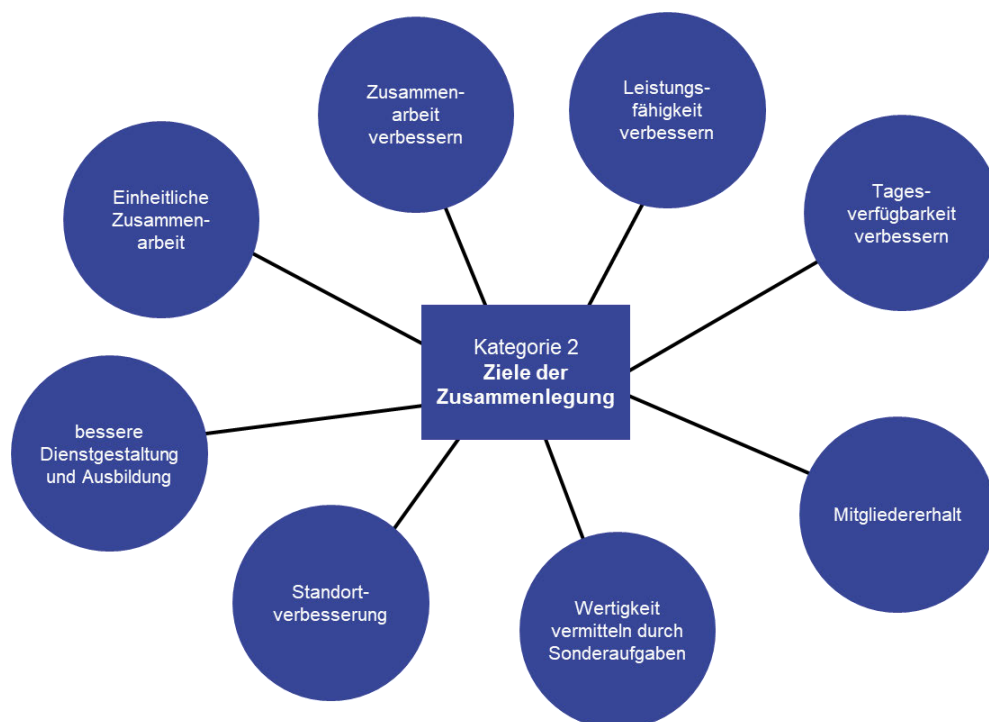


Abb. 20: Kategorie 2 - Ziele der Zusammenlegung (Quelle: Eigene Darstellung)

4.2.3 PROJEKTARBEIT UND ZIELFORMULIERUNGEN

Mittels der Unterfrage 1 in der induktiven Kategorienbildung wurden auch die genannten Punkte der *Kategorie 2 - Projektarbeit und Zielformulierungen* analysiert. Bei dem Thema der Zielformulierung gaben die meisten Interviewten an, dass sie keine Ziele formuliert hätten. Dies sei entweder nicht nötig oder nicht möglich gewesen. In einem Fall wurden bei einem zweitägigen Planungstreffen die Ziele der Zusammenlegung formuliert. Mit welcher Methode die Ziele formuliert wurden und in welcher Qualität, wurde im Rahmen des Interviews nicht

klar. Ebenfalls wurde genannt, dass statt der Verwendung von Zielformulierungen, sich an den Gesetzen und Verordnungen bezüglich der Mitgliederstärke, orientiert wurde.

Die Projektarbeit zeigte sich in der Ausführung unterschiedlich. Von zweitägigen Tagungen, wöchentlichen Baubesprechungen mit der Planungsgruppe und Besprechungen am Küchentisch des/der Bürgermeisters/Bürgermeisterin wurde berichtet. Diejenigen die eine Planungsgruppe bildeten, bezogen die verschiedenen Beteiligten aus Politik, Verwaltung und Feuerwehr mit ein. Teilweise waren die Planungsgruppen auch für weitere konstruktiv arbeitende Mitglieder der Ortsfeuerwehren geöffnet. In einer Gemeinde wurden gemeinsam mit den Ortsfeuerwehren Leistungsverzeichnisse für den Bau der Feuerwehrrhäuser erstellt, um die Mitglieder in diesen Prozess mit einzubinden. In einigen Fällen konnte die Projektarbeit gelegentlich auch durch die direkte Absprache zwischen Ortswehrführung und Verwaltung bearbeitet werden, ohne die Bildung einer Projektgruppe.

4.3 EINFLUSSFAKTOREN AUF DEN UMSETZUNGSPROZESS



Abb. 21: Einflussfaktoren auf den Umsetzungsprozess (Quelle: Eigene Darstellung)

Eine wichtige Betrachtung in der Forschungsarbeit bildeten die Einflussfaktoren auf die erfolgten Umsetzungsprozesse. Die induktive Kategorisierung ergab eine hohe Anzahl positiver Einflussfaktoren, sodass diese in drei Kategorien untergliedert wurden. Diese Unterteilung der Einflussfaktoren soll bei zukünftigen Umsetzungsprozessen eine erfolgreiche Zusammenführung unterstützen.

Aus der Analyse ergeben sich folgende Gruppierungen (siehe Abb. 21):

- positive steuerbare Einflussfaktoren
- positive bedingt-steuerbare Einflussfaktoren
- positive nicht-steuerbare Einflussfaktoren
- negative Einflussfaktoren

4.3.1 POSITIVE STEUERBARE EINFLUSSFAKTOREN

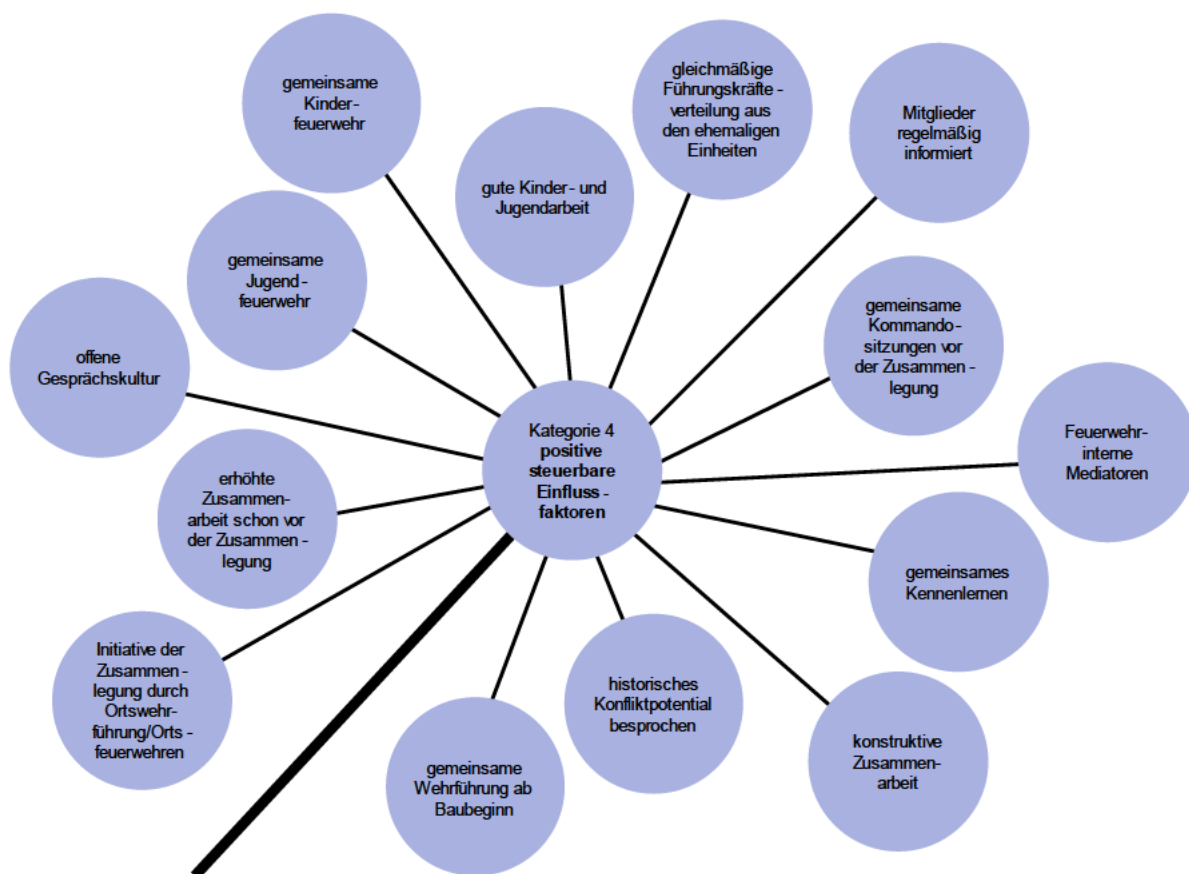


Abb. 22: Kategorie 4 - positive steuerbare Einflussfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung)

In Abb. 22 werden die Einflussfaktoren dargestellt, die aus Sicht des Verfassers steuerbar sind. Die Ortsfeuerwehren haben beispielsweise Einfluss auf die Gründung einer gemeinsamen Kinder- und Jugendfeuerwehr, sodass sich die Jugendlichen kennen und

bereits erste soziale Kontakte zwischen den Ortsfeuerwehren geknüpft werden. Auch die Qualität der Jugendarbeit ist dabei beeinflussbar.

Ähnlich stellten es die Interviewten auch bei den Aktiven zweier Einheiten dar. Die Zusammenarbeit kann hier ebenfalls durch gemeinsame Übungen und Treffen zum Kennenlernen sowie gemeinsamen Austausch intensiviert werden. Dabei ist es auch wichtig, bestehende Konflikte zwischen den Ortswehren zu besprechen und abzubauen. Gerade in ländlichen Regionen wurden diese als häufig präsent beschrieben, aber liegen oftmals schon lange zurück und sind über mehrere Generationen weitergetragen.

Als weitere positive Einflussgröße berichteten die Befragten in den Interviews davon, dass es sich entweder um eine oder mehrere Personen sowie ganze Ortswehren gehandelt hätte, die vorausschauend und weitsichtig die Probleme erkannt und benannt hätten. Dieses stellt das Merkmal der Initiative der Zusammenlegung heraus, um die eigene Zusammenlegungen anzustoßen.

Während der Planung der Zusammenlegung zeigten sich eine offene Gesprächskultur, eine konstruktive Zusammenarbeit, das regelmäßige Informieren und Mitnehmen der Mitglieder, sowie der Einsatz von externen Mediatoren als förderlich.

Ab dem Beschluss der Fusion oder mit Baubeginn haben einige Ortsfeuerwehren bereits damit begonnen gemeinsame Kommandositzungen durchzuführen oder sogar direkt eine gemeinsame Wehrführung einzusetzen. Direkt nach Fusion setzten die zusammengelegten Einheiten teilweise jeweils eine identische Anzahl an Führungskräfte einschließlich der Funktion der stellvertretenden Wehrführung ein, um eine Benachteiligung einer Einheit zu vermeiden.

4.3.2 POSITIVE BEDINGT-STEUERBARE EINFLUSSFAKTOREN

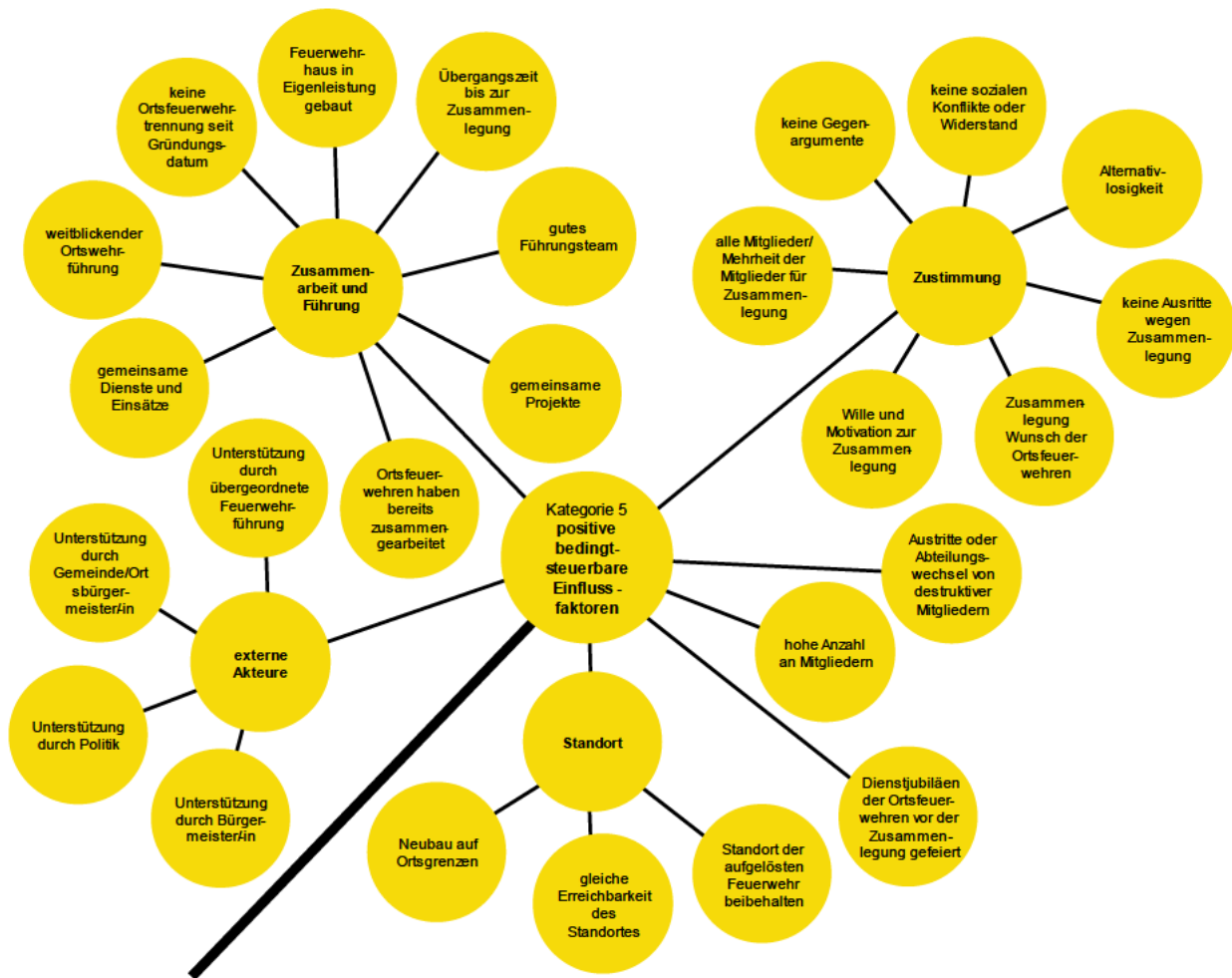


Abb. 23: Kategorie 5 - positive bedingt-steuerbare Einflussfaktoren
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Abb. 23 stellt eine Übersicht der positiven bedingt-steuerbaren Einflussfaktoren dar. Drei Einflussfaktoren konnten nicht zugeordnet werden. Dazu gehört, dass wenn eine Ortsfeuerwehr eine hohe Anzahl an Mitgliedern vorweisen kann, dies die Feuerwehr resistenter gegen Mitgliederverluste macht und somit einen positiven Einflussfaktor darstellt. Diesem spricht entgegen, dass die betrachteten Fälle zeigen, dass Mitgliedermangel häufig ein Grund für eine Zusammenlegung ist.

Der Austritt destruktiver Mitglieder kann nur bedingt gesteuert werden. Gerade in Zeiten, in denen man Angst vor Mitgliederverlusten hat, ist die Einflussnahme auf diese Austritte nur bedingt gegeben. Mit dieser Maßnahme ist der Verlust eines Mitgliedes und somit mit einem negativen Aspekt verbunden. In den betrachteten Fällen hat sich allerdings gezeigt, dass dieser Schritt manchmal sinnvoll für eine konstruktive Weiterentwicklung ist.

In einem Fall konnten die einzelnen Ortsfeuerwehren noch jeweils ein Jubiläum feiern und so einen guten Abschluss schaffen. Dies hängt natürlich von dem Gründungs- und Zusammenlegungsdatum der Ortswehren ab. Allgemein kann eine gemeinsame Abschiedsfeier beim Verlassen des alten Standortes eine Einheit nochmals bezüglich des Zusammenhaltes stärken und einen gemeinsamen Abschluss herbeiführen.

Zusammenarbeit und Führung

Einen großen Anteil der positiven bedingt-steuerbaren Einflussfaktoren weist die Gruppe der Zusammenarbeit und Führung auf. Zu diesem Aspekt zählen gemeinsame Einsätze, Dienste oder Zusammenarbeit im Allgemeinen als positive Einflussfaktoren, jedoch sind diese Maßnahmen aus regionalen und organisatorischen Gegebenheiten nicht immer umsetzbar.

Gemeinsame Projekte, wie die Planung eines gemeinsamen Fahrzeuges, wirken sich ebenfalls positiv auf die Zusammenarbeit aus. Hierfür müssen diese Projekte und die dafür notwendigen Mittel vorhanden sein. Ein weiteres, im Interview genanntes, großes Projekt wäre die gemeinsame Errichtung des neuen Feuerwehrhauses. Dieses bedarf aber sicherlich einer umfangreichen Vorplanung einschließlich eines Genehmigungsverfahrens, als auch die Bereitschaft der Mitglieder der betroffenen Einheiten, sowie freiwilliger Ortsansässiger sich bei einem gemeinsamen Bau ehrenamtlich tatkräftig einzubringen.

Für diese beschriebenen Vorgänge der Zusammenarbeit und des Kennenlernens kann auch die Übergangszeit bis zur Zusammenlegung genutzt werden, sofern diese vorhanden ist. Erfahrungsgemäß gibt es diesen Zeitraum zwischen Beschluss der Zusammenlegung und der Umsetzung in den meisten Fällen.

Ein Interviewpartner/-innen berichtete, dass durch das Engagement seines Führungsteams der Umsetzungsprozess positiv verlief und das Projekt ohne deren Einsatz vermutlich nicht so erfolgreich verlaufen wäre. Daraus erschließt sich, dass zur erfolgreichen Umsetzung eines Projektes ein Team zusammengestellt werden muss, welches hinsichtlich der Zusammenlegung konstruktiv zusammenarbeitet. Auch die befürwortende Einstellung einer weitsichtigen Ortswehrführung, welche Probleme erkennt und zeitnah Lösungsansätze darlegt, zeichnet einen weiteren positiven Einflussfaktor aus.

Externe Akteure

Der/die Bürgermeister/-in, der/die Ortsbürgermeister/in, die Verwaltung, die Politik, die Gemeinde und die übergeordnete Feuerwehrführung sind alle beteiligte Akteure in der Bedarfsplanung oder im kommunalen politisch-administrativen System. Die Unterstützung dieser Akteure beeinflussen dadurch auch maßgeblich den Umsetzungsprozess einer Zusammenlegung. Dabei gestaltet es sich als Vorteil, wenn die betroffenen Akteure nicht nur bei einer anstehenden, einmaligen Projektabwicklung zusammenkommen, sondern grundsätzlich einen offenen, klaren und sachlichen Kommunikationsaustausch untereinander pflegen.

Zustimmung

Es liegt nahezu auf der Hand, dass die allgemeine Zustimmung der Mitglieder den Umsetzungsprozess positiv beeinflusst. Dazu gehört auch eine mehrheitliche oder gesamtheitliche Einigkeit, welche sich für die Zusammenlegung ausspricht. Auch das Ausbleiben von sozialen Konflikten oder Widerstand zeigt sich im Umsetzungsprozess positiv. Besonders positiv ist auch, wenn die Anzahl der Austritte aufgrund der Zusammenlegung gering bleibt oder gleich null ist. Eine hohe Motivation und der Wille zur Zusammenlegung der Mitglieder zeigte besonders positiven Einfluss, sodass sich die Ortswehr sogar auch gegen andere externe, negative Meinungen durchsetzen und die Zusammenlegung umsetzen konnte.

Kein Gegenargument heißt im Umkehrschluss, dass es nur positive Dinge gibt, die für eine Zusammenlegung sprechen. Ähnlich verhält es sich mit der Alternativlosigkeit. Es wurden den Feuerwehrkräften alle möglichen Alternativen dargelegt, welche einer Zusammenlegung entgegensprechen. Hieraus erkennen wünschenswerter Weise die Unschlüssigen die Aussichtslosigkeit Ihrer Einstellung. Dadurch wurden die Mitglieder schneller überzeugt, dass dies eine gute Option ist. Dieser Punkt gilt in der Hinsicht als bedingt-steuerbar, dass die Möglichkeit besteht, alle anderen Alternativen ausschöpfen zu können.

Bei allen genannten Punkten steht der Mensch bzw. die Mitglieder der Feuerwehren im Fokus. Damit die dargelegten Einflussfaktoren die gewünschte Wirkung erzielen, ist eine gute Führung und enge Einbindung der Mitglieder die Voraussetzung. Manchmal helfen vielleicht auch die besten Argumente nicht mehr weiter, wenn ein schlechtes Gefühl in der Mannschaft bestehen bleibt. Daher gelten diese Einflussfaktoren als bedingt beeinflussbar.

Standort

Die Einflussfaktoren Neubau auf den Ortsgrenzen und gleiche Erreichbarkeit des Standortes zeigten sich in den betrachteten Fällen positiv. Dazu muss ein geeignetes Grundstück zur Verfügung stehen und sich bedarfsplanerisch eignen. Nicht immer bietet es sich an, ein Feuerwehrhaus in der geografischen Mitte zu platzieren, da die Wohn- und Arbeitsorte einen entscheidenden Einflussfaktor in der Zeitkette darstellen. Daher sind diese Punkte nur bedingt beeinflussbar.

In dem betrachteten Sonderfall (Z1) wurde der Standort der aufgelösten Feuerwehr behalten, um die Bindung an die Ortschaft aufrechtzuerhalten und um Anfahrtswege zu verkürzen. Häufig werden Zusammenlegungen auch gerade dann umgesetzt, wenn die Standorte nicht mehr erhalten werden können. Daher setzt der Erhalt finanzielle Mittel voraus und stellt auch hier einen Sonderfall durch die Zusammenführung dar. Gegebenenfalls ist der Erhalt auch durch einen Feuerwehrverein möglich.

4.3.3 POSITIVE NICHT-STUEBERBARE EINFLUSSFAKTOREN

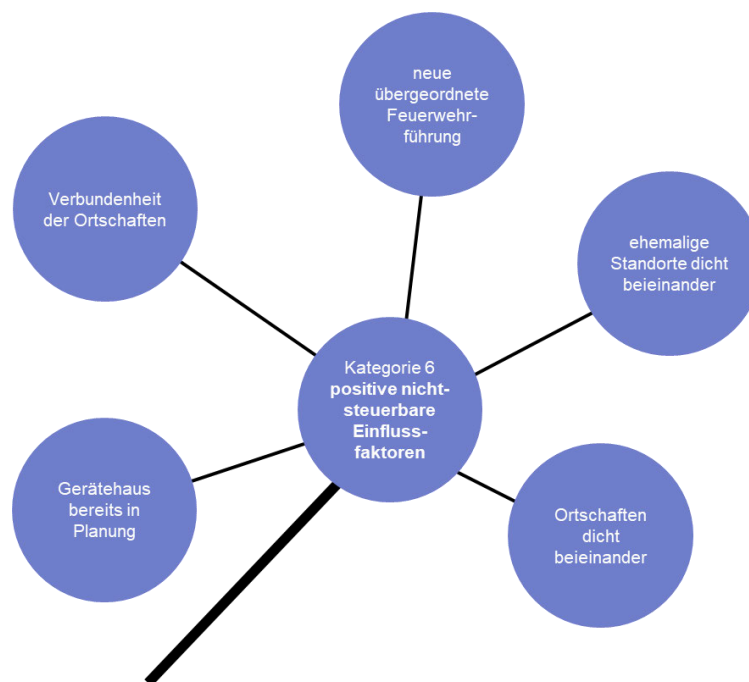


Abb. 24: Kategorie 6 - positive nicht-steuerbare Einflussfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung)

Einen kleinen Teil bilden die Einflussfaktoren, welche positiv, aber nicht steuerbar sind (siehe Abb. 24) . Die Ortsfeuerwehren haben keinen direkten Einfluss auf die geografische Lage der bestehenden Feuerwehrstandorte, sowie die Nähe der Ortschaften oder Ortskerne. Auch eine sozial-gesellschaftliche Verbundenheit zwischen den Ortschaften wächst erfahrungsgemäß

über Jahre und kann nicht unmittelbar für die Zusammenlegung beeinflusst werden. Lediglich bei der Auswahl der Ortsfeuerwehren, die für eine Zusammenlegung in Frage kommen, könnte dieser Aspekt berücksichtigt werden. Ebenfalls haben die Ortsfeuerwehren nicht einen direkten Einfluss auf die Neuwahl oder Neubesetzung einer übergeordneten Feuerwehrführung. Dies hat besonders positive Einflüsse, wenn sich die alte Feuerwehrführung gegen eine Zusammenlegung ausgesprochen hat, auch wenn die Ortschaften dazu bereit sind. Wenn ein Gerätehaus der benachbarten Ortsfeuerwehr in Planung ist, dann wäre dies eine Möglichkeit diesen positiven Einflussfaktor zu nutzen. Beeinflussbar ist dieser Zustand jedoch nicht.

4.3.4 NEGATIVE EINFLUSSFAKTOREN

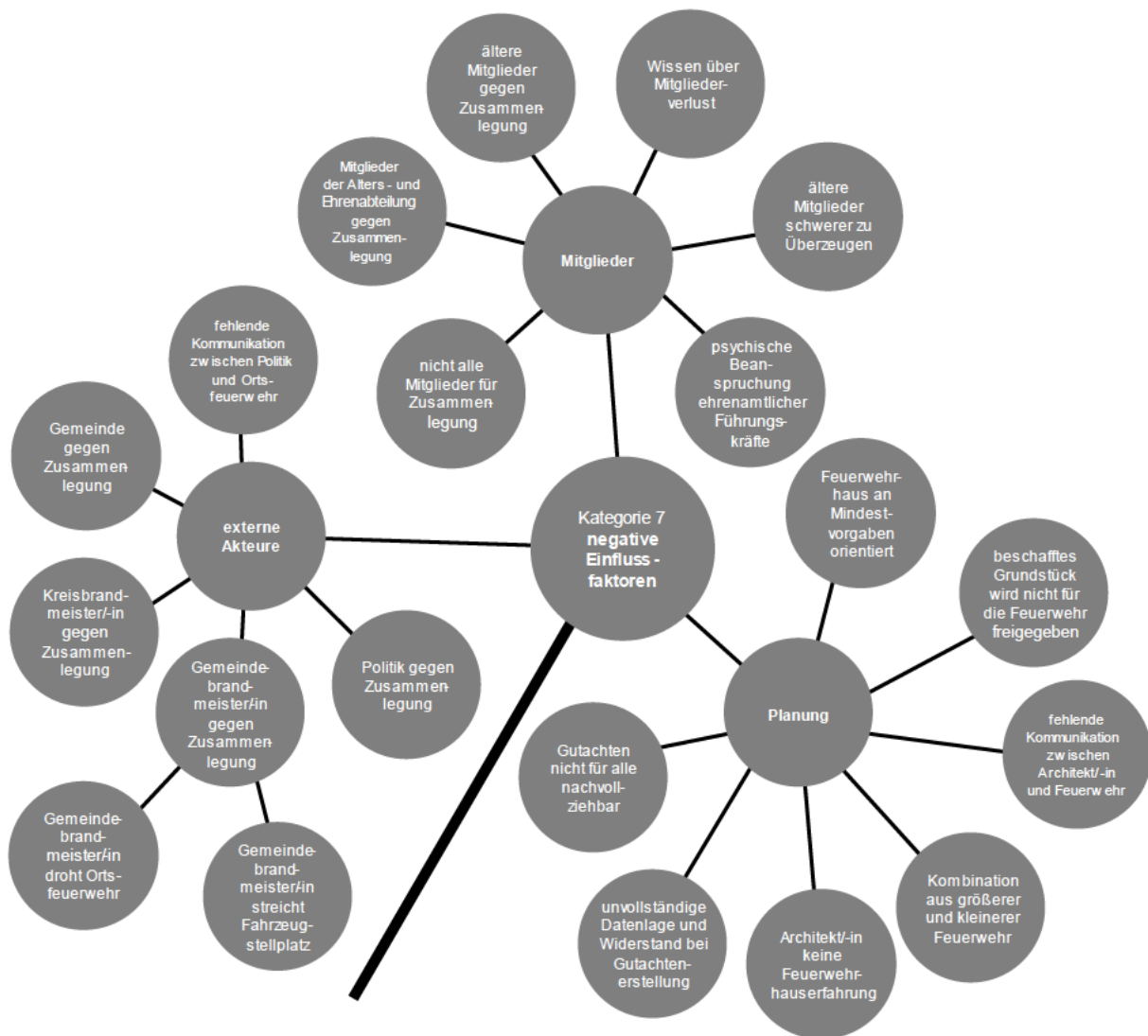


Abb. 25: Kategorie 7 - negative Einflussfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung)

Neben den Faktoren, welche den Umsetzungsprozess positiv beeinflusst haben, wurden auch Faktoren deutlich, welche den Umsetzungsprozess negativ beeinflussten (siehe Abb. 25). Auch hier bot es sich an, zur Übersichtlichkeit, Gruppierungen zu bilden.

Externe Akteure

Die Politik, die Gemeinde, der/die Kreis- oder Gemeindebrandmeister/-in zeigten sich in den betrachteten Fällen auch gelegentlich als negative Einflussfaktoren. Dies kann auch nur eine fehlende oder gestörte Kommunikation zwischen Politik und der Feuerwehr sein. In einem Fall ging es so weit, dass der Ortsfeuerwehr bspw. mit der Entziehung von Fahrzeugen, gedroht wurde. Mit der Streichung eines Fahrzeugstellplatzes wurde eine Drohung auch umgesetzt.

Mitglieder

Bei den Zusammenlegungen waren nicht immer alle Mitglieder mit der Veränderung einverstanden. Oftmals sprachen sich ältere Mitglieder oder Mitglieder der Alters- und Ehrenabteilung gegen die Zusammenlegung aus oder waren schwerer als die anderen Mitglieder zu überzeugen. Daraus folgte auch ein weiterer negativer Einflussfaktor, dass daraus oftmals klar wurden, dass es Mitgliederverluste geben wird.

Eine Ortswehrführung gab an, dass sie durch den Umsetzungsprozess sehr belastet war und dadurch gelegentlich auch an dem Vorhaben zweifelte. Auch wenn sie die Zusammenlegung heute als erfolgreich betrachtet, war die Umsetzung auch psychisch herausfordernd.

Planung

Bei der Planung von Feuerwehrhäusern zeigten sich unterschiedliche Vorstellungen. Diesbezüglich wurde beschrieben, dass Politik und Gemeinde eher eine Minimallösung anstrebten und die entsprechenden DIN-Normen als ein Maximum betrachtet wurden. Hier wurde durch die Feuerwehr oftmals Überzeugungsarbeit nötig. In einem Fall musste mehr diskutiert werden, weil der/die Architekt/-in einen Plan eines Feuerwehrhauses ohne Absprache mit der Feuerwehr an die Politik weiterleitete und in diesem Plan Fahrzeuge und Räume nicht berücksichtigt wurden. Eine andere Aussage bezog sich auf die nicht vorhandene Erfahrung eines/einer Architekten/-in, in Bezug auf Feuerwehrstandorte, wodurch Fahrzeugstellplätze kleiner als in der Norm vorgesehen geplant wurden. Ein weiterer negativer Einflussfaktor zeige sich durch die Nicht-Freigabe des Grundstückes, welches bereits durch die Politik beschafft wurde. Jedoch war sich die Politik in der Folge nicht mehr sicher bezüglich der weiteren Nutzung.

Bei einer Zusammenlegung wurde diese durch ein externes Gutachten empfohlen. Jedoch waren nicht alle genannten Punkte in dem Gutachten für alle nachvollziehbar. Auch die unvollständige Datenlage, da einige Ortswehren keine Daten bereitstellen konnten oder wollten, erschwerte die Situation.

Der letzte negative Einflussfaktor wird durch die Kombination aus größerer und kleinerer Feuerwehr beschrieben. Damit ist verbunden, dass in den betrachteten Fällen die kleinere Ortsfeuerwehr gleichzeitig eine höheres Augenmerk auf die soziale Komponente der Feuerwehr hatte und die größere Feuerwehr einen hohen Leistungsanspruch. Hier war eine Kalibrierung innerhalb der Ortswehren, bezüglich eine guten Mischung aus Leistungsanspruch und der sozialen Komponente der Feuerwehr, notwendig.

4.4 AUSWIRKUNGEN DER ZUSAMMENLEGUNGEN



Abb. 26: Cluster - Auswirkungen von Zusammenlegungen (Quelle: Eigene Darstellung)

In diesem Kapitel werden die Auswirkungen der Zusammenlegung betrachtet. Auch in diesem Fall wurden die Kategorien aus der Inhaltsanalyse aufgegriffen. Mittels der folgenden Abbildungen wird gezeigt, wie sich die Zusammenlegungen auf die Ortsfeuerwehren bzw. die gemeinsamen Feuerwehren ausgewirkt haben.

Hierzu wurden die folgenden Abschnitte herangezogen (siehe Abb. 26) :

- Kategorie 9 – Auswirkungen auf die Mitglieder
- Kategorie 10 – Auswirkungen auf das Ortsgeschehen
- Kategorie 11 – Auswirkungen auf Einsatz und Ausbildung
- Kategorie 12 – Auswirkungen auf Standort und Technik, sowie
- Kategorie 13 – Auswirkungen auf das Feuerwehrleben

4.4.1 AUSWIRKUNGEN AUF DIE MITGLIEDER

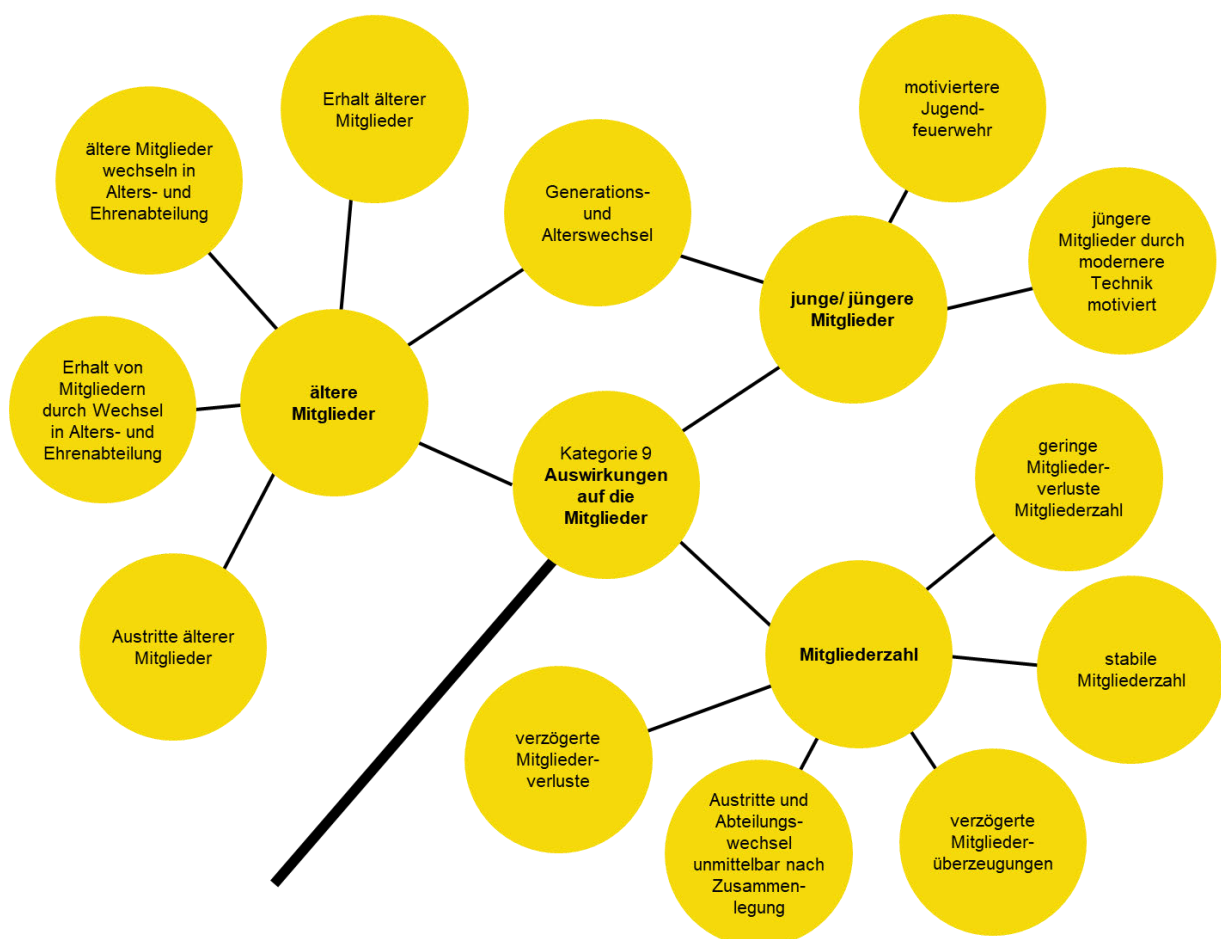


Abb. 27: Kategorie 9 - Auswirkungen auf die Mitglieder (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Inhaltsanalyse machte eine Vielzahl von Auswirkungen bei Zusammenlegungen deutlich. Deswegen wurden auch hier, zur Übersichtlichkeit, in Abb. 27 weitere Themengruppen gebildet.

Bei den Auswirkungen auf die Mitglieder wird deutlich, dass sich die verschiedenen Aussagen auch widersprechen können. Während in einigen Fällen ältere Mitglieder der Feuerwehr erhalten bleiben können, treten diese in anderen Fällen aus der Feuerwehr aus. Teilweise wirken sich die Zusammenlegungen so aus, dass ältere Mitglieder in Folge der Zusammenlegung in die Alters- und Ehrenabteilung wechselten oder sogar nur durch diesen Wechsel der Feuerwehr erhalten bleiben konnten. Die jüngeren bzw. jungen Mitglieder zeigten sich hingegen motiviert durch den Veränderungsprozess. Besonders die neuere, modernere Technik wurde als Motivationsfaktor genannt. Bei zwei zusammengelegten Ortsfeuerwehren vollzog sich in der Folge der Zusammenlegung ein starker Generations- und Alterswechsel, in Verbindung mit einer hohen Fluktuation.

Die Mitgliederzahlen sind, wie die Auswirkungen auf die älteren Mitglieder, teilweise gegensätzlich. Während in einem Fall die Mitgliederzahl stabil ist und bleibt, kommt es in anderen Fällen zu unmittelbaren Abteilungswechseln und/oder Austritten. Bis auf einen Fall werden diese Zahlen aber allgemein als gering beschrieben.

4.4.2 AUSWIRKUNGEN AUF DAS ORTSGESCHEHEN

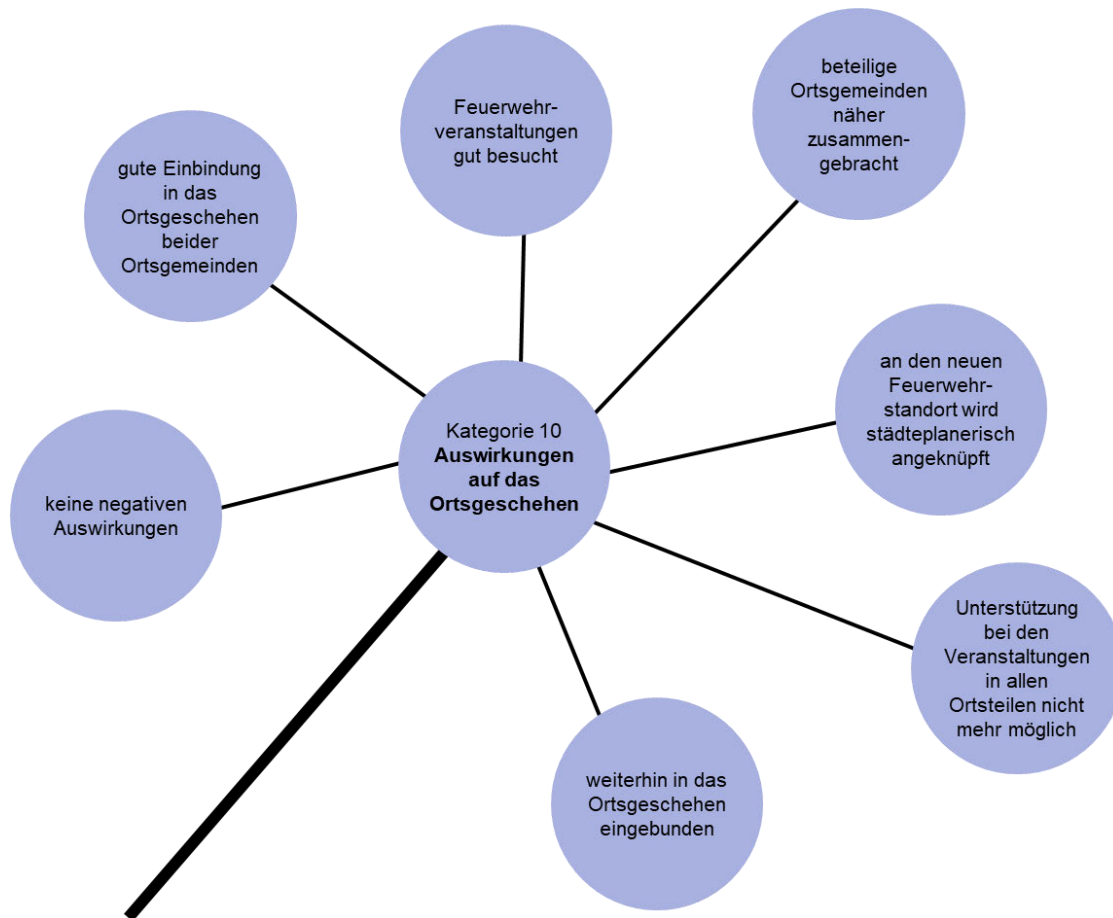


Abb. 28: Kategorie 10 - Auswirkungen auf das Ortsgeschehen (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie in der Einführung der Forschungsarbeit beschrieben, sollte bei der Betrachtung von Freiwilligen Feuerwehr in ländlichen Regionen das Ortsgeschehen einer besonderen Betrachtung unterzogen werden. Diese wurden in Abb. 28 dargestellt. Wie in den Auswirkungen zuvor, lassen sich auch hier Gegensätze erkennen. Während sich manchmal keine negativen Auswirkungen zeigen und die gute Einbindung erhalten bleibt, kann in einem anderen Fall die Feuerwehr nicht mehr bei allen ortsbezogenen, gemeinsamen Aktivitäten in allen Ortsteilen gleichermaßen unterstützen. Alle Befragten gaben jedoch an, dass sie auch weiterhin in das Ortsgeschehen eingebunden waren, was sich auch durch gut besuchte Veranstaltungen der Feuerwehr zeigte. Teilweise hat es sogar die Ortschaften auch näher zusammengebracht oder die Städteplanung, durch bauliche Anknüpfungen an den ausgelagerten Feuerwehrstandort, mit beeinflusst.

4.4.3 AUSWIRKUNGEN AUF EINSATZ UND AUSBILDUNG

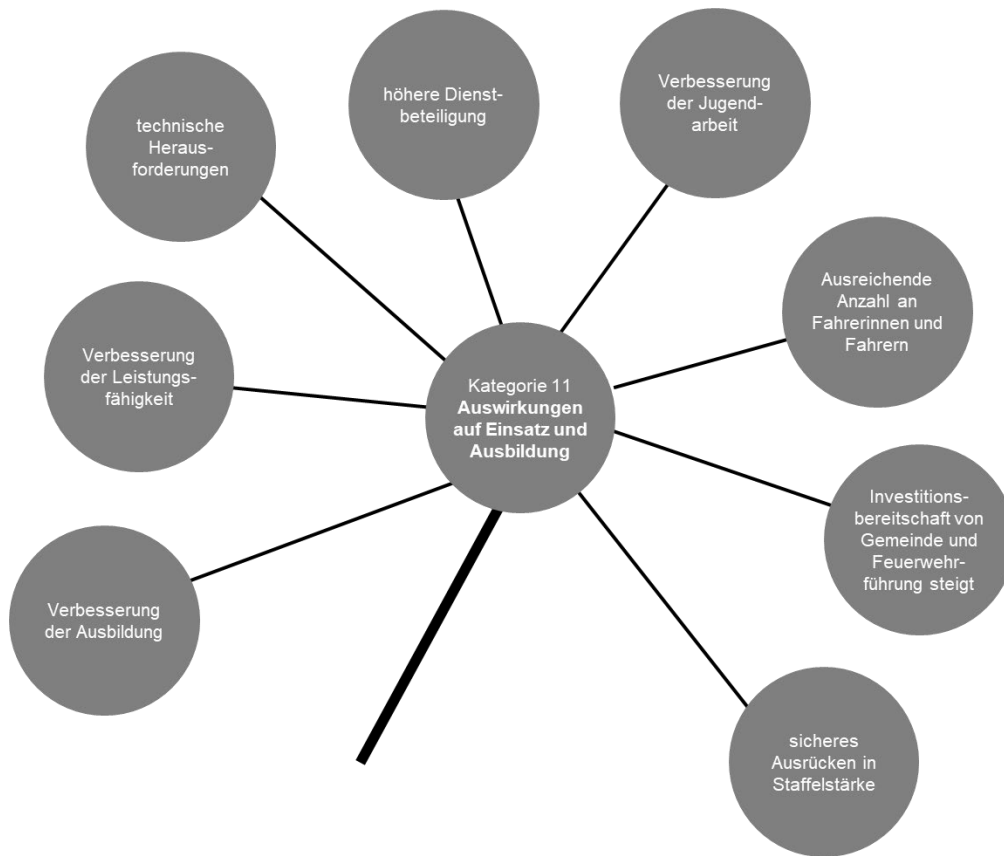


Abb. 29: Kategorie 11 - Auswirkungen auf Einsatz und Ausbildung
(Quelle: Eigene Darstellung)

Bei der *Kategorie 11 – Einsatz und Ausbildung* geht es nun um die Auswirkungen auf die Arbeit an der Einsatzstelle und der Vorbereitung auf den Einsatz. Bei einem ersten Blick auf Abb. 12 stellt man fest, dass alle benannten Inhalte einen grundlegend positiven Aspekt mit sich bringen. So führte die Zusammenlegung zur einer Verbesserung der Ausbildung mit einer mindestens absoluten höheren Dienstbeteiligung, sodass die Dienste besser gestaltet werden konnten. Auch die Jugendarbeit hat sich verbessert und die Summe an Fahrerinnen und Fahrern ist auf eine ausreichende Anzahl gestiegen. Eine Ortswehr berichtete, dass sie seit der Zusammenlegung zu jeder Tageszeit sicher in Staffelstärke ausrücken kann. Die neue Technik stellt die Mitglieder teilweise vor Herausforderungen, da der Umgang damit geübt und trainiert werden muss. Allgemein wird aber von einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit gesprochen, was auch dazu führen kann, dass die zuständige Politik und Verwaltung in Zusammenarbeit mit der Feuerwehrführung eher bereit ist weiteren Verbesserungsvorschlägen zuzustimmen und investiv zu unterstützen.

4.4.4 AUSWIRKUNGEN AUF STANDORT UND TECHNIK



Abb. 30: Kategorie 12 - Auswirkungen auf Standort und Technik
(Quelle: Eigene Darstellung)

Ausgehend davon, dass viele Ortsfeuerwehren Probleme im Bereich der baulichen und funktionalen Struktur der Standorte hatten, folgen daraus auch Veränderungen in der *Kategorie 12 – Auswirkungen auf Standort und Technik*. Auch hier zeigten sich überwiegend positive Auswirkungen. Die Verbesserung der Infrastruktur, ein großer Platz für Übungen, Lagerplatz, größere Fahrzeugstellplätze, Möglichkeiten zur Standorterweiterung und eine Erweiterung für eine Sonderkomponente sind die genannten Inhalte in Bezug auf die Auswirkungen auf den Standort. Auch eine Verbesserung der Technik wird beschrieben, sowie eine Vergrößerung des Fahrzeugfuhrparks.

In einem Sonderfall der Standortzusammenführung (Z1) wurde der Zweitstandort im Rahmen der Zusammenführung erhalten. An diesem mussten dann bauliche Erhaltungsmaßnahmen durchgeführt werden.

4.4.5 AUSWIRKUNGEN AUF DAS FEUERWEHRLEBEN

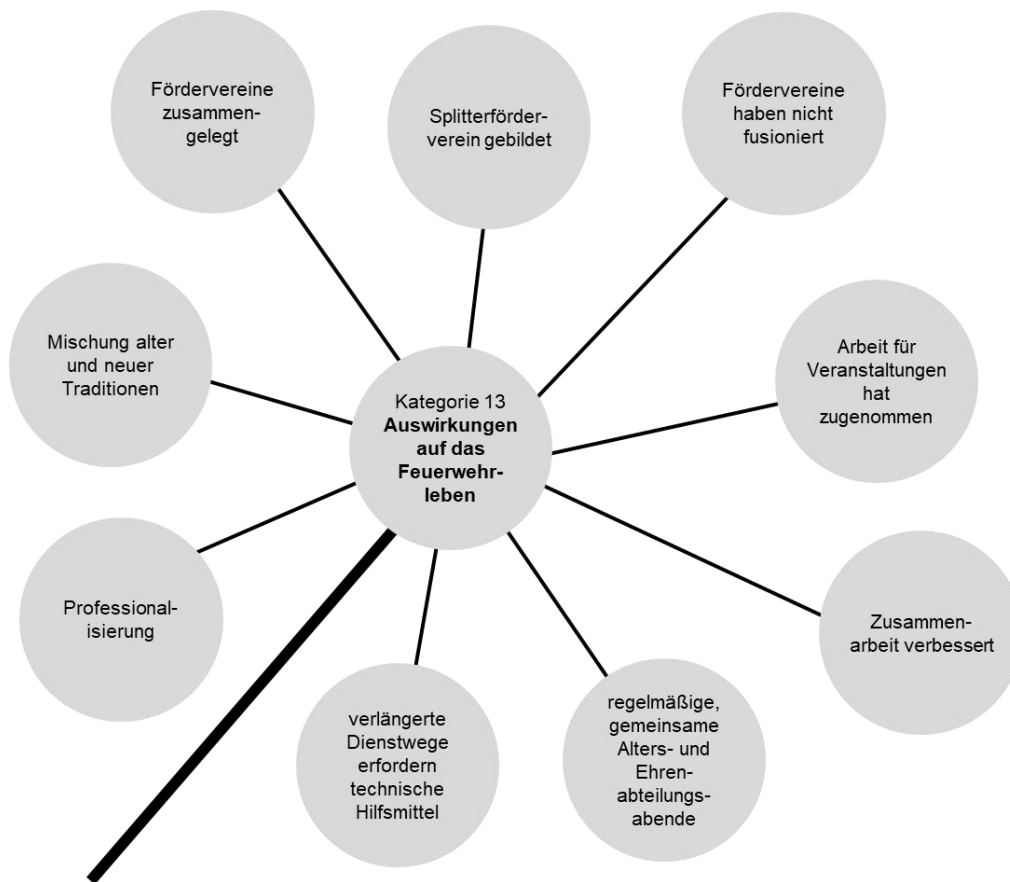


Abb. 31: Kategorie 13 - Auswirkungen auf das Feuerwehrleben
(Quelle: Eigene Darstellung)

Eine weitere Kategorie, in der sich die Auswirkungen der Zusammenlegungen widerspiegeln, ist *Kategorie 13 – Auswirkungen auf das Feuerwehrleben*, in der sich die Veränderungen in Bezug auf die Zusammenarbeit, die „Vereinsarbeit“ und den Alltag, außerhalb der Einsätze, wiederfinden. In allen Interviews wurde eine Verbesserung der Zusammenarbeit beschrieben. Teilweise führte die Zusammenlegung auch zu einer Professionalisierung in verschiedenen Bereichen.

Auch die älteren Mitglieder, welche sich teilweise, wie in Kapitel 4.4.1 beschrieben, mit den Zusammenlegungen schwertaten, fanden sich in neuen Konstellationen und gemeinsamen Seniorenabenden zusammen. Mit den Mitgliedern fusionierten sich bei der Zusammenlegung auch die Traditionen, wodurch alte Traditionen verworfen oder beibehalten, aber auch neue Traditionen geschaffen wurden.

Einige Freiwillige Feuerwehren werden durch Fördervereine finanziell unterstützt. Da bleibt die Frage nicht aus, wie sich diese nach einer Zusammenlegung der dazugehörigen Ortsfeuerwehren entwickelt. In den betrachteten Fällen kam es teilweise zur Zusammenlegungen der Fördervereine, in anderen Fällen blieb es trotz mehrerer Versuche der Verschmelzung bei der getrennten Fortführung. Teilweise wurden auch Splittervereine gebildet, weil einige Mitglieder mit der Arbeit des zusammengelegten Fördervereins nicht einverstanden waren.

4.4.6 BEFÜRCHTUNGEN

Die Interviewten wurden auch zu möglichen Befürchtungen der Mitglieder und Führungskräfte innerhalb des Umsetzungsprozesses befragt. Ein Befürchtung unterscheidet sich im Rahmen dieser Arbeit von den negativen Einflussfaktoren dahingehend, dass die Befürchtungen sich im Laufe des Umsetzungsprozesses als nichtzutreffend herausstellten.

Eine Befürchtung stellt sich so dar, dass Abläufe nach der Zusammenlegung komplizierter und bürokratischer werden könnten. Jedoch stellt sich nach der Zusammenlegung heraus, dass die Mitglieder, die dieses befürchtet hatten von bürokratischen Aufgaben nahezu entbunden werden konnten. Einige Dinge haben sich auch „verkomplizierter“, sodass beispielsweise ein umgestürzter, auf der Straße liegender Baum nicht von einem Feuerwehrangehörigen selbstständig in Eigenverantwortung entfernt wird, sondern dieses als offizieller Einsatz verstanden wird und auch so entsprechend verfahren werden muss.

Bei der Planung mancher Feuerwehrhäuser bestand die Befürchtung, dass diese nicht zukunftsgerecht werden könnten, weil sich überwiegend an Mindeststandorts orientiert wurde. Hier mussten die Vertreter/-innen der Feuerwehren oftmals einiges an Überzeugungsarbeit leisten, aber so hat sich auch diese Befürchtung nicht bestätigt.

Des Weiteren befürchtete man einen erhöhten Mitgliederschwund, der über die bekannten „Karteileichen“ hinaus gehen würde. Hier hat sich in den meisten Feuerwehren gezeigt, dass der Großteil der Austretenden sich auf genau diese beschränkt hat. Viele haben es dann zum Anlass genommen ihre bereits eingeschränkte Aktivität zu beenden oder bei entsprechendem Alter in die Alters- und Ehrenabteilung zu wechseln.

Ein weiterer Punkt war die Befürchtung des Verlustes der eigenen Geschichte der Einzelwehren. Im Zuge dieser Annahme wurde dann erkannt, dass die Geschichte mit in die

neue, gemeinsame Wehrgeschichte eingeflossen ist und durch die jeweiligen „alten“ Mitglieder aufrechterhalten werden konnte. Vorteilhaft waren in diesem Fall die Jubiläen, welche vor der Zusammenlegung der Ortswehren durchgeführt wurden.

4.5 ERFOLGSFAKTOREN

In der Forschungsfrage wird der Begriff einer erfolgreichen Zusammenlegung verwendet. Daher gilt es den Begriff des Erfolgs in Zusammenhang mit einer Zusammenlegung von Freiwilligen Feuerwehren im ländlichen Raum zu konkretisieren.



Abb. 32: Kategorie 14 – Erfolgsfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Interviewten sollten daher im ersten Schritt die eigene Zusammenlegung bewerten und begründen, warum diese erfolgreich oder nicht-erfolgreich war. Alle Teilnehmenden bewerteten ihre Zusammenlegungen in diesem Zuge als erfolgreich. Sie nannten dann Begriffe, Situationen oder Veränderungen, von denen sie diese Veränderung abhängig machten. Im zweiten Schritt sollten sie beurteilen, an welchen Faktoren sie andere Zusammenlegungen als erfolgreich oder nicht erfolgreich bewerten würden. Die genannten Begriffe wurden dann zusammengefasst und werden in Abb. 32 dargestellt.

Bei der Auswertung der genannten Erfolgsfaktoren wurde festgestellt, dass sich auch hier, zur besseren Betrachtung, Themengruppe bilden lassen. Ein Inhalt, der sich in keiner gebildeten Gruppe wiedergefunden hat, aber gewiss unmittelbar mit der Zusammenlegung zusammenhängt, ist der Erhalt der Feuerwehr. Demnach wäre eine Zusammenlegung nicht erfolgreich, wenn die Ortsfeuerwehren, trotz der Zusammenlegung nicht erhalten bleiben. Ein weiterer Punkt, der etwas herausfällt, ist eine erfolgreiche Überzeugungsarbeit in dem Sinne, dass die beteiligten Akteure überzeugt, abgeholt und für die Umsetzung des Projektes gewonnen werden konnten.

Soziales

Das erste größere Themengebiet umfasst die sozialen Inhalte einer erfolgreichen Zusammenlegung. Demnach ist von Erfolg zu sprechen, wenn gute Stimmung, Gemeinschaft und gute Zusammenarbeit durch die Zusammenlegung entstehen oder erhalten bleiben. Zudem sollen im Rahmen der Zusammenlegung motivierende Faktoren geschaffen werden. Diese können dann in Zusammenhang mit Gemeinschaft und guter Stimmung stehen.

Mitglieder

Hinsichtlich der Mitglieder wird Erfolg durch eine ausreichende und stabile Anzahl an Mitgliedern und eine ausreichende Anzahl an Führungskräften gemessen. Zudem sollen in der Folge der Zusammenlegung nur geringe Mitgliederverluste entstehen.

Leistungsfähigkeit

Im Bereich der Leistungsfähigkeit wird Erfolg definiert, wenn die Feuerwehr leistungsfähig und zukunftsfähig aufgestellt ist. Die Tagesverfügbarkeit soll sich verbessern und es soll eine gute Ausbildung möglich sein. Damit hängt auch die Erreichung des in einem Bedarfsplan definierten Soll-Zustandes unmittelbar zusammen.

Standort, Fahrzeuge und Technik

Bei den Erfolgsfaktoren in Bezug auf Standort, Fahrzeug und Technik wurden ein verbesserter Standort und eine gute/bessere Infrastruktur genannt. Eine Vergrößerung des Fuhrparks und der Zugriff auf gute/bessere Ausrüstung machen ebenfalls Erfolg aus.

Einsatzgeschehen

Wenn sich das Einsatzspektrum erweitert bzw. weitere herausfordernde Aufgabenschwerpunkte hinzukommen und eine Einbindung in das benachbarte Einsatzgeschehen erfolgt, sind dies ebenfalls Faktoren, von denen eine erfolgreiche Zusammenlegung abhängig gemacht werden kann.

4.6 ERFAHRUNGSWERTE

Unter der *Kategorie 16* wurden die Inhalte zusammengefasst, die als spezifische Erfahrungswerte herausgearbeitet wurden. Diese dienen nicht explizit der Beantwortung der Forschungsfrage, jedoch sind auch hier Informationen enthalten, die bei einer geplanten Zusammenlegung von Nutzen sein könnten. Daher werden diese in diesem Kapitel zusammenfassend dargestellt. Dabei ist zu beachten, dass diese Erfahrungswerte auch sehr subjektiv sein können und gegebenenfalls nicht generalisiert werden können.

Art der Zusammenlegung

Einige der Interviewpartner/-innen sagten im Interview, dass die Initiative der Zusammenlegung von der Ortsfeuerwehr kommen müsse. Dabei berief man sich auch auf Erfahrungen von benachbarten Ortsfeuerwehren, die gezwungenermaßen an einem Standort zusammengelegt worden seien, aber nicht fusioniert hätten. Dabei habe es auch bereits vorher persönliche Differenzen zwischen den Wehren gegeben und in der Folge zu austretenden Mitgliedern geführt. Zudem wurde von den Interviewpartner/-innen geäußert, dass eine Zusammenlegung an einem Standort ohne eine Fusion der Ortswehren, ihr ihrem Fall, keinen Erfolg gehabt hätte.

Ziele und Veränderung

Als ein weiterer Erfahrungswert wurde genannt, dass es wichtig sei die Ziele der Zusammenlegung zu kennen und zeitlich zu definieren. In Hinblick auf die Veränderung wurde angebracht, dass es sinnvoll sein kann, eine gewisse Zeit nach der Zusammenlegung einen Führungswechsel vorzunehmen, mindestens der Stellvertreter/-innen, um einen positiven

Effekt zu erzielen. Dies kann helfen den Veränderungsprozess weiter voranzubringen, neue Ideen einzubringen und die ehemaligen Führungskräfte zu entlasten. Es wurde ein Richtwert von etwa fünf Jahren nach Zusammenlegung vorgeschlagen.

Standortplanung

Auch in Bezug auf den Standort gab es Erfahrungswerte. Beispielsweise würde bei einer nächsten hypothetischen Zusammenlegung eine höhere Priorität auf die Wahl des richtigen Standortes gelegt werden, um diesen auch zukunftssicher, in Bezug auf die Entwicklung von Feuerwehr und Gemeinde, aufzustellen. Teilweise wurde auch die Einbindung einer weiteren Ortsfeuerwehr verworfen, weil abzusehen war, dass es Unterschiede in der Erreichbarkeit geben würde. Somit wäre eine Ortsfeuerwehr bei der Anfahrt zum Feuerwehrhaus immer benachteiligt gewesen.

Auch wenn in einem Fall der Bau des Feuerwehrhauses in Eigenleistung als einer der Hauptgründe für den positiven Verlauf der Zusammenlegung genannt wurden, wird davon ausgegangen, dass dies heute nicht mehr möglich wäre. Dies müsse einerseits von der Gemeinde genehmigt werden und andererseits müssten die entsprechende Fachkräfte aus der Ortsfeuerwehr oder der Ortschaft zur Verfügung stehen, die den Bau unterstützen würden.

Mehrere Interviewpartner/-innen gaben auch an, dass sie viele Diskussionen bezüglich der Dimensionierung des Standortes führen mussten, um ein gemeinsames Bild zu generieren. Hier wurde angeregt, der Politik und Verwaltung in der Planung zu verdeutlichen, dass eine DIN-Norm kein Maximum darstelle, sondern ein Minimum.

Mitgliedereinbindung und -verluste

Der Verlust von Mitgliedern wurde in allen Interviews thematisiert. Diesbezüglich zeigte sich, dass viele Gespräche den Mitgliederverlust reduzieren können und das eine oder andere Gespräch mehr ein weiteres Mitglied gegebenenfalls noch hätte binden können. Generell wurde die Kommunikation mit den Mitgliedern und die Einbindung in den Umsetzungsprozess als wichtig hervorgehoben. Dies habe den Effekt, dass die Mitglieder sich einerseits abgeholt fühlen würden und andererseits den Führungskräften die Angst vor großen Mitgliederverlusten genommen würde. Besonders bei einer externen Empfehlung der Zusammenlegung müsse man die Mannschaft intensiv einbinden, um einen Erfolg zu erzielen.

Jedoch wurde auch die Erfahrung gemacht, dass nicht alle Mitglieder um jeden Preis behalten werden müssten. Teilweise habe sich auch erst nach einer ersten Austrittswelle eine konstruktive Zusammenarbeit entwickelt.

Soziales

Ab der Überlegung der Zusammenlegung habe sich gezeigt, dass die Mitglieder leichter zu überzeugen wären, welche eine soziale Bindung zu der anderen Ortsfeuerwehr hätten. Besonders den älteren Mitgliedern falle der Übergang zwischen der Traditionsentwicklung von getrennten zu gemeinsamen Traditionen schwer. Auch keine gedanklichen Trennungen zwischen Fahrzeugen und Equipment vorzunehmen sei ein paar Mitglieder schwergefallen.

Allgemein habe sich das Zusammenleben mit der Zeit verbessert und durch einen fortlaufenden Generationswechsel an Normalität gewonnen.

Ortschaft

Besonders in ländlichen Regionen sei die Bindung zwischen Feuerwehr und Ortschaft zu berücksichtigen. Dabei müsse man zwischen Feuerwehren und anderen ortsansässigen Vereinen bezüglich ihrer Aufgabe differenzieren. Teilweise wurde als Grund für die Bindung an den Ortskern auch die Kostenersparnis genannt, damit Räumlichkeiten durch viele Vereine gemeinsam genutzt werden könnten.

Umliegende Ortsfeuerwehren und Gemeinden

Häufig wurde in den Interviews der Eindruck erweckt, dass die umliegenden Gemeinden und benachbarten Ortsfeuerwehren fast mehr Sorge, in Bezug auf die Zusammenlegung hatten, als die betroffenen Ortsfeuerwehren selbst. So wurde von Ängsten der umliegenden Feuerwehren berichtet, welche die Zusammenlegung als Stein des Anstoßes für eine Häufung von Zusammenlegung betrachtet hätten. Einerseits hätten die umliegenden Ortsfeuerwehren selbst über eine Zusammenlegung nachgedacht, weil bei ihnen ähnliche Probleme zuträfen, andererseits hätten sie sich gegen den Vorschlag einer Zusammenlegung, trotz Überzeugungsarbeit der bereits zusammengelegten Ortsfeuerwehren, gewehrt. Bei umliegenden Gemeinden habe das Herausziehen der Feuerwehr aus der Ortschaft auf Unverständnis gestoßen.

Politische Entscheidungsträger

Ebenfalls wurde geäußert, dass politische Entscheidungsträger zu wenig Hintergrundwissen zu der Feuerwehr hätten und dies habe Diskussionen verkompliziert. In einem Fall sei die Politik in die Irre geführt worden, um mehr Platz im Feuerwehrhaus zur Verfügung zu haben.

4.7 MITGLIEDERENTWICKLUNG (KURZFRAGEBÖGEN)

Ziel der Kurzfragebögen war es, neben einem ersten Einblick in die Situation der Zusammenlegungen, eine Aussage über die Entwicklung der Mitgliederzahlen treffen zu können. Hierbei sollte auch die Aussage, dargestellt in Kapitel 2.1.3 von Meier (2007), bezüglich des Verlustes von zum Teil deutlich über 80 % der ehemals aktiven Feuerwehrangehörigen, deduktiv überprüft werden.

Eine konkrete Darstellung des Verlaufes der Mitgliederzahlen ist an dieser Stelle nicht möglich, da die vorhandene Datenbasis nicht ausreicht. Die Daten konnten teilweise nicht oder nur Auszugsweise zusammengetragen werden, sodass insgesamt nur eine Feuerwehr einen vollständigen Datensatz, von dem Zeitpunkt der Zusammenlegung bis heute, übermitteln konnte.

In Tab. 8 wurden dennoch die auswertbaren Ergebnisse der Kurzfragebögen dargestellt. Anhand der vorhandenen Daten lässt sich erkennen, dass es in zwei Fällen (Z1 und Z4) keine Austritte aufgrund der Zusammenlegung gab. In einem Fall (Z3) gab es unmittelbare Austritte in der Höhe von rund 5 % der Gesamtmitglieder, welche vollständig auf Altersgründe zurückzuführen sind. In einem weiteren Fall (Z6) traten unmittelbar rund 12 % der Mitglieder aus, davon rund 9 % aufgrund von Alter und rund 3 % wegen der Zusammenlegung.

Im Vergleich zum Zeitpunkt der Zusammenlegung bis heute, sind bei Zusammenlegung 3 heute noch 37 % und bei Zusammenlegung Sechs heute noch 16 % der ehemaligen Mitglieder in der Aktiven Einsatzabteilung. Beide Zusammenlegungen bestehen seit über 10 Jahren. Daher ist davon auszugehen, dass in Abhängigkeit der Altersverteilung bereits mehrere Mitglieder aus Altersgründen in die Alters- und Ehrenabteilung gewechselt sind. Die Berechnung bezieht sich dabei auf die Summe der Mitglieder zum Zeitpunkt der Zusammenlegung und nicht auf die heutige Zahl.

Hinsichtlich der Theorie von Meier (2007, S. 31–32) ist ein unmittelbar Verlust von Mitgliedern über 80 % nicht aufgetreten, auch wenn es sich selbstverständlich um eine nicht

repräsentative Stichprobengröße handelt. Jedoch lässt sich erkennen, dass Mitgliederverluste in diesem Ausmaß nicht die Regel sein müssen. Nach über 10 Jahren wurde bei der Zusammenlegung Sechs der Wert von 80 % „Mitgliederverlust“ überschritten. Ein Zeitraum bei Meier wurde nicht angegeben, da es sich um eine prospektive Umfrage handelte.

Tab. 8: Übersicht der Ergebnisse der Kurzfragebögen (Quelle: Eigene Darstellung)

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6
Empfehlung/Initiative zu der Zusammenlegung	Intern	Intern	Intern	Intern	Intern	Extern
Länge der Zusammenlegung (Intervall)	< 5 Jahre	≥ 5 Jahre	≥ 10 Jahre	≥ 10 Jahre	≥ 10 Jahre	≥ 10 Jahre
Summe der Mitglieder bei Zusammenlegung	100 %	-	100 %	100 %	100 %	100 %
Austritte gesamt (unmittelbar nach Zusammenlegung)	0 %	-	≈ 5 %	0 %	-	≈ 12 %
Austritte aufgrund von Alter (unmittelbar nach Zusammenlegung)	0 %	-	≈ 5 %	0 %	-	≈ 9 %
Austritte aufgrund der Zusammenlegung (unmittelbar nach Zusammenlegung)	0 %	-	0 %	0 %	-	≈ 3 %
Anteil der Mitglieder seit dem Zeitpunkt der Zusammenlegung (heute)	-	-	≈ 37 %	-	-	≈ 16 %

5 INTERPRETATION UND EINORDNUNG DER ERGEBNISSE

Bei der Betrachtung der Zusammenlegungen von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehren zeigten sich verschiedene Ausgangssituationen mit teils unterschiedlichen und teils ähnlichen Gründen für die Zusammenlegung. Hinsichtlich des Anstoßes, zur Fusion der Einheiten, ging nur in einem betrachteten Fall die Empfehlung aus einem externen Gutachten hervor. In allen anderen Fällen wurde die Zusammenlegung durch Einzelpersonen oder gemeinschaftlich durch die Ortsfeuerwehren initiiert.

Bei den Zusammenlegungen verfolgten die Ortsfeuerwehren ebenfalls teils gemeinsame und teils divergente Ziele. Der Umsetzungsprozess wurde durch größere Planungsgruppen unterschiedlicher Besetzung oder bilateral begleitet. Ausformuliert wurden die Ziele der Zusammenlegung nur selten.

Während der Zusammenlegungen haben verschiedenste Faktoren die Umsetzungsprozesse positiv und negativ beeinflusst. Diese Einflussfaktoren ließen sich in dieser Arbeit in positive steuerbare, positive bedingt-steuerbare und positive nicht-steuerbare Einflussfaktoren unterteilen. Die negativen Einflüsse wurden innerhalb der Analyse nicht weiter untergliedert.

Im Anschluss wurde betrachtet, wie sich die Zusammenlegungen auf die Mitglieder, das Ortsgeschehen, Einsatz und Ausbildung, Standort und Technik, sowie das Feuerwehrleben ausgewirkt haben. Auch Befürchtungen, die im Rahmen der Zusammenlegung präsent waren, wurden herausgearbeitet.

Hinsichtlich der Mitgliederentwicklung konnten, aufgrund einer unvollständigen Datenmenge, keine Verläufe skizziert werden.

Nachfolgend werden die Ergebnisse aus den Interview zusammengefasst, interpretiert und in den Forschungskontext eingeordnet.

5.1 INTERPRETATION IN BEZUG AUF DIE FORSCHUNGSFRAGE

Die Forschungsfrage lautet: Welche Faktoren haben Einfluss bei einer Zusammenlegung von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehr im ländlichen Raum, sodass die Umsetzung als erfolgreich bzw. nicht erfolgreich bewertet werden kann?

Grundsätzlich lässt sich zur Interpretation der Forschungsfrage sagen, dass eine Vielzahl von unterschiedlichen Faktoren ermittelt werden konnte, die einen positiven oder negativen Einfluss auf den Umsetzungsprozess haben können. Diese wurden im Ergebnisteil beschrieben und dargestellt. Auch die Gründe und Ziele, die in Verbindung mit dem Umsetzungsprozess stehen, wurden betrachtet und erläutert. Alle betrachteten Zusammenlegungen waren Feuerwehren aus dem ländlichen Raum, deren Einsatzspektrum primär durch freiwillige Kräfte abgedeckt wird. Somit passen die betrachteten Fälle in den Abgrenzungsrahmen der Forschungsarbeit. Einer der betrachteten Fälle war eher als Zusammenführung zu betrachten, da sich die Freiwilligen Feuerwehren für eine gemeinsame Einsatzbewältigung zusammengeschlossen haben, aber es keine bauliche Zusammenlegung gab. Daher wurde dieser Fall nur unter Berücksichtigung der Anwendbarkeit einbezogen.

Alle Zusammenlegungen wurden durch die Interviewpartner als erfolgreich bewertet. Dadurch konnten primär die Einflüsse herausgestellt werden, die eine gelungene Zusammenlegung herbeiführen. Gegenteilig kann man annehmen, dass das nicht vorhanden sein dieser Einflüsse zu einer nicht erfolgreichen Zusammenlegung führen kann.

In dieser Interpretation werden nun zur Beantwortung der Forschungsfrage die spezifischen Einflussfaktoren thematisch zusammengefasst und bewertet.

5.1.1 ERFOLGSBEGRIFF BEI ZUSAMMENLEGUNGEN

Obwohl alle Feuerwehren ihre Zusammenlegung in den Interviews als erfolgreich bezeichneten, zeigte sich hingegen bei den Faktoren, von denen sie eine erfolgreiche Zusammenlegung abhängig machen, eine große Bandbreite.

Auf eine Auswertung der Häufigkeit der Nennung der Erfolgsfaktoren in den Interviews, wurde verzichtet. Auch wenn sowohl gleiche als auch unterschiedliche Faktoren genannt wurden, ist einerseits nicht davon auszugehen, dass alle Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenlegung zutreffen müssen. Andererseits kann auch nicht davon ausgegangen werden, dass ein Faktor,

der gar nicht oder mehrmals genannt wurde, eine höhere oder niedrigere Priorität aufweist. Viele der genannten Auswirkungen von Zusammenlegung sind vermutlich präsenter, beispielsweise Fahrzeuge und Technik. Andere Faktoren werden gegebenenfalls mit der Zeit als selbstverständlich angenommen oder verschwinden. Beispielsweise, dass eine Zusammenlegung überhaupt zustande kam und die Ortsfeuerwehren erhalten bleiben konnten. Eine gute Verbindung lässt sich auch zu den Zielen der Zusammenlegungen herstellen. Beispielsweise wurden hier keine Verbesserung von Ausrüstung oder ein größerer Fuhrpark genannt, sondern eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit, der Zusammenarbeit und Verbesserung der Tagesverfügbarkeit sowie der Mitgliedererhalt. Auch wenn die Erfolgsfaktoren für den Erkenntnisgewinn herangezogen werden können, so sollte eine Priorisierung der Erfolgsbegriffe quantitativ weiter erforscht werden.

Fasst man die genannten Erfolgsfaktoren und Ergebnisse der Interviews zusammen, lässt sich sagen, dass sich, von einer erfolgreichen Zusammenlegung im ländlichen Raum, eine feuerwehrtechnische und soziale Zustandsverbesserung erhofft wird, die auf den Gründen und den Zielen der Zusammenlegung basiert. Die Zusammenlegung soll dabei eine ganztägige, zuverlässige Leistungsfähigkeit zum Schutz der Bevölkerung zukunftssicher ermöglichen. Als Ergebnis soll eine gemeinschaftliche Feuerwehr entstehen, welche aus einer Vielzahl an ehemaligen Mitgliedern besteht und durch die Fusion die Geschichten, Traditionen und die Wertigkeit aller Teilfeuerwehren erhält. Dabei soll die gesellschaftliche Bindung an die Ortschaften möglichst erhalten bleiben.

5.1.2 EINFLUSSFAKTOREN

In der Auswertung der Ergebnisse zeigte sich eine Vielzahl von verschiedenen Einflussfaktoren die mehrfach, aber auch individuell aufgetreten sind. Zu Beginn dieser Arbeit wurde nicht erwartet, dass diese eine so hohe Divergenz aufweisen.

In diesem Abschnitt werden die verschiedenen Einflussfaktoren zusammenhängend diskutiert. Aus Sicht des Verfassers bedürfen manche ergänzender Erläuterungen, besonders dann, wenn diese mehrfach genannt oder als markant bewertet wurden. Dabei werden auch Zusammenhänge zwischen den Zielen, Gründen, Auswirkungen und anderen Kategorien zur Bewertung und Interpretation herangezogen.

Mitgliederverluste

Erfahrungsgemäß ist der Mitgliederverlust eine verbreitete Sorge und ein häufiges Gegenargument. In den betrachteten Fällen war diese Sorge ebenfalls spürbar und gegenwärtig. Es ist allerdings in keinem Fall zu einer Vielzahl von Austritten gekommen. Eine erhöhte Anzahl an Mitgliederverlusten gab es bei der Zusammenlegung Sechs (Z6), doch war hier die Situation so, dass es laut dem/der Interviewpartner/-in vorher ein Missverhältnis zwischen der Größe der Gemeinde und der Größe der Feuerwehr gab. Dadurch konnten die Verluste kompensiert werden.

In den meisten Fällen wurde auch beschrieben, dass es sich überwiegend um „Karteileichen“ handelte, die entweder nicht mehr aktiv waren oder nicht mehr in der Ortschaft lebten. Diese haben dann die Zusammenlegung als Gelegenheit gesehen, die Ortsfeuerwehr zu verlassen und für sich einen persönlichen Abschluss ihrer aktiven Mitgliedschaft gefunden.

Diese Ausführung soll nicht die Sorge um Mitgliederverluste herunterspielen, aber es soll zeigen, dass unter der richtigen Führung, Einbindung der Mitglieder und mit gemeinsamen Projekte und eine offene Gesprächskultur viele Mitglieder erhalten werden können.

Ortsgeschehen

Ein wichtiger Aspekt unter der Betrachtung des ländlichen Raumes war die Einbindung in das Ortsgeschehen. Bezüglich dieser Thematik hat sich gezeigt, dass oftmals die Bindung an die Ortschaft, trotz der Zusammenlegung, gut erhalten bleiben konnte. Ab einer gewissen Dimension der Zusammenlegung, bedingt durch die Anzahl der Ortsfeuerwehren und zunehmende Anzahl an kulturellen Veranstaltungen, kann die Aufrechterhaltung der Ortsbindungen jedoch einen hohen organisatorischen und personellen Aufwand für die Feuerwehr bedeuten.

Erreichbarkeit der Standorte

In den betrachteten Fällen hat sich die Priorität der Standortwahl herausgestellt. Bei einigen Zusammenlegungen wurden Grundstücke für die Ortswehren gefunden, die entweder in der geographischen Mitte lagen oder eine gleiche Erreichbarkeit ermöglichten. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die geographische Mitte nicht immer mit dem optimalen Standort gleichzusetzen ist. Da die Anfahrt von den Wohn- und Arbeitsorten einen wichtigen Teil der Zeitkette ausmacht, kann es manchmal notwendig sein, den Standort in Richtung der Wohn- oder Arbeitsortballungen zu verschieben.

Dennoch kann ein zentriertes Grundstück ein Gefühl von Gleichberechtigung und Fairness erzeugen, wie es in den betrachteten Zusammenlegungen der Fall war. In einem Fall (Z3) wurde auch auf die Fusion mit einem dritten Standort verzichtet, weil abzusehen war, dass der dritte Standort keine gute Chance auf eine gleiche Anfahrtszeit gehabt hätte.

Ältere Mitglieder

Während der Interviews und der Betrachtung der Ergebnisse hat sich immer wieder die Besonderheit der älteren Mitglieder, in Bezug auf den Umsetzungsprozess, herausgestellt. Der Begriff „ältere Mitglieder“ bezieht sich dabei sowohl auf die älteren Mitglieder aus der aktiven Abteilung als auch auf die Mitglieder der Alters- und Ehrenabteilung. Beginnend bei der Entscheidung der Zusammenlegung wurden oft die älteren Mitglieder genannt, welche sich gegen eine Veränderung, in Form einer Zusammenlegung, aussprachen. Dabei herrschte auch Unverständnis, wenn es darum ging die Feuerwehr aus dem Ortskern herauszulösen. Im Allgemeinen waren sie schwerer von der Zusammenlegung zu überzeugen.

Dies zeigte sich dann auch in den Auswirkungen der Zusammenlegungen, bei denen ältere Mitglieder oftmals die größte Gruppe der Austretenden bildeten oder in die Alters- und Ehrenabteilung wechselten. Mit dieser Bewegung waren auch gelegentlich Sorgen um größere Mitgliederverluste verbunden.

Freudig wurde immer dann berichtet, wenn man es doch geschafft hat die ältere Generation für die Zusammenlegung zu gewinnen. Teilweise blieben die älteren Mitglieder auch vollständig ohne Mitgliederverluste erhalten, was zeigt, dass eine Zusammenlegung auch ohne Verlust von älteren Mitgliedern umgesetzt werden kann. Auch die Erzählung aus der Einleitung zeigt, dass sich manche Mitglieder auch erst an den Gedanken der Zusammenlegung gewöhnen müssen. In zwei Fällen wurde zudem eine Art „Fusion der Seniorengruppen“ beschrieben, sodass sich auch die älteren Mitglieder der Feuerwehr fortan zu regelmäßigen Zusammenkünften verabredeten.

Verbindung zwischen den Einheiten

Aus den Ergebnissen der Interviews wurde deutlich, dass eine bestehende oder sich entwickelnde Verbindung zwischen den Ortsfeuerwehren, die eine Zusammenlegung planen, von Vorteil ist. Eine solche Bindung kann durch ein gemeinsames Einsatzspektrum, gemeinsame Übungen oder die geografische Nähe der Ortschaften gegeben sein oder sich

entwickeln. In vielen Fällen gab es auch eine gemeinsame Kinder- und/oder Jugendfeuerwehr, durch die bereits Kontakte zwischen den Ortsfeuerwehren bestanden. Auch soziale Verbindungen in Form von Vereinen sind von Vorteil. Teilweise wurde in den Interviews beschrieben, dass die Ortschaften förmlich schon vor der Feuerwehr „zusammengelegt“ waren. Die Akzeptanz der Mitglieder war dann hoch, wenn bereits soziale Kontakte zwischen den Wehren bestanden. Mitglieder, die keine soziale Verbindung zu der anderen Ortsfeuerwehr hatten, waren tendenziell schwerer von der Zusammenlegung zu überzeugen.

Eine weitere genannte Verbindung war die Errichtung des gemeinsamen Feuerwehrhauses von zwei Ortsfeuerwehren. Dies wurde sogar als Hauptfaktor der positiven Einflüsse für die heutige Gemeinschaft genannt. Auch gemeinsame Projekte, wie die Planung eines neuen Feuerwehrfahrzeuges, haben die zuvor getrennten Ortsfeuerwehren zusammengebracht. Auch wenn, nach Einschätzung des/der Interviewten, eine heutige Errichtung in Eigenleistung nicht möglich sei, wäre es vielleicht möglich, in der Projektplanung, gemeinsame Aufgaben und Teilprojekte den Feuerwehren selbst zu überlassen. Dies könnten Teile der Renovierungsarbeiten, aber auch die genannte Planung eines Fahrzeuges sein, um den Feuerwehren die Möglichkeit zu geben durch kleinere Projekte zusammenzuwachsen und Verantwortung zu übernehmen.

Intrinsisch motivierte Zusammenlegungen

Der Großteil der Interviewpartner/-innen teilte mit, dass eine Zusammenlegung, die von außen gefordert wurde, keinen Erfolg haben könne bzw. in ihren Fällen keinen Erfolg gehabt hätte. Ein Gegenbeispiel ist die Zusammenlegung Sechs (Z6), welche durch extrinsische Einflüsse angeregt wurde, aber trotzdem als erfolgreich bewertet wird. Intrinsisch zeigt sich, dass die hohe Bereitschaft zur Zusammenlegung durch die Mehrheit der Mitglieder den Umsetzungsprozess positiv beeinflussen kann. Dies zeigt auch die Zusammenlegung Zwei (Z2). In diesem Projekt bestand seitens der Ortsfeuerwehr eine hohe Grundmotivation, welche die negativen Einflüsse von Gemeindebrandmeister/-in und Verwaltung kompensieren und somit den Weg für eine erfolgreiche Umsetzung ebnen konnte.

Bei allen intrinsisch motivierten Zusammenlegungen wurden Personen oder Personengruppen genannt, welche die Probleme erkannt und die Zusammenlegung initiiert haben. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass für eine intrinsisch motivierte Zusammenlegung eine Person oder Personengruppe vorhanden sein muss, die das Problem erkennt und sich diesem annimmt. So kann es sein, dass wenn das Problem, mag es noch so präsent sein, immer weiter vor sich hergeschoben wird, die Zusammenlegung dann doch extrinsisch herbeigeführt werden muss.

Auf eine intrinsische Motivation zu warten und dadurch eine bessere Zusammenlegung zu erhoffen kann daher keine generelle Lösung sein. Zusammengefasst: Wenn es keine Person gibt, die das Problem in der Ortsfeuerwehr erkennt und die Weichen für einen anstehenden Umsetzungsprozess stellt, kann auch keine erfolgreiche, intrinsisch motivierte Zusammenlegung erfolgen.

5.2 EINORDNUNG IN DEN FORSCHUNGSKONTEXT

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus der Forschungsarbeit mit den Grundlagen aus Kapitel 2 in Verbindung gebracht.

5.2.1 HAUPTSORGEN DER FEUERWEHR

Müller (2009, S. 211) stellte in seiner Dissertation die Hauptsorgen von Feuerwehren, aus seiner Umfrage im Jahr 2008, dar. In den Ergebnissen dieser Forschungsarbeit fanden sich einige Überschneidungen mit den Hauptsorgen aus der Umfrage von Müller in den Gründen für die Zusammenlegungen wieder. Verringerte Tagesverfügbarkeit, Nachwuchssorgen, schlechte Finanzlage und Mangel an Funktionsträgern sind sowohl in den Hauptsorgen enthalten als auch in den Gründen für die Zusammenlegungen wiederzuerkennen. Dies zeigt, dass die Probleme in den ländlichen Regionen schon länger bekannt sind und sich in manchen Teilen noch nicht geändert haben. Die Folgen sind heute auch bei dem Thema „Zusammenlegungen“ spürbar.

5.2.2 MITGLIEDERENTWICKLUNG

Wie in Kapitel 4.7 bereits dargestellt, konnte die Annahme von Meier (2007, S. 31–32) in Bezug auf Mitgliederverluste von über 80 % nicht bestätigt, aber auch nicht widerlegt werden.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse und den Daten aus den Kurzfragebögen wurde allerdings deutlich, dass die Anzahl der Gesamtaustritte nur eine geringe Aussagekraft bezüglich der Qualität der Zusammenlegungen hat. Bei den Auswirkungen der Zusammenlegung kann angenommen werden, dass trotz einer hohen intrinsischen Motivation und einem guten Projektverlauf Mitgliederverluste grundsätzlich nicht ausgeschlossen werden können.

Dies ist mit der Altersstruktur und mit der Anzahl an überwiegend nicht-Aktiven („Karteileichen“) in Verbindung zu bringen. Dabei kann vermutet werden, dass mit einer zunehmenden Sorge vor Zusammenlegung, die Menge an geführten Karteileichen steigt, um

weiterhin eine hohe Mitgliederzahl aufweisen zu können. Bei den genannten Punkten handelt es sich um Annahmen, die einer weiteren Untersuchung bedürfen.

5.2.3 ZIELFORMULIERUNGEN

In Kapitel 2.1.3 wurde auf die Arbeit von Wagner (2011) eingegangen, der die Zusammenlegung von Ortsteilwehren in der Stadt Ortenberg betrachtete. Dieser merkte an, dass hier keine Aussage über die Zielerreichung getroffen werden könne, weil die Ziele nicht klar genug formuliert waren. Daher wurde dieser Ansatz im Rahmen dieser Forschungsarbeit aufgegriffen und überprüft.

Es zeigte sich, dass kaum eine der Feuerwehren gemeinsame Ziele formulierte. Lediglich in dem Interview bei Zusammenlegung Sechs (Z6) wurde genannt, dass die Akteure gemeinsame Ziele formuliert hätten und es wichtig sei, diese zu kennen. In den Interviews wurde, nachdem die Frage nach der schriftlichen Formulierung der Ziele gestellt wurde, der Grund hinterfragt oder gesagt, dass es dafür keine Notwendigkeit gegeben hätte.

Hier ist auf die in Kapitel 2.2.4 beschriebene Erfordernis von Zielsetzungen in Projekten hinzuweisen. Nicht nur aus Gründen der Zielerreichung, sondern auch hinsichtlich eines gemeinsamen Ziels, werden Zielformulierungen als notwendig erachtet. Auch wenn die Formulierung von klaren Zielen (bspw. SMART-Regeln) in diesem Kontext für die Ortsfeuerwehren nicht einfach ist, wird dies als wichtig und sinnvoll erachtet. Denn wenn sich die Frage innerhalb der Ortsfeuerwehren nicht stellt, bietet es sich in diesem Zusammenhang an, diese auch mit den externen, beteiligten Akteuren, hinsichtlich eines gemeinsamen mentalen Modells in Bezug auf die Zusammenlegung, zu besprechen. Diese Ziele sollten dann für alle Beteiligten nachvollziehbar sein.

5.2.4 VERÄNDERUNGSPROJEKT

In den Ergebnissen der Interviews wurde beschrieben, dass:

- es häufig die Ortsfeuerwehrführungen waren, welche die Probleme und Gründe für die Zusammenlegung erkannt und als Initiierende gewirkt haben,
- die Ortswehrführung die Mitglieder erst von der Zusammenlegung überzeugen musste,
- sich die Zusammenarbeit mit der Zeit verbessert hat,
- eine Übergangszeit zwischen Beschluss der Zusammenlegung und der eigentlichen Zusammenlegung förderlich war und

- sich durch die Zusammenlegungen vieles verbessert bzw. verändert hat.

Diese Punkte spiegeln Auszugsweise die in Kapiteln 2.2.1 und 0 genannten Merkmale für ein Veränderungsprojekt wider. Abgesehen davon, dass viele Veränderungen beschrieben wurden und ein Vergleich daher nahe liegt, lässt sich auch das Modell von Streich (2006, zitiert nach Streich (2013)) der Sieben Change-Phasen neuartiger Veränderungen (Abb. 8) wiedererkennen. Die Ortswehrführungen, welche in der Regel auch die meisten Informationen und Daten über die Ortswehr haben, erkennen die Probleme gegebenenfalls schon früher und befinden sich möglicherweise bereits in einer anderen Phase der Veränderung („Einsicht“ oder „Akzeptanz“), während die anderen Mitglieder erst vom „Ausgangspunkt“ starten und durch die nächsten Phasen begleitet werden müssen.

Auch die positive Auswirkung der Übergangszeit zwischen Beginn der Veränderung und Zusammenlegung findet sich hier wieder, in der die Mitglieder die Möglichkeit haben, sich mit der Situation auseinanderzusetzen.

Bei einer externen Empfehlung zur Zusammenlegung wiederum, können sich Ortswehrführung und Mannschaft gemeinsam am Ausgangspunkt befinden. Dadurch kann in der Folge nicht immer ein positiver Einfluss durch die Ortswehrführung auf die Mitglieder ausgeübt werden, weil diese sich zunächst selbst von der Phase des „Schocks“ in die Phase der „Einsicht“ entwickeln muss.

5.2.5 WIDERSTAND

Auch der Aspekt des Widerstandes aus Kapitel 0 findet sich in den Ergebnissen, überwiegend in der Kategorie der negativen Einflussfaktoren, wieder. Dies zeigt sich beispielsweise durch den Widerstand der älteren Mitglieder, welche sich oftmals gegen eine Zusammenlegung aussprachen, obwohl die Gründe für den Wandel in allen Fällen analytisch und sachorientiert waren. Dieser Widerstand lässt sich dabei auf die Neuartigkeit der Veränderung zurückführen, was gemäß der Definition nach Streich (2013, S. 26), einen stärkeren Widerstand mit sich bringt.

Die älteren Mitglieder der Feuerwehren sind es gewohnt in dieser Umgebung und mit diesem Team zu arbeiten. Zudem haben diese Mitglieder gegebenenfalls die Ortsfeuerwehr mit aufgebaut, Umbaumaßnahmen vorgenommen, die Feuerwehr zeitweise geleitet oder waren insgesamt lange Mitglieder dieser Gruppe. Folglich bedeutet dies einen großen

Veränderungsprozess, wohingegen den jüngeren Mitgliedern dieser Prozess leichter fällt. Die Feuerwehr ist zudem stark kulturell geprägt und es wird ein hoher Wert auf Traditionen gelegt. Dies zeigte sich auch in den Ergebnissen, dass den älteren Mitgliedern der Übergang von eigenen Tradition der Ortsfeuerwehr zu den gemeinsamen Traditionen in der zusammengelegten Feuerwehr schwer fiel.

Bei der Auswertung der Ergebnisse überraschte der Anteil an negativer Einflussnahme und Widerstand durch die höheren Ebenen der Feuerwehrführung. Diese Führungsfunktionen haben sich, in einem Fall, stark auf die Feuerwehr ausgewirkt, obwohl die Führungsfunktionen selbst nicht direkt von der Zusammenlegung betroffen waren. Gleiches gilt auch für die Ortsbürgermeister/-innen und Ortswehrführungen von benachbarten Gemeinden und Feuerwehren, welche sich in mehreren Fällen negativ über die Zusammenlegungen äußerten.

5.3 BESCHRÄNKUNGEN DER FORSCHUNGSARBEIT

Als Nächstes werden die Grenzen der Forschungsarbeit aufgezeigt. Auch wenn die Forschungsarbeit einen ganzheitlichen Blick beabsichtigt, so mussten auch Grenzen in der Methode und in der Durchführung gezogen werden. Diese Beschränkungen in der Betrachtung werden nachstehend diskutiert und geben bereits einen ersten Ausblick auf weitere Forschungsansätze. Ergänzende Empfehlungen für die weitere Forschung werden in Kapitel 5.5 beschrieben.

5.3.1 ERFOLGREICHE ZUSAMMENLEGUNGEN

Wie zuvor bereits erwähnt, wurden alle betrachteten Zusammenlegungen, durch die Interviewpartner/-innen als erfolgreich bewertet. Dies führt folglich dazu, dass der Großteil der Inhalte sich auf erfolgreiche Zusammenlegungen bezieht. Hinsichtlich der Forschungsfrage war diese Ausgangssituation praktikabel, da Erfolgsfaktoren für eine gelungene Zusammenlegungen ermittelt werden sollten. Dadurch, dass in dieser Forschungsarbeit über gute Zusammenlegungen berichtet wurde, treten die nicht-erfolgreichen Zusammenlegungen etwas in den Hintergrund. Für eine ganzheitliche Betrachtung des Themas wäre es daher notwendig ebenfalls zu betrachten, warum Zusammenlegungen nicht zustande kommen und diese Gründe ebenfalls mit einzubeziehen.

5.3.2 EINSEITIGE PERSPEKTIVE

Wenn man die verschiedenen Gründe, Ziele, Einflussfaktoren und Auswirkungen des Ergebnisteils betrachtet, dann sollte man mitberücksichtigen, dass diese auf der Perspektive

der Feuerwehr basieren und somit subjektiv entstanden sind. Würde man weitere Akteure des kommunalen politisch-administrativen Systems befragen, könnten sich so andere oder ergänzende Sichtweisen ergeben. Nicht umsonst wurden die Planungsrunden aus den verschiedenen Interessensvertreter/-innen gebildet. Es kann auch von Vorteil sein, sich ein ganzheitliches Bild aller Interessensgruppen zu verschaffen oder ein gemeinsames mentales Modell zu generieren. In einem Fall wurde angemerkt, dass die politischen Entscheidungsträger/-innen die Bedürfnisse und Beweggründe der Feuerwehr nicht verstehen würden. Auch wenn man diese Karte zurückspielen kann, kann es von Vorteil sein, in Diskussionsrunden zur Feuerwehrbedarfsplanung eine gemeinsame Basis zu schaffen.

5.3.3 KURZFRAGEBÖGEN

Die entwickelten Kurzfragebögen sollten dazu dienen einen Verlauf der Mitgliederentwicklung abbilden zu können, unter der Berücksichtigung des Anteils der Personen, die bereits zum Zeitpunkt der Zusammenlegung Mitglieder der Feuerwehr waren. Dies ließ sich, aufgrund eines zu kurzen Zeitansatzes zur Auswertung und Bereitstellung der Daten, sowie einer daraus folgenden zu geringen Datenbasis nicht umsetzen. Bei einem erneuten Versuch der Darstellung dieses Verlaufes ist es empfehlenswert die Motivationsgründe für die Austritte gegebenenfalls weiter zu differenzieren, sodass beispielsweise zwischen „Karteileichen“ und aktiven Mitgliedern unterschieden werden kann. Auch das Alter zum Zeitpunkt des Austrittes könnte hierbei abgebildet werden.

Hinsichtlich der Betrachtung des Anteils der ehemaligen Mitglieder sollte berücksichtigt werden, ob die Mitglieder ausgetreten, in eine andere Feuerwehr oder in die Alters- und Ehrenabteilung gewechselt sind. Eine reine Aussage über die absolute Anzahl der Austritte, ist nach den Betrachtungen innerhalb dieser Forschungsarbeit nicht ausreichend aussagekräftig.

5.3.4 THEORETISCHE SÄTTIGUNG

Für die Forschungsarbeit wurde eine Zielgröße von fünf Interviewpartner/-innen vereinbart, um eine theoretische Sättigung herbeizuführen. Allerdings waren die Einflussfaktoren auf den Umsetzungsprozess so unterschiedlich, dass bei jedem Interview neue Einflüsse hinzugekommen sind. Auch der Sonderfall der Zusammenführung konnte, im Bereich der baulichen Zusammenlegung, nicht vollends mit einbezogen werden. Somit kann an dieser Stelle nicht sicher gesagt werden, ob eine theoretische Sättigung erreicht wurde. Hierzu sind gegebenenfalls weitere Interviews durchzuführen.

5.3.5 EXTERNE BEDARFSPLANUNG

Eine der betrachteten Zusammenlegungen (Z6) wurde durch eine Empfehlung aus einem externen Gutachten angestoßen. Auch wenn man die in Kapitel 4.7 dargestellten Mitgliederzahlen (Tab. 8) betrachtet, war die Anzahl der Austritte bei dieser Zusammenlegung am höchsten. Hier könnte vermutet werden, dass dies auf das externe Gutachten bzw. die nicht intrinsisch motivierte Zusammenlegung zurückzuführen ist.

Die Überprüfung der Unterschiede zwischen den Auswirkungen der externen und internen Bedarfsplanung konnten im Rahmen dieser Arbeit nicht beantwortet werden und es besteht weiterer Forschungsbedarf. An dieser Stelle wird davon abgeraten, aufgrund dieses Falls auf einen gesamtheitlichen Kontext zu schließen.

5.4 RELEVANZ FÜR DIE FEUERWEHRBEDARFSPLANUNG

Sowohl für die interne als auch die externe Feuerwehrbedarfsplanung stellt sich nun die Frage, welche Relevanz die Ergebnisse haben und wie die Erkenntnisse genutzt werden können.

Generell ist es möglich alle genannten Gründe, Ziele, Einflüsse und Auswirkungen für den Erkenntnisgewinn und den Überblick heranzuziehen. Eine Erkenntnis könnte dabei sein, dass neben den bedarfsplanerischen Faktoren auch weiche Faktoren existieren, die bei Zusammenlegungen von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehr betrachtet werden sollten, falls dies noch nicht der Fall ist. Ob diese Faktoren messbar sind, konnte in dieser Forschungsarbeit nicht geklärt werden, es könnte allerdings naheliegen, dass Ortsfeuerwehren mit einem höheren Altersdurchschnitt bei einer Zusammenlegung mit mehr Aus- und Übertritten zu rechnen haben, als Wehren mit einem niedrigeren Altersdurchschnitt. Aber auch in dieser Hinsicht besteht weiterer Forschungsbedarf.

Auch gesellschaftliche und soziale Verbindungen zwischen den Ortsteilen können positiv für die Bedarfsplanung genutzt werden. So können neben den bedarfsplanerischen Aspekten auch soziale Verbindungen mit einbezogen werden. Dabei würde es sich beispielsweise anbieten eher Feuerwehren mit einem gemeinsamen Einsatzspektrum oder -gebiet zusammenzulegen, als Feuerwehren, welche noch nie im Einsatz zusammengearbeitet haben. Auch bei dem Thema Kinder- und Jugendfeuerwehren kann diese Verbindung genutzt werden. Dadurch können Ortsfeuerwehren, die bereits ein Potential zur Zusammenlegung aufweisen, frühzeitig gemeinsame Jugendgruppen bilden, um sich kennenzulernen und

mögliche spätere soziale Hürden abzubauen. Gleiches gilt auch für die Berücksichtigung bestehender gemeinsamer Kinder- und Jugendfeuerwehren.

Bezüglich der Ergebnisse dieser Arbeit kann es auch bei der Standortplanung relevant sein, die Anzahl der beteiligten Ortsfeuerwehren gering zu halten, wenn sich beispielsweise ergibt, dass eine Ortsfeuerwehr bei der Anfahrt zum Feuerwehrhaus generell stark benachteiligt wäre. Dies kann auch die Einbindung in das Ortsgeschehen betreffen, wenn die Anzahl der zusammengelegten Ortsfeuerwehren so hoch ist, dass die gemeinsame Feuerwehr, die Bindung an die Teilortschaften durch die Anzahl der Veranstaltungen oder die Größe des Gesamtgebietes verliert.

5.5 EMPFEHLUNGEN FÜR WEITERE FORSCHUNG

Während und nach der Bearbeitung dieser Forschungsarbeit haben sich immer wieder Grenzen des Forschungsstandes aufgezeigt. Dies zieht die Relevanz und Möglichkeit für weitere Forschungsansätze nach sich. In diesem Abschnitt werden daher ergänzende Empfehlungen und Hinweise für weitere Forschungsansätze dargestellt.

Überblick über die Zusammenlegungen

Neben dem qualitativen Überblick zu dem Thema Zusammenlegungen von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehr im ländlichen Raum, wäre weiterführend ein quantitativer Überblick wünschenswert. Dabei wäre beispielsweise die Anzahl der Zusammenlegung pro Jahr und Region und die Veränderung der Standortdichte zu betrachten. Diesbezüglich steht, nach den aktuellen Recherchen, keine passende Datenbasis zur Verfügung.

Zusammenlegungen in hauptamtlichen Strukturen

In der inhaltlichen Abgrenzung des Forschungsthemas wurde eine Trennung von hauptamtlichen und nicht-hauptamtlichen Feuerwehrstrukturen vorgenommen. Hierbei handelt es sich, wie in der Einleitung beschrieben, um eine Annahme. Diesbezüglich wäre zu untersuchen, ob sich die Gründe, Ziele, Einflüsse und Auswirkungen in hauptamtlichen Strukturen von den hier genannten unterscheiden. Dabei wäre auch eine Unterscheidung zwischen dem städtischem und ländlichem Raum naheliegend.

Zwei Feuerwehren unter einem Dach

Viele der Interviewpartner/-innen waren sich einig, dass zwei getrennte Feuerwehren unter einem Dach keine Aussichten auf eine erfolgreiche Zusammenlegung hätten. Dieser Zustand

wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht betrachtet, da alle interviewten Feuerwehren den Plan verfolgten zu fusionieren. Daher wäre eine weitere Betrachtung hinsichtlich des Erfolgsunterschiedes zwischen fusionierten Feuerwehren und zusammengelegten Standorten weiterführend zu betrachten.

Ältere Mitglieder

In den Ergebnissen sowie in der Interpretation wurde der Zusammenhang von Umsetzungsprozess und dem Einfluss älterer Mitglieder besprochen. Dabei wurden die Ursachen für die Beweggründe nur oberflächlich betrachtet. Auch ist nicht klar, wo sich die Altersgrenze befindet, bei der man als „älteres Mitglied“ gilt. Diesbezüglich wäre ein weiterer möglicher Forschungsansatz, ob ein hoher Altersdurchschnitt bei einer Zusammenlegung mit einem hohen Mitgliederverlust korreliert. Dabei wären auch die Möglichkeiten zu betrachten, wie den älteren Mitgliedern der Übergang zwischen Ortsfeuerwehr und fusionierter Feuerwehr erleichtert und wie der Erhalt in der aktiven Wehr gesichert werden kann. Auch wenn ältere Mitglieder in dieser Forschungsarbeit als möglicher Einfluss auf die Zusammenlegung betrachtet wurden, so sind sie in der Praxis ein wichtiger Bestandteil jeder Feuerwehr von deren Erfahrungsschatz besonders jüngere Mitglieder profitieren und lernen können.

Karteileichen

Was ist eine Karteileiche? Ab wann ist man eine Karteileiche? Wie werde ich zur Karteileiche? Und was bedeutet das für die Bedarfsplanung? Der Begriff Karteileiche ist in dem Zusammenhang mit diesem Forschungsthema mehrmals gefallen. Doch die vorangestellten Fragen konnten dabei nicht beantwortet werden. Insofern wäre eine Betrachtung dieses Zustandes und die Bedeutung für die Planung von Feuerwehren sicherlich lohnenswert.

Betrachtungsebenen

Ähnlich wie die Perspektiven der externen beteiligten Akteure so haben sich auch innerhalb der Feuerwehr verschiedene Blickwinkel gezeigt. Daher ist bei weiteren Forschungsansätzen darauf zu achten, welche Informationen erwartet werden und welche Führungsebene diese am ehesten vermitteln könnte. Diesbezüglich hat sich in den Interviews gezeigt, dass eine Führungsebene über den Ortsbrandmeister/-innen wesentliche Einblicke in die Kommunikation mit Politik und Verwaltung geben kann. Einblicke in die sozialen Aspekte der Ortsfeuerwehren, die Einbindung in das Ortsgeschehen und die Stimmung in der Mannschaft konnten wiederum besser durch die Ortsbrandmeister/-innen beschrieben werden.

Eine weitere Betrachtungsmöglichkeit wären auch die Beweggründe für die Widerstände innerhalb der Feuerwehr, welche sich beispielsweise durch die Einflussnahme von Gemeinde- oder Kreisbrandmeister/-innen gezeigt hat.

6 FAZIT

In dieser Forschungsarbeit konnten eine Vielzahl von Faktoren ermittelt werden, welche sich auf die erfolgreichen Zusammenlegungen von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehren im ländlichen Raum auswirken. Die Einflussfaktoren differenzierten sich in positive und negative Faktoren und wurden hinsichtlich ihrer Steuerbarkeit weiter analysiert.

Bei dem Großteil der betrachteten Fälle war die Sorge um Mitgliederverluste präsent. Diese Verluste konnten aber während der Umsetzung gering gehalten werden und beschränkten sich überwiegend auf unterdurchschnittlich aktive Mitglieder. Dabei stellten besonders die älteren Mitglieder eine Herausforderung dar, da diese in den meisten Fällen von den Zusammenlegung am schwersten zu überzeugen waren und bei diesem Personenkreis die höchste Gefahr eines Austrittes oder Abteilungswechsels bestand.

Auch die Auswahl des zukünftigen Standortes wurde in ihrer Bedeutung von den Interviewten hervorgehoben, da dieser mit einer gewissen Fairness der Erreichbarkeit und der jeweiligen eigenen Ortsnähe in Verbindung gebracht wurde. Bei der Standortwahl sollten daher, zusammen mit den bedarfsplanerischen Faktoren, diese Aspekte berücksichtigt werden.

Bei den Zusammenlegungen zeigte sich, dass eine soziale Verbindung zwischen den Ortsfeuerwehren einen positiven Einfluss darstellte. Diese kann auf der Ebene der Kinder- und Jugendfeuerwehren oder im Bereich der aktiven Einsatzabteilung durch gemeinsame Übungen und Einsätze bestehen oder geschaffen werden. Auch gemeinsame Projekte zwischen den Ortsfeuerwehren können hierfür eine Basis bieten.

Grundsätzlich wurde von den Ortsfeuerwehren eine intrinsisch motivierte Zusammenlegung begrüßt und als Einflussfaktor für eine erfolgreiche Zusammenlegung bewertet. Dafür müssen Initiatorinnen oder Initiatoren in den Ortsfeuerwehren vorhanden sein, welche die vorherrschenden Probleme erkennen und die Ortsfeuerwehr hinsichtlich einer Zusammenlegung vorbereiten.

Die Betrachtung von Feuerwehren im ländlichen Raum bezog auch die Verbindung zum Ortsgeschehen mit ein. In den betrachteten Fällen wurde das Ortsgeschehen zwar oftmals mit beeinflusst, konnte aber in unterschiedlichem Maße gut erhalten bleiben.

Auch wenn in diesem Abschnitt nicht alle Faktoren genannt und nur einige wesentliche hervorgehoben wurden, so sind diese ganzheitlich und individuell für die jeweiligen Feuerwehren zu betrachten. Die ermittelten Faktoren sollen dabei den Feuerwehren dienen den Umsetzungsprozess mit dem bestmöglichen Erfolg umzusetzen.

Welche Auswirkungen eine Zusammenlegung haben kann, wurde im Rahmen dieser Forschungsarbeit ebenfalls betrachtet. Diese Auswirkungen zeigten sich im Bereich der Mitglieder, des Ortsgeschehens, des Einsatzes und der Ausbildung, des Standortes und der Technik, sowie des feuerwehrbezogene Miteinanders. Dabei unterscheiden sich die Auswirkungen von Fall zu Fall.

Der Erfolgsbegriff konnte in dieser Arbeit zwar nicht abschließend geklärt werden, dennoch wurde klar, was eine erfolgreiche Zusammenlegung für die Freiwilligen Feuerwehren bedeutet. Eine Zusammenlegung wurde dann von den Befragten als erfolgreich bewertet, wenn damit für sie eine Zustandsverbesserung der Feuerwehr selbst und eine Leistungsverbesserung zum Schutz der Bevölkerung verbunden werden konnte.

Auch wenn es bei dieser Arbeit um die Schaffung eines Überblicks gehen sollte, so konnten auch einige Quervergleiche zur bestehenden Literatur gezogen und neue Forschungsansätze gewonnen werden.

Durch die Forschungsarbeit konnte ein weiterer Schritt hinsichtlich wissenschaftlichen Betrachtung von Zusammenlegungen von Einheiten der Feuerwehren gegangen werden, in der Hoffnung, dass die Feuerwehren, welche eine Zusammenlegung anstreben auch für ihre Umsetzung einen Erfolg erzielen können.

LITERATURVERZEICHNIS

- AGBF Bund (1998) *Empfehlungen der Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren für Qualitätskriterien für die Bedarfsplanung von Feuerwehren in Städten.*
- AGBF Bund (2015) *Empfehlungen der Arbeitsgemeinschaft der Leiter der Berufsfeuerwehren für Qualitätskriterien für die Bedarfsplanung von Feuerwehren in Städten: Fortschreibung der Empfehlungen vom 19. November 2015.*
- (2016a) *Anlagen zur Brandschutzbedarfsplanung für kommunale Entscheidungsträger: vom Ministerium für Inneres und Kommunales NRW, Städtetag NRW, Landkreistag NRW und Städte- und Gemeindebund NRW.*
- Bea, F. X., Scheurer, S. & Hesselmann, S. (2020) *Projektmanagement*, 3. Aufl., München, UVK Verlag.
- Deutsches Institut für Normung e.V. (2009) 69901-5:2009-01: *Projektmanagement – Projektmanagementsysteme*, Berlin: Beuth Verlag GmbH.
- Deutsches Institut für Normung e.V. (2018) 14011:2018-01: *Feuerwehrwesen - Begriffe*, Berlin: Beuth Verlag GmbH.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2000) *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*, 9. Aufl., Frankfurt/Main, Campus-Verlag.
- Dr. Ing h.c. F. Porsche AG (Hg.) (1978) *Feuerwehrsysteem O.R.B.I.T.: Entwicklung eines System zur Optimierten Rettung Brandbekämpfung mit Integrierter Technischer Hilfeleistung im Auftrag des Bundesministers für Forschung und Technologie* [Online]. Verfügbar unter <https://www.luelf-plus.de/fileadmin/files/Downloads/Feuerwehrsysteem-Orbit.pdf>.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2015) *Praxisbuch Interview: Transkription & Analyse* (Anleitungen und Regelsysteme für qualitative Forschende) [Online], 6. Aufl., Marburg. Verfügbar unter <https://d-nb.info/1077320221/34>.
- Freiwillige Feuerwehr Bitterfeld-Wolfen (Hg.) (2021) *Zusammenführung der Ortsfeuerwehr Wolfen an einem Standort* [Online], Bitterfeld-Wolfen. Verfügbar unter https://www.bitterfeld-wolfen-112.de/feuerwehr/_redaktionell/2/Aktuelles/287/Zusammenfuehrung_der_Ortsfeuerwehr_Wolfen_an_einem_Standort.html (abgerufen am 1. Dezember 2021).
- GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (Hg.) (2013) *Project Excellence: Das Project Excellence-Modell* [Online], Nürnberg. Verfügbar unter https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/ueber-uns/Awards/DPEA/GPM_Project_Excellence_Modell_DEUTSCH.pdf (abgerufen am 24. November 2021).

- (2016b) *Handreichung zur Brandschutzbedarfsplanung für kommunale Entscheidungsträger: vom Ministerium für Inneres und Kommunales NRW, Städtetag NRW, Landkreistag NRW und Städte- und Gemeindebund NRW.*
- Hildebrand, T. (2013) *Statistische Einsatzdatenanalyse zur Abschätzung der Relevanz des kritischen Wohnungsbrandes für unterschiedlich strukturierte Gemeinden*, Bachelorarbeit, Wuppertal, Bergische Universität Wuppertal.
- Keim, R. (2017) *Hoffen auf baldigen Neubau* [Online], Mainz-Gonsenheim, Zeitungsverlag Schenk GmbH. Verfügbar unter <https://www.lokalezeitung.de/2017/10/17/hoffen-auf-baldigen-neubau/> (abgerufen am 1. Dezember 2021).
- Kohlhammer Verlag (Hg.) (2021) *Freiwillige Feuerwehren werden zusammengeführt* [Online], Stuttgart. Verfügbar unter <https://www.kohlhammer-feuerwehr.de/de/news/freiwillige-feuerwehren-werden-zusammengefuehrt-120> (abgerufen am 1. Dezember 2021).
- Kraus, G. (2010) *Projektmanagement mit System*, Wiesbaden, Springer Fachmedien.
- Landesfeuerwehrverband Niedersachsen e.V. (Hg.) (2010) *Perspektiven 2020: Feuerwehren im Wandel - Teil 3* [Online]. Verfügbar unter <https://www.lfv-nds.de/wp-content/uploads/2014/06/Zukunftspapier-Teil-3.pdf>.
- Lauer, T. (2019) *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren* [Online], 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, Springer Gabler. Verfügbar unter <http://www.springer.com/>.
- Lindemann, T. (2021) *Feuerwehrbedarfsplanung*, Stuttgart, Kohlhammer.
- Lülf+ Sicherheitsberatung GmbH (Hg.) (2021a) *Feuerwehrbedarfsplanung* [Online]. Verfügbar unter <https://www.luelf-plus.de/kernkompetenzen/bedarfsplanung/kommunale-bedarfsplanung/> (abgerufen am 5. November 2021).
- Lülf+ Sicherheitsberatung GmbH (Hg.) (2021b) *Schutzziele und Planungsgrundlagen bei der Feuerwehrbedarfsplanung* [Online]. Verfügbar unter <https://www.luelf-plus.de/kernkompetenzen/bedarfsplanung/schutzziele-planungsgrundlagen/> (abgerufen am 5. November 2021).
- Lülf+ Sicherheitsberatung GmbH (Hg.) (2021c) *Anforderungen an einen Feuerwehrbedarfsplan* [Online]. Verfügbar unter <https://www.luelf-plus.de/kernkompetenzen/bedarfsplanung/anforderungen-feuerwehrbedarfsplan/> (abgerufen am 30. November 2021).
- Lülf+ Sicherheitsberatung GmbH (Hg.) (2021d) *Standorte der Feuerwehr* [Online]. Verfügbar unter <https://www.luelf-plus.de/kernkompetenzen/bedarfsplanung/anforderungen-feuerwehrbedarfsplan/> (abgerufen am 30. November 2021).
- Mayring, P. (2015) *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* [Online], 12. Aufl., Weinheim, Beltz. Verfügbar unter http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/1875625.

- Mayrshofer, D & Kröger, HA (Hg.) (1999) *Prozeßkompetenz in der Projektarbeit: Ein Handbuch für Projektleiter, Prozeßbegleiter und Berater ; mit vielen Praxisbeispielen*, Hamburg, Windmühle-GmbH Verl. und Vertrieb von Medien.
- Meier, M. (2007) *Personelle Sicherstellung des Brandschutzes / der Gefahrenabwehr in von Abwanderung und Überalterung geprägten Regionen*, Diplomarbeit, Wuppertal, Bergische Universität Wuppertal.
- Meyer, H. & Reher, H.-J. (2020) *Projektmanagement: Von der Definition über die Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss* [Online], 2. Aufl., Wiesbaden, Heidelberg, Springer Gabler. Verfügbar unter <http://swbplus.bsz-bw.de/bsz1681841193cov.htm>.
- Misoch, S. (2019) *Qualitative Interviews* [Online], 2. Aufl., Berlin, Boston, De Gruyter Oldenbourg. Verfügbar unter <http://www.blickinsbuch.de/item/d150225024e9aceebfefa80b50e64ce>.
- Müller, J. (2009) *Zukunft der Feuerwehr – Feuerwehr der Zukunft im ländlichen Raum: Systematische Beurteilung der Auswirkungen von Individualisierung, Globalisierung und Technisierung auf ländliche Freiwillige Feuerwehren, Notwendigkeiten und Lösungsansätze für den Erhalt der Leistungs- und die Stärkung der Zukunftsfähigkeit des bestehenden Feuerwehrsystems*, Dissertation, Wuppertal, Bergische Universität Wuppertal [Online]. Verfügbar unter <http://elpub.bib.uni-wuppertal.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-1072/dd0902.pdf>.
- Resch, D. & Dey, P. (2010) „Change Management in Non-Profit-Organisationen“, *ProAlter*, Fachmagazin 42, Ausgabe 03, S. 50–55 [Online]. Verfügbar unter <https://www.alexandria.unisg.ch/publications/68214>.
- Ridder, A. (2015) *Risikologische Betrachtungen zur strategischen Planung von Feuerwehren: Empirische Befunde und Systematisierung von Zielsystemen*, VdS-Verlag.
- Shenhar, A. J. & Dvir, D. (2007) *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation* [Online], Boston, Mass., London, Harvard Business School Press; McGraw-Hill. Verfügbar unter <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy1311/2007009137-d.html>.
- Streich, R. K. (2013) *Fit for Leadership: Entwicklungsfelder zur Führungspersönlichkeit* [Online], Wiesbaden, Springer Gabler. Verfügbar unter <http://swbplus.bsz-bw.de/bsz39581832xcov.htm>.
- Strohmeier, H. (2003) „Das aktuelle Stichwort: Was ist eigentlich Projekterfolg?“, *Projektmanagement Aktuell*, No. 3, S. 29–32 [Online]. Verfügbar unter <https://elibrary.projektmanagement.digital/article/99.125010/pm200330029>.
- Wagner, L. (2011) *Hat sich das Zusammenlegen von Ortsteilfeuerwehren bewährt?: Wirtschaftliche Betrachtung am Beispiel des Projektes „4 Feuerwehren unter einem Dach“*

Stadt Ortenberg, Diplomarbeit, Gießen, Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung [Online]. Verfügbar unter http://www.ikz-hessen.de/sites/default/files/dokumente/Diplomarbeit_Wagner_Lars%20Stadt%20Ortenberg.pdf.

ANHANG

I KURZFRAGEBOGEN

Kurzfragebogen

Hinweise zum Kurzfragebogen: Die folgenden Daten dienen primär als Grundlage für das Interview, um vor einem gemeinsamen Hintergrund das Gespräch führen zu können.

Die hier angegebenen Daten werden innerhalb der Bachelorarbeit nur anonymisiert verwendet. Bei mehreren Zusammenlegungen innerhalb einer Gemeinde, verwenden Sie bitte für jede Zusammenlegung einen eigenen Kurzfragebogen.

Übersendung relevanter Bedarfspläne: Für die Betrachtung der Ausgangssituation und Entwicklung, ist es wünschenswert, wenn Sie die Bedarfspläne (oder Auszüge) vor bzw. während der Zusammenlegung, den Aktuellen und ggf. weitere, für die Nachvollziehbarkeit aus Ihrer Sicht relevante, Bedarfspläne übersenden.

Eckdaten

Name der Gemeinde:

Empfehlung der Zusammenlegung durch: Interne Bedarfsplanung

Externe Bedarfsplanung

Zusammenlegung

Sonstiges:

Optional - Name des neuen Standortes:

Beschluss der Zusammenlegung (Jahr):

Erläuterung: Das Jahr in dem die Zusammenlegung erstmals konkret beschlossen wurde (bspw. das Jahr des Ratsbeschlusses des Bedarfsplans). Zur Bestimmung des Zeitraumes von Beschluss bis Umsetzung.

Indienststellung des neuen Standortes (Jahr):

Namen der Zusammgelegten Einheiten:

Einheit 1

Einheit 2

Einheit 3

Einheit 4

Einheit 5

Mitgliederentwicklung

Summe der Mitglieder vor der Zusammenlegung:

↳ davon Anzahl der Mitglieder die Aufgrund vor/aufgrund Zusammenlegung ihre Mitgliedschaft beendet haben:

↳ davon Anzahl der Austritte aufgrund ihres Alters:

Erläuterung: Aufgrund ihres Alters entscheiden sich einige Mitglieder zum Zeitpunkt der Zusammenlegung ihre aktive Tätigkeit nicht am neuen Standort fortzusetzen bzw. vorzeitig zu beenden.

(1 Jahr): (2 Jahre): (heute):

Anzahl der Mitglieder (Zeitpunkt nach Zusammenlegung):

↳ davon Anzahl aktueller Mitglieder die zum Zeitpunkt der Zusammenlegung bereits Mitglied der Einsatzabteilung waren: (1 Jahr): (2 Jahre): (heute):

LÜLF+

HAW
HAMBURG

Kontakt

Pascal Ruthenkolk



pascal.ruthenkolk@haw-hamburg.de



0176 203 188 45

Einverständniserklärung

Forschungsprojekt:	Zusammenlegungen von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehren im ländlichen Raum: Untersuchung von Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung
Hochschule:	HAW Hamburg
In Kooperation mit:	Lülf+ Sicherheitsberatung GmbH
Forschender/Interviewer:	Pascal Ruthenkolk

Der/Die Interviewpartner/-in erklärt sich dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojektes an einem Interview teilzunehmen und wurde über das Ziel, sowie den Verlauf des Forschungsprojektes informiert.

Das Interview wird mittels Aufnahmegerät und/oder mittels eines entsprechenden Programms (bei Online-Interviews) aufgezeichnet und in Schriftform gebracht. Alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, werden im Rahmen der Auswertung der Interviewtexte verändert oder entfernt. Nach Abschluss der Arbeit werden die Audio- bzw. Videodateien gelöscht.

In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, um gegenüber Dritten sicherzustellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung der Person führen kann. Personenbezogene Kontaktdaten werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich gespeichert. Nach Beendigung des Forschungsprojektes werden Ihre Kontaktdaten gelöscht.

Weitere bereitgestellte Daten (bspw. aus Bedarfsplänen) werden so aufbereitet, dass keine Identifizierung der Person, teilnehmenden Freiwilligen Feuerwehr oder Kommune stattfinden kann. Dazu gehört auch die Anonymisierung der genannten Einheiten bzw. Ortsfeuerwehren.

Die Teilnahme an dem Interview ist freiwillig. Der/Die Interviewpartner/-in hat zu jeder Zeit die Möglichkeit, das Interview abubrechen und ihr/sein Einverständnis in eine Aufzeichnung und Niederschrift des Interviews zurückzuziehen, ohne dass dadurch Nachteile entstehen.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben, und bin damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

Vor- und Nachname in Druckschrift

Ort, Datum / Unterschrift

Interviewleitfaden

Informationsphase

Danksagung (falls noch nicht erfolgt)

- Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für das Interview nehmen!

Vorstellung des Interviewers (falls noch nicht erfolgt)

- Kurzvorstellung

Informationen und Zielsetzung zur Forschung

- Ermittlung von Einflussfaktoren auf die Zusammenlegung von Einheiten der Freiwilligen Feuerwehr in ländlichen Regionen
- Ziel: Erwirken des bestmöglichen Resultats bei beschlossenen Zusammenlegungen

Aufbau des Interviews

- Untergliedert in mehrere Phasen und 5 Themengebiete. Jedes Themengebiet umfasst 1-2 Hauptfragen und mehrere Leitfragen.
- Ziel des Interviewenden ist es alle diese Themengebiete abzudecken.
- Antworten nach bestem Wissen und Gewissen. Es gibt keine falschen Antworten.
- Einschränkungen in der Zeitplanung? (bspw. Folgetermin)

Datenschutz und Einverständnis

- Einverständniserklärung unterzeichnet und übersendet?
- Das Interview wird aufgezeichnet. Alle Aufzeichnungen werden nach Abschluss der Arbeit gelöscht. Die Daten werden vertraulich und anonym behandelt.
- Zu jedem Zeitpunkt die Möglichkeit das Interview abubrechen.
(Auch wenn Ich mich natürlich freuen würde, wenn das nicht der Fall ist.)
- Gemeinde- und Standortnamen können normal genannt werden, die Anonymisierung erfolgt bei der Verschriftlichung.

Offene Fragen?

STARTEN DER AUFNAHME

Aufwärm- und Einstiegsphase (Warm-Up)

Thema 1: Überblick über dem Umsetzungsprozess (Teil 1)

Einstiegsfrage: Erzählen Sie bitte über den groben Ablauf der Zusammenlegung(en) in Ihrer Freiwilligen Feuerwehr? (Grob: Vom Entschluss der Zusammenlegung bis zur Indienststellung des neuen Standortes)

Leitfrage: Wie war die zukünftige Zusammenarbeit der Einheiten geplant und wie ist es heute? Fusion vs. Gemeinsamer Standort (Neubau oder Bestand)?

Hauptphase

Thema 2: Gründe und Zielsetzung

Hauptfrage: Beschreiben Sie bitte die Gründe und Ziele für die Zusammenlegung(en)?

Leitfrage: Wie wurde der Plan zur Zusammenlegung bzw. die Gründe von den beteiligten Einheiten aufgefasst?

Leitfrage: In welcher Form wurden die Ziele der Zusammenlegung vereinbart, definiert und (ggf. kontrolliert)?

Thema 3: Umsetzungsprozess (Teil 2) und Einflussfaktoren

Hauptfrage: Welche Faktoren hatten aus Ihrer Sicht einen besonderen Einfluss auf den Umsetzungsprozess? (Bzw. welche Faktoren/Einflüsse haben dem Umsetzungsprozess vorangebracht oder abgebremst?)

Leitfrage: In welcher Phase des Projektes sind die meisten dieser Einflüsse zum Tragen gekommen/spürbar gewesen?

Leitfrage: Welche Beteiligten waren in den Umsetzungsprozess eingebunden und wie hat die Zusammenarbeit ausgesehen?

Leitfrage: Wie wurden die jeweiligen Einheiten in dem Umsetzungsprozess eingebunden?

Leitfrage: In welcher Form und durch wen (Funktion/Gruppe) sind Widerstände oder soziale Konflikte bei der Umsetzung aufgetreten?

Leitfrage: Welchen Einfluss hatte die Einbindung in das Ortsgeschehen?

Thema 4: Resultat und Erfolg

Hauptfrage: Warum würden sie Ihre Zusammenlegung der Einheiten/Standorte heute als erfolgreich oder als nicht-erfolgreich bezeichnen?

Leitfrage: Wenn Sie, anhand dieser Erfahrung, konkrete Faktoren benennen würden, an denen sie eine erfolgreiche Zusammenlegung bemessen, welche wären das? (Bzw. Wann ist eine Zusammenlegung aus Ihrer Sicht erfolgreich?)

Hauptfrage: Wie hat sich die Zusammenlegung auf die Mitglieder, die Zusammenarbeit der Einheiten und ggf. andere Bereiche (Bsp. das Ortsgeschehen) ausgewirkt?

Leitfrage: Welche Befürchtungen (bzgl. der Zusammenlegung) wurden erfüllt bzw. nicht erfüllt?

Ausklang- und Abschlussphase

Thema 5: Reflektion und Abschluss

Hauptfrage: Welche Erfahrungen haben Sie bei dem Umsetzungsprozess gemacht, die bei späteren/anderen Zusammenlegungen zu besseren Ergebnissen führen könnten? (Bzw. was würden Sie der nächsten hypothetischen Zusammenlegung anders machen?)

Reflektieren des Interviews

Abschlussfrage: Möchten Sie zu den besprochenen Themen noch etwas hinzufügen?

Befragte/n auf der Interviewsituation hinausführen und Ende der Interviewsituation benennen.

Herzlichen Dank für das Interview!

STOPPEN DER AUFNAHME

Debriefing

Offene Fragen

Feedback zum Interview

IV ANONYMISIERTE ROHDATEN AUS DEN KURZFRAGEBÖGEN

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6
Empfehlung/ Initiative zu der Zusammenlegung	Intern	Intern	Intern	Intern	Intern	Extern
Jahre seit der Zusammenlegung (Intervall)	< 5 Jahre	≥ 5 Jahre	≥ 10 Jahre	≥ 10 Jahre	≥ 10 Jahre	≥ 10 Jahre
Summe der Mitglieder bei Zusammenlegung	100%	-	100%	100%	100%	100%
Austritte gesamt	0%	-	≈ 5%	0%	-	≈ 12%
Austritte aufgrund von Alter	0%	-	≈ 5%	0%	-	≈ 9%
Austritte aufgrund der Zusammenlegung	0%	-	0%	0%	-	≈ 3%
Anzahl der Mitglieder 1 Jahr nach Zusammenlegung						
Gesamt	-	-	≈ 88%	-	-	≈ 88%
Anteil der Mitglieder vom Zeitpunkt der Zusammenlegung	-	-	≈ 82%	-	-	-
Anzahl der Mitglieder 2 Jahre nach Zusammenlegung						
Gesamt	≈ 87%	-	≈ 89%	-	-	-
Anteil der Mitglieder vom Zeitpunkt der Zusammenlegung	-	-	≈ 78%	-	-	≈ 57%
Anzahl der Mitglieder heute						
Gesamt	-	-	≈ 70%	≈ 76%	≈ 82%	-
Anteil der Mitglieder vom Zeitpunkt der Zusammenlegung	-	-	≈ 37%	-	-	≈ 16%

V ZUSAMMENFASSENDE QUALITATIVE INHALTSANALYSE

Unterfrage 1: Wie sahen Gründe, Ziele und die Projektarbeit bei den Zusammenlegungen aus?

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	Z1	1	K1	Eine Ortsfeuerwehr war immer etwas personell schwächer aufgestellt, inklusive Karteileichen, während die andere Ortsfeuerwehr gut aufgestellt war.	Mitgliedermangel bei einer Ortsfeuerwehr	K1 - Gründe der Zusammenlegung <ul style="list-style-type: none"> • Mitgliedermangel • Führungskräfte-/ bzw. Funktionsträgermangel • Mitgliedermangel für Jugendarbeit • unzureichende Tagesverfügbarkeit • Keine Erfolgsaussichten bei Pflichtfeuerwehr • Lücke in der Altersverteilung • Feuerwehrhaus nicht funktional oder mindestens sanierungsbedürftig • Fahrer/-innen- bzw. Führerscheinmangel • Gebietsreform • fehlende gemeinsame Feuerwehrstruktur • Konflikte zwischen Ortsfeuerwehren • Ortswehrführer/-innen der einzelnen Wehren hatten großen Einfluss • Diskrepanz zwischen Mitgliederanzahl und Größe der Feuerwehr • Ersparnis bei Instandhaltungs- und Beschaffungskosten K2 - Ziele der Zusammenlegung <ul style="list-style-type: none"> • Einheitliche Zusammenarbeit • Zusammenarbeit verbessern • Leistungsfähigkeit verbessern • Tagesverfügbarkeit verbessern • Mitgliedererhalt • Mitgliedereinbindung • bessere Dienstgestaltung und Ausbildung • Standortverbesserung • Wertigkeit vermitteln durch Sonderaufgaben
2	Z1	1	K1	Eine Ortsfeuerwehr wurde kommissarisch durch eine übergeordnete Feuerwehrebene geführt, weil sich keine neue Wehführung gefunden hat.	Führungskräfte-mangel	
3	Z1	2	K1	Wegen der schlechten Tagesverfügbarkeit ist die zweite Ortsfeuerwehr zu allen Einsätzen mit ausgerückt.	unzureichende Tagesverfügbarkeit	
4	Z1	3	K1	Der offizielle Grund der Zusammenlegung war der Mangel an Funktionsträger, weil man es über mehrere Jahre nicht geschafft hat eine/n neuen Wehrführer/-in zu finden.	Führungs-/ bzw. Funktionsträgermangel	
5	Z1	3	K1	Aufgrund der demografischen Situation hätte auch eine Pflichtfeuerwehr nicht mehr Mitglieder für die Feuerwehr bedeutet.	Pflichtfeuerwehr hätte keine Besserung herbeigeführt	
6	Z1	2	K2	Es sollte nicht als zwei Feuerwehren, von zwei Standorten gearbeitet werden, sondern als eine Feuerwehr mit zwei Standorten.	Keine Erfolgsaussichten bei Pflichtfeuerwehr	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
7	Z1	3	K2	Ziel war es einen potentiellen Brand-schutzbedarfsplan erfüllen zu können und genügend Mitglieder für die Tagesverfügbarkeit zu haben.	Leistungs-fähigkeit und Ta-gesverfügbarkeit verbessern	K3 - Projektarbeit und Zielformulierung <ul style="list-style-type: none"> • keine Zielformulierungen (notwendig) • keine Projektgruppe notwendig • Orientierung an Gesetzen und Verordnungen • organisatorische Umsetzung über den/die Wehrführer/-in • wöchentliche Baubesprechungen mit Planungsgruppe • Leistungsverzeichnis mit Ortsfeuerwehren erstellt • zweitägiges Planungstreffen • Zielvereinbarungen • Planungsgruppe offen für konstruktive Mitglieder
8	Z1	5	K2	Das oberste Ziel war es, alle Mitglieder mitzunehmen, die etwas Positives zur Feuerwehr beizutragen haben und nicht wegen falscher Ängste Mitglieder zu verlieren.	Mitgliedererhalt, Mitglieder-einbindung	
9	Z1	3	K3	Für die Definition von Zielen bestand keine Notwendigkeit, weil klar war, dass durch die Lösung die Situation für alle verbessert.	keine Notwen-digkeit für Ziel-formulierungen	
10	Z1	5	K3	Eine Projektgruppe ein-zurichten, hätte mehr Aufwand bedeutet als der ganze Umsetzungs-prozess.	keine Projekt-gruppe notwendig	
11	Z2	1	K1	Die Feuerwehren hatten beide Personal-problemen, mit unter-schiedlicher Ausprägung.	/	
12	Z2	1	K1	Mitglieder- und Führungskräfte-mangel	Mitglieder- und Führungskräfte-mangel	
13	Z2	1	K1	Mitgliedermangel für Jugendarbeit	Mitgliedermangel für Jugendarbeit	
14	Z2	6	K1	Lücke in der Alters-struktur zwischen 20 und 50 Jahren, sodass es schwierig ist Funktio-nen zu besetzen.	Mangel an Funk-tionsträgern, durch Lücke in der Alters-vertei-lung	
15	Z2	4	K2	Die Feuerwehr sollte leistungsfähiger werden, um der Bevölkerung besser helfen zu können.	Leistungs-fähigkeit erhöhen	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
16	Z2	4	K2	Die Probleme mit der Verfügbarkeit tagsüber sollte durch eine erhöhte Anzahl der Leute und mehr Zusammenhalt verbessert werden.	Tagesverfügbarkeit und Zusammenhalt verbessern.	
17	Z2	4	K2	Durch einen größeren Pool an Leute sollten die Dienste interessanter gestaltet werden können.	bessere Dienstgestaltung	
18	Z2	4	K2	Es wurde keinen Ziele der Zusammenlegung schriftlich formuliert.	keine Zielformulierungen	
19	Z2	4	K2	Bessere interne Ausbildungs- und Dienstgestaltung durch Zusammenlegung.	bessere Dienstgestaltung und Ausbildung	
20	Z3	1	K1	Beide Feuerwehrrhäuser der Ortsfeuerwehren waren sanierungsbedürftig und entsprachen nicht dem Stand der Technik. Ein Feuerwehrrhaus war zu klein für das Einsatzfahrzeug und wurde bei einem nahegelegenen Landwirt untergebracht.	Feuerwehrrhäuser entsprechen nicht Stand der Technik, sanierungsbedürftig und zu klein für Fahrzeug	
21	Z3	1	K1	Trotz des großen Anteils an Landwirten war immer weniger Personal im Einsatzgebiet verfügbar. Zudem gab es eine hohe Auspendlerquote am Tage.	unzureichende Tagesverfügbarkeit	
22	Z3	2	K1	Zu wenige Fahrer/-innen mit passendem Führerschein.	Fahrer/-innenmangel	
23	Z3	1	K2	Ziel war es die Tagesverfügbarkeit zu verbessern und einen zukunftssicheren Standort zu errichten, der auch genug Platz für das Einsatzfahrzeug bietet.	Tagesverfügbarkeit und Standortverbesserung	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
24	Z3	4	K3	Bei den Zielen wurde sich an den Gesetzen und Verordnungen orientiert, aber es wurden keine weiteren Ziele formuliert.	Orientierung an Gesetzen und Verordnungen, aber keine Zielformulierungen	
25	Z3	9	K3	Die organisatorische Umsetzung der Zusammenlegung ist überwiegend zwischen Verwaltung und den Ortswehrführungen abgelaufen.	organisatorische Umsetzung über den/die Wehrführer/-in	
26	Z4	1	K1	An dem Standort einer Ortsfeuerwehr wurden bauliche Mängel beanstandet.	bauliche Mängel am Feuerwehrhaus	
27	Z4	5	K2	Jedem Standort sollte eine Sonderaufgabe zugewiesen werden, um den Standorten eine Wertigkeit zu vermitteln.	Wertigkeit durch Sonderaufgaben vermitteln	
28	Z4	7	K3	Wöchentliche Baubesprechungen mit allen beteiligten Akteuren.	wöchentliche Baubesprechungen mit Projektgruppe	
29	Z4	7	K3	Die Ortsfeuerwehren konnten sich durch die Erstellung eines Leistungsverzeichnisses in die Gestaltung der Feuerwehrhäuser mit einbringen.	Leistungsverzeichnis mit Ortsfeuerwehren erstellt.	
30	Z5	7	K3	Wöchentliche Baubesprechungen mit allen beteiligten Akteuren.	wöchentliche Baubesprechungen mit Projektgruppe	
31	Z5	1	K1	Feuerwehrhaus einer Ortsfeuerwehr war, trotz baulicher Erweiterung, zu klein.	Feuerwehrhaus zu klein	
32	Z5	5	K2	Jedem Standort sollte eine Sonderaufgabe zugewiesen werden, um den Standorten eine Wertigkeit zu vermitteln.	Wertigkeit durch Sonderaufgaben vermitteln	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
33	Z5	7	K3	Die Ortsfeuerwehren konnten sich durch die Erstellung eines Leistungsverzeichnisses in die Gestaltung der Feuerwehrhäuser mit einbringen.	Leistungsverzeichnis mit Ortsfeuerwehren erstellt.	
34	Z6	1	K1	Durch eine Gebietsreform gab es eine Neustrukturierung des Gemeindegebietes.	Gemeindegebietsreform	
35	Z6	1	K1	Ortswehren existieren nebeneinander, auf unterschiedlichem Niveau.	fehlende gemeinsame Feuerwehrstruktur	
36	Z6	1	K1	Kein gutes Verhältnis zwischen den Einheiten mit Reibereien und Spannungen.	Konflikte zwischen den Ortswehren	
37	Z6	2	K1	Persönliche Konflikte zwischen den Ortswehrführungen haben die Zusammenarbeit erschwert.	Keine gute Zusammenarbeit zwischen den Ortswehren möglich.	
38	Z6	2	K1	Ortswehren wurden in Zügen umfunktioniert, weil die Ortswehrführungen einen großen Einfluss auf die Stimmung in der Gesamtwehr hatten.	Ortswehrführungen hatten großen Einfluss.	
39	Z6	3	K1	Externes Gutachten hat Probleme der Feuerwehr aus gutachterlicher Sicht beschrieben.	Gutachten hat Probleme beschrieben.	
40	Z6	3	K1	Zu viele Mitglieder für die Größe der Gemeinde.	Diskrepanz zwischen Mitgliederanzahl und Größe der Ortsfeuerwehr	
41	Z6	5	K1	Renovierungs-, Umbau- und Ausbaukosten, sowie Fahrzeugbeschaffungen einsparen.	Ersparnis bei Instandhaltungs- und Beschaffungskosten	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
42	Z6	5	K3	Zweitätiges Projektreffen mit den beteiligten Akteuren und interessierten zur Planung und Zielsetzung der Zusammenlegung.	zweitätiges Planungstreffen mit Zielsetzungen	
43	Z6	5	K3	Jeder der aktiv und positiv mitarbeiten wollte, konnte sich in die Planung einbringen.	Planungsgruppe offen für konstruktive Mitglieder.	

Unterfrage 2: Welche Einflussfaktoren haben sich positiv auf den Umsetzungsprozess ausgewirkt?

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
44	Z1	1	K5	Die Feuerwehren kannten sich und haben bereits vorher bei Übungen und Einsätzen zusammengearbeitet.	Ortsfeuerwehren kannten sich und haben bereits zusammengearbeitet	K4 - positive steuerbare Einflussfaktoren <ul style="list-style-type: none"> • Initiative der Zusammenlegung durch Ortswehrführung/ Ortsfeuerwehren • offene Gesprächskultur • gemeinsame Jugendfeuerwehr • gemeinsame Kinderfeuerwehr • gute Kinder- und Jugendarbeit • gleichmäßig Führungskräfteverteilung aus den ehemaligen Einheiten • Mitglieder regelmäßig informiert • gemeinsame Kommandositzungen vor der Zusammenlegung • gemeinsames Kennenlernen • erhöhte Zusammenarbeit schon vor der Zusammenlegung • gemeinsame Wehrführung ab Baubeginn • historisches Konfliktpotential besprochen • konstruktive Zusammenarbeit • feuerwehrinterne Mediatoren
45	Z1	2	K4	Die Ortswehrführung der größeren Wehr ist auf die höhere Feuerwehrführungsebene zugegangen und hat eine Zusammenlegung vorgeschlagen.	Initiative zur Zusammenlegung durch Ortswehrführung	
46	Z1	2	K5	Der Standort der aufgelösten Ortsfeuerwehr wurde auch nach der Zusammenlegung beibehalten, um die Mitglieder besser abzuholen.	Standort der aufgelösten Feuerwehr wurde beibehalten	
47	Z1	2	K5	Die Mehrheit der Mitglieder der kleineren Ortsfeuerwehr stimmt für die Auflösung beziehungsweise für eine Zusammenführung.	Mehrheit für Zusammenlegung	
48	Z1	4	K5	Die Ortsfeuerwehr hatte bereits alle Alternativen, die eine Zusammenführung nicht notwendig machen würden, bereits ausgeschöpft. Auch Zusammenlegungen mit anderen Feuerwehren wurden ausgeschlossen.	Alternativlosigkeit	
49	Z1	4	K5	Der Zusammenlegung hat nichts entgegengeprochen.	keine Gegenargument	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
50	Z1	5	K5	Der eine Ortsbürgermeister/-in hat der Ortswehrführung Vertrauen ausgesprochen bezüglich des formulierten Vertrages, der zweite hat nur keine Änderungen angemerkt und das Ordnungsamts hat das ganz abgesegnet.	Ortsbürgermeister/-in und Gemeinde haben das Vorhaben nicht negativ beeinflusst, beziehungsweise unterstützt.	<ul style="list-style-type: none"> • gemeinsame Dienste und Einsätze • Wille und Motivation zur Zusammenlegung • Dienstjubiläen der Ortsfeuerwehren vor der Zusammenlegung gefeiert • Zusammenlegung Wunsch der Ortsfeuerwehren • weitblickender Ortswehrführung • Feuerwehrhaus in Eigenleistung gebaut
51	Z1	5	K4	Jeder hatte die Möglichkeit persönlich oder anonym Bedenken mitzuteilen.	offene Gesprächskultur	<ul style="list-style-type: none"> • keine Ortsfeuerwehrtrennung seit Gründungsdatum • gemeinsame Projekte • Neubau auf Ortsgrenzen • hohe Anzahl an Mitgliedern
52	Z1	6	K5	Es gab zu keinen Zeitpunkt und von irgendeiner Seite Widerstände oder soziale Konflikte.	keine sozialen Konflikte oder Widerstand	<ul style="list-style-type: none"> • Übergangszeit bis zur Zusammenlegung • gleiche Erreichbarkeit des Standortes • Austritte oder Abteilungswechsel von destruktiver Mitgliedern • keine Ausritte wegen Zusammenlegung
53	Z1	7	K5	Mitglieder, die vorher nicht so aktiv waren, engagieren sich seit der neuen Struktur sehr.	Mitgliedermotivation	<ul style="list-style-type: none"> • keine Ausritte wegen Zusammenlegung
54	Z1	8	K5	Wenn die stellvertretende Wehrführung und Gruppenführer/-innen nicht so gut unterstützt hätten, hätte es vielleicht ganz anders ausgesehen.	gutes Führungsteam	<ul style="list-style-type: none"> • Gerätehaus bereits in Planung • Ortschaften dicht beieinander • Verbundenheit der Ortschaften • neue übergeordnete Feuerwehrführung • ehemalige Standorte dicht beieinander
55	Z2	1	K4	Ein Ortswehrführung ist auf den anderen zugegangen und hat eine Zusammenlegung vorgeschlagen, weil er die Probleme und Vorteile erkannt hat.	Initiative zur Zusammenlegung durch Ortswehrführung	
56	Z2	1	K6	Neues Gerätehaus für eine Ortsfeuerwehr bereits in Planung.	Gerätehaus bereits in Planung	
57	Z2	1	K6	Die beiden Ortschaften liegen geografisch nah beieinander.	Ortschaften dicht beieinander	

K6 - positive nicht-steuerbare Einflussfaktoren

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
58	Z2	1	K5	Mitglieder haben der Zusammenlegung Mehrheitlich zugestimmt	Mehrheit für Zusammenlegung	
59	Z2	1	K5	Die Politik war mit der Zusammenlegung einverstanden.	Politik unterstützt Zusammenlegung	
60	Z2	1	K4	Es gab bereits vor der Zusammenlegung eine gemeinsame Jugendfeuerwehr.	gemeinsame Jugendfeuerwehr	
61	Z2	2	K5	Politik war von der Zusammenlegung überzeugt.	Politik unterstützt Zusammenlegung	
62	Z2	2	K5	Politik unterstützt gewollte Zusammenlegungen.	Politik unterstützt Zusammenlegung.	
63	Z2	3	K4	Es gab bereits vor der Zusammenlegung eine gemeinsame Kinderfeuerwehr.	gemeinsame Kinderfeuerwehr	
64	Z2	3	K4	Gute Kinder- und Jugendarbeit zur Nachwuchsgewinnung.	gute Kinder- und Jugendarbeit.	
65	Z2	3	K6	Bereits bestehende Verbindung zwischen den beiden Ortschaften durch geografische Nähe, soziale Kontakte und Fusionen der anderen ortsansässigen Vereine.	Verbundenheit der Ortschaften	
66	Z2	7	K5	Zwischenfall zwingt die Einheiten intensiver zusammenzuarbeiten, sodass sie sich besser kennenlernen.	gemeinsame Dienste und Einsätze	
67	Z2	7	K5	Wunsch der Zusammenlegung der Ortsfeuerwehren setzt sich gegen Gemeinde, Gemeindeführung und Kreiswehführung durch.	Wille und Motivation zur Zusammenlegung	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
68	Z2	7	K6	Höhere Akzeptanz der Zusammenlegung nach der Wahl einer neuen Gemeindeführung und Kreiswehrführung.	neue übergeordnete Feuerwehrführung	
69	Z2	8	K4	Die Mitglieder wurden regelmäßig über die Zwischenstände aus den Arbeitsgruppen informiert.	Mitglieder regelmäßig informiert	
70	Z2	13	K4	Wegen der Befürchtung, dass die kleinere Wehr bei der Zusammenlegung verschluckt werden könnte wurden stellvertretende Wehrführung und Gruppenführer/-innen aus beiden Wehren eingesetzt.	gleichmäßige Führungskräfteverteilung aus den ehemaligen Ortsfeuerwehren	
71	Z2	13	K4	Die Kommandositzungen wurden bereits vor der Zusammenlegung gemeinsam abgehalten.	gemeinsame Kommandositzungen vor der Zusammenlegung	
72	Z2	13	K5	Vor der Zusammenlegung konnten beide Wehren noch ein Dienstjubiläum feiern, bevor bei null wieder angefangen wurde.	Dienstjubiläen der Ortswehren vor der Zusammenlegung gefeiert	
73	Z2	15	K5	Ortsfeuerwehren haben sich freiwillig für einen Zusammenlegung entschieden ohne den Einfluss von außen.	Zusammenlegung Wunsch der Ortsfeuerwehren	
74	Z2	16	K6	Feuerwehrhaus einer Ortsfeuerwehr sollte wegen Platzbedarf ein eigenes neues Feuerwehrhaus bekommen.	Gerätehaus bereits in Planung	
75	Z3	1	K5	Eine Ortsfeuerwehr gilt als vorausschauend und weitblickende, sodass mögliche Probleme schon früh erkannt wurden.	weitblickender Ortswehrführung	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
76	Z3	1	K4	Initiative zur Zusammenlegung kam durch die Ortswehrführung, weil er die vorherrschende Probleme erkannt hat.	Initiative zur Zusammenlegung durch Ortswehrführung	
77	Z3	1	K6	Die beiden Feuerwehrehäuser lagen dicht beieinander mit einer Freifläche dazwischen.	ehemalige Standorte dicht beieinander	
78	Z3	1	K5	Die Feuerwehreinheiten haben nicht zusammen geübt, aber schon vorher oftmals zusammen Einsätze abgearbeitet und kannten sich.	Ortsfeuerwehren kannten sich und haben bereits zusammengearbeitet	
79	Z3	1	K4	Es wurde eine gemeinsamer Übungsdienst durchgeführt, um zu schauen, ob man zueinander passt.	gemeinsames Kennenlernen	
80	Z3	2	K4	Es besteht eine starke Jugendfeuerwehr, die über mehrere Ortsfeuerwehren gebildet wurde und so für Nachwuchs sorgt.	gemeinsame Jugendfeuerwehr	
81	Z3	3	K5	Auch als es noch keinen gemeinsamen Standort gab, aber die Zusammenlegungen feststand, wurden gemeinsam geübt und die Einheiten als eine Wehr betrachtet.	erhöhte Zusammenarbeit schon vor der baulichen Zusammenlegung	
82	Z3	3	K4	Mit dem Baubeginn wurde eine gemeinsame Wehrführung gewählt.	gemeinsame Wehrführung ab Baubeginn	
83	Z3	5	K5	Der Plan der Zusammenlegung wurde von allen aktiven Mitgliedern positiv aufgefasst und es gab niemanden der sich gegen eine Zusammenarbeit gewehrt hat.	Mehrheit für Zusammenlegung	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
84	Z3	5	K4	Mögliches historische Konfliktpotential die aus der ländlichen Nähe entstanden sind und bereits einige Jahre zurückliegen, wurden offen besprochen.	historische Konfliktpotential besprochen	
85	Z3	5	K6	Die Ortsgemeinden wurden nahezu als ein Ort betrachtet.	Verbundenheit der Ortschaften	
86	Z3	7	K5	Aufgrund der finanzschwäche der Gemeinde wurde zuerst ein Provisorium vorgeschlagen. Die Ortsfeuerwehren entschieden sich daher das Feuerwehrhaus in Eigenleistung zu errichten mit Unterstützung von Fachkräften aus den Ortschaften. Die hat die Ortswehren näher zusammengebracht.	Feuerwehrhaus in Eigenleistung gebaut	
87	Z3	9	K5	Seit dem Gründungsdatum gibt es keine Aktivitäten mehr in nach Ortsfeuerwehr getrennten Gruppen.	keine Ortsfeuerwehrtrennung seit Gründungsdatum	
88	Z3	10	K4	Der Wunsch der Zusammenlegung wurde nicht Bedarfsplanerisch vorgegeben, sondern war der Wunsch der Wehr beziehungsweise eine Initiative der Ortswehrführung.	Initiative zur Zusammenlegung durch die Ortsfeuerwehren	
89	Z3	11	K5	Es gab niemanden der schlechte Stimmung hat aufkommen lassen.	keine sozialen Konflikte oder Widerstand	
90	Z3	11	K5	Die Ortsbürgermeister/-innen habe die Zusammenlegung unterstützt.	Unterstützung durch Ortsbürgermeister/-innen	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
91	Z3	14	K5	Es wurden Projekte geschaffen, in denen man etwas gemeinsam entwickeln und erarbeiten konnte, was in der Arbeit viel für den Zusammenhalt ausgelöst hat.	gemeinsame Projekte	
92	Z4	1	K4	Die beiden Ortsfeuerwehren hatte die Idee ein gemeinsames Feuerwehrhaus zu planen.	Initiative zur Zusammenlegung durch die Ortsfeuerwehr	
93	Z4	4	K4	Es wurde offen mit den Mitgliedern über das Vorhaben kommuniziert.	Mitglieder regelmäßig informiert	
94	Z4	4	K5	Es gab keinen der mit der Fusion nicht Einverstanden war.	alle Mitglieder mit Zusammenlegung einverstanden	
95	Z4	5	K4	Konstruktive Zusammenarbeit der beteiligten Ortsfeuerwehren.	konstruktive Zusammenarbeit	
96	Z4	10	K5	Es gab keinen der ausgetreten ist, weil sie die Zusammenlegung nicht wollten.	keine Austritte wegen Zusammenlegung	
97	Z5	1	K5	Das neue Grundstück ist genau auf der Grenze zwischen den beiden Ortschaften.	Neubau auf Ortsgrenzen	
98	Z5	4	K4	Es wurde offen mit den Mitgliedern über das Vorhaben kommuniziert.	Mitglieder regelmäßig informiert	
99	Z5	4	K5	Es gab keinen der mit der Fusion nicht einverstanden war.	alle Mitglieder mit Zusammenlegung einverstanden	
100	Z5	5	K4	Konstruktive Zusammenarbeit der beteiligten Ortsfeuerwehren.	konstruktive Zusammenarbeit	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
101	Z5	6	K5	Der Standort war politisch gewollt.	Politik unterstützt Zusammenlegung	
102	Z5	10	K5	Es gab keine/n der ausgetreten ist, weil sie die Zusammenlegung nicht wollten.	keine Austritte wegen Zusammenlegung	
103	Z6	1	K5	Verhältnismäßig hohe Anzahl an aktiven Feuerwehrkräften	hohe Anzahl an Mitglieder	
104	Z6	2	K4	Es gab bereits vor der Zusammenlegung eine gemeinsame Jugendfeuerwehr.	gemeinsame Jugendfeuerwehr	
105	Z6	2	K5	Bürgermeister/-in strebt ein gemeinsames, zentrales Feuerwehrhaus anstatt der getrennten Ortswehren.	Bürgermeister/-in unterstützt Zusammenlegung	
106	Z6	5	K5	Die Übergangszeit von etwa fünf Jahren zwischen Änderung der Feuerwehrstruktur und gemeinsamen Feuerwehrhaus war wichtig.	Übergangszeit bis zur Zusammenlegung	
107	Z6	4	K5	Es wurde ein Bauplatz gefunden, der nahezu in der geografischen Mitte zwischen allen beteiligten Einheiten liegt.	gleiche Erreichbarkeit des Standortes	
108	Z6	5	K4	Der/Die Kreisbrandmeister/-in und die Kreisverbandsvorsitzenden unterstützen bei der Zusammenlegung als Mediatorinnen/Mediatoren.	feuerwehrinterne Mediatorinnen/Mediatoren	
109	Z6	5	K5	Bürgermeister/-in und Gemeinde stehen hinter der Zusammenlegung.	Unterstützung von Bürgermeister/-in und Gemeinde	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
110	Z6	5	K5	Austritte oder Abteilungswechsel von Mitgliedern, die einer Zusammenlegung im Weg standen, haben eine konstruktive Planung der Zusammenlegung möglich gemacht.	Austritte oder Abteilungswechsel von destruktiver Mitgliedern	
111	Z6	8	K5	Die gute und frühzeitige Einbindung und Unterstützung durch den/die Kreisbrandmeister/-in hat die Zusammenlegung und Feuerwehrhausplanung maßgeblich beeinflusst.	Unterstützung durch übergeordnete Feuerwehrführung	

Unterfrage 3: Welche Einflussfaktoren haben sich negativ auf den Umsetzungsprozess ausgewirkt?

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
112	Z1	1	K8	Es gab die Befürchtung, dass, durch die Professionalisierung, Abläufe komplizierter und bürokratischer werden.	Abläufe könnten komplizierter und bürokratischer werden.	K7 - negative Einflussfaktoren <ul style="list-style-type: none"> • Gemeinde gegen Zusammenlegung • Politik gegen Zusammenlegung • Gemeindebrandmeister gegen Zusammenlegung • Kreisbrandmeister gegen Zusammenlegung • ältere Mitglieder gegen Zusammenlegung • Mitglieder der Alters- und Ehrenabteilung gegen Zusammenlegung • nicht alle Mitglieder für Zusammenlegung • Feuerwehrhaus an Mindestvorgaben orientiert • Gemeindebrandmeister streicht Fahrzeugstellplatz • Gemeindebrandmeister droht Ortsfeuerwehr • ältere Mitglieder schwerer zu überzeugen • Architekt keine Feuerwehrraus- erfahrung • beschafftes Grundstück wird nicht für die Feuerwehr freigegeben • Kombination aus größerer und kleinerer Feuerwehr • fehlende Kommunikation zwischen Architekt und Feuerwehr • fehlende Kommunikation zwischen Politik und weiterer Ortsfeuerwehr • Gutachten nicht für alle nachvollziehbar • unvollständige Datenlage und Widerstand bei Gutachten- erstellung • Wissen über Mitgliederverlust • psychische Beanspruchung ehrenamtlicher Führungskräfte
113	Z2	1	K7	Die Gemeinde war von der Zusammenlegung nicht überzeugt.	Gemeinde gegen Zusammen- legung	
114	Z2	1	K7	Dagegen waren über- wiegend die Älteren, weil sie keine Veränderung wollten.	ältere Mitglieder gegen Zusam- menlegung	
115	Z2	2	K7	Etwa ein Viertel der kleineren Ortsfeuerwehr war gegen die Zusammenlegung.	nicht alle Mitglieder für Zusammen- legung	
116	Z2	2	K7	Der/Die Gemeinde- brandmeister/-in war gegen die Zusammen- legung.	Gemeindebrand- meister/-in gegen Zusam- menlegung.	
117	Z2	5	K7	Bei der Platzkalkulation des neuen Feuerweh- rhauses wurde sich aus Kostengründen an den Mindestvorgaben orien- tiert.	Feuerwehrhaus an Mindest- vorgaben orientiert	
118	Z2	5	K7	Gemeindebrandmeis- ter/-in hat aus Ärger über die Zusammen- legung einen Fahrzeug- stellplatz gestrichen.	Gemeindebrand- meister/-in streicht Fahrzeug- stellplatz	
119	Z2	5	K7	Gemeindebrand- meister/-in droht der kleineren Wehr, dass sie ihre Einsatzfahrzeug nicht mit an den neuen Standort nehmen dür- fen, wenn die Ortsfeuer- wehren sich zusammen- legen.	Gemeindebrand- meister/-in droht Ortsfeuerwehr	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
120	Z2	5	K7	Die Gemeinde weist die Ortswehrführung darauf hin, dass trotz einer Zusammenlegung das alte Feuerwehrhaus weiterhin Kosten verursacht.	Gemeinde spricht sich gegen Zusammenlegung aus	
121	Z2	7	K7	Kreisbrandmeister/-in hebt jahrelang den Verlust einer Ortswehr durch die Zusammenlegung bei den Kreissitzungen hervor.	Kreisbrandmeister/-in gegen Zusammenlegung	
122	Z2	12	K8	Die Befürchtung das noch mehr Leute aus der Wehr abspringen können, als die vorhandenen Karteileichen wurde nicht erfüllt.	Befürchtung von Mitgliederverlusten	
123	Z2	12	K8	Die Befürchtung, dass die Größe der Infrastruktur und des Mobiliars im Neubau nicht ausreichend ist.	Befürchtung nicht zukunfts-gerechter Neubau	
124	Z2	14	K8	Es gab die Befürchtung, besonders von älteren Mitglieder, des Verlustes der Geschichte und des Werdegangs der einzelnen Ortsfeuerwehren.	Befürchtung des Geschichtsverlustes der Ortswehren	
125	Z2	14	K7	Ältere Mitglieder waren schwer von der Zusammenlegung zu überzeugen und wollten lieber das die Ortsfeuerwehr im Ort bleibt.	ältere Mitglieder schwerer zu überzeugen	
126	Z3	5	K7	Mitglieder der Alters- und Ehrenabteilung haben sich gegen eine Zusammenlegung ausgesprochen, da für sie eine Feuerwehr in den Ort gehört.	Mitglieder der Alters- und Ehrenabteilung gegen die Zusammenlegung	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
127	Z3	7	K7	Es wurde ein Architekt gewählt, der sich mit Feuerwehrhäusern nicht auskennt. Dadurch waren die Fahrzeughallen zwar ausreichend, aber nicht nach Norm gebaut.	Architekt keine Feuerweh- hauserfahrung	
128	Z4	1	K7	Die Politik hat im Zuge der Zusammenlegung ein Grundstück beschafft, hat aber nicht beschlossen eine Feuerwehrhaus darauf zu bauen. Dies hat dann lange Zeit zu Konflikten zwischen Feuerwehr und Politik geführt.	beschafftes Grundstück wird nicht für die Feuerwehr freigegeben	
129	Z4	1	K7	Politik hat beim Bau des Gerätehauses das Minimum angestrebt.	Feuerwehrhaus an Mindest- vorgaben orientiert	
130	Z4	4	K7	Durch die Kombination aus größere Ortsfeuerwehr und kleinerer Ortsfeuerwehr hat es einen Moment gedauert, bis sich die beiden Vorstellungen des Feuerwehrlebens kalibriert haben.	Kombination aus größerer und kleinerer Ortsfeuerwehr	
131	Z4	6	K7	Standort war politisch nicht gewollt.	Politik gegen Zusammenlegung	
132	Z4	5	K7	Die Politik hat angeregt, dass der Standort, der nicht zusammengelegt wurde, nicht mehr gebraucht würde, ohne dies vorher mit der Ortsfeuerwehr zu kommunizieren.	fehlende Kommunikation zwischen Politik und weiterer Ortsfeuerwehr	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
133	Z4	10	K7	Der Politik wurden Pläne von dem Architekten/der Architektin von den Feuerwehrhäusern vorgelegt, die nicht mit der Feuerwehr besprochen wurden und aus Sicht der Feuerwehr fehlerhaft waren und dann zu Diskussionen geführt haben.	fehlende Kommunikation zwischen Architekt/-in und Feuerwehr	
134	Z5	4	K7	Durch die Kombination aus größerer Ortsfeuerwehr und kleinerer Ortsfeuerwehr hat es einen Moment gedauert, bis sich die beiden Vorstellungen des Feuerwehrlebens kalibriert haben.	Kombination aus größerer und kleinerer Ortsfeuerwehr	
135	Z5	5	K7	Die Politik hat angeregt, dass der Standort, der nicht zusammengelegt wurde, nicht mehr gebraucht würde, ohne dies vorher mit der Ortsfeuerwehr zu kommunizieren.	fehlende Kommunikation zwischen Politik und weiterer Ortsfeuerwehr	
136	Z5	10	K7	Der Politik wurden Pläne von dem Architekten/der Architektin von den Feuerwehrhäusern vorgelegt, die nicht mit der Feuerwehr besprochen wurden und aus Sicht der Feuerwehr fehlerhaft waren und dann zu Diskussionen geführt haben.	fehlende Kommunikation zwischen Architekt/-in und Feuerwehr	
137	Z6	3	K7	Nicht alle Mitglieder waren mit der Zusammenlegung einverstanden.	nicht alle Mitglieder für Zusammenlegung	
138	Z6	4	K7	Nicht alle im Gutachten beschriebene Probleme konnte von der Feuerwehr nachvollzogen werden.	Gutachten nicht für alle nachvollziehbar	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
139	Z6	4	K7	Nicht alle Ortswehren konnten oder wollten gleichermaßen Daten für die Erstellung des Gutachtens liefern.	unvollständige Datenlage und Widerstand bei Gutachtenerstellung	
140	Z6	6	K7	Das Wissen darüber, dass ein größerer Anteil der Mannschaft die aktive Mitgliedschaft aufhören wird.	Wissen über Mitgliederverlust	
141	Z6	6	K7	Es war manchmal unklar, ob die verantwortliche Führungskraft der Feuerwehr die Verantwortung der Zusammenlegung weitertragen wollte.	psychische Beanspruchung verantwortlicher, ehrenamtlicher Führungskräfte	

Unterfrage 4: Wie hat sich die Zusammenlegung auf die Feuerwehren ausgewirkt?

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
142	Z1	6	K12	Bürgermeister/-in und Gemeinde möchten den Standort in des Ortsge- meinde auch nach der Zusammenführung baulich erhalten.	Zweistandort bleibt erhalten	K9 - Auswirkungen auf die Mitglieder <ul style="list-style-type: none"> • stabile Mitgliederzahl • geringe Mitgliederverluste • verzögerte Mitgliederverluste • verzögerte Mitgliederüberzeugungen (Aktive und Alters- und Ehrenabteilung) • Erhalt älterer Mitglieder • Erhalt von Mitglieder durch Wechsel in Alters- und Ehrenabteilung • Erhalt zuvor nicht-überzeugter Mitglieder • jüngere Mitglieder durch modernere Technik motiviert • motiviertere Jugendfeuerwehr • Austritte älterer Mitglieder • ältere Mitglieder wechseln in Alters- und Ehrenabteilung • Austritte und Abteilungswechsel unmittelbar nach Zusammenlegung • Generation- und Alterswechsel K10 - Auswirkungen auf das Ortsgeschehen <ul style="list-style-type: none"> • keine negativen Auswirkungen • gute Einbindung in Orts- geschehen beider Ortsgemeinden • Feuerwehrveranstaltungen gut besucht • beteiligte Ortsgemeinden näher zusammengebracht • gemeinsame Turnhalle für beide Gemeinde neben dem Gelände der Feuerwehr • Unterstützung bei den Veranstaltungen in allen Ortsteilen nicht mehr möglich • weiterhin ins Ortsgeschehen eingebunden K11 - Auswirkungen auf Einsatz und Ausbildung <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Ausbildung • Verbesserung der Leistungs- fähigkeit • höhere Dienstbeteiligung • Verbesserung der Jugendarbeit • Gemeinde und Feuerwehrführung bereiter in leistungsstärkere Feuerwehr zu investieren • sicheres Ausrücken in
143	Z1	6	K12	Zweitstandort muss neu gebaut oder umgebaut werden, weil der bauliche Zustand und die Funktionalität nicht den Vorgaben und Stand der Technik entspricht.	Zweistandort muss baulich ertüchtigt werden	
144	Z1	8	K13	Die Feuerwehr hat sich durch die Zusammenar- beit der Führungskräfte professionalisiert.	Professional- isierung	
145	Z1	8	K13	Dadurch, dass es ein größeres Gebiet ist, können beispielsweise Briefe an die Mitglieder nicht mehr so einfach verteilt werden wie vorher, deswegen wird auf anderen Dingen auf technische Dinge zu- rückgegriffen.	verlängerte Dienstwege erfordern technische Hilfsmittel	
146	Z1	11	K9	Bis auf ein, zwei Kartei- leichen konnte die Mitgliederzahl nach der Zusammenlegung beibehalten und seitdem stabil gehalten werden.	stabile Mitgliederzahl mit geringen Verlusten	
147	Z1	11	K9	Auch ältere Mitglieder sind nach der Zusam- menführung dabeigeblichen.	Erhalt älterer Mitglieder	
148	Z1	11	K13	Die Alters- und Ehren- mitglieder beider Orts- wehren wurden in die Tradition einer Ortswehr eingebunden und tref- fen sich seit der Zusam- menführung regelmäßig zu einem Beisammen- sein.	regelmäßige Alters- und Ehrenabteilungs- abende	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
149	Z2	7	K12	Feuerwehrhaus, Ausrüstung, Fahrzeugpark und Ausbildung haben sich verbessert.	Verbesserung von Infrastruktur, Technik, Ausbildung und Leistungsfähigkeit.	<p>Staffelstärke</p> <ul style="list-style-type: none"> • ausreichende Anzahl an Fahrerinnen und Fahrern • technische Herausforderungen <p>K12 - Auswirkungen auf Standort und Technik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zweitstandort muss ertüchtigt werden • Verbesserung der Technik • Verbesserung der Infrastruktur • Erweiterung für Sonderkomponente • Platz für Übungen • Möglichkeiten zur Standorterweiterung • größere Fahrzeugstellplätze • Lagerplatz • Vergrößerung des Fuhrparks • Zweitstandort bleibt erhalten <p>K13 - Auswirkungen auf das Feuerwehrleben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professionalisierung • verlängerte Dienstwege erfordern technische Hilfsmittel • Mischung alter und neuer Traditionen • Fördervereine zusammengelegt • Splitterförderverein gebildet • Fördervereine haben nicht fusioniert • Arbeit für Veranstaltungen zugenommen • Zusammenarbeit verbessert • regelmäßige, gemeinsame Alters- und Ehrenabteilungsabende
150	Z2	7	K9	Nicht alle Mitglieder waren mit der Zusammenlegung einverstanden, aber das hat sich mit der Zeit gelegt.	Erhalt zuvor nicht-überzeugter Mitglieder	
151	Z2	7	K9	Ein oder zwei Austritte die auf die Zusammenlegung zurückzuführen sind.	geringe Anzahl an Austritten	
152	Z2	12	K11	Deutlich höhere Dienstbeteiligung, sodass eine bessere Ausbildungsdienste stattfinden konnte.	bessere Ausbildungsdienste mit höherer Dienstbeteiligung	
153	Z2	9	K9	Einige Mitglieder, die nicht vollkommen von der Zusammenlegung überzeugt waren, haben nach einiger Zeit für sich entschieden, ob sie bleiben oder doch austreten.	verzögerte Mitgliederverluste und -überzeugungen	
154	Z2	10	K10	Durch die bereits bestehende Verbundenheit zwischen den beiden Ortschaften und den dazugehörigen Vereinen, hat sich die Zusammenlegung nicht negativ auf das Ortsgeschehen ausgewirkt.	keine negativen Auswirkung auf Ortsgeschehen	
155	Z2	11	K11	Verbesserung der Jugendarbeit, aktuell Schwierigkeiten.	Verbesserung der Jugendarbeit	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
156	Z2	11	K11	Diskussionsbereitschaft über Fahrzeug und Gerät mit übergeordneten Führungsstrukturen hat sich nach der Bereitschaft zur Zusammenlegung und Erhöhung der Mitgliederstärke verbessert.	Gemeinde und Feuerwehrführung bereiter in leistungsstärkere Feuerwehr zu investieren	
157	Z2	13	K13	Einige Traditionen wurden von beiden übernommen, einige wurden neu entwickelt und einige sind weggefallen.	Mischung alter und neuer Traditionen	
158	Z2	14	K9	Durch die neue und attraktivere Technik lassen sich junge Leute besser motivieren.	jüngere Mitglieder durch modernere Technik motiviert	
159	Z2	14	K13	Heute finden gemeinsame Seniorenabende statt mit einer bunten Mischung aus den Altersabteilungen beider Ortsfeuerwehren.	gemeinsame Seniorenabende	
160	Z2	15	K9	Älteren Mitglieder wurde geraten, bevor sie austreten lieber in die Alters- und Ehrenabteilung zu wechseln.	Erhalt von Mitgliedern durch Wechsel in Alters- und Ehrenabteilung	
161	Z3	2	K9	Bis auf wenige Karteileichen, welche den Anlass der Zusammenlegung als Schritt zum Austritt gewählt haben, konnte die Mitgliederzahl nach der Zusammenlegung beibehalten und seitdem stabil gehalten werden.	stabile Mitgliederzahl mit wenigen Verlusten	
162	Z3	2	K12	Die Zusammenlegung ist so gut gelaufen, dass noch eine weitere Fahrzeughalle mit zwei Stellplätzen erweitert wurde zur Unterbringung einer Sonderkomponente.	erneute Erweiterung des Standortes zur Unterbringung einer Sonderkomponente.	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
163	Z3	2	K11	Auch wenn nicht immer ein/e Gruppenführer/-in und Atemschutzgeräteträger/-innen da sind, kann seit der Zusammenlegung immer mit mindestens einer Staffel ausgerückt werden.	sicheres Ausrücken in Staffelfstärke	
164	Z3	2	K11	Seit der Zusammenlegung gab es nie mehr ein Problem mit zu wenig Fahrerinnen und Fahrern oder Personal.	ausreichende Fahrerinnen und Fahrern	
165	Z3	2	K12	Riesiger Übungshof mit viel Platz.	ausreichend Platz für Übungen	
166	Z3	2	K12	Der neue Standort bot Möglichkeiten zur Standorterweiterung und Unterbringung einer Sonderkomponente.	Möglichkeiten zur Standorterweiterung.	
167	Z3	2	K13	Die Fördervereine der beiden Ortsfeuerwehren wurden nach circa zwei Jahren zusammengelegt, weil die Satzung angepasst werden musste und man Amtszeiten hat auslaufen lassen.	Fördervereine wurde zum nächstgeeignetsten Zeitpunkt zusammengelegt	
168	Z3	5	K9	Ein Mitglied der Alters- und Ehrenabteilung hat fußläufig den Abstand zwischen den alten Feuerwehrehäusern und dem neuen Standort abgemessen und, trotz vorheriger Skepsis, die Gleichheit der Anfahrtswege gelobt.	Mitglied der Alters- und Ehrenabteilung nachträglich von der Zusammenlegung überzeugt	
169	Z3	7	K12	Ausreichend Platz für Fahrzeuge, ein Schwerlastregal und die Unterbringung von Rollcontainern.	ausreichend große Fahrzeugstellplätze und Lagerplatz.	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
170	Z3	8	K13	Durch die Zusammenlegung wurde man motiviert mehr für die Feuerwehr zu tun und es ist eine "Geben und Nehmen" Kultur entstanden. Dadurch hat die Feuerwehr auch ihren "Dorf-feuerwehr" Status verloren und sich professionalisiert.	Professionalisierung	
171	Z3	8	K9	Jugendfeuerwehr war motivierter sich in die aktive Feuerwehr einzubringen.	motiviertere Jugendfeuerwehr	
172	Z3	9	K10	Seit der Zusammenlegung unterstützt die Feuerwehr die Veranstaltung in beiden Ortschaften gleichermaßen, sodass die Ortsbindung nicht verloren gegangen ist.	gute Einbindung in Ortsgeschehen beider Ortsfeuerwehren	
173	Z3	9	K10	Die Veranstaltungen der Feuerwehr sind auch nach der Zusammenlegung gut besucht.	Feuerwehrveranstaltungen gut besucht	
174	Z3	9	K13	Die Organisation von Veranstaltungen nimmt mehr Arbeit in Anspruch, da sich die Anzahl der Veranstaltungen verdoppelt hat.	Arbeitsaufwand für Veranstaltungen zugenommen	
175	Z3	12	K10	Es hat die Ortsgemeinden näher zusammengebracht, weil die Leute, durch die gemeinsamen Veranstaltungen und Fest, öfter zusammenkommen.	beteiligte Ortsgemeinden näher zusammengebracht	
176	Z3	12	K10	Angrenzend an die Feuerwehr wird aktuell eine Turnhalle für beide Ortsgemeinden geplant.	an den neuen Feuerwehrstandort wird angeknüpft	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
177	Z3	16	K9	Die Karteileichen, die ausgetreten sind, waren überwiegend ältere Mitglieder über 50 die nicht mehr so aktiv waren.	Austritte überwiegend ältere Mitglieder.	
178	Z6	3	K9	Nach der Strukturveränderung sind etwa 20 % der Mitglieder sofort ausgetreten oder in die Alters- und Ehrenabteilung gewechselt.	Austritte und Abteilungswechsel unmittelbar nach der Zusammenlegung	
179	Z6	3	K9	Etwa die Hälfte verlorenen Mitglieder sind die Alters- und Ehrenabteilung gewechselt.	ältere Mitglieder wechselt in die Alters- und Ehrenabteilung	
180	Z6	6	K9	Einige Mitglieder, die nicht vollkommen von der Zusammenlegung überzeugt waren, aber nicht direkt ausgetreten sind, haben, nach ein bis zwei Jahren, für sich eine Entscheidung getroffen.	verzögerte Mitgliederverluste und -überzeugungen	
181	Z4	4	K9	Zwei Mitglieder haben nach der Zusammenlegung aus persönlichen und beruflichen Gründen aufgehört, aber nicht weil sie mit der Zusammenlegung nicht mit einverstanden waren.	geringe Anzahl an Austritte ohne direkten Bezug zur Zusammenlegung	
182	Z4	4	K9	In beiden zusammengelegten Ortsfeuerwehren hat sich ein Alters- und Generationswechsel vollzogen in unterschiedliche Richtungen, dass was auf eine hohe Fluktuation zurückzuführen ist.	unterschiedliche Generations- und Alterswechsel durch eine hohe Fluktuation	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
183	Z5	4	K9	In beiden zusammengelegten Ortsfeuerwehren hat sich ein Alters- und Generationswechsel vollzogen in unterschiedliche Richtungen, dass was auf eine hohe Fluktuation zurückzuführen ist.	unterschiedliche Generations- und Alterswechsel durch eine hohe Fluktuation	
184	Z4	6	K13	Die kleinere Feuerwehr hat gelernt die Dienste professioneller zu gestalten und die große Feuerwehr hat gelernt öfter mal zu feiern.	Gegenseitiges profitieren der Vorstellungen von Freiwilliger Feuerwehr.	
185	Z5	6	K13	Die kleinere Feuerwehr hat gelernt die Dienste professioneller zu gestalten und die große Feuerwehr hat gelernt öfter mal zu feiern.	Gegenseitiges profitieren der Vorstellungen von Freiwilliger Feuerwehr.	
186	Z4	8	K13	Einige Mitglieder haben, weil ein bestimmtes Fest nicht mehr stattfand, einen Splitter-Förderverein gegründet, der mit der Arbeit des offiziellen-gemeinsamen Fördervereins nicht einverstanden ist.	Bildung eines Splitterfördervereins wegen Unzufriedenheit	
187	Z5	8	K13	Die Fusion der Fördervereine ist auch nach mehreren Versuchen bis heute nicht gelungen.	Fördervereine haben nicht fusioniert	
188	Z4	9	K11	Neue Herausforderungen wegen der Arbeit mit neuen Gerätschaften und Fahrzeugen.	Technische Herausforderungen	
189	Z5	9	K11	Neue Herausforderungen wegen der Arbeit mit neuen Gerätschaften und Fahrzeugen.	Technische Herausforderungen	
190	Z6	7	K10	Verbindung an die einzelnen Ortsteile zum Teil verloren gegangen.	Abnahme der Verbindung zu den einzelnen Ortsteilen.	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
191	Z6	7	K10	Die Feuerwehr engagiert sich weiterhin in der Gemeinde, aber kann aufgrund der Vielzahl, nicht bei alle Veranstaltungen in allen Ortsteilen unterstützen.	Unterstützung bei den Veranstaltungen in allen Ortsteilen nicht mehr möglich	
192	Z6	7	K10	Veranstaltungen der Feuerwehr sind sehr gut besucht und teilweise sogar besser als vorher.	Feuerwehr wird weiterhin durch die Gemeinde angenommen	
193	Z6	7	K10	Die Feuerwehr wird weiterhin von örtlichen Vereinen angefragt und unterstützt weiterhin bei Bedarf.	Feuerwehr weiterhin ins Orts-geschehen eingebunden	
194	Z6	7	K12	Feuerwehrhaus, Ausrüstung, Ausbildung, Zusammenarbeit, Einsatzspektrum und Einbindung in die Nachbargemeinde haben sich verbessert.	Verbesserung von Infrastruktur, Technik, Ausbildung und Leistungsfähigkeit.	
195	Z6	7	K12	Der Fuhrpark hat sich deutlich vergrößert.	Vergrößerung der Fuhrparks.	
196	Z6	9	K13	Durch die Zusammenlegung kennt man seine Kameraden besser und kann im Einsatz besser zusammenarbeiten.	Zusammenarbeit verbessert	

Unterfrage 5: Welche Faktoren beschreiben den Erfolg einer Zusammenlegung?

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
197	Z1	7	K14	Feuerwehr hat mehr Fahrzeuge zur Verfügung.	größerer Fahrzeugpark	K14 - Erfolgsfaktoren <ul style="list-style-type: none"> • größerer Fuhrpark • geringer Mitgliederverlust • Gemeinschaft • verbesserte Tagesverfügbarkeit • stabile Mitgliederanzahl • leistungsfähige Feuerwehr • gute/bessere Ausrüstung • Erhalt der Feuerwehr • ausreichende Anzahl an Führungskräften • ausreichende Anzahl an Mitgliedern • gute Stimmung • motivierende Faktoren schaffen • Aufgabenschwerpunkte • zukunftsfähige Feuerwehr • erfolgreiche Überzeugungsarbeit • verbesserter Standort • gute/bessere Infrastruktur • gute Ausbildung • gute Zusammenarbeit • erweitertes Einsatzspektrum • Einbindung in das benachbarte Einsatzgeschehen
198	Z1	7	K14	Es sollen möglichst keine Mitglieder verloren gehen, ausgenommen von denen, wo es nicht möglich ist weil sie mit dem Kapitel Feuerwehr schon seit längerem abgeschlossen haben.	geringer Mitgliederverlust	
199	Z1	8	K14	Nach möglichst kurzer Zeit soll das Gefühl aufkommen, dass man eine Feuerwehr ist.	Gemeinschaft	
200	Z1	8	K14	Nicht erfolgreich wäre es, wenn es zwei getrennte Feuerwehren unter einer gemeinsamen Führung geben hätte.	Gemeinschaft	
201	Z2	11	K14	Mehr Mitglieder tagsüber verfügbar	Verbesserung der Tagesverfügbarkeit	
202	Z2	11	K14	Ausreichende Anzahl an Mitgliedern und guter Zuwachs.	stabile Mitgliederanzahl	
203	Z2	12	K14	Gute Jugendarbeit.	gute Jugendarbeit	
204	Z2	12	K14	Erhalt der Leistungsfähigkeit zum Schutz der Bevölkerung.	Leistungsfähigkeit	
205	Z2	12	K14	Vernünftige Ausrüstung	gute Ausrüstung	
206	Z2	12	K14	Wenn die Feuerwehr nicht erhalten werden kann, ist es kein Erfolg.	Erhalt der Feuerwehr	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
207	Z2	12	K14	Ausreichende Anzahl an Führungskräften	Ausreichende Anzahl an Führungskräften	
208	Z3	13	K14	Die Stimmung in der Mannschaft.	Gute Stimmung	
209	Z3	13	K14	Es wurden motivierende Faktoren und Aufgabenschwerpunkte geschaffen.	Motivierende Faktoren und Aufgabenschwerpunkte schaffen	
210	Z3	13	K14	Wenn man Fusioniert und es nur noch die Hälfte der Aktiven da, dann ist es kein Erfolg. Die Zahl der Mitglieder sollte hoch bleiben.	geringer Mitgliederverlust	
211	Z4	8	K14	Errichtung einer schlagkräftigen und zukunftsfähigen Feuerwehr.	Leistungs- und zukunftsfähige Feuerwehr	
212	Z4	9	K14/ K15	Erfolgreich, weil man die Leute überzeugen konnte, dass es eine gute Idee ist.	erfolgreiche Überzeugungsarbeit	
213	Z4	9	K14	Erfolgreich auch in standortspezifischer Hinsicht.	verbesserter Standort	
214	Z4	9	K14	Eine den Gesetzgebungen entsprechenden Leistungsfähige Feuerwehr.	leistungsfähige Feuerwehr gemäß Gesetzgebung	
215	Z5	8	K14	Errichtung einer schlagkräftigen und zukunftsfähigen Feuerwehr.	leistungs- und zukunftsfähige Feuerwehr	
216	Z5	9	K14/ K15	Erfolgreich, weil man die Leute überzeugen konnte, dass es eine gute Idee ist.	erfolgreiche Überzeugungsarbeit	
217	Z5	9	K14	Erfolgreich auch in standortspezifischer Hinsicht.	verbesserter Standort	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
218	Z5	9	K14	Eine den Gesetzgebungen entsprechenden Leistungsfähige Feuerwehr.	leistungsfähige Feuerwehr gemäß Gesetzgebung	
219	Z6	7	K14	ausreichende Anzahl an Mitglieder	ausreichende Anzahl an Mitglieder	
220	Z6	7	K14	Feuerwehrhaus, Fahrzeuge und Ausrüstung vergrößert, zeitgemäß und modern.	bessere Ausrüstung und Infrastruktur	
221	Z6	7	K14	gute Ausbildung	gute Ausbildung	
222	Z6	7	K14	Gute Zusammenarbeit	gute Zusammenarbeit	
223	Z6	7	K14	Sehr breites Einsatzspektrum mit guter Einbindung zu den Nachbargemeinden.	erweitertes Einsatzspektrum und Einbindung ins benachbarte Einsatzgeschehen	

Unterfrage 6: Welche Erfahrungen wurde bei dem Umsetzungsprozess gemacht?

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
224	Z1	7	K15	Die Zusammenlegung wird auf alle Fälle als erfolgreich betrachtet.	erfolgreiche Zusammenlegung	<p>K15 - Bewertung der Zusammenlegung</p> <ul style="list-style-type: none"> • erfolgreiche Zusammenlegung • die nicht-getrennte Zusammenlegung hat sich bewährt • nur vorteilhaft • keine negativen Aspekte • Zusammenlegung hatte viele positive Folgen <p>K16 - Erfahrungswerte</p> <ul style="list-style-type: none"> • höhere Priorität bei der Wahl des richtigen Standortes • Verbindung zwischen Feuerwehr und Ortschaft in ländlichen Regionen berücksichtigen • zur Kostenersparnis soll die Ortsfeuerwehr häufig mit dem Ortskern verbunden bleiben • Angst vor weiteren Zusammenlegung in umliegenden Feuerwehren • Durch einen fortlaufenden Generationswechsel hat die Zusammenlegung an Normalität gewonnen • Der Wunsch der Zusammenlegung muss von der Ortswehr kommen • Mitglieder leichter zu überzeugen, wenn sie eine soziale Bindung zur anderen Ortsfeuerwehr haben • Einbindung der Mannschaft hat einen hohen Stellenwert • Es dauert, sich an das gemeinsame Equipment zu gewöhnen und keine gedanklichen Trennungen vorzunehmen • Kommunikation mit den Mitgliedern kann die Angst vor Mitgliederverlust reduzieren
225	Z1	9	K16	Bei einer nächsten hypothetischen Zusammenlegung würde ich die Standortwahl mehr in den Fokus rücken, das hätte vielleicht die Leistungsfähigkeit nochmal verbessern können.	höhere Priorität bei der Wahl des richtigen Standortes	
226	Z1	9	K16	Politik und andere Akteure haben Angst, dass durch das Herausziehen der Feuerwehr aus dem Ort die die Bindung an den Ort verloren gehen kann. Da muss man auf dem Land vorsichtig sein.	Verbindung zwischen Feuerwehr und Ortschaft in ländlichen Regionen berücksichtigen	
227	Z1	9	K16	Die Feuerwehr soll häufig mit dem Ortskern verbunden bleiben, um Kosten zu sparen, weil dann Räumlichkeiten mit anderen öffentlich Einrichtungen gemeinsam genutzt werden können.	Zur Kostenersparnis soll Ortsfeuerwehr häufig mit Ortskernen verbunden bleiben	
228	Z2	2	K16	Umliegende Feuerwehren hatten Angst, dass sie in der Folge der Zusammenlegung ebenfalls zusammengelegt werden könnten.	Angst vor weiteren Zusammenlegungen in umliegenden Feuerwehren.	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
229	Z2	2	K16	Durch das Nachrücken der Jugend und das zurücknehmen der Älteren ist die Wehr mit der Zeit zusammengewachsen, weil fast alle Aktiven nur noch die neue Feuerwehr kennen.	Durch einen fortlaufenden Generationswechsel hat die Zusammenlegung an Normalität gewonnen.	<ul style="list-style-type: none"> • Übergang der Traditionsentwicklung fiel einigen schwer • Umliegende Feuerwehren gestehen sich nach Zusammenlegung ebenfalls Probleme ein und denken über Zusammenlegungen nach • Benachbarte Ortsfeuerwehren wehren sich gegen Zusammenlegung
230	Z2	7	K16	Die Zusammenlegung hat nur funktioniert, weil der Wunsch aus der Ortswehr kam und nicht weil es so von oben Entschieden wurde.	Der Wunsch der Zusammenlegung muss von der Ortswehr kommen.	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung zwischen Feuerwehr und anderen ortsansässigen Vereinen • Dritte Ortswehr wegen potentiellen, schlechten Anfahrtswegen nicht mit zusammengelegt
232	Z2	7	K16	Die Mitglieder, die keine sozialen Bindungen zu den beteiligten Ortsfeuerwehren haben, sind schwieriger von der Zusammenlegung zu überzeugen.	Mitgliederleichter zu überzeugen, wenn sie eine soziale Bindung zur anderen Ortsfeuerwehr haben.	<ul style="list-style-type: none"> • Herausziehen aus der Ortschaft trifft bei umliegenden Gemeinden auf Unverständnis • Trotz Überzeugungsarbeit sind einige Gemeinden bezüglich des Themas Zusammenlegung negativ eingestellt • Die gezwungene Zusammenlegung von zwei Nachbarwehren, in ein gemeinsames Feuerwehrhaus hat sich nicht bewährt
233	Z2	8	K16	Einbindung der Mannschaft in die Entscheidungen und das Aufzeigen von positiven Gründen für eine Zusammenlegung zeigt positive Effekte.	Einbindung der Mannschaft hat einen hohen Stellenwert.	<ul style="list-style-type: none"> • Bau eines Feuerwehrhauses in Eigenleistung vermutlich heute nicht mehr möglich • Bei einer externen Empfehlung der Zusammenlegung Mannschaft intensiv mit einbinden, um einen Erfolg zu erzielen
234	Z2	9	K16	Bei älteren Kameradinnen und Kameraden kann eine unterbewusste Trennung der Geräte oder Fahrzeuge der alten Ortsfeuerwehren, auch lange nach der Zusammenlegung, stattfinden.	Es kann dauern sich an das gemeinsame Equipment zu gewöhnen und keine gedanklichen Trennungen vorzunehmen.	<ul style="list-style-type: none"> • Politik wurde in die Irre geführt, um mehr Platz und Räume im Feuerwehrhaus zu erlangen • Die Zusammenlegung an einem Standort, ohne eine gemeinsame Feuerwehr, hätte keinen Erfolg gehabt • DIN-Norm sollte als Mindestanforderung verstanden werden
235	Z2	12	K16	Durch das regelmäßige Befragen der Mitglieder und das Wissen, dass diese hinter der Zusammenlegung stehen konnte die Befürchtung des Mitgliederverlustes reduziert werden.	Kommunikation mit den Mitgliedern kann die Angst vor Mitgliederverlust reduzieren.	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlendes Hintergrundwissen bei politischen Entscheidungsträgern • Nicht alle Mitglieder müssen zwingend behalten werden • Das Zusammenleben hat sich mit der Zeit verbessert • Konstruktive Zusammenarbeit nach Austrittswelle • Es ist wichtig die Ziele der Zusammenlegung zu kennen und zeitlich zu definieren
236	Z2		K16	Der Übergang von Traditionen der einzelnen Ortsfeuerwehren bis zu gemeinsamen Traditionen viel einigen schwer.	Übergang der Traditionsentwicklung fiel einigen schwer.	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Führungswechsel, einen gewissen Zeitraum nach der Zusammenlegung wird empfohlen, um positive Effekte zu erzielen

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
237	Z2	15	K16	Es war gut direkt einen gemeinsame Feuerwehr zu bilden mit gemeinsamen Räumlichkeiten und keine getrennten Feuerwehren.	Die nicht-getrennte Zusammenlegung hat sich bewährt.	<ul style="list-style-type: none"> • Mitgliederverluste können durch Gespräche reduziert werden
238	Z2	15	K16	Nach der Zusammenlegung hat eine weitere Ortsfeuerwehr gemeldet, die lieber mit angeschlossen hätte, weil sie mit den gleichen Probleme kämpft.	Umliegende Feuerwehren gestehen sich nach Zusammenlegung ebenfalls Probleme ein und denken über Zusammenlegungen nach.	
239	Z3	3	K16	Die Ortsfeuerwehren der Nachbargemeinde, haben sich jahrelang gegen eine Zusammenlegung gewehrt und wurden jetzt an einem Standort als getrennte Wehren zusammenlegt.	Benachbarte Ortsfeuerwehren wehren sich gegen Zusammenlegungen.	
240	Z2	7	K15	Die Zusammenlegung hat eigentlich nur Vorteile gebracht.	Zusammenlegung nur vorteilhaft	
241	Z2	11	K15	Es gibt keine negativen Aspekte der Zusammenlegung.	keine negativen Aspekte der Zusammenlegung	
242	Z3		K15	Ohne die Zusammenlegung wären viele Entwicklungen danach nicht möglich gewesen.	Zusammenlegung hatte viele positive Folgen	
243	Z3	12	K15	Die Zusammenlegung war unbedingt ein Erfolg.	erfolgreiche Zusammenlegung	
244	Z3	11	K16	Die Feuerwehr ist nicht wie die anderen Kulturvereine zu betrachten, weil sie eine andere Aufgaben hat und muss daher nicht zwingend direkt im Ortskern ansässig sein.	Differenzierung zwischen Feuerwehr und anderen Vereinen bezüglich der Ortsansässigkeit.	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
245	Z3	11	K16	Es bestand die Überlegung eine dritte Ortswehr mit in die Zusammenlegung einzubinden. Weil diese aber keinen guten Anfahrtsweg gehabt hätte und immer er Nachträglich angekommen wären, wurde auf die Einbindung verzichtet.	Weitere Wehr wegen schlechten Anfahrtswegen nicht mit zusammengelegt	
246	Z3	11	K16	Gemeindemitarbeiter anderer Gemeinden äußerten sich auch noch Jahre später böse und abfällig über die Zusammenlegung, da die Feuerwehr in die Ortschaft gehöre.	Herausziehen der Feuerwehr aus der Ortschaft trifft bei anderen Gemeinden auf Unverständnis.	
247	Z3	12	K16	Bei umliegenden Gemeinden ist die Struktur sehr ähnlich und einige hätten das Potential sich durch eine Zusammenlegung zu verbessern. Aber auch wenn die zusammengelegten Wehren nur Positives berichten, sehen sie das Thema Zusammenlegung eher negativ.	Trotz Überzeugungsarbeit sind einige Gemeinden bezüglich des Themas Zusammenlegung negativ eingestellt.	
248	Z3	13	K16	In der Nachbargemeinde habe zwei Ortsfeuerwehren ein gemeinsames Feuerwehrhaus bekommen, wurden aber nicht zusammengelegt. Die müssen sich ein Gebäude teilen und können überhaupt nicht miteinander. Dadurch treten aktuell einige Mitglieder aus.	Die gezwungene Zusammenlegung von zwei Nachbarwehren, die nicht zusammenarbeiten, in ein gemeinsames Feuerwehrhaus hat sich nicht bewährt.	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
249	Z3	17	K16	Auch wenn der Bau des Feuerwehrhauses in Eigenleistung einer der Hauptfaktoren war wegen die Wehr so zusammengewachsen ist, würde das heute vermutlich nicht mehr funktionieren, weil die Verwaltung das nicht zulassen würde und die Fachkräfte fehlen.	Bau eines Feuerwehrhauses in Eigenleistung vermutlich heute nicht mehr möglich.	
250	Z3	18	K16	Entweder muss der Wunsch der Zusammenlegung aus der Mannschaft kommen oder wenn der Vorschlag aus einem Bedarfsplan kommt, muss die Mannschaft intensiv mitgenommen werden. Das funktioniert nur, wenn die Leute das auch wollen.	Bei einer externen Empfehlung der Zusammenlegung Mannschaft intensiv mit einbinden, um einen Erfolg zu erzielen.	
251	Z4	1	K16	Weil Seitens der Politik nur das Minimum für das neue Gerätehaus geplant wurde haben die Ortsfeuerwehren angegeben, dass sie als getrennte Ortsfeuerwehren in ein Feuerwehrhaus einziehen möchten. Nach dem Bau wurde dann bekanntgegeben, dass die fusionieren möchten.	Politik wurde in die Irre geführt, um mehr Platz und Räume im Feuerwehrhaus zu erlangen.	
252	Z5	1	K16	Weil Seitens der Politik nur das Minimum für das neue Gerätehaus geplant wurde haben die Ortsfeuerwehren angegeben, dass sie als getrennte Ortsfeuerwehren in ein Feuerwehrhaus einziehen möchten. Nach dem Bau wurde dann bekanntgegeben, dass die fusionieren möchten.	Politik wurde in die Irre geführt, um mehr Platz und Räume im Feuerwehrhaus zu erlangen.	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
253	Z4	10	K16	Ein Feuerwehrhaus mit zwei parallelen Feuerwehren wäre zum Scheitern verurteilt gewesen.	Die Zusammenlegung an einem Standort ohne eine gemeinsame Feuerwehr hätte keinen Erfolg gehabt.	
254	Z5	10	K16	Ein Feuerwehrhaus mit zwei parallelen Feuerwehren wäre zum Scheitern verurteilt gewesen.	Die Zusammenlegung an einem Standort ohne eine gemeinsame Feuerwehr hätte keinen Erfolg gehabt.	
255	Z4	10	K16	Es ist ratsam die Politik zu überzeugen, dass die DIN-Normen eine Mindestanforderung darstellen und nicht das Maximum.	DIN-Norm sollte als Mindestanforderung verstanden werden.	
256	Z5	10	K16	Es ist ratsam die Politik zu überzeugen, dass die DIN-Normen eine Mindestanforderung darstellen und nicht das Maximum.	DIN-Norm sollte als Mindestanforderung verstanden werden.	
257	Z4	10	K16	Politische Entscheidungsträger sehen häufig nur Zahlen und verstehen nicht immer die Hintergründe.	Fehlendes Hintergrundwissen bei politischen Entscheidungsträgern.	
258	Z5	10	K16	Politische Entscheidungsträger sehen häufig nur Zahlen und verstehen nicht immer die Hintergründe.	Fehlendes Hintergrundwissen bei politischen Entscheidungsträgern.	
259	Z6	3	K16	Manche Mitgliederverluste waren schade, aber manche waren förderlich.	Nicht alle Mitglieder müssen zwingend behalten werden.	
260	Z6	4	K16	Am Anfang wurde der Plan der Zusammenlegung von den Einheiten negativ aufgefasst, heute spielt es keine Rolle mehr.	Das Zusammenleben hat sich mit der Zeit verbessert.	

Nr.	Z.	S.	Kat.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
261	Z6	4	K16	Durch die Änderung zu getrennten Ortsfeuerwehren zu einer gemeinsamen Gemeindefeuerwehr mit Zügen, wäre ein gemeinsames Feuerwehrhaus nicht mehr zwingend nötig gewesen.	Anpassung der Feuerwehrstruktur können eine Zusammenlegung überflüssig machen.	
262	Z6	5	K16	Führungskräfte, die nach der Austrittswelle geblieben sind, waren konstruktiv an eine positiven Entwicklung interessiert.	Konstruktive Führungsarbeit nach Austrittswelle.	
263	Z6	7	K16	Zusammenlegung ist aus heutiger Sicht in allen Belangen erfolgreich.	Erfolgreiche Zusammenlegung.	
264	Z6	8	K16	Es ist wichtig die Ziele der Zusammenlegung zu kennen und zeitlich zu definieren.	Es ist wichtig die Ziele der Zusammenlegung zu kennen und zeitlich zu definieren.	
265	Z6	8	K16	Es ist wichtig die Mannschaft so gut es geht mitzunehmen.	Einbindung der Mannschaft hat einen hohen Stellenwert.	
266	Z6	8	K16	Man muss akzeptieren, dass man sich von dem einen oder anderen trennen muss, da man leider nicht alle überzeugen kann.	Akzeptanz, dass nicht alle Mitglieder erhalten bleiben können.	
267	Z6	8	K16	Etwa fünf Jahre nach der Zusammenlegung wird ein Führungswechsel, mit neuen Leuten empfohlen, um neue Ansichten und weitere Veränderungen herbeizuführen.	Ein Führungswechsel, einen gewissen Zeitraum nach der Zusammenlegung wird empfohlen, um positive Effekte zu erzielen.	
268	Z6	8	K16	Durch längere Gespräche hätte man den einen oder anderen Kameraden vielleicht noch behalten können.	Mitgliederverlust können durch Gespräche reduziert werden.	

VERSICHERUNG AN EIDES STATT

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Hamburg, den 29.01.2022

Pascal Ruthenkolk