

ARNET Holl und Mamrot GbR

System | Vernetzt | Denken



ARNET • Lise-Meitner-Str. 1-9 • 42119 Wuppertal

Lise-Meitner-Straße 13
42119 Wuppertal

Fon: 0202 697 81 74

Mobil: 0172 822 68 25

Fax: 0202 697 81 75

info@arnet-wuppertal.de

www.arnet-wuppertal.de

Datum: 10.12.07

Bericht zum Untersuchungsauftrag

Arbeitszeitmodelle bei den Deutschen Berufsfeuerwehren

der

Vereinigung zur Förderung des Deutschen Brandschutzes e. V.

Vorwort

Die Schule lehrte uns, dass physikalische Systeme träge seien. Einmal in einem Gleichgewichtszustand befindlich, bedürfe es äußerer Kräfte, sie in einen anderen Zustand zu überführen.

Biologische und gesellschaftliche Systeme sind ebenfalls träge. Ihnen ist es jedoch nicht von selbst gegönnt, in einem Gleichgewichtszustand zu verharren, sondern für ihr Überleben ist das so genannte „Fließgleichgewicht“ von Bedeutung. Heißt: Diese Systeme befinden sich maximal in einem Zustand des zeitweiligen Gleichgewichts, das jedoch labil ist und von den ein- und ausströmenden materiellen, energetischen oder informativen Flüssen abhängt. Derartige Systeme müssen stets nachsteuern, um sich dort zu halten, wo sie bleiben wollen. Nun kann dies, ähnlich dem Verhalten einer Bachforelle, dadurch geschehen, dass wir ständig gegen den Strom schwimmen, um zumindest am selben Ort zu bleiben. Wir können uns aber auch bemühen, die vorhandenen Kräfte in unserem Sinne zu nutzen und dadurch die erwünschte Stabilität oder gar einen Fortschritt zu erreichen.

Das Nachsteuern ist anstrengend und ab und zu wünscht man sich vielleicht, als Kugel in einer Senke zu liegen und nichts könne diesen Zustand beeinträchtigen. Leider liegen unsere Systeme mit wenigen Ausnahmen jedoch als Kugel auf der Spitze eines Berges, der für manche steil ist, für andere eher einen sanften Hügel darstellt. Meist verändert sich die Spitze des Berges zudem kontinuierlich, manchmal bricht auch eine Flanke abrupt ab.

Den Gedanken auf die Frage des hier vorgelegten Untersuchungsberichts zur Arbeitszeitgestaltung bei den deutschen Berufsfeuerwehren angewendet, bedeutet dies, dass vordergründig die EU-Vorgaben zum Arbeitsschutz zur Anpassung von Arbeits- und Lebensbedingungen zwingen, tatsächlich jedoch eine ganze Reihe weiterer Faktoren auszumachen sind, die im Laufe der letzten Jahre und insbesondere in den Zeiten der Rezession auf die, um bei dem Bild zu bleiben, „Spitze des Berges“ eingewirkt haben und die Berufsfeuerwehren zur kontinuierlichen Anpassung zwingen.

Die Stimmung auf den Feuerwachen ist angespannt. Nach Auffassung vieler Feuerwehrleute haben in den vergangenen Jahren bereits umfangreiche Reduktionen von bis dahin sicher geglaubten Besitzständen stattgefunden und die „Grenzen“ seien erreicht bzw. bereits überschritten.

Das Thema der Arbeitszeitgestaltung und der leistungsgerechten Entlohnung bei den Feuerwehren ist geprägt durch eine ungewöhnlich große Zahl von in enger Wechselwirkung stehenden Komponenten, der Beruf des Feuerwehrmannes und der Feuerwehrfrau ist gerade deshalb etwas Besonderes. Auch im wissenschaftlichen Sinne ist das System aufgrund der Vielfalt der möglichen Entwicklungen und Ereignisse als „komplex“ zu bezeichnen.

Diese Komplexität ist der Grund für die entstandenen Irritationen. Festzuhalten sind diesbezüglich zwei Grundsätze: a) Bei multikausal entstandenen Problemen in komplexen Systemen hat niemand Schuld und b) Methoden zum Umgang mit der Komplexität sind der Schlüssel zur Lösung des Problems.

Da es diese Methoden gibt und da von den Veränderungen Mitarbeiter und ihre Familien teilweise erheblich betroffen sind, ist eine Managementmethode nach dem Prinzip „Versuch und Irrtum“ nicht akzeptabel. Dies hat das Präsidium der vfdb und haben auch insbesondere die Teilnehmer der Arbeitsgruppe erkannt und sicher auch daraus ihre Motivation gewonnen, diese Untersuchung zu unterstützen.

Allen unten aufgeführten Unterstützern dieser Untersuchung sei herzlich gedankt.

Dr. Detlef Mamrot und Stefan Holl

ARNET Holl und Mamrot GbR

Wir bitten darum, die Begriffsbildungen und Formulierungen dieses Berichtes wo erforderlich geschlechterneutral zu verstehen.

INHALT

1	Auftrag und Zielsetzung	6
2	Mitwirkende und Projektverlauf	7
2.1	Mitwirkende	7
2.2	Projektverlauf	8
3	Stein des Anstoßes	9
4	Reaktion der Feuerwehrleute	11
5	Chancen der Entwicklung	15
6	Beispielhafte Fragen an das Modell	16
7	Methodischer Ansatz der Untersuchung	17
8	Systembeschreibung	19
8.1	Generelles	19
8.2	Abgrenzung des Systemmodells	20
8.3	Verbale Systemabgrenzung	21
9	Variablen	22
10	Einflussmatrix	30
10.1	Übersicht	30
10.2	Bereichsbezogene Analyse	31
10.3	Erläuterungen zu den vergebenen Punkten	33
11	Rollenverteilung	42
11.1	Gesamtübersicht	42
11.2	Unterscheidung Aktiv-Passiv	43
11.3	Unterscheidung Kritisch-Puffernd	44
12	Wirkungsgefüge	45
12.1	Gesamtübersicht	45
12.2	Anzahl und Ordnung der Regelkreise	46
13	Exemplarische Einzelbewertung von Variablen	48
13.1	Vorbemerkung	48
13.2	Personalbestand	48
13.3	Einsatzfähigkeit	51
14	Systemische Auswertung zur Fragestellung Arbeitszeit	53
15	Grundlagen für Arbeitszeitmodelle	57
15.1	Vorbemerkung	57
15.2	Varianten	57
15.3	Variante 1	58

15.3.1	Beschreibung.....	58
15.3.2	Der Einfluss auf den Feuerwehrmann.....	58
15.3.3	Der Einfluss auf die Feuerwache.....	59
15.3.4	Gesamtbewertung Variante 1	59
15.4	Variante 2	59
15.4.1	Beschreibung.....	59
15.4.2	Der Einfluss auf den Feuerwehrmann.....	59
15.4.3	Der Einfluss auf die Feuerwache.....	60
15.4.4	Gesamtbewertung Variante 2	60
15.5	Variante 3	60
15.5.1	Beschreibung.....	60
15.5.2	Der Einfluss auf den Feuerwehrmann.....	61
15.5.3	Der Einfluss auf die Feuerwache.....	61
15.5.4	Gesamtbewertung der Variante 3.....	61
16	Zusammenfassung	62
16.1	Vorbemerkung	62
16.2	Generelles.....	62
16.3	Verfügbare Arbeit.....	63
16.4	Lebensarbeits(zeit)konto.....	65
16.5	Arbeitszeitmodelle.....	68
16.6	Empfehlungen an die Vertreter in den Arbeitsgruppen der EU	69
Quellen	71

1 Auftrag und Zielsetzung

Die ARNET Holl und Mamrot GbR wurde von der „Vereinigung zur Förderung des Deutschen Brandschutzes e.V. (vfdb)“ mit der Durchführung einer Untersuchung beauftragt.

Ziel war es, die zu erwartenden Auswirkungen der Veränderung der Arbeitszeitgestaltung bei den Berufsfeuerwehren im systemischen Kontext darzustellen, zu analysieren und unter Beachtung der komplexen Interaktionen zwischen den von diesen Veränderungen beeinflussten Systemteilen, Optimierungsstrategien zu entwickeln.

Gesucht wurden die grundlegende Systemstruktur, auf der Arbeitszeitmodelle für die Berufsfeuerwehren entwickelt werden können und die folgende, sich wechselseitig beeinflussenden Ziele bestmöglich unterstützt:

- Sicherstellung des erforderlichen Sicherheitsniveaus in den Gemeinden,
- Sicherstellung der Anforderungen an die Sicherheit und den Gesundheitsschutz für Feuerwehrleute entsprechend der Zielsetzung der europäischen Union,
- Bestmögliche Kombination von Arbeit und Familie (vgl. [1]),
- Sicherstellung der Finanzierbarkeit der Aufgaben, und damit
- Erhalt und Verbesserung der Zukunftsfähigkeit der deutschen Berufsfeuerwehren.

Einige dieser Ziele scheinen in Konkurrenz zueinander zu stehen.

Vorliegender Bericht wurde von den in Kap. 2.1 aufgeführten Teilnehmern der Arbeitsgruppe autorisiert.

2 Mitwirkende und Projektverlauf

2.1 Mitwirkende

Im Rahmen der grundlegenden Workshops und darüber hinaus haben folgende Personen für den erforderlichen fachlichen Input gesorgt und waren stets für die Belange des Projektes offene und äußerst angenehme Ansprechpartner (die Herren werden in alphabetischer Reihenfolge genannt).

Arbeitsgruppe

Frau Dr. Imke Tjaden, Arbeitsmedizinerin für die Berufsfeuerwehr Berlin
Herr Brandoberrat Christoph Altheim, Berufsfeuerwehr München
Herr Norbert Brewer, Komba-Gewerkschaft, Aachen
Herr Norbert Kronenberg, Hauptreferent des Deutschen Städtetages
Herr Stephan Neuhoff, Direktor der Berufsfeuerwehr der Stadt Köln
Herr Franz Schulze, Ver.di-Gewerkschaft, Frankfurt am Main
Herr Eckhardt Schwill, Komba-Gewerkschaft, Köln

Unterstützer

Im Rahmen von Einzelgesprächen wurden zusätzlich Informationen durch folgende Personen beigesteuert:

Herr Prof. Dr. Rainer Tielsch, Arbeitspsychologe, Bergische Universität Wuppertal
Herr Oberbrandamtsrat Ulrich Zander, Berufsfeuerwehr Wuppertal
Herr Uwe-Wolf Lülff und Herr Prinz, beide Fa. Rinke, Wuppertal

Herr Hans Häußler, Ver.di-Gewerkschaft, München, unterstützte uns im ersten Workshop.

Wir danken außerdem für die sehr angenehme und professionelle Moderation der ersten beiden Workshops Frau Angelika Decker, Wuppertal sowie für die besondere Gastfreundschaft beim dritten Workshop der Berufsfeuerwehr der Stadt Berlin, hier insbesondere Herrn LBD Gräfling und „last but not least“

dem Vorsitzenden der vfdb, Herrn LBD a. D. Hans-Joachim Blätte für seine stets konstruktiven und immer vernetzbaren Beiträge zum Start des Projektes.

2.2 Projektverlauf

a) Vorbereitende Arbeiten

Abstimmung der Aufgabenstellung mit dem Vorsitzenden der vfdb, Herrn Blätte,
 Internet- und Literaturrecherche,
 Verfassen einer Aufgabenbeschreibung und Zusammenstellen von Informationsmaterial,
 Vorgespräch mit Verantwortlichen der Berufsfeuerwehr Wuppertal,
 Erste grobe Konzeption eines Systemmodells zur Festlegung der zu beteiligenden Sichtweisen,
 Auswahl von Teilnehmern mit Unterstützung durch die vfdb.

b) Erster Workshop am 26.04.2007 in Wuppertal (6 Stunden)

Vorstellung der Beteiligten,
 Vortrag der Aufgabenstellung und des Forschungsziels,
 Einzelstatements zur Problemstellung,
 Vortrag zu den systemtheoretischen Grundlagen komplexer Systeme, die Methode des vernetzten Denkens und das ARNET-Verfahren,
 Gemeinsames Abgrenzen des Systemmodells nach „oben und unten“ sowie „rechts und links“,
 Brainstorming und Entwicklung eines ersten Variablensatzes.

c) Zwischen dem ersten und zweiten Workshop

Verbale Definition der Variablen,
 Aggregieren bzw. differenzieren der Variablen,
 Prüfen der Systemrelevanz des Variablensatzes.

d) Zweiter Workshop am 11.-12.06.2007 in Wuppertal (6 + 4 = 10 Stunden)

1. Tag: Vorstellung des angepassten Variablensatzes,
 Gemeinsame Überarbeitung der Definition der Variablen,
 ab Mittag Beginn der Bearbeitung der Einflussmatrizen Gruppe A und B,
 2. Tag bis Mittag: Fortsetzung der Bearbeitung der Einflussmatrizen Gruppe A und B.

f) Zwischen dem zweiten und dritten Workshop

Aufbereitung der Ergebnisse des zweiten Workshops,
 Redefinition der Variablen,
 Gespräche über Dienstplanmodelle mit Fa. Rinke.

g) Dritter Workshop am 28.-29.08.2007 in Berlin (6 + 6 = 12 Stunden)

Überarbeiten und Fertigstellen der Einflussmatrizen,
 Erster Blick auf die Rollenverteilung, kurze erste Analyse,
 Aufstellen des Wirkungsgefüges,
 Erster Blick auf die sich ergebenden Regelkreise,
 Ableiten von Teilszenarien aus dem übergeordneten Wirkungsgefüge.

h) Zwischen dem dritten Workshop und der abschließenden Veranstaltung

Zusammenführen der Einflussmatrizen in eine gemeinsame Matrix,
 Ausarbeiten des Wirkungsgefüges,
 Analyse der Ergebnisse aus Rollenverteilung und Wirkungsgefüge,
 Erstellen von Wirkungsbäumen,
 Anfertigen eines Vorberichts und Verteilung desselben.

i) 08.11.2007 Abschlussveranstaltung in Wuppertal

Vorstellung der erreichten Ergebnisse durch ARNET,
 Parametervariation und Diskussion der Ergebnisse.

j) Abschlussarbeiten

Fertigstellen des Abschlussberichtes durch ARNET,
 Abstimmung mit den Beteiligten,
 Abgabe des Berichts an den Vorstand der vfdb.

3 Stein des Anstoßes

Formeller Anlass für das Forschungsvorhaben waren Effekte, die sich aus der Veränderung der Vorgaben für die Arbeitszeiten bei den Berufsfeuerwehren durch die EU-Richtlinien 93/104/EG [1] bzw. 2003/88/EG [2] über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung respektive den Vorschlägen der EU-Kommission für eine Richtlinie zur Änderung der Richtlinie 2003/88/EG vom 22.09.2004 und 31.05.2005 und die Umsetzung in nationales Recht durch das Arbeitszeitgesetz [3] und Verordnungen, wie beispielsweise die Arbeitszeitverordnung Feuerwehr NRW [4], ergaben.

Die konkrete Aktualität folgte dabei aus einem Beschluss der Zweiten Kammer des EuGH vom 14.07.2005 in der Sache „Personalrat der Feuerwehr Hamburg ./.Leiter der Feuerwehr Hamburg“, in dem festgestellt wurde, dass die Anwendung der Richtlinie sich auch auf die Tätigkeit von Einsatzkräften der staatlichen Feuerwehren der Mitgliedsländer bezieht [5] sowie dem Urteil des EuGH in der Rechtssache „Pfeiffer u. a. ./ DRK Kreisverband Waldshut e. V“, das die Gültigkeit einer maximalen Arbeitszeit von 48 Stunden/Woche auch für Rettungssanitäter im Rettungsdienst bestätigte [6].

Insbesondere zwei gravierende Festlegungen der Richtlinie waren dabei für die Feuerwehren erheblich:

- a) Maximale wöchentliche Arbeitszeit von 48 Stunden, derzeit inkl. aller Bereitschaftsdienste,
- b) 11 Stunden Ruhezeit in jedem 24-Stunden-Intervall.

Zu a) Nach dem in [13] gegebenen Vorschlag soll zwischen „Bereitschaftszeit“ und „inaktiver Bereitschaftszeit“ unterschieden werden. Erstere wäre in Bezug auf die 48-h-Anforderung als

Arbeitszeit zu berücksichtigen, letztere nicht. Vorgeschlagen wird dort ferner, den Anteil der inaktiven Bereitschaftszeit an der allgemeinen Bereitschaftszeit auf der Basis von Erfahrungswerten festzulegen. Setzt sich diese Auffassung durch, sind neue Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern zu diesem Aspekt und gegenüber der jetzigen strengeren Anforderung letztlich auch Erleichterungen in Sachen Arbeitszeitgestaltung zu erwarten. Im Moment ist die Bereitschaftszeit, egal wie sie ausgestaltet ist, jedoch als Arbeitszeit zu bewerten.

Besonders in der Diskussion stand und steht deshalb die so genannte „Opt-Out-Regelung“. Sie erlaubt den freiwilligen Verzicht des Arbeitnehmers auf das Recht einer auf maximal 48 Stunden festgelegten Wochenarbeitszeit (Bereitschaft + aktiver Arbeitszeit). Diese Opt-Out-Regelung wird zurzeit häufig in Anspruch genommen (vgl. [7]), da weder zusätzliche Mittel und/oder zusätzliches Personal vorhanden sind, um die 48-Stunden-Regelung flächendeckend umzusetzen. Die Ausbildung zusätzlichen Personals wird mehrere Jahre in Anspruch nehmen.

Zu b) In der Arbeitszeitverordnung Feuerwehr NRW [4] wurde darüber hinaus auf der Basis des Artikel 17 Pkt. 2.1 der Richtlinie [1] auch die Möglichkeit der Abweichung von der Ruhezeit von 11 Stunden in jedem 24-h-Intervall festgeschrieben, was es zunächst ermöglicht, den bisherigen 24-h-Dienst fortzusetzen.

Ob die oben beschriebenen Ausnahmemöglichkeiten auch bei einer breiten Anwendung - die ja dazu führt, dass die Ausnahme zur Regel wird – dem Gedanken der EU-Richtlinie entspricht und damit rechtmäßig ist, ist zweifelhaft. Das in [5] gezogene Fazit spricht dagegen. Im Vorschlag für eine Anpassung der Richtlinie 2003/88/EG [2] wird dazu wie folgt ausgeführt [13]:

"The Council agrees that, with a view to the objective of this Directive, i.e. the protection of the safety and health of the worker, the use of the opt-out by Member States should normally be the exception."

„Der Rat ist mit Blick auf die Ziele der Richtlinie, nämlich dem Schutz der Sicherheit und der Gesundheit der Arbeitnehmer, der Auffassung, dass die Anwendung des opt-out durch die Mitgliedsstaaten normalerweise die Ausnahme sein sollte.“

Unter Punkt 9b heißt es dort weiter, dass der zunehmende Gebrauch dieser Ausnahme eingeschränkt werden soll.

Auf EU-Ebene wird kontrovers darüber beraten, wie lange das opt-out möglich bleiben soll.

Anreize für das opt-out werden bei den Berufsfeuerwehren derzeit häufig gegeben, indem der bei vielen beliebte 24-h-Dienst nur bei 54-h-Wochenarbeitszeit gewährt und für die geleistete Mehrarbeit ein Zuschlag gezahlt wird oder die Mehrstunden auf einem Arbeitszeitkonto angespart werden [7].

Im 48-h-Dienst werden Schichten 11/13 oder 12/12 geleistet, aber auch der 24h-Dienst kommt vor. Der 48-h-Dienst setzt sich bspw. in NRW i. d. R. aus 29 h Arbeits- und Ausbil-

dungsdienst sowie 19 h Bereitschaft zusammen. Der 54-h-Dienst i. d. R. aus 23 h Arbeits- und Ausbildungsdienst und 31-h-Bereitschaftsdienst wobei der Anteil an Arbeits- und Ausbildungsdienst da facto auch erheblich unter den genannten Zeiten liegen kann.

Neben dem Gesundheitsschutz wird explizit in [13] als besonderes Ziel betont, die Voraussetzungen schaffen zu wollen, um Arbeit und Familienleben möglichst positiv miteinander kombiniert zu können. Dieser angestrebte Ausgleich ist häufiges Thema der Diskussion, worauf im nächsten Kapitel eingegangen wird.

4 Reaktion der Feuerwehrleute

Die Folge der zu erwartenden bzw. in Teilen bereits vollzogenen Veränderungen war und ist eine erhebliche Unruhe bei den Feuerwehrleuten. In Frage stehen zumeist die Akzeptierbarkeit neuer Arbeitszeit- und Entlohnungsregelungen und hier insbesondere der „drohende“ Entfall des 24-h-Dienstes.

Einige Aussagen zur Stimmungslage bei den Feuerwehrleuten aus einem Internet-Diskussionsforum der Gewerkschaft ver.di [8], welches aufgrund „unsachlicher Polemik“ im Januar 2007 eingestellt wurde, möge die Vielfalt der Diskussion verdeutlichen.

Ich kann natürlich nicht für alle sprechen, aber ein Teil der Kollegen mit denen ich mich unterhalten habe, und es gibt seit Wochen kein anderes Thema mehr auf den Wachen, sagen ganz klar, dass sie keine Stunde unbezahlt länger arbeiten werden. Somit also nicht mehr als 48 Stunden pro Woche. Wie bereits geschrieben: Diesmal sitzen wir am längeren Hebel und nicht der Dienstherr (Kommune). (06.12.2006)

Wir arbeiten nun schon seit vielen Jahrzehnten 54 Std. pro Woche. Dass das der Gesundheit nicht zuträglich ist, ist eine Sache, dass wir nun aber die Sicherheit in "unseren" Städten mit einer solchen Begründung (Gesundheitsschutz und deswegen 48-h-Dienst, D.M.) verschlechtern wollen, ist eine ganz Andere. Ich will, wenn es bei mir zu Hause brennt oder ein medizinischer Notfall vorliegt auch noch Ende nächsten Jahres die 112 anrufen und dann auch unverzüglich Hilfe bekommen können. Und wenn das Personal, das nun fehlt, dann nach 2-3 Jahren endlich ausgebildet ist, dann bestehe ich auch auf 48 Stunden, bis dahin bin ich aber mit einem Ausgleich finanzieller Art durchaus einverstanden. Ich will einfach nicht mehr weiter umsonst arbeiten. Mir sind in den letzten Jahren genug Lasten auferlegt worden. Natürlich könnte man, vermutlich sogar mit Aussicht auf Erfolg, gegen die Anordnung von Mehrarbeit klagen, aber ich werde das nicht tun. Das würde im Übrigen nur einen, in meinen Augen nicht wünschenswerten, Privatisierungsdruck ausüben. D.h. z.B. Abgabe von Aufgaben im Rettungsdienst. Dort würden dann zukünftig Leute arbeiten, die wahrscheinlich schlechtere Bedingungen haben werden, als wir sie jetzt haben. (07.12.2006)

Was wollen die denn machen, wenn wir alle 48 h machen? Jetzt sitzen wir am Hebel. Aufstocken durch FF geht doch auch nicht gut. Welcher Arbeitgeber macht das denn mit, wenn sein Facharbeiter 3mal am Tag seinen Arbeitsplatz verlässt, nur weil eine Brandmeldeanlage in der Nachbarfirma ausgelöst hat? (08.12.2006)

Also, diese Zulage (20 € pro Schicht, D.M.) ist doch keine Dauerlösung sondern dient doch nur zur Überbrückung, da nun ja auch der letzte Mensch weiß, dass es die 48 h Woche gibt. Also werden am 01.01.2007 neue Anwärter eingestellt und am 01.07.2008 kommt die 48 h Woche, da dann alle fertig sind. (08.12.2006)

Hallo, tolle Vorschläge liest man hier. Ihr müsst eure Arbeit sehr mögen. 48 Stunden-Woche im 24 Stundendienst (also vielleicht 85mal zum Dienst kommen) dazu alle Sonderzahlungen wieder zu 100 % + noch 400 € extra (für 23 Stunden Arbeitsdienst in einer Woche wahrscheinlich noch zu wenig). Es fehlen freie Heilfürsorge und regelmäßig eine Kur wegen des schweren Dienstes. (09.12.2006)

(...), der Feuerwehrberuf ist nicht anstrengend, wir liegen alle faul in den Betten. Stress haben wir auch nicht, also deiner Meinung nach sollen wir den Städten die 6 h pro Woche schenken. Wir können alle froh sein, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben. (...) Ab 2009 gibt es nur noch Lebensmittelgutscheine bei der Wehr, denn es ist ja bekannt, die Städte haben kein Geld mehr. Die Preise steigen, mein Einkommen sinkt drastisch. Momentan liege ich mit rund 216 Arbeitsstunden im Monat 250 Euro über Hartz4. Wir werden alle zu Sozialfällen. (09.12.2006)

Ich will keine Gespenster an die Wand malen; aber wie geschrieben, die Rettung kann in die Hände der Hilfsorganisationen und Private. Beim Brandschutz versucht gerade Falck mit Kötter zusammen einen Einstieg in den Brandschutz bei Gemeinden zu bekommen. Wer ist sich sicher, dass bei der Novellierung des FSHG nicht Türen und Tore geöffnet werden? (09.12.2006)

Die Verantwortlichen dieser Umstellung spielen nicht nur mit unserer Gesundheit, sondern auch mit der Sicherheit der Hamburger Bürger! Es wird nicht ausbleiben, dass die Personalausfälle durch Krankheit extrem in die Höhe schießen werden! Nicht weil die Kollegen etwa "Blau machen", sondern vielmehr dadurch, dass diese Art von Schichtdienst einfach krank macht! Ich kann nicht morgens um 8 nach einer RTW-Nacht nach Hause kommen und abends um 19:00 Uhr wieder auf der Matte stehen. Mal ganz davon abgesehen, dass ich meine Familie dadurch tagelang nicht sehen werde. Freunde werden sich von mir abwenden, Mitgliedschaften in Sportvereinen werden nicht mehr möglich sein. "Immer positiv denken" wurde mir vor 12 Jahren in der Ausbildung immer wieder gesagt. Aber das ist nun vorbei!!! Mit diesen Vorgaben kann ich nicht mehr positiv denken! Für mich ist "Abspannen" gekommen! Kein Handschlag mehr als sein muss. Ich werde meinen Dienst für den Hamburger Bürger weiterhin gewissenhaft ausüben, so wie es der Bürger verdient hat. Aber MEHR AUCH NICHT !!! (25.12.2006)

Als alter "Haudegen" mache ich diesen Job auch schon bereits ein paar Jahre und weiß daher genau, wie man sich nach einem 24-er auf einem RTW fühlt. Wer da wissentlich meint, das wäre so o.k., dem spreche ich die Struktur eines klaren Geistes ab. (26.12.2006)

Ich bin nicht von der "früher war alles besser" Fraktion, aber Feuerwehr ist ein sehr traditionsgeprägter Bestandteil der Gesellschaft. Die Demontage ist in vollem Gange - vorangetrieben von der eigenen Führung. Wer Feuerwehr kommerzialisieren will, züchtet sich selbst Krankheiten heran. Und dagegen gibt es kein probates Mittel. (26.12.2006)

Hallo Kollegen, sicher werden wir mit dem Dienstplan Einschnitte in das Privatleben erleben, daran müssen sich auch meine Frau und ich gewöhnen, aber seit mal ehrlich, jammern wir nicht teilweise auf hohem Niveau? Lasst uns doch ab und zu mal unsere Tätigkeit mit dem üblichen Arbeitsmarkt vergleichen.

- Angst um den Arbeitsplatz? Haben wir nicht.
- Weihnachtsgeld ? Gibt es NOCH.
- Urlaub so wie ihn die Firma vorschreibt? Gibt es bei uns nicht.
- Beförderungen und die damit verbundenen Stellen im Vergleich zu anderen Wehren im Bundesgebiet ? Da sieht Hamburg immer noch sehr gut aus.

Klar müssen wir uns nicht ALLES bieten lassen. Aber mal über einiges nachdenken und den jetzigen Job mit dem Erlernten vergleichen, sollten wir doch schon ab und zu, oder? Lasst uns lieber wieder daran arbeiten das es "unter uns" so wird wie früher. Mehr miteinander reden, öfter mal mit der WA was unternehmen. die Abende mal wieder an den Wachen in gemütlichen Runden verbringen (nicht nur vorm Internet). Sind so meine Gedanken, müssen ja nicht stimmen. (26.12.2006)

Wo ist eigentlich die Arbeitsmedizin? 24 Stunden Dienste mögen vielleicht nicht besonders gesund sein aber dieses geringe Übel haben wir geschluckt, um bei der Anzahl der wöchentlichen Arbeitsstunden überhaupt noch Freizeit, soziale Kontakte und ein Familienleben zu haben. Ist Arbeitszufriedenheit nicht auch Gesundheitsschutz? (27.12.2006)

Einige weitere von den Feuerwehrleuten in der Verdi-Diskussion genannte Randbedingungen und Gefühlsbeschreibungen aus dem Sommer 2006:

- Bei einer Veränderung der Schichten ändern sich u. U. die eingespielten Einsatzteams zum Negativen.
- Bei mehr Schichten muss mehr zwischen Daheim und der Dienststelle gependelt werden. Dies ist nicht ökologisch und erheblich teurer, insbesondere da die Pendlerpauschale entfallen ist.
- Nur im 24-h-Dienst ist es möglich, dass die Ehefrau arbeiten geht.
- Nur im 24-h-Dienst ist es möglich, ausreichend am Familienleben teil zu haben.

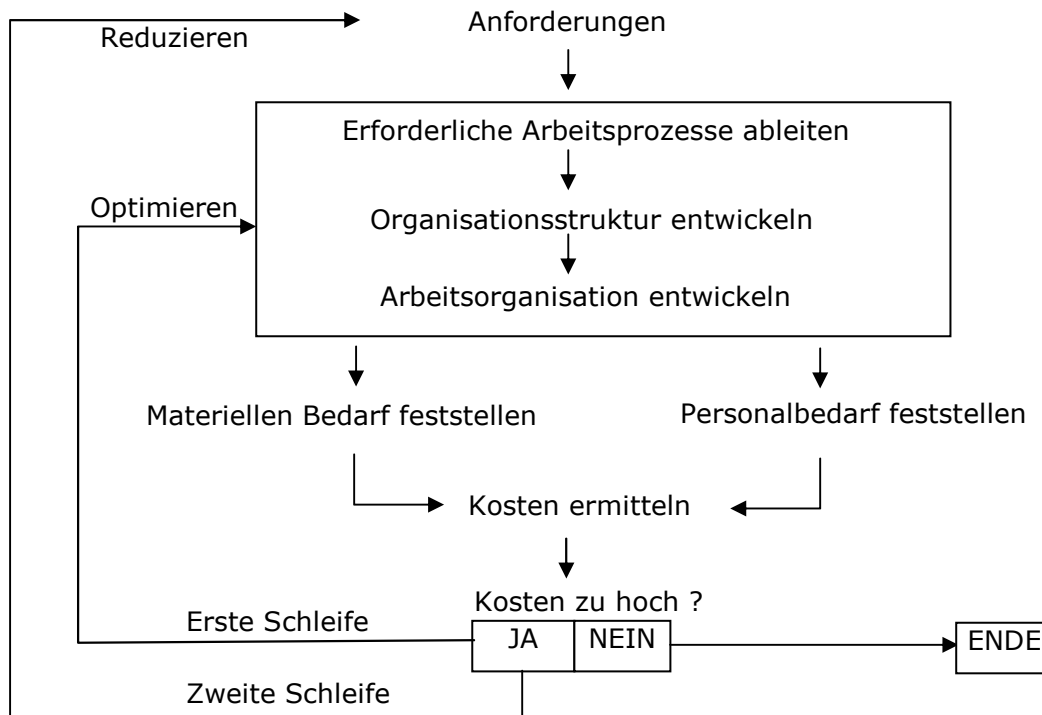
- Wenn mehr Schichten zu machen sind, ist das Familienauto häufiger zu Hause nicht verfügbar und es müsste ein Zweitwagen angeschafft werden, für den aber kein Geld da ist.
- Es wurden so viele Einschnitte in den letzten Jahren hingenommen, dass die Lust am Beruf verloren geht. Weihnachtsgeld nur noch 30 %, Urlaubsgeld gestrichen, Beförderungsstau.
- Zulagen (bei der Opt-Out-Regelung werden solche teilweise gewährt) wirken sich nicht auf die Pension aus. Überstundenvergütung wäre da also besser.
- Die da oben machen was sie wollen.
- Bei Veränderung von 24-h-Dienst zu 13/11 oder 12/12er Diensten wird das Scheidungsrisiko steigen.
- Für einige ist der 24-h-Dienst doch nur wichtig, um ihrer Nebentätigkeit nachgehen zu können.
- Die Erholungszeiten beim 12/12 oder 13/11er-Dienst sind zu gering und er ist weniger gesund als der 24-h-Dienst, was die Arbeitsmediziner in Hamburg festgestellt haben.
- 12-h-Dienst im Rettungswagen ist vollkommen in Ordnung, da der 24-h-Dienst ansonsten eine nicht verantwortbare Belastung darstellt.
- Feuerwehrleute sterben früher als andere Berufsgruppen (D.M.: wissenschaftlich anders beurteilt durch [12]).
- Auch die freiwilligen Feuerwehren sind betroffen, denn sie werden die Folgen der Nachtabsenkungen abfangen müssen.

Oft werden bei Systemuntersuchungen ausschließlich „harte“ Faktoren wie Hilfsfrist, Erreichungsgrad, Kosten oder Krankenstand betrachtet. Die aufgezeigten Stimmungsbilder verdeutlichen jedoch, dass quantitativ wenig fassbare, jedoch für das Gesamtsystem mindestens ebenso erhebliche weiche Faktoren wie Motivation, Leistungsbereitschaft, Erfolg, Erfüllung oder Erfahrung ebenfalls von entscheidendem Einfluss sind. Harte und weiche Fakten sind für einen ganzheitlichen Ansatz zu verknüpfen.

Explizit anzumerken ist, dass die hier bewusst in diesem Umfang wiedergegebenen Auffassungen und Problemstellungen durch die Mitglieder des Arbeitskreises sehr ernsthaft aufgenommen wurden und in die Modellbildung eingeflossen sind.

5 Chancen der Entwicklung

Stellen wir uns vor, wir müssten eine Organisation neu entwickeln, so würden wir etwa vereinfacht in folgenden Prozess eintreten:



Derartige Prozesse finden jedoch nicht nur bei der Entwicklung einer Organisation, sondern auch kontinuierlich während ihrer Lebensdauer statt. Erheblich hemmenden Einfluss auf interne Optimierungsversuche haben dabei traditionell gewachsene Strukturen, dies gerade und insbesondere auch bei den Feuerwehren mit ihrer oft über 100jährigen Geschichte. Bei den Feuerwehren ist das eigene Reduzieren von Anforderungen außerdem nur sehr eingeschränkt möglich, denn die Gesellschaft setzt diesbezüglich die Maßstäbe von außen.

Die Kostensituation und die aufkommende Konkurrenz durch private Anbieter haben vor allem in der letzten Dekade maßgeblich in den oben dargestellten Ablauf hineingewirkt und einen kontinuierlichen Druck zur Anpassung interner Strukturen, Ordnungen und Arbeitsprinzipien aufgebaut. Teilweise sind Anpassungen bereits erfolgt, teilweise stehen sie aus.

Gewachsene Strukturen erschweren das Finden des neuen Optimums (Fließgleichgewicht) und verlangsamen Innovationsprozesse. Bestehende Besitzstände, Hierarchien und manchmal vielleicht auch Eitelkeiten ergeben ein Konglomerat von Abhängigkeiten, in denen innovative Ansätze gedrosselt werden. Gelöst werden derartige Bremsen häufig erst durch sich gravierend verändernde Randbedingungen. Eine derartige Situation besteht derzeit durch die Ar-

beitszeitanpassung (die in oben angegebenem Diagramm den Personalbedarf verändert). Sie bietet gleichsam Risiken und Chancen.

Von Fachleuten und den Verbänden der Feuerwehren wird erwartet, dass die Veränderung der Arbeitszeiten maßgebliche Auswirkungen auf das Gesamtsystem und damit auf die Sicherheitslage im Rahmen des Brand- und Katastrophenschutzes, aber auch der technischen Hilfeleistung und des Rettungsdienstes haben wird.

6 Beispielhafte Fragen an das Modell

Es geht bei der Untersuchung damit um mehr, als die numerische Bewertung unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle. Es geht darum, persönliche Faktoren wie die Motivation, die Zufriedenheit der Mitarbeiter, ihre Sicherheit und ihren Gesundheitsschutz in Relation zu setzen zu den Belangen der Allgemeinheit, wie beispielsweise deren Anspruch an Wirtschaftlichkeit, Schnelligkeit, Verfügbarkeit oder Kompetenz der Feuerwehren und die Organisationsstruktur zu unterstützen, die diesen Ansprüchen am nächsten kommt. Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen sind unter Anderem folgende:

- Kann die EU-Richtlinie zum Anlass genommen werden, überfällige Strukturänderungen durchzuführen? Muss dies gegen die Interessen einzelner Gruppen verstoßen oder kann ein Prozess einsetzen, aus dem alle Gruppen gestärkt hervorgehen?
- In welcher Altersgruppe unter den Feuerwehrleuten ist welche Bereitschaft für Strukturänderungen vorhanden? Wie flexibel werden sie reagieren? Wie lange dauert also der Prozess der Anpassung und welche Folgen hat er in der Zwischenzeit?
- Wird die Anwendung der EU-Richtlinie zur Arbeitszeit bei den Feuerwehren tatsächlich ihr Ziel erreichen und die Sicherheit und den Gesundheitsschutz verbessern?
- Werden bei Umsetzung der Anforderungen der EU in Bezug auf die zulässigen Arbeitszeiten Effekte auftreten, welche die Sicherheit und die Gesundheit der Feuerwehrleute eher negativ beeinflussen? Würde dies die Richtlinie für die Feuerwehren ad absurdum führen?
- Wie kann die Feuerwehr flexibler auf äußere Veränderungen reagieren? Wie müssen Feuerwehrleute der nächsten Generationen ihren Beruf verstehen, um diese Flexibilität zu bewirken?
- Kann die Feuerwehr unabhängiger von äußeren Zwängen werden und mehr am Grad der Zielerreichung gemessen werden (das Thema "Belohnende Strukturen" wurde im Forschungsbericht zum Thema "Ressourceneinsatz bei der Feuerwehr" [10]) herausgearbeitet). Wie kann man Feuerwehrleute und Entscheidungsträger der Städte zu dieser neuen Anschauung bringen? Wie viel Zeit kostet das?
- Ist die Einführung eines „Lebensarbeitszeitkontos“ oder eines „Lebensarbeitskontos,“ sinnvoll?

Das im Folgenden entwickelte Modell wird helfen, diese Fragen zu beantworten.

7 Methodischer Ansatz der Untersuchung

Das System der Feuerwehren weist wie alle gesellschaftlichen Systeme eine erhebliche Komplexität auf, woraus sich die Anwendung systemtheoretischer Methoden ableitet, die speziell zur Behandlung komplexer technisch-gesellschaftlicher Systeme entwickelt wurden.

ARNET verwendet eine Kombination von modifizierten Verfahren des so genannten „Soft-Modeling“, insbesondere umfangreich Teile des „Sensitivitätsmodell Prof. Vester“ [9] sowie bei Bedarf ergänzend Teile der Verfahrens „Heraklit“ [14] oder „Vensim“ [15].

Erfahrungen des Einsatzes im Bereich der Feuerwehren wurden bereits mittels diverser Untersuchungen gewonnen. Der Zukunftsworkshop der vfdb [11] hatte zur Aufgabe, die Situation des bundesdeutschen Brandschutzes anlässlich des Jahrtausendwechsels zu untersuchen und Vorschläge zu einer künftigen Ausrichtung zu erarbeiten. Eine andere, detailliertere Untersuchung wurde im Jahr 2005 abgeschlossen und ging der Frage nach, wie sich eine Veränderung der Ressourcen der Feuerwehren auf die Sicherheit der Gemeinden auswirken würde [10].

Entwickler der methodischen Grundlagen der Vorgehensweise ist der im November 2003 verstorbene Prof. Dr. Dr. h.c. Frederic Vester. Frederic Vester war Mitglied des Club of Rome und viel beachteter Autor einer Vielzahl von Schriften, die sich vornehmlich mit den Besonderheiten komplexer Systeme beschäftigen. Er gilt als Pionier der Methode des „Vernetzten Denkens“ und hat sein Verfahren in einer Vielzahl zum hier zu betrachtenden System der Feuerwehren ähnlich gelagerten Aufgabenstellungen angewendet.

Das ARNET-Verfahren wird den Besonderheiten beim Analysieren der Zusammenhänge komplexer Systeme in besonderem Maße gerecht. Seine Anwendung führt dazu, dass auch kontrovers eingestellte Gruppenmitglieder im Sinne der Aufgabenstellung produktiv die Komplexität des Systems zu nutzen lernen und der einzelne Interessenvertreter zu keinem Zeitpunkt das Gefühl bekommen muss, seine Interessen seien nicht ausreichend berücksichtigt worden.

Ermöglicht wird das ganzheitliche Abbilden und Verstehen komplexer Systeme unter gewollter und notwendiger Einbindung der Sichtweisen aller am System beteiligter Interessengruppen. Ein System kann dabei ein Unternehmen, eine Schule, eine Kooperation, die Planung einer verkehrsberuhigten Zone, der „Bundesdeutsche Brandschutz“ oder auch die Feuerwehr einer Gemeinde sein.

Das Verfahren unterstützt den Ansatz, Entwicklungen nicht nur von gegebenen Macht-konstellationen abhängig zu machen (also letztlich Gewinner und Verlierer im freien Spiel der Kräfte zu produzieren, wie dies zunehmend Praxis in vielen Bereichen unserer Gesellschaft ist) und dadurch erhebliche Verluste der besonderen Chancen komplexer Systeme hinnehmen zu müssen, sondern vielmehr eine intelligente und sozialverträgliche Planung unter Einbeziehung aller Interessengruppen und dem Entdecken und Realisieren der möglichen Potentiale des Systems zuzulassen.

Im Rahmen von Workshops wird durch die am System beteiligten und für das System relevanten Personen und Interessenvertreter ein Systemmodell entwickelt. Dieses Modell ist von Anfang an ganzheitlich, zunächst jedoch grob und wird je nach eingesetzter Zeit nach und nach zunehmend deduktiv verfeinert.

Die Beteiligten sind sowohl bei der Erstellung als auch bei Anpassungen und Weiterentwicklungen des Modells eingebunden und können damit ihre besonderen Gesichtspunkte stets einbringen. Die Interessengruppen und Einzelpersonen streiten bei Durchführung des Verfahrens deshalb erfahrungsgemäß nicht mehr miteinander um die Sicherung ihrer Besitzstände, sondern fokussieren sich auf das abgebildete Modell, beginnen das System nach und nach als Ganzes zu verstehen, lernen die Sichtweisen anderer zu antizipieren und interpretieren ihre neue und alte Rolle zunehmend mit systemischem Hintergrundwissen.

Ein bezüglich der Konfliktvermeidung beispielhafter und nicht zu unterschätzender Teilaspekt: Das Systemmodell wird mittels so genannter „Variablen“ aufgebaut, deren Sinngehalt durch die Beteiligten selbst definiert wird, dies nicht nur einmalig, sondern während des gesamten Prozesses hindurch wiederholt immer dann, wenn es notwendig erscheint. Dies führt zwangsläufig zu einer eigenen, gut abgestimmten und auf das System bezogenen Sprache.

Die Systemstruktur, die inneren und äußeren Einflüsse auf das System, die besonderen Eigenschaften der Variablen (aktive, puffernde, kritische oder zur Steuerung geeignete Variablen), aufschaukelnde und bremsende Prozesse werden deutlich und können in der Realität überprüft und bei Bedarf dort beeinflusst oder zielorientiert genutzt werden.

Das Systemmodell kann bei fortwährendem Einsatz dynamisch an sich verändernde Realitäten angepasst, dadurch zunehmend detailliert und fortan zu Prognosezwecken (Wenn-Dann-Analysen) und zur Untersuchung konkreter Fragen unter ständiger Wahrung des Systemzusammenhangs genutzt werden. Für die Beteiligten entwickelt sich damit ein dauerhaft gebrauchsfähiges Expertensystem des betrachteten Untersuchungsgegenstandes.

Die Schritte des Verfahrens werden im folgenden stark verkürzt dargestellt. Ihre Bearbeitung erfolgt nicht unbedingt in der angegebenen Reihenfolge und wird wiederholt durchgeführt, so dass sich aus einer anfänglich nur groben Systemdarstellung ein zunehmend feiner gewobenes Abbild der Realität entwickelt.

Verfahrensschritte der Untersuchung waren:

Systembeschreibung: Erste Abgrenzung des betrachteten Systems anhand spezieller Fragestellungen (Wer ist beteiligt, was tun die Beteiligten, was sind ihre Interessen, etc.?) Ergebnisse sind ein vorläufiges Systembild, ein erstes Wirkungsgefüge und eine gegliederte Begriffssammlung.

Variablensatz: Beschreibung der im Teil „Systembeschreibung“ gefundenen Begriffe und Einflussfaktoren mittels Variablen, Indikatoren und externen Einflussgrößen.

Feststellen der Systemrelevanz: Überprüfung der Variablen anhand vorgegebener Kriterien auf ihre Systemrelevanz. Ergebnis ist ein Variablensatz, der alle für die Systemuntersuchung wesentlichen Bereiche des Systems abdeckt.

Einflussmatrix: Expertenbefragung zur Erfassung aller potentieller Wirkungen der Variablen aufeinander in quantitativ unscharfer Form. Ergebnis ist eine Matrix, in der jede zwischen den Variablen denkbare Wirkung numerisch erfasst wurde.

Rollenverteilung: Auswertung der Einflussmatrix und Interpretation der kybernetischen Eigenschaften der Variablen, der Teilsysteme und des Gesamtsystems.

Wirkungsgefüge: Festlegung der Wirkungsrichtung real vorhandener Wirkungen. Ergebnisse sind das Bild des vernetzten Systems sowie Aussagen über die Zahl der positiven und negativen Rückkopplungen und deren Wirkungsmechanismen.

Wirkungsbäume: Ableiten von Wirkungsbäumen aus dem Wirkungsgefüge zur Darstellung multikausaler Wirkungen.

In detaillierter Form beschrieben wurde die Vorgehensweise in [9].

8 Systembeschreibung

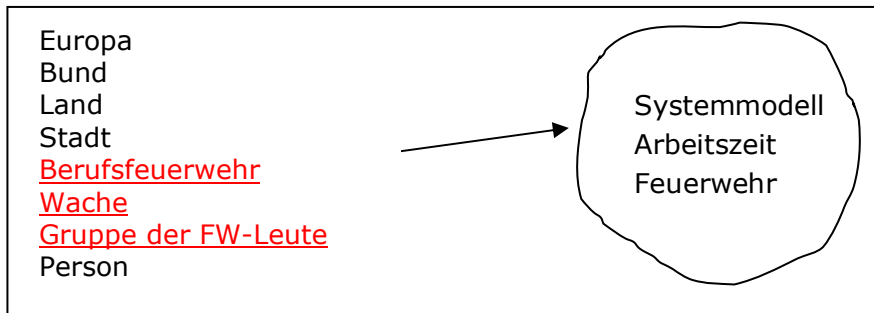
8.1 Generelles

Die Abgrenzung des betrachteten Systems gegenüber angrenzenden und unter- sowie übergeordneten Systemen erfolgte im Vorfeld als Vorschlag und wurde im Rahmen des ersten Workshops vorgestellt, angepasst, durch die Teilnehmer akzeptiert und damit übernommen.

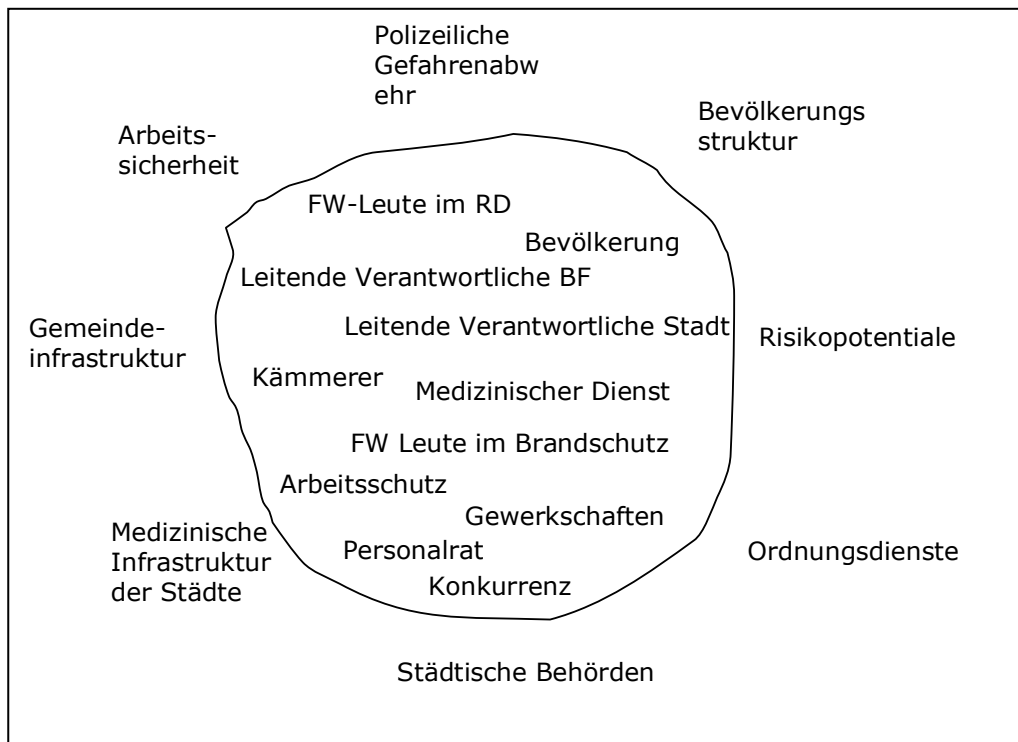
Eine spezielle Problemstellung: Werden bei den Workshops zum Thema "Arbeitszeit" die engen gesetzlichen EU-Regelungen von Anfang an berücksichtigt und in das Systemmodell eingesetzt, bleibt die Komplexität auf der Strecke. Dann gibt es im Wesentlichen nur die einfachen „Hau-Ruck-Lösungen“, wie sie Politiker oft favorisieren. Wird demgegenüber davon ausgegangen, dass mittel- bis langfristig ausreichende Wirkungen erreicht werden können, um die gesetzlich vorgegebenen Regelungen zur Arbeitszeit auf Bundes-, Landes- und auch auf EU-Ebene in Frage stellen und beeinflussen zu können, so ist der komplexere Ansatz zu wählen und die optimierte Lösung ist zu suchen. Angestrebt wird ein Vorgehen entsprechend dem zweiten Gedanken, denn nur dieser lässt ausreichend kreative Ansätze zu, ohne direkt Einschränkungen hinnehmen zu müssen. Heißt: Die konkrete Umsetzbarkeit der zu entwickelnden Strukturen soll zunächst unbeachtet bleiben und erst in einem abschließenden Schritt berücksichtigt werden.

8.2 Abgrenzung des Systemmodells

Eine „vertikale“ Abgrenzung des Systemmodells gegenüber angrenzenden Systemen wird wie folgt vorgenommen. Dabei werden relevante Einflüsse aus den über- und untergeordneten Systemen berücksichtigt.



Eine horizontale Abgrenzung wird wie folgt vorgenommen.



Auch hier werden die Einflüsse aus angrenzenden Systemen nicht vernachlässigt, sondern im Bedarfsfall explizit als externe Einflüsse mit erfasst. Zur Umschreibung des Systems werden in obiger Darstellung die Beteiligten aufgeführt. Die Vollständigkeit der Darstellung ist hier nicht relevant, wichtig ist lediglich der Aspekt, die Abgrenzung zu verdeutlichen.

Das Systemmodell soll die Komponenten des Systems der deutschen Berufsfeuerwehren, die für die Behandlung der oben umfangreich beschriebenen Fragestellungen relevant sind, als so genannte „Variablen“ beinhalten (vgl. [10] und [11]).

8.3 Verbale Systemabgrenzung

Folgende Systemabgrenzung wurde durch die Arbeitsgruppe vorgenommen:

Die Betrachtungen beziehen sich auf den Einsatzdienst und dem dafür erforderlichen Overhead für die Berufsfeuerwehr einer Großstadt wie Berlin, Köln, Düsseldorf oder München.

Ziel der Untersuchung ist es, die Interaktionen und Veränderungen im systemischen Gesamtkontext abschätzen zu können, die sich aus einer Veränderung der Arbeitszeitregelungen und hier insbesondere der Schichtlängen, aber auch anderer parallel dazu aktivierbarer Steuergrößen ergeben.

In der Untersuchung sollen die Belange

- der Leitung der Berufsfeuerwehr,
- eines repräsentativen Feuerwehrmannes für die Gruppe der Feuerwehrleute der Berufsfeuerwehren im Brandschutz/TH, aber auch im Rettungsdienst,
- seiner Familie,
- der Städte und der repräsentierten Bevölkerung

berücksichtigt werden.

Als wesentliche weitere Gruppen sind die Hilfsorganisationen, die freiwilligen Feuerwehren bzw. die Werkfeuerwehren gedanklich an das Modell an- bzw. in das Modell einzubinden.

Der Betrachtungszeitraum beträgt zunächst 5-10 Jahre.

Wirkungen aus der Einrichtung eines Lebensarbeitszeitkontos werden einbezogen.

9 Variablen

Auf der Grundlage der Feststellung der am System beteiligten Personengruppen (FW-Leute, Politiker, Leitung der Feuerwehr, Kunden (Bevölkerung), Stadt, Konkurrenz, Freiwillige Feuerwehren, Familien) entstand das unten dargestellte erste Systembild.



Auf dieser Grundlage wurde ein Satz von letztlich 26 Variablen gebildet. Dieser wiederholt rekursiv überarbeitete Variablensatz wird im Folgenden in seiner bei Abschluss der Untersuchung gültigen Form aufgelistet. Dabei werden die laufende Nummer, die Benennung, die verbale Definition sowie erläuternd einige der auf einer Skala von 0 bis 30 Punkten möglichen Merkmalsausprägungen in folgender Form angegeben.

Nr.	Variablenbezeichnung
Definition	
30 ↑	Merkmalsausprägung beim Stand von 30 Punkten.
20	Merkmalsausprägung beim Stand von 20 Punkten.
10 ↓	Merkmalsausprägung beim Stand von 10 Punkten.
0	Merkmalsausprägung beim Stand von 0 Punkten.

1	Personalbestand
Menge der Vollzeitstellen im Einsatzdienst bei der betrachteten Berufsfeuerwehr.	
30 ↑	<p>„Neben jedem Bürger steht ein Feuerwehrmann.“</p> <p>Die FL können neben den zugewiesenen Standardaufgaben weitere Aufgaben übernehmen.</p> <p>Für Standardaufgaben ist eine ausreichende Zahl an FW-Leuten vorhanden.</p> <p>Die Bürger müssen den Brandschutz selbst in die Hand nehmen.</p>
20	
10	
0 ↓	

2	Pendleraufwand
Die Variable "Pendleraufwand" beschreibt gleichzeitig die Anzahl der Feuerwehrleute, die zum Dienst aus weiteren Bereichen des Umlandes anreisen und beinhaltet auch die Aspekte der dafür zurückgelegten Strecken und die dabei anfallenden erforderlichen Kosten sowie den persönlichen Zeitaufwand.	
Die Variable wird von außerhalb des Systems durch die Grundstücks- und Baukosten innerhalb der Stadtgrenzen, den Grundstücks- und Baukosten im Umland oder auch innerhalb des Systems von den persönlichen Wohnwünschen der Feuerwehrleute beeinflusst.	
30 ↑	<p>Der Pendleraufwand ist sehr hoch und stellt für alle eine erhebliche Belastung dar.</p> <p>Der Pendleraufwand spielt eine Rolle, wenn auch keine gravierende.</p> <p>Der Pendleraufwand ist zu vernachlässigen.</p>
20	
10	
0 ↓	

3	Bereitgestellte Mittel
Jährliches Budget der Stadt für den Betrieb der Feuerwehr nach Vorgaben der politisch Verantwortlichen. Rückstellungen für Pensionen sind inbegriffen.	
Sonstige Einnahmen bleiben als im hier betrachteten Modell marginal unberücksichtigt.	
30 ↑	<p>3 % des Gesamthaushalts.</p> <p>2 % des Gesamthaushalts.</p> <p>1 % des Gesamthaushalts.</p>
20	
10	
0 ↓	

4	Schichtlänge
Kontinuum über die 8 h/ 11 h/ 12 h/ 13 h/ 24 h Dienste.	
30 ↑	<p>24 Stunden Dienst.</p> <p>8 Stunden Dienst.</p>
20	
10	
0 ↓	

5	Ertrag aus Beruf
Ertrag = Besoldung – finanziellem Aufwand für die Bereitstellung der Arbeitsleistung (bspw. Fahrtkosten)	
30 ↑	Ertrag erlaubt „luxuriöses“ Leben.
20	Ertrag ist gut und erlaubt die Befriedigung gehobener materieller Bedürfnisse
10 ↓	Ertrag ist ausreichend aber nicht befriedigend.
0	Mangelnder Ertrag führt zur Unruhe.

6	Zufriedenheit mit der Feuerwehr
Beschreibt den durch die Politik repräsentierten Sicherheitsanspruch der Bevölkerung und den Grad zu dem die Feuerwehr diesen abdecken kann.	
30 ↑	Feuerwehr wird häufig gelobt.
20	Feuerwehr wird wenig beachtet.
10 ↓	Feuerwehr wird häufig kritisiert.
0	

7	Planbare freie Zeit
Ein Qualitätsmerkmal eines Berufes ist die Verlässlichkeit und Planbarkeit der dienstfreien Zeiträume, denn diese sind Grundlage für die gesellschaftlichen Integrationsmöglichkeiten des Feuerwehrbeamten und seiner Familie bzw. seines sonstigen sozialen Umfeldes und ggf. des Nebenjobs.	
30 ↑	Der Dienstplan ist absolut verlässlich und den persönlichen Bedürfnissen gut anzupassen.
20	In der Regel ist der Dienstplan verlässlich. Gelegentlich ungeplante Sonderschichten.
10 ↓	Dienstplan ist kaum zu beeinflussen. Häufig und wenig koordinierte Sonderschichten.
0	Eine Planungssicherheit ist nicht gegeben.

8	Physische Beanspruchung
Die physische Beanspruchung von Feuerwehrleuten resultiert im Wesentlichen aus der Belastung durch Einsatzgeschehen (singulär), wechselnden Schichten (regelmäßig), Übungseinheiten (regelmäßig), private Belastung ("Häusle baue" aber auch Nebenjobs), u. U. Sport (regelmäßig) und dem Verhältnis dieser Beanspruchungen zur persönlichen Belastbarkeit.	
Beanspruchung = Belastung/Belastbarkeit	
30 ↑	Aufgrund Überlastung dauerhaft krank, nicht einsetzbar.
20	Angemessene Beanspruchung, die dauerhaft nicht zu gesundheitlichen Schäden führt.
10 ↓	Erhebliche Unterforderung.
0	

9	Auslastung während der Dienstzeit
"Auslastung w. d. Dienstzeit" kennzeichnet die tatsächliche zeitliche Auslastung innerhalb des Dienstes.	
30 ↑	Auslastungsgeprägter Einsatzdienst z.B. Rettungsdienst zu Zeiten wie Karneval oder Oktoberfest.
20	
10 ↓	
0	
Vorhaltegeprägter Brandschutzdienst in einem Bezirk, wo nur selten etwas geschieht.	

10	Anteil älterer Mitarbeiter
Im Wesentlichen selbsterklärend. Als ältere Mitarbeiter gelten die, bei denen der Übergang der spezifische Nutzen für die Feuerwache von körperlicher Leistungsfähigkeit auf Erfahrung stattgefunden hat.	
30 ↑	Hohe Anzahl älterer Kollegen.
20	
10 ↓	
0	
Gleichmäßige Altersverteilung.	
Hoher Anteil junger Kollegen.	

11	Berufsrisiko (Berufsunfähigkeitsrisiko)
Variable, welche die Summe aller Berufsrisiken (aus Wachalltag, Einsatz, Berufsverkehr, berufsbedingte Erkrankungen) zusammenfasst und in Relation zu den beruflichen Anforderungen gesetzt das Risiko beschreibt, den Leistungsanforderungen nicht mehr gerecht zu werden (Berufsunfähigkeitsrisiko).	
30 ↑	Hohes Risiko, kaum ein Kollege ist in der Lage, das Pensionsalter im Dienst zu erreichen.
20	
10 ↓	
0	
Das Risiko ist mit Berufen aus dem handwerklichen Bereich zu vergleichen.	
Das Risiko entspricht dem einer Verwaltungstätigkeit.	

12	Bereitschaft für Veränderungen
Variable kennzeichnet den Grad, zu dem Veränderungen durch den Feuerwehrmann unterstützt und mitgetragen werden. Dies kann Änderungen auf der Wache, aber auch persönliche Veränderungsnotwendigkeiten betreffen.	
30 ↑	Der FM ist offen und flexibel gegenüber als für die Sache der Feuerwehr sinnvoll erkannten Veränderungen.
20	
10 ↓	
0	
Der FM ist bis zu dem Grad anpassungsbereit, bis seine privaten Belange berührt werden.	
Der Feuerwehrmann ist nicht bereit, Veränderungen zu unterstützen.	

13	Psychische Beanspruchung
Die Psychische Beanspruchung wird im Wesentlichen durch die Begriffe Stress und traumatische Erlebnisse wiedergegeben. Stress ist eher der dauerhafte Zustand, traumatische Erlebnisse sind singuläre Ereignisse, die zu einer dauerhaften psychischen Belastung führen. Beanspruchung = Belastung/Beanspruchbarkeit.	
30 ↑ 20 10 0 ↓	Burn-Out-Syndrom, Depressionen. Die Anspannung kann nicht dauerhaft ertragen werden. Regeneration nur bei längerem Urlaub. Die Beanspruchung steht im ausgewogenen Verhältnis zur in der Freizeit möglichen Erholung. Die Beanspruchung ist so gering, dass die Fähigkeit mit einer höheren umzugehen, verloren geht.

14	Sozio-ökonomische Zufriedenheit
"Sozio" bildet die ursprüngliche Variablen "Vereinbarkeit mit dem sozialen Umfeld" und "Sozialer Status" ab. "Ökonomisch" steht im Zusammenhang mit den materiellen Ansprüchen.	
Aspekte: Verdienst, Altersversorgung, Freizeit, geblockte Freizeit, Gesundheitsbeanspruchung, reduzierter Stress, Aufstiegschancen, Zukunftssicherheit.	
30 ↑ 20 10 0 ↓	Der FW-Mann ist glücklich, das private Umfeld entspricht seinen Bedürfnissen zu nahezu 100 %. Im Allgemeinen ist der FW-Mann zufrieden, ab und an kommt Unzufriedenheit auf. Eine latente Unzufriedenheit ist immer vorhanden, auch wenn diese zeitweise zurücktritt. Stetige und offen nach außen gestellte Unzufriedenheit.

15	Arbeitszeit pro Woche
Kontinuum der Arbeitszeit (Arbeits- und Ausbildungsdienst + Bereitschaftszeit) pro Woche (54, 48, 40 Stunden sind bekannte Stufen dieses Kontinuums).	
30 ↑ 20 10 0 ↓	56 Stunden : : 32 Stunden

16	Arbeitsdienst pro Woche
Arbeits- und Ausbildungsdienst pro Woche. 40, 29, 23 Stunden sind bekannte Eckwerte dieses Kontinuums.	
30 ↑ 20 10 0 ↓	40 Stunden : : 10 Stunden

17	Anforderungen an Bewerber
Anforderungen sind Fitness, Aufnahmefähigkeit, Lernbereitschaft, gute Allgemeinbildung, ...	
30 ↑	Junge, leistungsfähige, pfiffige, teamfähige, gesunde Bewerber mit geeigneter Ausbildung.
20	
10	
0 ↓	
Egal wer, wir nehmen jeden. Keine Qualifikationserfordernisse.	

18	Leistungsfähigkeit der Feuerwehr
Merkmale: Kurze Hilfsfrist, hoher Erreichungsgrad und optimale Einsatzdurchführung. Im Zusammenwirken mit den Kosten ergibt sich die Effektivität. Neben den personellen Ressourcen spielt hier die Ausstattung eine wesentliche Rolle.	
30 ↑	Die FW ist in der Lage, mit ungewöhnlich schwerwiegenden Ereignisse im Stadtgebiet umzugehen.
20	
10	
0 ↓	
Die Feuerwehr ist allen Standardanforderungen mit guter Qualität gewachsen.	
Die Feuerwehr ist nicht in der Lage, den Standardanforderungen gerecht zu werden.	

19	Zugestandene Eigenverantwortlichkeit
Die Variable beschreibt den Grad, zu dem eigenverantwortliches Handeln (Arbeitszeit-souveränität) durch den Dienstherrn zugestanden wird. Sie korrespondiert mit Führungsverantwortung bzw. Delegationsrahmen.	
30 ↑	Der FW-Mann ist autonom und persönlich verantwortlich für die Zielerreichung.
20	
10	
0 ↓	
Der FW-Mann hat ein Mitspracherecht, Verantwortlichkeit für die Zielerreichung ist eingeschränkt.	
Über den Einsatz des FW-Mannes entscheiden andere. Er trägt „keine“ Verantwortung.	

20	Einkommen im Nebenjob
Diese Variable spiegelt den Ertrag aus Nebentätigkeit wieder.	
30 ↑	Das Einkommen ist ebenso hoch wie oder höher als das Einkommen aus dem Hauptberuf.
20	
10	
0 ↓	
Das Einkommen ist als Nebeneinkommen zu sehen und ergänzt die Haupteinkünfte.	
Keine Nebeneinkünfte.	

21	Wettbewerbsdruck
Zunehmend drängen private Anbieter und andere Hilfsorganisationen für Sicherheitsleistungen auf den Markt. Nach dem Rettungsdienst und Krankentransport gibt es die Dienstleistungen im Rahmen der technischen Hilfeleistung längst. Es kommt der Zeitpunkt der ersten privaten Feuerwache, die einen privatrechtlichen Vertrag mit der Gemeinde aushandelt.	
30 20 10 0	↑ Die Konkurrenz ist preisgünstiger und leistungsfähiger. Die Stadt wechselt den Anbieter. Die Konkurrenz ist ebenso leistungsfähig, wie die Feuerwehr. Die Stadt verhandelt über die Preise. ↓ Die Feuerwehr hat noch die Nase vorne. In einzelnen Bereichen ist die Konkurrenz ernst zu nehmen. Die Feuerwehr ist konkurrenzlos.

22	Attraktivität für Nachwuchs
Die Zahl der jährlichen Bewerber ist ein Indikator für diese Variable.	
30 20 10 0	↑ Alle wollen zur Feuerwehr. Eine Anstellung bei der Feuerwehr ist begehrt, die Reputation bei jungen Leuten sehr gut. ↓ Die Feuerwehr wird als mögliche Alternative zu sonstigen beehrten Berufsbildern gesehen. Kein Mensch will zur Feuerwehr.

23	Ausbildung und Gesundheitsförderung
Dies ist die Variable, die beschreibt, in welcher Intensität der Arbeitgeber (Dienstherr) den Gesundheitsschutz und die Weiterbildung fördert.	
30 20 10 0	↑ Gesundheitsförderung und Ausbildung werden in besonders hohem Maße gefördert. ↓ Gesundheitsförderung und Ausbildung werden im erforderlichen Maße betrieben. Ausbildung, Sport, Gesundheitsschutz werden vernachlässigt.

24	Einsatzfähigkeit
Die Variable beschreibt insbesondere ein individuelles Merkmal der Gruppe der Feuerwehrleute im Einsatzdienst.	
Dieses Merkmal wird auch durch folgende Stichworte umschrieben, die zunächst nicht als eigenständige Variablen abgebildet wurden:	
<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit/Fitness • Qualifikation • Motivation im Beruf • Eigenverantwortliches Handeln (in Abgrenzung zur zugestandenen Eigenverantwortung [siehe Variable 19], ist dies hier ein persönliches Merkmal). 	
30 20 10 0	↑ Zu 100 % gut ausgebildete, engagierte, geistig und körperlich fitte, teamorientierte Feuerwehrleute. ↓ Viele gute Leute, aber auch einige unmotivierte, die mitgezogen werden müssen. Wenige gute Leute, die erhebliche Mühe haben, die anderen zu bewegen. Unmotivierte Mitarbeiter, die eigentlich nur ihre Ruhe haben wollen.

25	Erfahrung
<p>Die Variable beschreibt ein individuelles Merkmal der Gruppe der Mitarbeiter.</p> <p>Dieses Merkmal wird auch durch folgende Stichworte umschrieben, die zunächst nicht als Variablen abgebildet wurden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einsatzerfahrung • Quartierkenntnis/Routine • Stressresistenz • Lebenserfahrung 	
30 ↑ 20 10 ↓ 0	<p>Viele „Alte Hasen“, die Erfahrung gut organisiert an jüngere Kollegen vermitteln.</p> <p>Einige „Alte Hasen“, die jedoch Akzeptanzprobleme bei einigen der jungen Mitarbeiter haben.</p> <p>Die Erfahrung geht verloren, da ein Wissenstransfer nicht stattfindet.</p>

26	Zukunftsfähigkeit der Feuerwehr
<p>Die Variable gibt Auskunft über die Veränderung der Größe und der Aufgaben der Berufsfeuerwehren. Ein Indikator ist die Gleichmäßigkeit der Altersverteilung.</p>	
30 ↑ 20 10 ↓ 0	<p>Die Feuerwehr ist so aufgestellt, dass ihre Funktion und Stellung über Jahrzehnte gesichert ist.</p> <p>Ernsthafte Sorgen bestehen nicht, das Ganze muss aber im Auge behalten werden.</p> <p>Die Feuerwehr wird um ihren Bestand kämpfen müssen.</p> <p>Als privates Unternehmen müsste für die FW Insolvenz angemeldet werden.</p>

10 Einflussmatrix

10.1 Übersicht

In der Einflussmatrix wurde jede Variable gegen jede andere abgefragt und numerisch bewertet. Fragestellung war jeweils, wie beeinflusst eine Änderung der Variablen A eine Veränderung der Variable B. Indirekte Beziehungen, also solche, die über andere Variablen verlaufen, wurden nicht bewertet. Doppelbewertungen wurden damit vermieden.

0 = Keine Wirkung

1 = A muss stark verändert werden um eine Veränderung bei B zu bewirken

2 = Verändert sich A, so verändert sich B nahezu in gleichem Maße

3 = Auch bei geringer Veränderung von A verändert sich B bereits deutlich.

Diese Bewertung von 650 Beziehungen wurde in zwei Gruppen durchgeführt und von ARNET im Nachgang zum dritten Workshop der folgenden Matrix zusammengeführt.

		Wirkung von ↓ auf →																									AS	P		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			26	
1	Personalbestand	X	1	2	0	0	1	1	2	2	0	1	1	1	0	2	1	1	3	2	0	0	1	2	1	1	1	27	405	
2	Pendleraufwand	0	X	0	1	1	0	2	2	0	0	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	13	208	
3	Bereitgestellte Mittel	3	0	X	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	2	0	0	3	1	3	0	0	1	18	360	
4	Schichtlänge	0	3	1	X	0	0	3	2	2	0	0	0	1	0	0	2	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	17	187	
5	Ertrag aus Beruf	0	1	2	0	X	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	1	0	0	1	1	3	0	1	0	0	14	182	
6	Zufriedenheit mit Feuerwehr	1	0	2	0	1	X	0	0	0	0	0	1	1	3	0	1	0	1	1	0	3	2	1	1	0	2	21	315	
7	Planbare freie Zeit	0	1	0	0	0	0	X	2	0	0	0	2	2	3	0	0	0	0	0	3	2	2	0	0	0	0	17	255	
8	Physische Beanspruchung	1	1	1	1	0	0	2	X	0	2	2	2	2	1	0	1	2	1	0	2	0	2	2	3	1	0	29	783	
9	Auslastung w. d. Dienstzeit	0	0	1	2	0	1	0	2	X	0	1	0	2	2	0	2	1	1	0	2	2	2	1	2	2	1	27	351	
10	Anteil älterer Mitarbeiter	1	1	1	0	0	0	0	2	0	X	0	2	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	2	2	3	2	21	231	
11	Berufsrisiko	2	0	1	0	1	1	0	1	1	0	X	1	2	1	0	0	2	0	1	1	0	2	2	1	2	1	23	414	
12	Bereitschaft f. Veränderungen	0	1	1	1	2	1	2	0	2	0	0	X	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	30	810	
13	Psychische Beanspruchung	0	1	0	2	0	0	2	2	1	2	2	1	X	3	0	1	2	1	1	2	0	2	2	3	1	0	31	961	
14	Sozio-ökonom. Zufriedenheit	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	1	3	2	X	0	0	0	1	1	2	0	2	1	2	0	1	20	740	
15	Arbeitszeit/Woche	2	1	0	2	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	X	2	0	2	1	1	1	2	0	0	2	1	23	161	
16	Arbeitsdienst/Woche	2	0	1	0	0	1	0	2	2	1	1	0	2	2	2	X	0	2	0	0	1	1	2	1	1	1	25	350	
17	Anforderung an Bewerber	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	2	1	1	0	0	X	2	1	0	1	1	0	2	0	2	17	323	
18	Leistungsfähigkeit der FW	0	0	2	0	0	3	0	2	0	0	1	0	1	1	0	0	1	X	0	0	3	2	1	0	0	2	19	494	
19	Zugest. Eigenverantwortlichk.	0	0	1	0	0	0	2	0	1	0	0	1	2	3	0	1	1	1	X	0	1	1	0	2	0	0	17	306	
20	Einkommen im Nebenjob	0	0	0	1	0	0	0	2	0	1	1	2	1	3	0	0	0	0	0	X	1	2	0	1	1	0	16	288	
21	Wettbewerbsdruck	0	1	2	1	1	0	0	0	1	1	0	3	0	0	1	1	0	0	1	0	X	1	2	0	0	3	19	418	
22	Attraktivität für Nachwuchs	2	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	1	11	407	
23	Ausb.- + Gesundheitsförderung	1	0	1	0	1	0	0	2	0	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	X	3	2	2	22	660
24	Einsatzfähigkeit	0	0	0	0	2	2	0	2	1	0	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	0	1	3	X	0	2	26	702	
25	Erfahrung	0	0	1	0	1	2	0	1	0	0	2	1	2	1	0	0	0	3	2	0	0	0	0	1	1	X	2	20	380
26	Zukunftsfähigkeit der FW	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	2	2	2	0	0	X	10	270	
		15	16	20	11	13	15	15	27	13	11	18	27	31	37	7	14	19	26	18	18	22	37	30	27	19	27	PS		
		180	81	90	155	108	140	113	107	208	191	128	111	100	54	329	179	89	73	94	89	86	30	73	96	105	37	Qx100		

Konsens	Vergleich mit
Gruppe A	Gruppe A
Gruppe B	Gruppe B
Gruppe C	Gruppe C

10.2 Bereichsbezogene Analyse

		1				2			3								4										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1 Steuerung	1 Schichtlänge	X	2	0	2	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	3	3	2	1	0	0	0	0	0	0
	2 Arbeitsdienst/Woche	0	X	2	2	1	1	1	2	1	2	0	2	0	1	1	1	0	0	2	2	1	1	0	2	0	0
	3 Arbeitszeit/ Woche	2	2	X	0	0	1	0	2	0	0	1	2	0	2	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1	1	0
	4 Auslastung w. d. Dienstzeit	2	2	0	X	1	2	1	0	0	1	0	1	1	2	1	1	0	0	2	2	2	2	0	2	2	0
2 Stadt+ Außen	5 Zufriedenheit mit Feuerwehr	0	1	0	0	X	3	2	1	0	1	1	1	0	2	0	0	0	0	1	1	0	1	3	0	1	
	6 Wettbewerbsdruck	1	1	1	1	0	X	2	0	1	2	1	0	0	1	3	0	1	0	0	0	0	1	0	0	3	
	7 Bereitgestellte Mittel	0	0	0	0	1	3	X	3	0	3	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	
3 Feuerwache	8 Personalbestand	0	1	2	2	1	0	2	X	0	2	2	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	0	0	1	
	9 Anteil älterer Mitarbeiter	0	0	0	0	0	0	1	1	X	2	1	0	1	1	2	0	1	0	2	1	2	3	0	0	1	
	10 Ausb.- + Gesundheitsförderung	0	0	0	0	0	0	1	1	1	X	1	0	0	2	2	2	0	0	2	2	3	2	1	0	1	
	11 Zugest. Eigenverantwortlich.	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	X	1	1	1	0	0	0	2	0	2	0	2	0	3	0	
	12 Leistungsfähigkeit der FW	0	0	0	0	3	3	2	0	0	1	0	X	1	2	2	1	0	0	2	1	0	0	0	1	0	
	13 Anforderung an Bewerber	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	2	X	1	2	0	1	0	0	1	2	0	1	1	0	
	14 Attraktivität für Nachwuchs	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	X	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	
	15 Zukunftsfähigkeit der FW	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	1	0	2	2	X	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
	16 Berufsrisiko	0	0	0	1	1	0	1	2	0	2	1	0	2	2	1	X	0	0	1	2	1	2	1	1	1	
4 Feuer- wehrmann	17 Pendleraufwand	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	X	2	2	2	1	0	1	2	0	
	18 Planbare freie Zeit	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	X	2	2	0	0	0	3	3	
	19 Physische Beanspruchung	1	1	0	0	0	0	1	1	2	2	0	1	2	2	0	2	1	2	X	2	3	1	0	1	2	
	20 Psychische Beanspruchung	2	1	0	1	0	0	0	0	2	2	1	1	2	2	0	2	1	2	2	X	3	1	0	3	2	
	21 Einsatzfähigkeit	0	1	1	1	2	0	0	0	3	1	3	1	1	2	2	0	0	2	1	X	0	2	1	1	1	
	22 Erfahrung	0	0	0	0	2	0	1	0	0	1	2	3	0	0	2	2	0	0	1	2	1	X	1	1	0	
	23 Ertrag aus Beruf	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	1	3	0	0	1	0	0	1	0	X	3	1	1	
	24 Sozio-ökonom. Zufriedenheit	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	2	1	1	2	0	0	2	2	0	1	X	2	
	25 Einkommen im Nebenjob	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	1	0	0	2	1	1	1	0	3	X	
	26 Bereitschaft f. Veränderungen	1	1	1	2	1	2	1	0	0	1	2	2	1	1	2	0	1	2	0	2	1	1	2	2	1	

Ordnet man die Variablen nach übergeordneten Bereichen (siehe Graphik), wie es in den von der Arbeitsgruppe bearbeiteten Matrizen zunächst bewusst vermieden wurde, so führt die Analyse der Wirkung der dargestellten Bereiche aufeinander zu folgenden ersten Aussagen:

- Der Bereich „Steuerung“ hat die meisten Wirkungen auf sich selbst, was bedeutet, dass die Steuerungsgrößen vernetzt und voneinander abhängig gesehen wurden, was nicht vorteilhaft ist. Er wirkt wenig in den Bereich „Stadt und Außen“ hinein, stärker hingegen etwa gleichmäßig in die Bereiche „Feuerwache“ und „Feuerwehrmann“. Die Steuerungsgrößen werden vor allem vom [Personalbestand] und aus dem Bereich „Feuerwehrmann“ über die Beanspruchungen und die [Bereitschaft für Veränderungen] beeinflusst. Wollen die Feuerwehrleute also „gute“ Bedingungen in Bezug bspw. auf die Schichtlänge erreichen, so tun sie dies, unabhängig von der real vorhandenen tatsächlichen Situation, günstiger Weise (und aus systemischer Sicht völlig zu Recht) über die Darstellung einer besonderen Beanspruchung. Um diese ungute systemimmanente Notwendigkeit zu reduzieren, wäre es erforderlich, den Feuerwehrleuten weitere Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitszeitgestaltung einzuräumen.

- Die Stadt, die Öffentlichkeit und die Konkurrenz haben vielfältige Einflussmöglichkeiten in die Feuerwache hinein. Die Stadt hat insbesondere Einfluss über die bereitgestellten Mittel und das Personal sowie die Höhe der Förderung der Konkurrenz. Der Einfluss auf den Feuerwehrmann selbst ergibt sich eher mittelbar und ist deshalb unter Umständen für den Feuerwehrmann nur schwer zu erkennen, was die Erfordernis einer besonderen internen Transparenz beispielsweise im Hinblick drohender Konkurrenzsituationen begründet.
- Einfluss auf den Bereich „Stadt + Außen“ kann der Bereich „Feuerwache“ insbesondere über die [Leistungsfähigkeit] nehmen. Hier ist derzeit die Außendarstellung einer geringen [Leistungsfähigkeit] erforderlich, um erhöhte Mittelzuweisungen zu erreichen. Im Gegensatz dazu besteht gleichzeitig die Notwendigkeit, die Darstellung der [Leistungsfähigkeit der Feuerwehr] gegenüber der Bevölkerung positiv vorzunehmen. Auch dies ist eine derzeit systemimmanente und, wie in [10] bereits gezeigt und begründet, kontraproduktive Notwendigkeit, die es durch Strukturänderungen zu beseitigen gilt.
- Die Variablen aus dem Bereich „Feuerwache“ koppeln wenig auf den Bereich „Steuerung“ in Feld 1 zurück, beeinflussen sich selbst und den Bereich Feuerwehrmann jedoch erheblich. Der Bereich „Feuerwehrmann“ kann gezielt über [Ausbildung und Gesundheitsförderung], [Anteil älterer Mitarbeiter], [Zugestandene Eigenverantwortlichkeit] beeinflusst werden.
- Die Variable [Bereitschaft für Veränderungen] beeinflusst nahezu gleichmäßig alle Bereiche. Dies mag zum Teil daran liegen, dass diese Variable eher diffus in ihrer Definition geblieben ist, zeigt aber dennoch, wie hoch die Arbeitsgruppe den Einfluss einer für Anpassungen offenen betrieblichen Atmosphäre gewichtet.
- Deutlich wird auch, dass der Bereich „Feuerwehrmann“ den stärksten Einfluss auf sich selbst hat.

Im Folgenden wird wieder auf die ursprüngliche Nummerierung der Variablen zurückgegriffen.

10.3 Erläuterungen zu den vergebenen Punkten

Für die im Folgenden dargestellten Wirkungsbeziehungen wurden Erläuterungen zu den in der Einflussmatrix vergebenen Punkten abgegeben. Bei den sonstigen Beziehungen schien der Arbeitsgruppe eine Erläuterung nicht erforderlich.

Wirkung von [Personalbestand]

- 1 → 2 Je mehr Personal, desto mehr müssen pendeln, der Gesamtaufwand steigt.
- 1 → 4 0, weil nur Auswirkungen auf die Arbeitszeit, nicht auf die Schichtlänge.
- 1 → 6 Strittig, ob eventuell auch 0, lediglich Tendenz zur 1 erkannt.
- 1 → 7 Die Wirkung resultiert aus dem Gesetz der großen Zahlen: Je mehr Personal eine Feuerwehr hat, desto unempfindlicher ist sie bei Krankheit, etc., da eine ausreichende Zahl von Springern eingeplant werden kann.
- 1 → 8 Es besteht ein Unterschied, ob lediglich eine Staffel oder eine Gruppe zum Feuer fährt.
- 1 → 11 Die Absicherung im Einsatz leidet unter zu wenig Personal (Rettungstrupp).
- 1 → 12 Spanne reicht vom "Abducken" bis zu hoher persönlicher Bedeutung.
- 1 → 13 Hauptwirkung über Belastung. Aber bspw. Mobbing-Effekt.
- 1 → 17 Wenn zu hohes Personaldefizit wird die Anforderung gesenkt.
- 1 → 19 Bewertung bezieht sich auf "Delegationsrahmen".
- 1 → 23 Je größer die Einheit, umso höher die Möglichkeiten des Arbeitgebers.
- 1 → 24 Größere Grundgesamtheit.
- 1 → 25 Größere Grundgesamtheit.

Wirkung von [Pendleraufwand]

- 2 → 12 Wirkung verläuft über die Variable „Sozio-ökonomische Zufriedenheit“.
- 2 → 18 Besondere Wirkung aus Alarmierung aus der Freizeit (nur bei FF, daher 0).

Wirkung von [Bereitgestellte Mittel]

3 → 14 Eingeschränkte Beförderungsmöglichkeiten.

Wirkung von [Schichtlänge]

4 → 1 Indirekte Wirkung über den Arbeitsdienst/Woche.

4 → 3 Wechselschichtzulage bei 8 Stunden Schicht, ansonsten über 18.

4 → 8 Aus Wechselschicht.

4 → 9 Möglichkeit der Inanspruchnahme wird größer.

4 → 13 Im Wesentlichen über die 8.

4 → 14 Über 7 und 2 > 7.

4 → 18 Schichtwechsel.

4 → 20 Wirkung über 7.

4 → 22 Wirkung über 7.

4 → 23 Insbesondere mit Blick auf Ausbildung. Verläuft aber über die 16 und 9. Wg. dem Aspekt Terminierungsprobleme mit 1 bewertet.

Wirkung von [Ertrag aus Beruf]

5 → 3 Maximal proportional = 2.

5 → 20 Eher unterproportional =1.

Wirkung von [Zufriedenheit mit der Feuerwehr]

6 → 1 Wirkung über 3.

Wirkung von [Planbare freie Zeit]

7 → 5 Nur monetär.

7 → 21 Die Erfahrung zeigt, dass die FW-Leute oft in ihrer Freizeit bei der eigenen Konkurrenz anheuern.

Wirkung von [Physische Beanspruchung]

- 8 → 3 Krankheit kostet Geld.
- 8 → 5 Nicht monetär.
- 8 → 12 „Leidensdruck“.
- 8 → 25 Erkennen der eigenen Grenzen.

Wirkung von [Auslastung w. d. Dienstzeit]

- 9 → 1 Über 8 > 11 > 1.
- 9 → 2 Über Beanspruchungen.
- 9 → 5 Nicht monetär.
- 9 → 7 Über die Wirkungen 9 > 8 > 7 / 9 > 13 > 7.
- 9 → 10 Wirkung verläuft über 8 und 13.
- 9 → 12 Über 8.
- 9 → 17 Man braucht auch Leute, die das Warten aushalten.
- 9 → 20 Arbeiten des Nebenjobs werden im Dienst erledigt.
- 9 → 21 Hohe Auslastung kennzeichnet auch hohe Leistungserbringung innerhalb der Dienstzeit, dadurch sinkt der Wettbewerbsdruck.

Wirkung von [Anteil älterer Mitarbeiter]

- 10 → 6 Die Bevölkerung merkt nichts davon.
- 10 → 9 Bei einem hohen Anteil älterer Mitarbeiter (ältere Mitarbeiter sitzen in der Verwaltung oder rückwärtigen Fahrzeugen, nur die jüngeren Mitarbeiter sind atmestütztauglich) steigt die Inanspruchnahme für die jüngeren Mitarbeiter.
- 10 → 11 Wirkung von 10 auf 8 und 13 und darüber auf 11.
- 10 → 20 Die jüngeren Mitarbeiter wollen sich das eigene Haus finanzieren, die älteren bevorzugen die Freizeit.
- 10 → 21 Nicht direkt.

Wirkung von [Berufs(unfähigkeit)risiko]

- 11 → 1 Krankenstand.
- 11 → 5 Das Berufs(unfähigkeit)risiko ist entscheidendes Merkmal für die Bemessung von Berufsunfähigkeits- und Lebensversicherungsprämien.
- 11 → 9 a) Hohes Risiko --> viele Ausfälle --> hohe Inanspruchnahme für die gesunden Mitarbeiter,
b) Hohes Risiko --> mehr Aufwand für Gerätepflege und Fortbildung.
- 11 → 10 Über 24 und 25.
- 11 → 16 Über 23.
- 11 → 18 Das "den Risiken entgegenwirken" bindet Kapazitäten in Form von Arbeit (geht aber über Variable 1).
- 11 → 20 Je höher das Berufs(unfähigkeit)risiko, desto mehr kümmert sich der Mitarbeiter um ein "Zweites Standbein".

Wirkung von [Bereitschaft für Veränderungen]

- 12 → 8 Über 12 > 9 > 8 .
- 12 → 9 Beispiel: Viele Mitarbeiter sind nicht bereit, den Dienst auf dem Notarztwagen (bis zu 3300 Einsätze pro Jahr, d. h. bis zu 10 Einsätze pro 24-Stunden-Schicht) aufzugeben - auch wenn sie hierdurch ihre Belastung erheblich reduzieren könnten.
- 12 → 19 Mit dem Steigen der Bereitschaft für Veränderungen steigt auch die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.
- 12 → 23 Stichwort: "Öffnung für neue Methoden".

Wirkung von [Psychische Beanspruchung]

- 13 → 4 Wenn "ausgepowert" muss die Schichtlänge geändert werden.
- 13 → 5 Nicht monetär.
- 13 → 10 In Folge der hohen psychischen Beanspruchung gibt es wenige Feuerwehrleute im Einsatzdienst, die über 50 Jahre alt sind.
- 13 → 16 Beispiel: Bei hoher psychischen Beanspruchung kann manche Übung nicht mehr gemacht werden, weil die Mitarbeiter "am Limit sind".
- 13 → 25 Lernt eigene Psyche kennen.

Wirkung von [Sozio-ökonomische Zufriedenheit]

- 14 → 2 Wenn ich ein großes Haus mit Garten haben will, dann bin ich bereit zu pendeln!
- 14 → 5 Grundlage für Einsatz der Gewerkschaften für die Verbesserung des Einkommens.

Wirkung von [Arbeitszeit/ Woche]

- 15 → 2 Im Wesentlichen über Schichtlänge.
- 15 → 5 Grundgehalt bleibt gleich, Änderungen nur über Zulagen.
- 15 → 8 Entscheidender ist die Wirkung der 16.
- 15 → 9 Indirekt über Arbeitsdienst pro Woche.
- 15 → 10 Unter dem Gesichtspunkt „Lebensarbeit(zeit)“ ist hier eine Wirkung anzunehmen, sonst nicht.
- 15 → 14 Gefühl, wie viel muss ich für mein Geld tun, sonst über 7.
- 15 → 16 Arbeitszeit und Arbeitsdienst werden hier in einem konstanten Verhältnis gesehen. Damit verändert der AD sich proportional mit.
- 15 → 20 Über planbare freie Zeit (einschl. Nebenjob). Aber Tätigkeit innerhalb der Bereitschaft.

Wirkung von [Arbeitsdienst/Woche]

- 16 → 1 Mehr Arbeitsdienst, weniger Personal.
- 16 → 10 Auf Grund der Anforderung an die Schichtdiensttauglichkeit können ältere Mitarbeiter nur in der Tagschicht eingesetzt werden, d. h. es werden jüngere Mitarbeiter bevorzugt.
- 16 → 12 Über 9, 8 und 13.
- 16 → 20 Über 9.

Wirkung von [Anforderung an Bewerber]

- 17 → 8 17 > 24 > 8.

Wirkung von [Leistungsfähigkeit der Feuerwehr]

- 18 → 3 Aufstockung bei Mangel (ohne Druck der Öffentlichkeit), Reduzierung wenn "zu gut".
- 18 → 11 Über Ausstattung.
- 18 → 13 Hilfsfrist.
- 18 → 14 Stolz.
- 18 → 17 Höhere technische Anforderungen.

Wirkung von [Zugestandene Eigenverantwortlichkeit]

- 19 → 3 Höhere Eigenverantwortung führt zu einem besseren Umgang mit den Mitteln.
- 19 → 6 Über Leistungsfähigkeit (Motivation).
- 19 → 12 Einbezogen werden.
- 19 → 13 Verantwortung belastet.
- 19 → 16 Tut freiwillig mehr.
- 19 → 17 Kann der das leisten?
- 19 → 23 Andere Wirkungen meist über "Learning by doing".
- 19 → 26 Wirkung verläuft über andere Variablen.

Wirkung von [Einkommen im Nebenjob]

- 20 → 8 Da Einkommen = Zeitaufwand gesetzt wurde.
- 20 → 9 0, da während des Dienstes.
- 20 → 10 Früher berufsunfähig.
- 20 → 11 FW-Mann kommt müde zum Dienst.
- 20 → 12 Wirkung verläuft über Variable 14. Aber bspw. Zusatzqualifikationen aus Nebenjob (Alternative).
- 20 → 13 Stress aus Nebenjob eher marginal.
- 20 → 21 Arbeiten beim Konkurrenten.
- 20 → 22 Wissen, dass das geht.
- 20 → 25 Kenntnisse aus Nebenjob.

Wirkung von [Wettbewerbsdruck]

- 21 → 1 Andere nehmen der Feuerwehr die Arbeit weg (über die Mittel(3)).
- 21 → 2 Wettbewerber greifen ortsnahe Personal ab.
- 21 → 3 Wirkung unabhängig vom Personal.
- 21 → 4 Flexibilisierung der Schichtlängen erforderlich.
- 21 → 5 Gehälter werden aufgrund Wettbewerbsdruck gesenkt (Argument in Tarifverhandlungen).
- 21 → 6 Indirekt über Leistungsfähigkeit.
- 21 → 7 Über andere Variable.
- 21 → 8 Wirkung über die 9.
- 21 → 9 Mehrleistung innerhalb des Arbeitsdienstes.
- 21 → 10 Alte und Kranke fliegen raus.
- 21 → 11 Indirekt über die 1.
- 21 → 13 Über 26.
- 21 → 14 Indirekt über 26.
- 21 → 15 Tarifverhandlungsargument.
- 21 → 16 Tarifverhandlungsargument.
- 21 → 18 Indirekt.
- 21 → 19 Mehr oder weniger Kontrolle.
- 21 → 22 Attraktivität hängt auch von Konkurrenz ab.
- 21 → 23 Anpassung der Ausbildung hin zu neuen Leistungsbildern.
- 21 → 24 Nur indirekt.
- 21 → 25 Nur indirekt (Konkurrenz wirbt Leute ab).

Wirkung von [Attraktivität für Nachwuchs]

- 22 → 2 Bei höherer Attraktivität kommen Leute auch aus der Ferne.
- 22 → 12 Anziehungskraft hält auch eine Weile vor.
- 22 → 14 Statusdenken.
- 22 → 17 Wenn viele da, aussieben.
- 22 → 24 Anteil höher qualifizierter Bewerber in Abhängigkeit von der Grundgesamtheit.
- 22 → 26 Attraktivität führt zur höheren Anerkennung des Berufsbildes.

Wirkung von [Ausbildung und Gesundheitsförderung]

- 23 → 1 Darum geht es ja bei der Vorsorge, aber über 23 > 11 > 1. Aber Ausbilder und Ärzte erforderlich.
- 23 → 3 Restwirkung über 23 ==> 1.
- 23 → 5 Beförderung eher möglich. Langer Einsatzdienst ==> Pension.
- 23 → 6 Nur mittelbare Wirkungen.
- 23 → 11 Gute Ausbildung mindert das Risiko.
- 23 → 12 Gutes Einbinden über die Ausbildung.
- 23 → 13 Stressresistenz wird geschult.
- 23 → 18 Über 24 und 25.
- 23 → 19 Durch bessere Qualifikation.
- 23 → 20 Ausbildung für die Konkurrenz.
- 23 → 22 Bei der FW wird Sport getrieben, nix wie hin.
- 23 → 26 Gute Ausbildungsstruktur.

Wirkung von [Einsatzfähigkeit]

- 24 → 1 Über 24 > 11 > 1.
- 24 → 3 Über 24 > 18 > 3.
- 24 → 5 Qualifikation führt zu höherer Eingruppierung.

- 24 → 6 Über 18, aber Motivationsanteil.
- 24 → 11 Risikobereit / Fitter.
- 24 → 14 Ich bin was im Beruf, ich stelle was dar.
- 24 → 15 Wenn nicht die Gesetze wären.
- 24 → 16 Wenn nicht die Gesetze wären.
- 24 → 19 Weniger als durch Erfahrung (Variable 25).
- 24 → 20 Fitter ==> Höheres Einkommen.
- 24 → 21 Zurzeit nicht, indirekt.
- 24 → 22 Außenwirkung (Mund zu Mund).
- 24 → 26 Guter Haufen sichert Zukunft.

Wirkung von [Erfahrung]

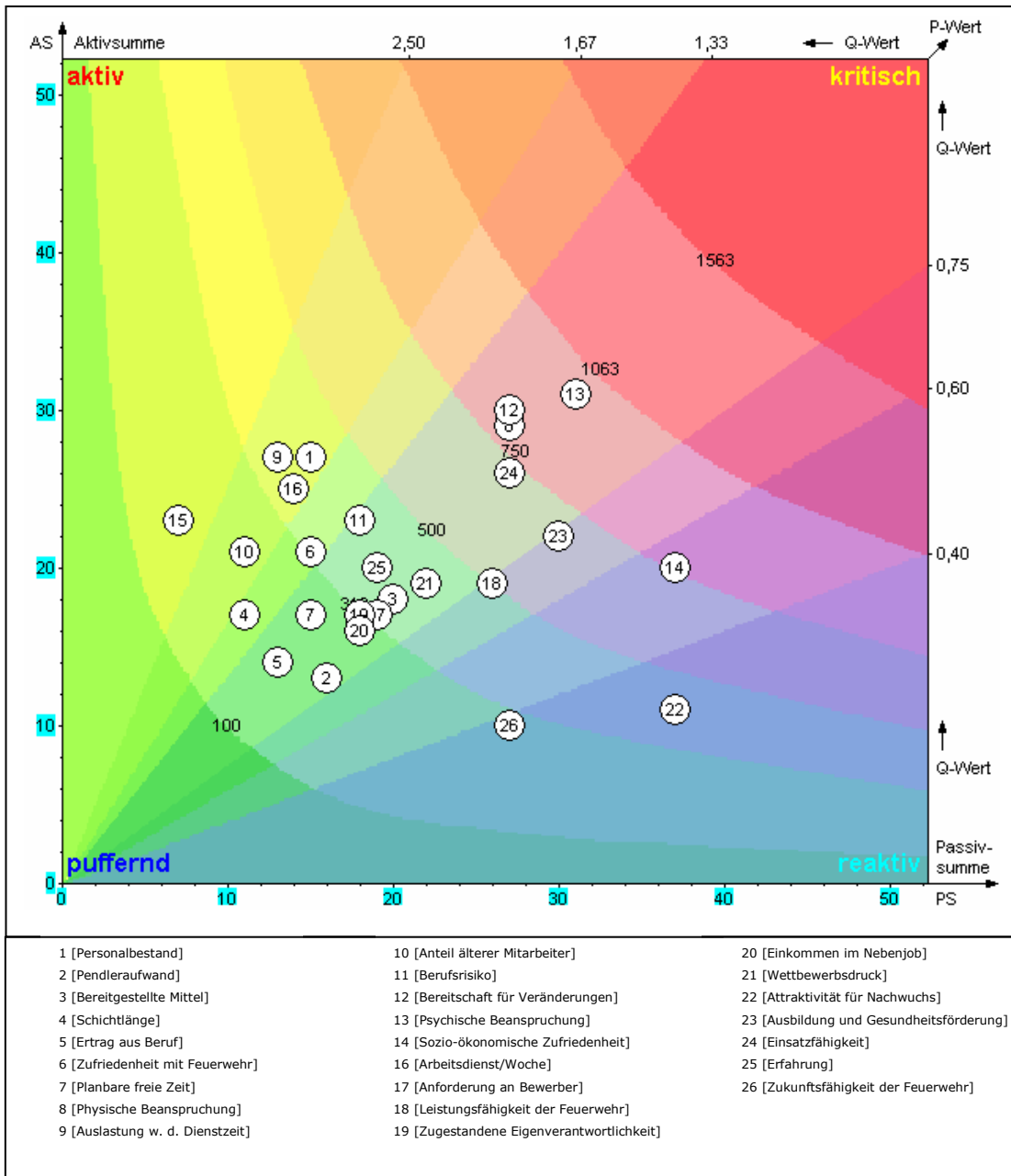
Keine Erläuterungen.

Wirkung von [Zukunftsfähigkeit der Feuerwehr]

- 26 → 1 Über 26 > 21 > 3 > 1.
- 26 → 3 Über 26 > 21 > 3.
- 26 → 12 Über 26 > 21 > 12.
- 26 → 23 Abschätzen der langfristigen Entwicklungen und proaktives Antizipieren der Ausbildungsnotwendigkeiten.

11 Rollenverteilung

11.1 Gesamtübersicht



Die Rollenverteilung der Variablen zeigt ein sehr heterogenes Bild. In allen systemisch interessanten Bereichen sind Variablen vorhanden.

11.2 Unterscheidung Aktiv-Passiv

Aktive Variable (links oben) sind zu Steuerungszwecken geeignet, da sie größere Wirkungen in das System abgeben, als Rückwirkungen aus dem System erhalten und so voraussichtlich nur wenigen „gefährlichen“ Rückkopplungen unterliegen (näheres im Wirkungsgefüge). Reaktive Variable (rechts unten) sind als Indikatoren für das Systemverhalten zu nutzen, denn ein guter Messfühler beeinflusst selbst das System nur wenig.

Die Reihenfolge der Variablen entspricht in den folgenden Listen von oben nach unten der abnehmenden Relevanz in Bezug auf die jeweilige Aussage.

Folgende Größen sind in besonderer Weise für Steuerungszwecke geeignet:

15	[Arbeitszeit/Woche]
9	[Auslastung während der Dienstzeit]
10	[Anteil älterer Mitarbeiter]
1	[Personalbestand]
16	[Arbeitsdienst/Woche]
4	[Schichtlänge]

Diese Aussage trifft sehr genau die Größen, die real tatsächlich zu Steuerungszwecken herangezogen werden.

Die Frage, wie die Größe [Anteil älterer Mitarbeiter] zu Steuerungszwecken beeinflusst werden kann, wurde in der letzten Sitzung diskutiert. Diese Frage hängt eng mit den Lebensarbeits(zeit)konten zusammen und wird weiter unten aufgegriffen.

Folgende Größen sind Systemindikatoren, an denen direkte Eingriffe lediglich eine Behandlung der Symptome, aber nicht der Ursachen bewirken würden:

22	[Attraktivität für Nachwuchs]
26	[Zukunftsfähigkeit der Feuerwehr]
14	[Sozio-ökonomische Zufriedenheit]
18	[Leistungsfähigkeit der Feuerwehr]
23	[Ausbildung und Gesundheitsförderung]

Das die Variable [Ausbildung und Gesundheitsförderung] leicht reaktiv ist, also besser als Indikator denn als Steuerinstrument zu verwenden ist, scheint hier sehr erstaunlich zu sein. Die präzise Definition der Wirkung des Feldes der Rollenverteilung, in dem die Variable liegt, lautet:

„Eingriffe in Komponenten, die in diesem leicht reaktiven Neutralbereich liegen, täuschen oft Wirkungen vor, die dann durch Selbstregulation wieder sehr rasch kompensiert werden.“

Allerdings ist die Variable aufgrund ihrer erheblichen Wirkung (vgl. Konsensmatrix) auf die kritischen Größen [Physische Beanspruchung] und [Psychische Beanspruchung] ein so genannter „Wolf im Schafspelz“.

11.3 Unterscheidung Kritisch-Puffernd

Im Gegensatz zu der oben angegebenen Eigenschaft hinsichtlich der Steuerbarkeit und Erkennbarkeit des Systems wird bei der Unterscheidung „Kritisch-Puffernd“ auf die Frage abgehoben, welches Potential die Variablen im Hinblick auf die Beschleunigung bzw. Dämpfung der Eigendynamik eines Systems aufweisen. So ist die Veränderung der Steuervariablen unter Umständen anders zu bewerten, wenn sie eng an kritische bzw. puffernde Variablen angebunden sind, was weiter hinten untersucht wird.

Folgende Größen können als kritische Variable (rechter oberer Bereich der Rollenverteilung) Motoren im System darstellen, können aber auch zu erheblichen und gefährlichen Störungen des Systemgleichgewichts beitragen.

13	[Psychische Beanspruchung]
12	[Bereitschaft für Veränderungen]
8	[Physische Beanspruchung]
14	[Sozio-ökonomische Zufriedenheit]
24	[Einsatzfähigkeit]

Hier fällt die Lage der Variablen [Bereitschaft für Veränderungen] auf. Auch die damit verbundenen Aspekte werden insbesondere in Beziehung zur Variablen [Zugestandene Eigenverantwortlichkeit] und [Planbare freie Zeit] weiter unten aufgegriffen.

Folgende Größen wären im Prinzip als puffernde Variablen (linker unterer Bereich in der Rollenverteilung) in besonderem Maße dazu geeignet das Systemverhalten zu verlangsamen und zu vergleichmäßigen, können aber auch erhebliche Hindernisse für gewollte Systementwicklungen sein:

15	[Arbeitszeit/Woche]
5	[Ertrag aus Beruf]
4	[Schichtlänge]
2	[Pendleraufwand]

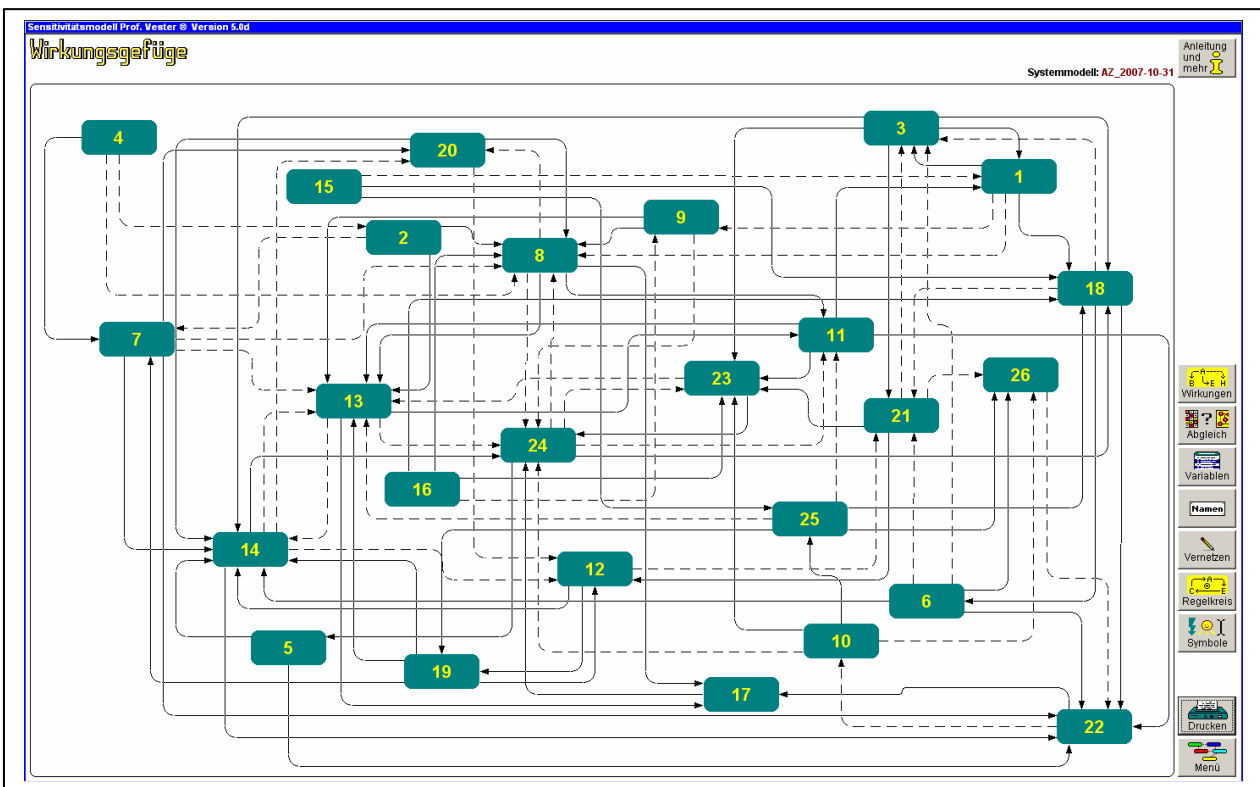
Das dieselben Variablen in den dargestellten Listen mehrfach auftauschen spricht nicht gegen die vorgenommenen Bewertungen.

12 Wirkungsgefüge

12.1 Gesamtübersicht

Das Wirkungsgefüge und die daran anschließende Bewertung der sich ergebenden Rückkopplungen liefert den noch fehlenden Beitrag, um anschließend systemische Aussagen in Bezug auf jede einzelne Variable treffen zu können.

Ergänzend zur in den dargestellten Matrizen vorgenommenen Beurteilung der Stärke der Wirkungen wurde hierbei die Richtung der Wirkung ermittelt und floss in die Darstellung ein. Dabei wurden alle 3er-Beziehungen und wesentliche 2er-Beziehungen aus der Konsensmatrix übernommen. Die Steuergrößen [Schichtlänge], [Arbeitszeit/Woche], [Arbeitsdienst/Woche] selbst wurden nicht miteinander vernetzt, also gleichsam nur als Quelle angesehen.



Durchgezogene Linien bedeuten, dass ein Anwachsen der Variablen A zu einem Anwachsen der Variablen B, bzw. ein Absinken von A auch zu einem Absinken von B führt, gestrichelte Linien zeigen, dass ein Anwachsen von A zu einem Absinken von B und umgekehrt führt.

Ein Blick auf die sich damit ergebenden Rückkopplungen stellt sich wie folgt dar.

12.2 Anzahl und Ordnung der Regelkreise

Bis zu einer Länge von maximal 7 beteiligten Variablen ergeben sich

Negative (dämpfende) Regelkreise: 276
Positive (beschleunigende) Regelkreise: 202

Damit verfügt das System über eine überwiegende Zahl stabilisierender Regelkreise, was einerseits positiv zu vermerken ist, andererseits jedoch innovative Prozesse unter Umständen auch erheblich behindern kann.

Die einzelnen Variablen sind wie folgt in Regelkreise eingebunden (Sortierung nach der Gesamtzahl der Regelkreise).

		neg.	pos.	gesamt
24	Einsatzfähigkeit	208	146	354
13	Psychische Beanspruchung	140	112	252
14	Sozio-ökonom. Zufriedenheit	151	91	242
18	Leistungsfähigkeit der FW	118	101	219
11	Berufsrisiko	110	85	195
3	Bereitgestellte Mittel	99	68	167
1	Personalbestand	97	63	160
8	Physische Beanspruchung	97	62	159
22	Attraktivität für Nachwuchs	80	67	147
23	Ausb.- + Gesundheitsförderung	76	66	142
21	Wettbewerbsdruck	67	62	129
10	Anteil älterer Mitarbeiter	61	56	117
12	Bereitschaft f. Veränderungen	65	38	103
20	Einkommen im Nebenjob	52	34	86
6	Zufriedenheit mit Feuerwehr	48	35	83
17	Anforderung an Bewerber	39	42	81
19	Zugest. Eigenverantwortlichk.	41	25	66
25	Erfahrung	25	31	56
5	Ertrag aus Beruf	25	16	41
9	Auslastung w. d. Dienstzeit	27	12	39
7	Planbare freie Zeit	19	6	25
26	Zukunftsfähigkeit der FW	9	8	17
15	Arbeitszeit/ Woche	0	0	0
16	Arbeitsdienst/Woche	0	0	0
2	Pendleraufwand	0	0	0
4	Schichtlänge	0	0	0

Geht man der Frage nach, ob Beziehungen im Wirkungsgefüge entfallen oder umgeschaltet, als von gegenläufige Wirkung in gleichgerichtete bzw. umgekehrt, verändert werden können und ob damit eine nachhaltige Beeinflussung des Gesamtsystems erzielt werden kann, so kommt man zu folgendem Ergebnis.

Auszug aus der Liste der Wirkungsbeziehungen und ihrer Einbindung in Regelkreise:

Variablenbeziehungen und Zahl der betroffenen Regelkreise:				
		negative	positive	total
24	Einsatzfähigkeit	88	58	146
18	Leistungsfähigkeit der FW			
11	Berufsrisiko	73	47	120
1	Personalbestand			
22	Attraktivität für Nachwuchs	61	56	117
10	Anteil älterer Mitarbeiter			
13	Psychische Beanspruchung	51	33	84
24	Einsatzfähigkeit			
18	Leistungsfähigkeit der FW	48	35	83
6	Zufriedenheit mit Feuerwehr			
23	Ausb.- + Gesundheitsförderung	44	39	83
13	Psychische Beanspruchung			
24	Einsatzfähigkeit	48	34	82
11	Berufsrisiko			
17	Anforderung an Bewerber	39	42	81
24	Einsatzfähigkeit			
13	Psychische Beanspruchung	42	29	71
14	Sozio-ökonom. Zufriedenheit			

Ein Umschalten einzelner Beziehungen hätte, anders als dies in anderen Systemen häufig der Fall ist, für das Gesamtsystem und seine Stabilität bzw. Veränderbarkeit nur relativ geringe Effekte zur Folge.

Das spricht allerdings nicht dagegen, anhand des entwickelten Modells die Wirkungen des Umkippen von Wirkungsbeziehungen zu überdenken. Ein Beispiel dazu: Was resultiert daraus, wenn die [Anforderung an Bewerber] in ihrer Wirkung auf die [Einsatzfähigkeit] nicht wie angenommen gleichgerichtet, sondern gegenläufig ist? Heißt: Die Leistungsfähigkeit sinkt bei höher werdenden Anforderungen an die Bewerber und steigt bei geringer werdenden Anforderungen (was in anderen Zusammenhängen durchaus einen überlegenswerten Aspekt darstellt).

13 Exemplarische Einzelbewertung von Variablen

13.1 Vorbemerkung

In den folgenden Einzelbewertungen werden zwei Variablen hinsichtlich der über sie zu erlangenden Aussagen, unter Berücksichtigung der bis hier vorgestellten Auswertungen exemplarisch analysiert, um für zukünftige Fragestellungen einen Einblick in die Möglichkeiten des Modells zu geben und auch um die Tragfähigkeit der Modellaussagen mit der Realität zu vergleichen.

In dem anschließenden Kapiteln erfolgt dann die Betrachtung der Systemaussagen, die sich im Hinblick auf die in Kapitel 1 formulierten Ziele gewinnen lassen.

13.2 Personalbestand

1	Personalbestand
Menge der Vollzeitstellen im Einsatzdienst bei der betrachteten Berufsfeuerwehr.	
30 20 10 0	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="text-align: center; margin-right: 5px;"> ↑ ↓ </div> <div style="text-align: left;"> <p>„Neben jedem Bürger steht ein Feuerwehrmann.“</p> <p>Die FL können neben den zugewiesenen Standardaufgaben weitere Aufgaben übernehmen.</p> <p>Für Standardaufgaben ist eine ausreichende Zahl an FW-Leuten vorhanden.</p> <p>Die Bürger müssen den Brandschutz selbst in die Hand nehmen.</p> </div> </div>

Aus Rollenverteilung:

Leicht puffernd und eher aktiv als reaktiv ist diese Komponente ein guter Hebel, um sanfte Veränderungen einzuleiten.

Aus Wirkungsgefüge:

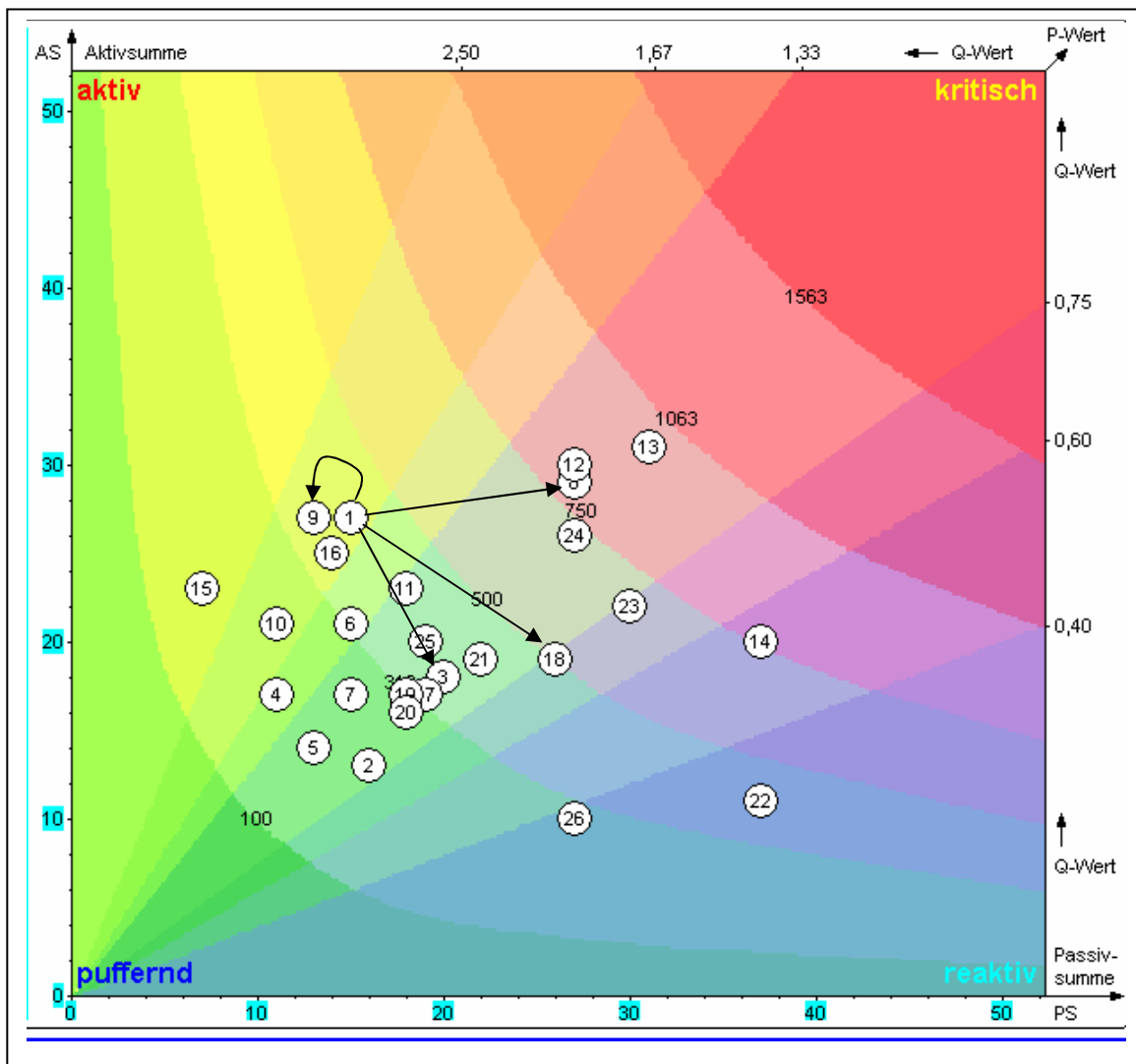
Anzahl der über sie verlaufenden negativen Rückkopplungen: 105

Anzahl der über sie verlaufenden positiven Rückkopplungen: 66

Bewertung:

Der [Personalbestand] ist in weit mehr negative Regelkreise eingebunden als in positive. Heißt: Über diese Variable werden beabsichtigte Veränderungen eher gebremst als beschleunigt und Zustände stabilisiert.

Sieht man sich in der Rollenverteilung an, auf welche anderen Variablen die Variable 1 [Personalbestand] direkten Einfluss hat, so zeigt sich, dass insbesondere die Variable 9 [Auslastung während der Dienstzeit] und 8 [Physische Beanspruchung] aufgrund ihrer hohen Aktivsumme interessant sind. Die 9 [Auslastung während der Dienstzeit] als Steuerungsgröße und die 8 [Physische Beanspruchung] als kritische Größe können Bewegungen in Gang setzen. Sieht man ferner, dass die Variable 9 [Auslastung während der Dienstzeit] direkt auf die kritische Variable 13 [Psychische Beanspruchung] wirkt, so bestätigt sich, dass die Frage des Personals und der Höhe seiner Auslastung ein zentrales Thema darstellen.



Betrachtet man die Zahl der Regelkreise, in der die Variable [Personalbestand] mit den direkten Zielvariablen gemeinsam eingebunden ist, so ergibt sich folgendes Bild:

	neg.	pos.	gesamt
1 [Personalbestand] – 18 [Leistungsfähigkeit der Feuerwehr]	19	30	49
1 [Personalbestand] – 9 [Auslastung während der Dienstzeit]	27	12	39
1 [Personalbestand] – 3 [Bereitgestellte Mittel]	29	9	38
1 [Personalbestand] – 8 [Physische Beanspruchung]	22	12	34

Die positiven Regelkreise überwiegen also bei den Regelkreisen, welche die [Leistungsfähigkeit der Feuerwehr] und den [Personalbestand] beinhalten. Das heißt, hier kann es zu selbst beschleunigenden Effekten kommen, durch die entweder zunehmend mehr Leistungsfähigkeit generiert wird oder, durch welche die Leistungsfähigkeit zunehmend beschleunigt verfällt.

Aktuell ist aufgrund der Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit und des gleichzeitig häufig zu konstatierenden Mangels an qualifizierten Bewerbern dieser limitierende Faktor [Personalbestand] häufig gegeben und seine Entwicklung ist für die nächsten Jahren kritisch zu sehen.

Strukturänderungen zur Aufstellung moderner Feuerwehren, bei denen die Mitarbeiter motiviert und hochqualifiziert Vollzeitstellen ausfüllen und bei denen ihr Lebensmittelpunkt der zukunftssichere Beruf bei der Berufsfeuerwehr ist, können nur dann erreicht werden, wenn dämpfende Wirkungen weitestgehend vermieden werden, also der [Personalbestand] nicht zum limitierende Faktor wird.

Wie bereits in [10] dargestellt, sind zur Unterstützung der Neupositionierung der Feuerwehren die Sicherstellung der ausreichenden Mittelzuweisung zur Bewältigung der Pflichtaufgaben und darüber hinaus die leistungsbezogene Vergabe von zusätzlichen Mitteln als Anschubfinanzierung für Strukturänderungen und die Übernahme neuer Aufgaben zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit erforderlich. Zu den neuen Aufgaben vergleiche auch Kap. 16.4 Variante c).

Die Auswirkungen der EU-Arbeitszeitregelungen stellen dann einen erheblichen Rückschritt in Bezug auf die postulierte Entwicklung der Feuerwehren dar, wenn es nicht gelingt, die gravierenden Wirkungen durch interne Umstrukturierungsmaßnahmen abzufedern und durch zunehmenden Mitteleinsatz diese Umstrukturierungen zu unterstützen.

Hier sind die Städte derzeit aufzufordern, die Mittelzuweisungen aufgrund der Wirkung der EU-Richtlinie erheblich zu erhöhen, um die Strukturänderungen zu bewegen, welche die Feuerwehren benötigen, um zunächst den alten Leistungsstand aufrecht zu erhalten und in der Folge einen bereits begonnenen Umstrukturierungsprozess weiterhin bewältigen zu können.

13.3 Einsatzfähigkeit

24	Einsatzfähigkeit
<p>Die Variable beschreibt insbesondere ein individuelles Merkmal der Gruppe der Feuerwehrleute im Einsatzdienst.</p> <p>Dieses Merkmal wird auch durch folgende Stichworte umschrieben, die zunächst nicht als eigenständige Variablen abgebildet wurden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit/Fitness • Qualifikation • Motivation im Beruf • Eigenverantwortliches Handeln (in Abgrenzung zur zugestandenen Eigenverantwortung [siehe Variable 19], ist dies hier ein persönliches Merkmal). 	
30 ↑ 20 10 ↓ 0	<p>Zu 100 % gut ausgebildete, engagierte, geistig und körperlich fitte, teamorientierte Feuerwehrleute. Viele gute Leute, aber auch einige unmotivierte, die mitgezogen werden müssen.</p> <p>Wenige gute Leute, die erhebliche Mühe haben, die anderen zu bewegen.</p> <p>Unmotivierte Mitarbeiter, die eigentlich nur ihre Ruhe haben wollen.</p>

Aus Rollenverteilung:

Neutralbereich zwischen aktiv, reaktiv, puffernd und kritisch. Mit den hier liegenden Komponenten lässt sich das System kaum gezielt steuern, dafür gut geeignet für die Selbstregulation, wenn in Regelkreise eingebunden.

Aus Wirkungsgefüge:

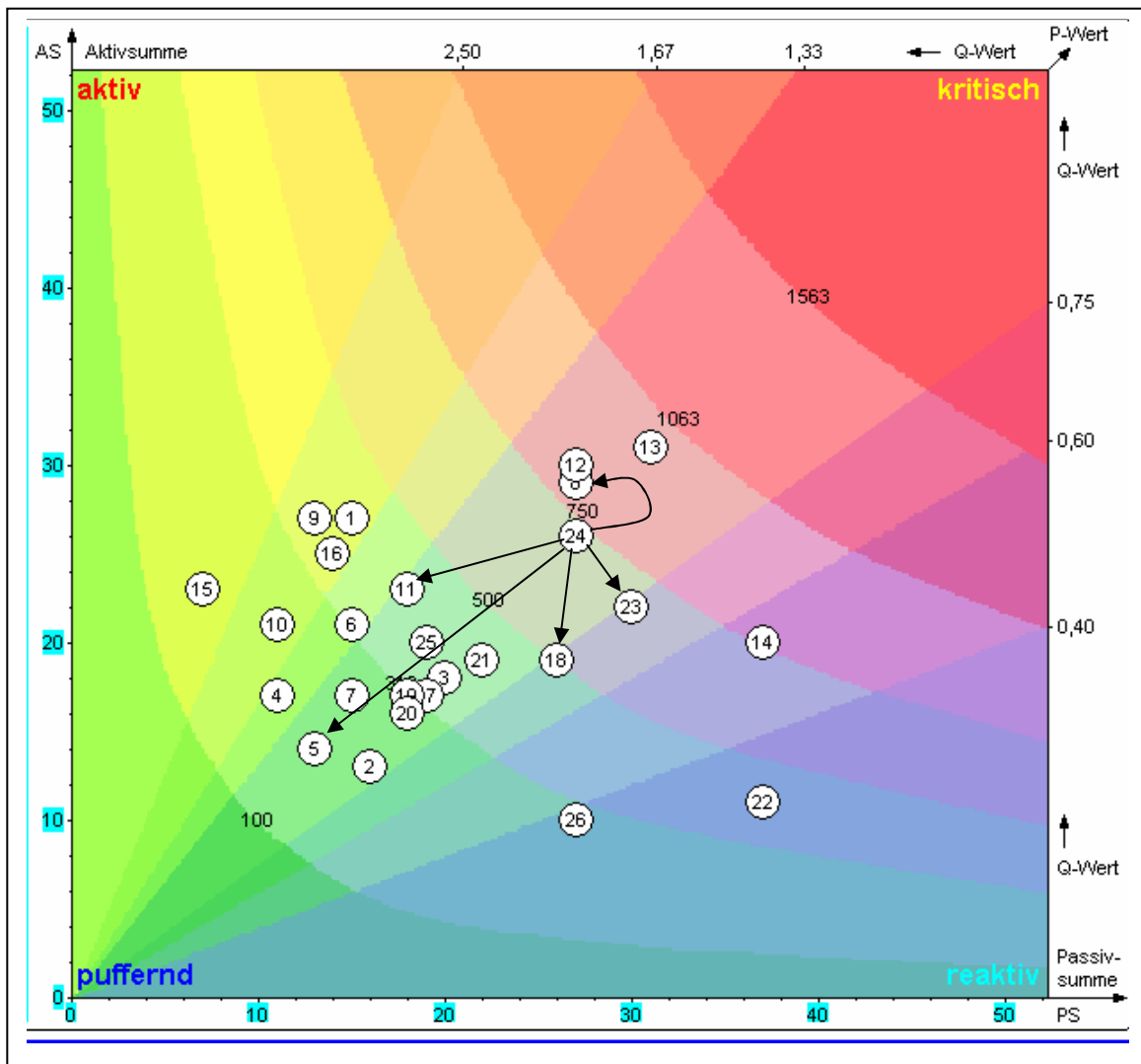
Anzahl der über sie verlaufenden negativen Rückkopplungen: 229

Anzahl der über sie verlaufenden positiven Rückkopplungen: 178

Die [Einsatzfähigkeit] ist die zentrale Variable des Wirkungsgefüges. Über sie laufen die meisten Rückkopplungen.

Betrachtet man die Zahl der Regelkreise, in der die Variable [Einsatzfähigkeit] mit den direkten Zielvariablen gemeinsam eingebunden ist, so ergibt sich folgendes Bild:

	neg.	pos.	gesamt
24 [Einsatzfähigkeit] – 18 [Leistungsfähigkeit der Feuerwehr]	88	58	146
24 [Einsatzfähigkeit] – 11 [Berufsrisiko]	48	34	82
24 [Einsatzfähigkeit] – 8 [Physische Beanspruchung]	40	30	70
24 [Einsatzfähigkeit] – 5 [Ertrag aus Beruf]	25	26	41
24 [Einsatzfähigkeit] – 23 [Ausbildung und Gesundheitsförderung]	7	8	15



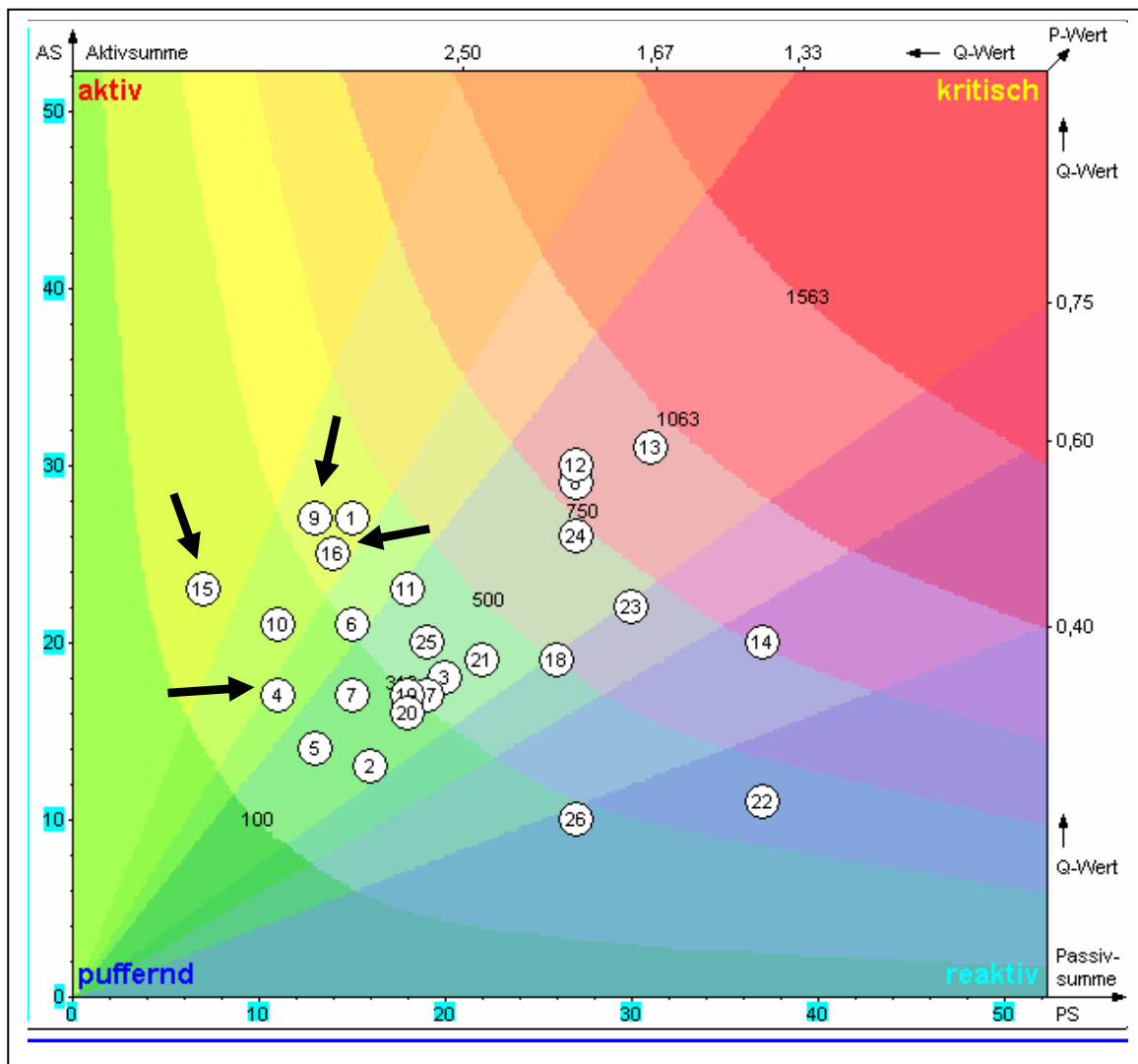
Die Variable 24 [Einsatzfähigkeit] entfaltet ihre Wirkungen damit vorwiegend auf die kritische Variable 8 [Physische Beanspruchung] sowie die ebenfalls eher im kritischen Bereich angesiedelte Variablen 23 [Ausbildung und Gesundheitsförderung]. Puffernde Rückkopplungen verlaufen über die Variable 5 [Ertrag aus Beruf].

Die Wirkung auf Variable 5 [Ertrag aus Beruf] resultiert bei der Arbeitsgruppe vor allem aus dem Gedanken, dass eine höhere [Einsatzfähigkeit] aufgrund verbesserter Qualifikation dazu führt, dass eine höhere Besoldungsstufe erreicht werden kann. Ist dies nicht der Fall, fällt diese stabilisierende Wirkung weg und es können über die Zeit erhebliche Schwankungen im System auftreten.

14 Systemische Auswertung zur Fragestellung Arbeitszeit

Beeinflussbare Variable, auf die das Hauptaugenmerk im Folgenden gerichtet wird, sind

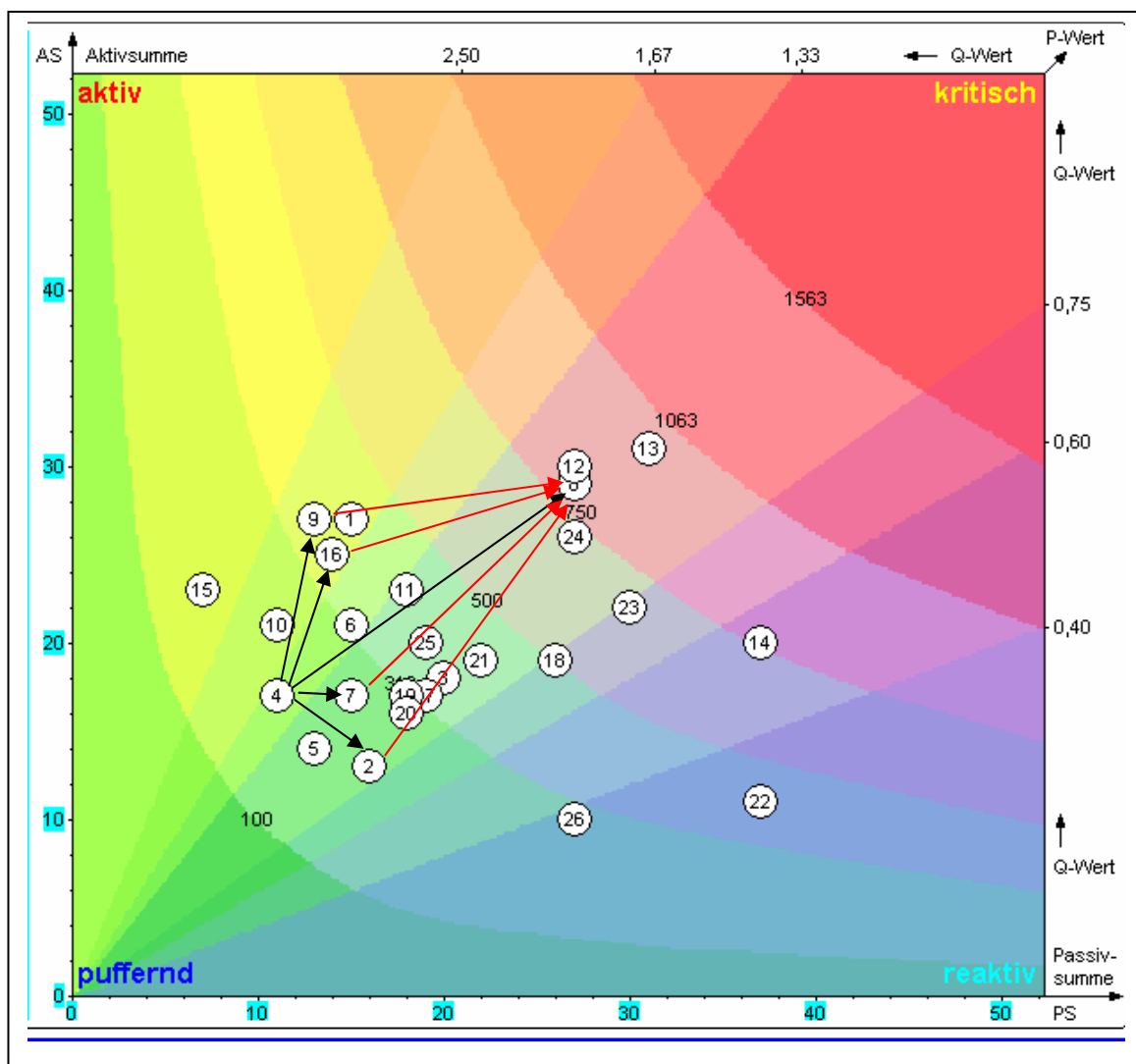
- 15 [Arbeitszeit/Woche]
- 4 [Schichtlänge]
- 16 [Arbeitsdienst/Woche]
- 9 [Auslastung während der Dienstzeit]



Alle vier Variablen liegen als Steuergrößen im relativ aktiven Bereich. Die größte Wirkung (Aktivsumme) entfaltet die Variable 9 [Auslastung während der Dienstzeit], gefolgt von den Variablen 16 [Arbeitsdienst/Woche] und 15 [Arbeitszeit/Woche] und mit relativ geringer Aktivsumme von der Variablen 4 [Schichtlänge].

Die Variablen 1 [Personalbestand], 10 [Anteil älterer Mitarbeiter] und 6 [Zufriedenheit mit Feuerwehr] bleiben trotz ihrer Lage im relativ aktiven Bereich hier zunächst unbeachtet, da sie nur indirekt aus der Feuerwehr heraus für Steuerungszwecke beeinflussbar sind.

Trägt man die aus der Konsensmatrix gewonnenen Hauptwirkungen der Variablen 4 [Schichtlänge] auf andere Variablen als schwarze Pfeile ein und gleichzeitig die direkten Wirkungen dieser Variablen auf die kritische Größe 8 [Physische Beanspruchung], so ergibt sich folgendes Bild:



Die [Schichtlänge] hat damit nicht nur eine direkte Wirkung auf die Variable [Physische Beanspruchung], sondern darüber hinaus auch über alle ihr ansonsten in den Konsensmatrix zugeprochenen direkten Wirkungen auf die Variablen 2 [Pendleraufwand], 7 [Planbare freie Zeit], 9 [Auslastung während der Dienstzeit] und 16 [Arbeitsdienst/Woche].

Ferner gibt es fünf weitere „rote Linien“ (hier nicht dargestellt) auf die Variable 13 [Psychische Beanspruchung] und zwei weiter auf die Variable 12 [Bereitschaft für Veränderungen].

Wendet man diese Betrachtungsweise auf die oben benannten vier Steuergrößen sowie die fünf kritischen Variablen (vgl. Kap. 11.3) an, so ergibt sich folgende Auswertung.

Dargestellt ist die Anzahl, der direkt oder über genau eine weitere Variable führenden 2er und 3er Wirkungen auf die Zielvariable auf der Basis der Konsensmatrix.

Wirkung von ↓	auf ⇒	8	12	13	14	24	Summen
4 [Schichtlänge]		5	2	5	4	2	18
15 [Arbeitszeit/Woche]		4	0	2	2	0	8
16 [Arbeitsdienst/Woche]		6	2	5	2	5	20
9 [Auslastung w. d. Dienstzeit]		6	4	5	4	4	23
Summen		21	8	17	12	11	

Damit können folgende Aussagen getroffen werden, die sich nun nicht mehr nur auf die direkten Beziehungen gründen (für welche die meisten Aussagen trivial wären), sondern auch die prägnanten indirekten Wirkungen einbeziehen:

Durch Veränderungen an den vier aufgeführten Steuerungsvariablen (4,15,6,9) werden in absteigender Reihenfolge zunehmend weniger stark beeinflusst:

- 8 [Physische Beanspruchung]
- 13 [Psychische Beanspruchung]
- 14 [Sozio-ökonomische Zufriedenheit]
- 24 [Einsatzfähigkeit]
- 12 [Bereitschaft für Veränderungen]

Stärksten Einfluss auf die kritischen Variablen (8,12,13,14,24) haben in absteigender Reihenfolge:

- 9 [Auslastung während der Dienstzeit]
- 16 [Arbeitsdienst/Woche]
- 4 [Schichtlänge]
- 15 [Arbeitszeit/Woche]

Veränderung der [Auslastung während der Dienstzeit]

Wirkt sehr stark auf [Physische Beanspruchung] und [Psychische Beanspruchung]. Sie wirkt stark auf [Bereitschaft für Veränderungen], [Sozio-ökonomische Zufriedenheit] und [Einsatzfähigkeit].

Veränderung der [Arbeitszeit/Woche]

Wirkt stark auf [Physische Beanspruchung]. Sie wirkt weniger stark auf [Psychische Beanspruchung] und [Sozio-ökonomische Zufriedenheit]. Sie wirkt kaum auf [Bereitschaft für Veränderungen] und [Einsatzfähigkeit].

Veränderung des [Arbeitsdienst/Woche]

Wirkt sehr stark auf [Physische Beanspruchung], [Psychische Beanspruchung] und [Einsatzfähigkeit]. Sie wirkt weniger stark auf [Bereitschaft für Veränderungen] und [Sozio-ökonomische Zufriedenheit].

Veränderung der [Schichtlänge]

Wirkt sehr stark auf [Physische Beanspruchung] und [Psychische Beanspruchung]. Sie wirkt stark auf [Sozio-ökonomische Zufriedenheit]. Sie wirkt weniger stark auf [Bereitschaft für Veränderungen] und [Einsatzfähigkeit].

15 Grundlagen für Arbeitszeitmodelle

15.1 Vorbemerkung

Die nachfolgend verwendete Darstellung von Wirkungsbäumen ist aus dem Wirkungsgefüge abgeleitet.

15.2 Varianten

Ausgegangen wird von einer Verkürzung der Schichtlängen von derzeit 24 Stunden auf 12 Stunden mit dem Ziel, den [Arbeitsdienst/Woche] anzuheben. Die Variantenwahl gründet auf der Annahme, dass die von den Feuerwehren geleistete Arbeit

- a) unverändert bleibt (Variante 1)
- b) leicht angehoben wird, so dass die Auslastung gleich bleibt (Variante 2)
- c) erheblich angehoben wird (Variante 3).

Diese Voraussetzungen führen für die intern beeinflussbaren Steuergrößen zu folgenden Veränderungen:

	Variante 1	Variante 2	Variante 3
[Schichtlänge]	↓	↓	↓
[Arbeitsdienst/Woche]	↑	↑	↑
[Auslastung w. d. Dienstzeit]	↓	↔	↑

Die Arbeitszeit/Woche bleibt hier bei allen Varianten gleich.

Dies bedeutet für die zu investierende Arbeit:

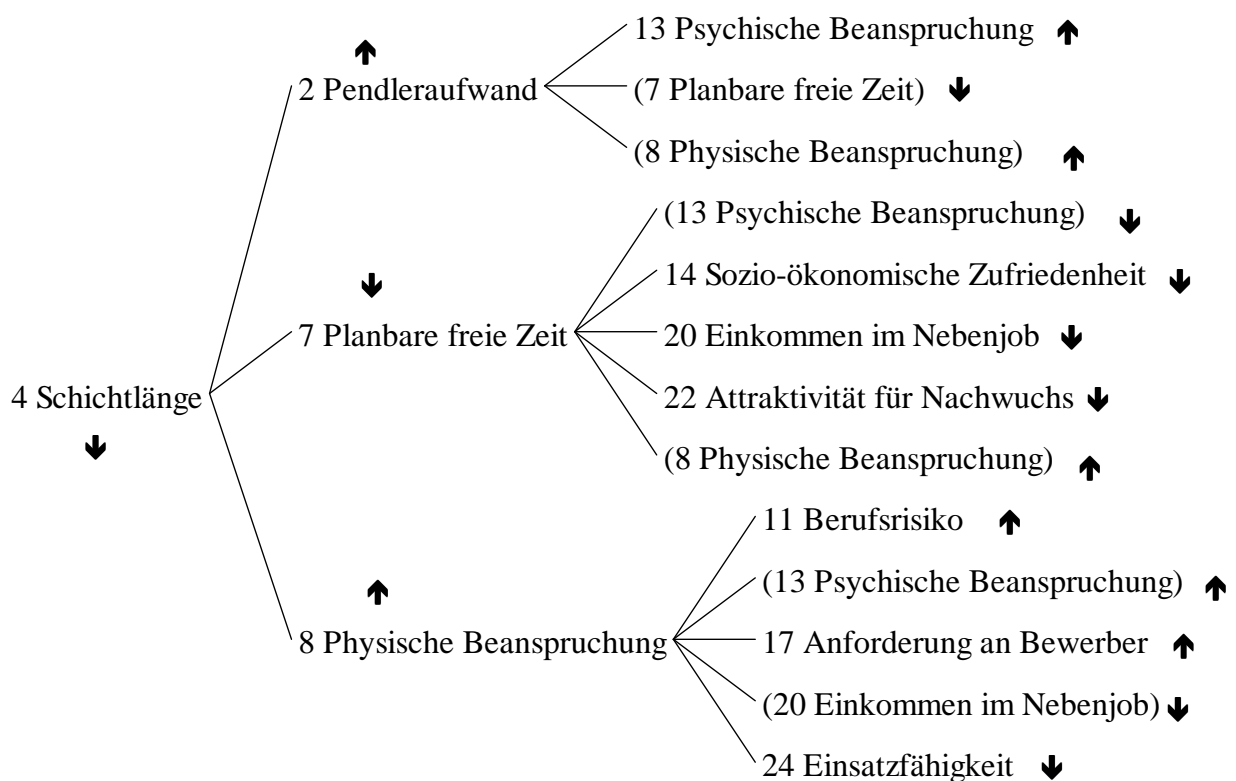
Arbeit	↔	↑	↑↑
--------	---	---	----

Die Investition eines „mehr“ an Arbeit erfolgt für die Feuerwache in nach außen anzubietenden Zusatzleistungen, für den Feuerwehrmann in ein Lebensarbeitszeitkonto.

15.3 Variante 1

15.3.1 Beschreibung

Die Verringerung der [Schichtlänge] und die Erhöhung des [Arbeitsdienst/Woche], verringert die [Auslastung während der Dienstzeit], wenn die Menge der Arbeit gleich bleibt, was hier in Variante 1) zunächst vorausgesetzt wird. Der [Pendleraufwand] nimmt zu, die [Planbare freie Zeit] ab, die [Physische Beanspruchung] aufgrund des Wechseldienstes zu.



15.3.2 Der Einfluss auf den Feuerwehrmann

In der ersten und zweiten Ebene der Darstellung nehmen alle für den Feuerwehrmann relevanten Zielvariablen bei Sinken der Schichtlänge einen für ihn ungünstigeren Zustand als zuvor an.

Die [Auslastung während der Dienstzeit] sinkt jedoch in Variante 1 ebenfalls durch Erhöhung des [Arbeitsdienst/Woche], wohlgermerkt bei gleichbleibender geleisteter Arbeit. Den Mitarbeitern steht für dieselbe Arbeit mehr Zeit zur Verfügung. Sind die daraus sich ergebenden Wirkungen geeignet, die negativen Effekte zu überdecken?

Hier ist eine Fallunterscheidung erforderlich: Im hochbelasteten Dienst wirkt eine Senkung der [Auslastung während der Dienstzeit] positiv, im wenig belasteten Dienst eher negativ.

Die Vorteile überwiegen die Nachteile jedoch nicht generell, eine gesonderte Lösung jeweils für den vorhaltegeprägten und den auslastungsgeprägten Dienst scheint erforderlich (siehe weiter unten).

15.3.3 Der Einfluss auf die Feuerwache

Die Erhöhung des [Arbeitsdienst/Woche] zur Entlastung der Intensität der Arbeit ist dann ohne erhebliche positive Auswirkungen auf die Belange der Feuerwache, wenn die Arbeit, wie hier vorausgesetzt, nicht gleichzeitig erhöht wird.

15.3.4 Gesamtbewertung Variante 1

Die Verkürzung der [Schichtlänge] und Erhöhung des [Arbeitsdienst/Woche] bringt für den Feuerwehrmann erhebliche Nachteile, für die Feuerwache keine gravierenden Vorteile, wenn die geleistete Arbeit zur Ausgangssituation gleich bleibt.

15.4 Variante 2

15.4.1 Beschreibung

In Variante 2 wird die Intensität, mit der gearbeitet wird gleich gehalten ([Auslastung während der Dienstzeit] = const.), durch den verlängerten [Arbeitsdienst/Woche] entsteht ein Mehr an geleisteter Arbeit.

15.4.2 Der Einfluss auf den Feuerwehrmann

Die oben für die Veränderung der [Schichtlänge] resultierenden negativen Auswirkungen auf alle den Feuerwehrmann betreffenden persönlichen Größen bleiben zunächst gleich. Der etwas entlastende Effekt aus Variante 1, dass für dieselbe Arbeit mehr Zeit zur Verfügung steht und deshalb eine Reduzierung der [Auslastung während der Dienstzeit] erfolgt, entfällt hier und kann die negativen Effekte damit nicht wie in Variante 1 teilweise kompensieren. Die einzige wesentliche positive Wirkung für den Feuerwehrmann lässt sich daraus ableiten, dass ein Mehr an Arbeit zu einem Mehr an Ausbildung und verbesserter Gesundheitsvorsorge genutzt werden kann, was seine persönlichen Fähigkeiten verbessert. Wäre diese Verbesserung der Qualifikation an entsprechende Besoldungssteigerungen geknüpft, wäre auch darüber ein Anreiz gegeben, die erhöhte Arbeitsbelastung zu akzeptieren.

15.4.3 Der Einfluss auf die Feuerwache

In dieser Variante kann ein Mehr an Arbeit generiert werden. Die Bedingungen für den Feuerwehrmann verschlechtern sich jedoch wie oben gezeigt. Ist das Mehr an Arbeit sinnvoll nutzbar, so könnte ein Erfolg für die Feuerwache aus der verbesserten Sicherstellung der [Leistungsfähigkeit der Feuerwehr] sowie dem damit verbundenen sinkenden [Wettbewerbsdruck] abgeleitet werden.

Ist der Feuerwehrmann davon zu überzeugen, dass die Verbesserung der [Leistungsfähigkeit der Feuerwehr] und das Sinken des [Wettbewerbsdruck] für ihn positive Effekte mit sich bringt? Die Antwort lautet nach Auffassung der Arbeitsgruppe eher „Nein“, denn der Feuerwehrmann ist beamtet. Er muss sich um seine Stelle nicht sorgen.

15.4.4 Gesamtbewertung Variante 2

Die Erhöhung des [Arbeitsdienst/Woche] bei Senkung der [Schichtlänge] bei konstanter [Auslastung während der Dienstzeit] führt zu einem Mehr an Arbeit, das dazu genutzt werden kann, die [Leistungsfähigkeit der Feuerwehr] zu stärken und den [Wettbewerbsdruck] zu senken.

Der Feuerwehrmann wird dies nur dann mittragen, wenn aus diesem Mehr an Arbeit ein persönlicher Nutzen für ihn resultiert. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes ist es nicht, die bessere Entlohnung ist es bei häufig gegebenen Beförderungsstau ebenfalls nur in Einzelfällen.

Was bleibt? Eine verbesserte „Corporate Identity“! Junge Feuerwehrleute sind in der Regel engagiert und begeisterungsfähig. Eine häufigere Anwesenheit auf der Wache ist zunächst für die Anteilnahme an der Sache der Feuerwehr positiv und beeinflusst die Stellung der Feuerwehr als beruflichen Mittelpunkt erheblich. Nur muss diese Anwesenheit mit sinnvoller Arbeit und persönlichen Erfolgen einhergehen. Die „Sinnhaftigkeit des Tuns“ kann nicht alleine in Übungen und Wartungen gefunden werden. Berufliche Erfolge lassen sich jedoch dann finden, wenn die Ziele der Feuerwehr nicht alleine in der Abwehr von Gefahren im konkreten Einsatz geschehen (was natürlich die Hauptaufgabe darstellt und auch nicht geändert werden soll) liegen, sondern wie weiter unten noch ausgeführt wird, in der Produktion von Sicherheit für die Gemeinde. Die Tendenz läuft derzeit jedoch vollständig in eine andere Richtung. So ist bezüglich dieser Ziele die Privatisierung von ursprünglich hoheitlichen Aufgaben im Brandschutz für die Feuerwehren negativ zu bewerten.

15.5 Variante 3

15.5.1 Beschreibung

In Variante 3 wird die Intensität, mit der gearbeitet wird erhöht ([Auslastung während der Dienstzeit] steigt), durch den verlängerten [Arbeitsdienst/Woche] entsteht ein erhebliches Mehr an geleisteter Arbeit. Dies könnte genutzt werden, um ein frühzeitiges Ausscheiden aus

dem Feuerwehrdienst gegen zu finanzieren (Lebensarbeitsmodell, nicht Lebensarbeitszeitmodell). Anders gesagt: In jungen Jahren wird intensiv gearbeitet, in späteren Jahren kann ein frühzeitiges Ausscheiden dadurch gegengerechnet werden.

15.5.2 Der Einfluss auf den Feuerwehrmann

Die negativen Wirkungen aus der Verkürzung der [Schichtlänge], der Erhöhung des [Arbeitsdienst/Woche] sowie der [Auslastung während der Dienstzeit] sind erheblich und es bedarf guter Gründe, diese plausibel zu machen, will man nicht Gefahr laufen, die [Sozioökonomische Zufriedenheit] der Mitarbeiter erheblich zu gefährden.

Der Feuerwehrmann im auslastungsgeprägten Dienst wird hier überlastet, was den Zielen der EU-Richtlinie zur Arbeitszeitgestaltung gegenläufig ist. Der Feuerwehrmann im vorhaltegeprägten Dienst kann die Mehrbelastung zwar ertragen und profitiert dann von dem Mehr an Arbeit, wenn die Qualität der Arbeit in Bezug auf die Sinnhaftigkeit und die darüber erreichbare Erfüllung, wie oben bereits dargestellt, gewährleistet wird, dennoch muss auch hier ein Anreiz geschaffen werden, diesem Vorhaben zuzustimmen.

Das Lebensarbeitskonto kann einen erheblichen Anreiz für diese Variante darstellen. Hat aber auch Nachteile, auf die weiter unten eingegangen wird.

15.5.3 Der Einfluss auf die Feuerwache

Das im Vergleich zu Variante 2 erreichbare Mehr an Arbeit müsste sinnvoll eingesetzt und verwertet werden. Dafür fehlen derzeit ausreichende Strategien.

15.5.4 Gesamtbewertung der Variante 3

Das Einrichten eines Lebensarbeitskontos bedingt ein Mehr an zur Verfügung gestellter Arbeit in jungen Jahren. Dies ist bei ohnehin hoher Auslastung kaum möglich, bei geringer Auslastung jedoch denkbar.

Sinnvoll ist dieser Gedanke jedoch nur, wenn das Mehr an Arbeit sinnvoll verwendet werden kann. Siehe hierzu Ausführungen weiter unten.

16 Zusammenfassung

16.1 Vorbemerkung

In der Zusammenfassung werden Teile wiederholt und ggf. erneut dargestellt, um dieses Kapitel selbst, ohne die anderen Teile dieses Berichtes aussagefähig zu gestalten.

16.2 Generelles

In vier aufwändigen Workshops wurde die Struktur des für die Frage der Arbeitszeitmodelle relevanten Systems herausgearbeitet. Dabei konnten in sehr intensiver Weise Zusammenhänge aufgedeckt werden, die nach Aussage der Teilnehmer für diese interessant und weiterführend waren.

Festgestellt werden muss, dass an strukturellen Veränderungen des Systems die beteiligten Parteien kein unmittelbares grundlegendes Interesse haben, denn die Arbeitsbedingungen vor dem Einfluss der Anforderungen durch die EU bei der Deutschen Berufsfeuerwehr waren gut und sind es auch danach. Die Veränderungsnotwendigkeiten beziehen sich eher auf Detailfragen, denn auf grundsätzlich-strukturelle.

ARNET ging vor der abschließenden Sitzung davon aus, dass durch die Leitungen der Berufsfeuerwehren die Reduzierung der Schichtlänge und die Erhöhung des Arbeitsdienstes im Prinzip gewollt sind. Dass die Gewerkschaften diese Veränderungen zunächst nicht unterstützen, war klar und die Begründung ist aus dem Systemmodell in außerordentlicher Evidenz abzulesen: Für die Feuerwehrleute führt die Reduzierung der Schichtlängen, wenn das System ansonsten unangetastet bleibt, persönlich ausschließlich zu Verschlechterungen und nur durch die Wirkung auf die Feuerwache und die Verbesserung des Ansehens und der Leistungsfähigkeit der Feuerwehr zu mittelbaren und eher gering geschätzten Vorteilen. Diese Beurteilung setzt jedoch nur die ursprüngliche Situation in Relation zu denkbaren Veränderungen und stellt keinen Bezug zu den Lebens- und Arbeitsbedingungen anderer und vergleichbarer Berufsgruppen dar.

Die Mitglieder der Feuerwehrführung begründeten die angestrebte Verringerung der Schichtlängen und der daran angekoppelten Erhöhung des Arbeitsdienstes im Wesentlichen wie folgt:

- a) die Kommunikation untereinander ist im 24h-Dienst nicht immer befriedigend und wird sich durch häufigere Schichtwechsel verbessern,
- b) in den letzten Stunden eines 24-Stunden-Dienstes, der anstrengend war, sei die Unfallgefahr nicht verantwortbar.

Eine tatsächliche erhebliche strukturelle Änderungsnotwendigkeit bzgl. einer generellen Verkürzung von Schichtlängen lässt sich daraus kaum ableiten, denn zu a) kann man entgegenhalten, dass es gute Möglichkeiten gibt, die Kommunikation zu verbessern, ohne die Nachteile der Verkürzung des Schichtdienstes in Kauf nehmen zu müssen. Zu b) würde es genügen, die Schichtlängen für die tendenziell hochbelasteten Dienste zu verkürzen, worauf unten nochmals eingegangen wird.

16.3 Verfügbare Arbeit

Die EU-Richtlinie regelt die Arbeitszeiten zum Schutz der Arbeits- und Lebensbedingungen, nicht aber die innerhalb der Arbeitszeiten zu leistende Arbeit, worin eine Chance für ein Lebensarbeitskonto liegen könnte.

Fokussieren wir uns auf den Begriff der bereitgestellten „Arbeit“ in seiner Wechselwirkung mit der „Schichtlänge“ und der „Auslastung während der Dienstzeit“ und machen wir eine Fallunterscheidung, wie sie für jede privatwirtschaftlich geführte Unternehmung zu Recht erfolgen könnte und müsste.

Voraussetzung bei folgenden Überlegungen: Die Schichtlängen werden verkürzt, der Arbeitsdienst/Woche erhöht. Bezugnehmend auf die geleistete Arbeit, ist dann zu unterscheiden:

- a) Die geleistete Arbeit soll zukünftig gleich bleiben,
- b) die geleistete Arbeit soll zukünftig erhöht werden,
- c) die geleistete Arbeit soll zukünftig erheblich erhöht werden.

Nochmals anders dargestellt:

	Variante a)	Variante b)	Variante c)
[Schichtlänge]	↓	↓	↓
[Arbeitsdienst/Woche]	↑	↑	↑
[Auslastung w. d. Dienstzeit]	↓	↔	↑

Die Arbeitszeit/Woche bleibt hier in allen Fällen identisch.

Dies bedeutet für die zu Arbeit:

Arbeit	↔	↑	↑↑
--------	---	---	----

In allen Fällen wird dieselbe Arbeitszeit/Woche mit 48 Stunden vorausgesetzt. Die derzeitigen Probleme mit der Verringerung der Arbeitszeit von 54 Stunden auf 48 werden mittelfristig durch das System abgefangen und ausgeglichen werden können.

- Variante a) zeigt das Aufrechterhalten des Status Quo der Arbeit bei reduzierter „Auslastung während der Dienstzeit“,
- Variante b) ist das Generieren von Mehrarbeit zum Zwecke der Verbesserung der Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit der Feuerwehr,
- Variante c) ist das Generieren von erheblicher Mehrarbeit zum Zwecke der Begründung eines Lebensarbeitskontos (die Abgrenzung zum „Lebensarbeitszeitkonto“ erfolgt weiter unten).

Die Verkürzung der Schichtlängen und die Erhöhung des Arbeitsdienstes hat für den Feuerwehrmann nach Auswertung des Wirkungsgefüges im privaten Bereich ausschließlich erhebliche Nachteile, die es durch erhebliche berufliche Vorteile zu kompensieren gilt, legt man denn Wert auf die Zustimmung der Feuerwehrleute zu Veränderungen, was man aus systemischer Sicht dringend tun sollte.

In Variante a) sinkt die Auslastung. Dies ist für den auslastungsgeprägten Rettungsdienst gut (mehr Zeit für dieselbe Arbeit), für ohnehin gering belastete Dienste jedoch eher schlecht (Langeweile, Tendenz zum Nebenjob nimmt zu, etc.).

In Variante b) kann abgeleitet werden, dass die geleistete Arbeit zunimmt. Dies ist im hoch belasteten Rettungsdienst schlecht, denn es stellen sich Wirkungen über die Belastung der Mitarbeiter auf andere kritische Variable wie beispielsweise die „Sozio-ökonomische Zufriedenheit“ ein, die kaum sicher zu kontrollieren sind.

Im vorhaltegeprägten Brandschutzdienst kann die Erhöhung der geleisteten Arbeit eher als Vorteil gesehen werden. Ein für den Feuerwehrmann erkennbarer Nutzen ergibt sich hier mittelbar über den verbesserten Gesundheitsschutz und die verbesserte Qualifikation, wenn das Mehr an Arbeit denn dort investiert wird. Ist diese verbesserte Qualifikation jedoch nicht ausreichend an das Erreichen einer höheren Besoldungsgruppe geknüpft (wie derzeit häufig gegeben), fällt dieser Nutzen in sich zusammen. Ein weiterer positiver Effekt scheint die Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit gegenüber Mitbewerbern zu sein. Dieser Vorteil wird jedoch, wie auf der letzten Sitzung durch die Feuerwehrleitungen festgestellt, dadurch hinfällig, dass die beamteten Feuerwehrleute für das Argument der drohenden Konkurrenz nur sehr bedingt einzunehmen sind. Aus diesen Gründen wird eine Zustimmung zu Mehrarbeit nur schwer zu erreichen sein.

In Variante c) kann die generierte Mehrarbeit dann als direkter Nutzen für den Steuerzahler gesehen werden, wenn die Städte die Arbeit in sinnvollem und systemverträglichen (weil dem Ansehen der Feuerwehr verbessernden) Rahmen abrufen und einfordern. Hier kann beispielsweise der bereits im Bericht zum „Ressourceneinsatz bei den Feuerwehren“ herausgearbeitete Ansatz des verstärkt zu initiiierenden präventiven Brandschutzes (Kontaktaufnahme

mit der Bevölkerung, aktive Aufklärung, aktivere Unterstützung des Einsatzes von Rauchmeldern in Privathaushalten, etc.) bzw. sich aus der Feuerwehr rekrutierenden Behörde für die präventive Gefahrenabwehr (siehe unten) interessant werden. Im auslastungsgeprägten Rettungsdienst ist diese Variante kaum möglich, im vorhaltegeprägten Dienst jedoch sehr wohl.

Einige Randnotizen zum Schwerpunkt „Arbeit“ aus der letzten Sitzung:

Es besteht aus persönlichen Haftungs- und Verantwortungsgründen ein Interesse der Leitung der Berufsfeuerwehr am Unfall- und Gesundheitsschutz. Aus diesem Grunde beabsichtigt die Feuerwehrleitung mit dem Mehr an Arbeit im Falle der Variante b) den Gesundheitsschutz und die Aus- und Weiterbildung zu verbessern.

Von Gewerkschaftsseite wurde angemerkt, dass der Feuerwehrmann seine „Arbeitszeit“ verkauft, nicht seine „Arbeit“. In dem Sinne sei ein „Lebensarbeitszeitkonto“ überlegenswert, kein „Lebensarbeitskonto“.

Aus Sicht des Steuerzahlers ist festzustellen, dass neben der Arbeitszeit durch die Städte auch zu einem erheblichen Anteil „Arbeit“ eingekauft werden sollte, vor allem in den Bereichen, wo dies potentiell ohne Überlastung möglich ist und die Stadtkasse entlastet wird.

16.4 Lebensarbeits(zeit)konto

Als Vorteil für die Feuerwehrbeamten könnte das Lebensarbeits(zeit)konto initiiert werden. Auf dieses Konto der geleisteten Arbeit sollte ein gewichteter Arbeitswert angerechnet werden, nicht ausschließlich die bereitgestellte Zeit. Der Rettungsdienst würde dabei derzeit besser bewertet als der Brandschutz, es sei denn, auch im Bereich Brandschutz (Gefahrenabwehr) würde Mehrarbeit (siehe vorheriges Kapitel) geleistet.

Das „Lebensarbeitskonto“ besteht für die Gruppe der Feuerwehrleute bereits, für das Individuum jedoch nicht zwangsläufig. In jungen Jahren ist ein verhältnismäßig großer Anteil der Feuerwehrleute sehr engagiert und investiert in seinen Beruf, in späteren Jahren werden viele Feuerwehrleute den hohen Anforderungen des Einsatzdienstes nicht mehr gerecht und scheiden frühzeitig aus dem Feuerwehrdienst aus. Individuell gerecht geht es dabei allerdings sicher nicht zu.

Es ist festzustellen, dass die Feuerwehrleute relativ jung den Anforderungen des Einsatzdienstes häufig nicht mehr entsprechen. Die lamentierende Darstellung, deshalb sei das Todesfall- und Berufsrisiko im Vergleich zu anderen Berufsgruppen hoch, ist dennoch nicht haltbar, muss aber als systemimmanent gelten, da es nahezu die einzige Möglichkeit für den Feuerwehrmann ist, Einfluss auf die Steuerungsgrößen des Systems zu nehmen, wie die von der Gruppe bearbeitete Einflussmatrix verdeutlichte.

Es ist jedoch nicht die Leistungsfähigkeit der älteren Feuerwehrleute aufgrund beruflich hoher Beanspruchung gering (aufgrund des Sportprogramms dürfte dies eher besser sein als bei anderen Berufsgruppen, wie auch wissenschaftliche Untersuchungen belegen (vgl. [12])), sondern die Anforderungen, die der Einsatzdienst mit sich bringt, sind höher als Anforderungen anderswo. Deshalb sollte in den üblichen Diskussionen nicht von einem „Berufsrisiko“, sondern von einem „Berufsunfähigkeitsrisiko“ geredet werden. Aber auch dieses Risiko ist nur deshalb hoch, weil keine adäquaten Arbeitsplätze für Feuerwehrleute höheren Alters bereitgestellt werden.

Dies liegt daran, dass (wie oben von der Gewerkschaft festgestellt) derzeit der Feuerwehrmann seine Arbeitszeit „verkauft“. Demzufolge ist der Beruf des Feuerwehrmannes vorrangig auf das Warten und den von Zeit zu Zeit eintretenden Einsatz mit seinen dann, ebenfalls von Zeit zu Zeit, hohen Belastungen ausgerichtet und nicht auf eine kontinuierliche Abgabe von gefertigten Arbeiten. Die Bewertung der Eignung für den Einsatzdienst des älteren Kollegen bestimmt sich aus den eher singulär auftretenden hohen Belastungen. Wird die Aufgabe der Feuerwehr jedoch so interpretiert, wie im Ergebnisbericht zur Untersuchung „Ressourceneinsatz“ (vgl. [10]) empfohlen, nämlich dass die Leistung der Feuerwehr in der aktiven Produktion von Sicherheit liegt, gibt es weit mehr und andere Möglichkeiten, das System im Sinne der EU-Richtlinie zu verbessern.

Es gibt drei grundsätzliche Varianten mit der Verteilung der Lebensleistung umzugehen:

- a) die Jugend stellt zusätzliche Arbeitszeit zur Verfügung, die im Alter rückerstattet wird. Geschieht dies im Bereich vorhaltegeprägter Dienste, wird die derzeitige Tendenz, seinen „Lebensarbeitsmittelpunkt“ für die Zeit danach außerhalb der Feuerwehren aufzubauen, nicht gebrochen, im Gegenteil. Solange die Auslastung allerdings hoch ist, ist für den Aufbau eines zweiten Standbeines die verfügbare Energie unter Umständen nicht vorhanden oder die hohe Belastung geht zu Lasten des Dienstes und damit der Leistungsfähigkeit der Feuerwehr oder zu Lasten der Familie, was der durch die EU-Richtlinie gewollten Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen in mehrfacher Hinsicht widerspricht. In seiner Jugend wird der Feuerwehrmann wenig freie Zeit haben, im Alter zwischen Berufsunfähigkeit und Standardpensionsalter hat er zwar Zeit, muss jedoch nochmals neu anfangen. Bereits vor Ende seiner Dienstzeit muss er den Übergang planen und sein zweites Standbein entwickeln, was während der Dienstzeit zu einer erhöhten Belastung führt und damit kaum dem Sinn der EU-Richtlinie entspricht.
- b) die Jugend stellt im Rahmen der durch die EU-Vorgaben ermöglichten Zeiten ein Mehr an Arbeit zur Verfügung, so dass ein für die Städte nutzbarer Mehrwert generiert wird, der im höheren Alter durch vorzeitigen Ruhestand rückerstattet wird. Derzeit besteht für eine zusätzliche Arbeit (innerhalb derselben Zeiten) offensichtlich jedoch kein Bedarf. Die Feuerwehr bliebe in diesem Modell damit vorrangig einsatzorientiert tätig. Ältere Personen scheiden aus dem Dienst frühzeitig aus, was jedoch, wie oben bereits dargestellt, dazu führt, dass sie gezwungen sind, ihren zukünftigen beruflichen Mittel-

punkt schon während ihrer aktiven Zeit anlegen und betreiben zu müssen mit allen oben genannten Folgen.

- c) Die Feuerwehren strukturieren sich mittelfristig derart um, dass unter Einbeziehung der Empfehlungen aus der Untersuchung zum „Ressourceneinsatz“ (vgl. [10]) die Feuerwehren in einem größeren Umfang als bisher dafür verantwortlich sind, Sicherheit in den Gemeinden zu produzieren und dies mit allen Mitteln, die dazu erfolgversprechend sind. Diese zusätzlichen Leistungen werden von den Städten mit einer erfolgsorientierten Anteil an der Mittelvergabe belohnt (vergleiche ebenfalls unsere Ausführungen „Ressourceneinsatz“), wodurch die belohnende Struktur mit all ihren Vorteilen eingeführt wird.

Das heißt: Ältere Kollegen (etwa ab einem Alter von 45 Jahren) gehen verstärkt in die präventive Gefahrenabwehr (nicht nur Brandschutz), was eine eigenständige oder aber der Feuerwehr angegliederte Behörde darstellen könnte. In diesem Bereich werden Arbeitsplätze geschaffen, die einen transparenten und nachvollziehbaren Nutzen für die Bevölkerung und die Stadt haben. Aufgaben sind die Verbesserung des Schutzes der Gemeinden gegenüber bekannten (Feuer, Hochwasser, Orkane, Verkehr, Bauwerke, Gefährliche Stoffe, ...) und unbekanntem (Klimawandel, Seuchen, ...) Katastrophen im Bereich der Prävention. Dafür wäre die Schulung und Ausbildung im Hinblick auf sich verändernde Berufsbilder nicht nur in der Jugend, sondern auch in mittleren Jahren erforderlich, die dem Ziel des lebenslangen Lernens entgegenkommt. Dieser Vorgang entspricht am ehesten den absolut berechtigten Zielen der EU-Richtlinie zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen, und zwar für jede Altersgruppe. Die besonders den älteren Kollegen zuzugestehende besondere Erfahrung, ihr Verhandlungsgeschick und ihr Wissen um Gefahren können hier nutzbringend eingesetzt werden und bestärken sie in einem angemessenen Selbstwertgefühl. Die Feuerwehren zeigen damit, wie der allgemeine, besonders im privatwirtschaftlichen Umfeld festzustellende, Trend der Diskreditierung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer umzukehren ist und nehmen eine Vorreiterrolle ein. Dies sichert einen verantwortungsvollen Umgang mit dem Erfahrungsschatz älterer Arbeitnehmer und damit den vorhandenen erheblichen Ressourcen.

Dieser Ansatz entspricht am ehesten den absolut berechtigten Zielen der EU-Richtlinie zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen, und zwar für jede Altersgruppe.

Eine Randnotiz der Unterzeichner: Ein uns persönlich bekannter Feuerwehrkollege, der mit etwa 55 Jahren aus dem Dienst ausscheidet, interessiert sich gerade für eine beratende Funktion im arabischen Raum und wird sich in Kürze darauf bewerben. Auch derartige Beratungsleistungen könnten auch ein Gebiet sein, auf dem Arbeitsplätze geschaffen werden.

Gleichzeitig wird hier erreicht, dass der Lebensmittelpunkt bei der Berufsfeuerwehr verbleibt. Dies kommt der Feuerwehr wegen der erreichbaren Kontinuität und der gut investierten Ausbildungskosten, dem Feuerwehrmann und seiner Familie wegen der so erreichbaren Verlässlichkeit zugute.

Die Stadt profitiert aufgrund der zusätzlich erreichbaren Gefahrenvorsorge sowie der dadurch erreichbaren positiven Außenwirkung auf Investoren.

16.5 Arbeitszeitmodelle

Lässt man alles beim Alten oder verfolgt trotz der positiven Ansätze der Variante c) eher die Strategie nach a) oder b), also die Strategie der Einrichtung von Lebensarbeits(zeit)konten, so blieben folgende Feststellungen und Empfehlungen zu verzeichnen:

- Die Veränderungen aufgrund einer letztlich durchgesetzten Verkürzung der Wochenarbeitszeit von 54 auf 48 Stunden werden mittelfristig durch das sehr stabile System der Feuerwehren ausgeglichen und spielen dann für die Arbeitszeitmodelle keine so dominierende Rolle mehr, wie dies zurzeit der Fall ist (vgl. hierzu Kap. 13.2). Um den Zeitraum der Anpassung kurz zu halten, sind die Städte aufgefordert, derzeit eine erhebliche finanzielle Unterstützung zu gewährleisten und die Feuerwehren sind aufgefordert verstärkt auszubilden. Eine Erhöhung des Leistungsangebotes gegenüber den Städten durch das Generieren zusätzlicher Arbeitsplätze (siehe oben) wäre hier sicher hilfreich.
- Die Untersuchung zeigte an mehreren Stellen, dass von entscheidender Bedeutung die Variable „Planbare freie Zeit“ ist, die insbesondere durch die Eigenverantwortung beeinflusst wird, innerhalb derer die Feuerwehrleute ihre Dienstpläne selbst gestalten können. Die Arbeitsgruppe empfiehlt, die kontinuierliche aktive Beteiligung der Feuerwehrleute an der Dienstplangestaltung unter Setzung einzuhaltender Rahmenbedingung, klarer Zieldefinitionen und der Übertragung der diesbezüglichen Verantwortung an die jeweilige Gruppe. Über diese Maßnahme lässt sich vor allem auch die kritische Variable [Bereitschaft für Veränderungen] beeinflussen. Zur diesbezüglichen Umgestaltung ist eine entsprechende Unternehmenskultur anzustreben. Dies muss über flankierende Maßnahmen erreicht werden, wie beispielsweise die Anpassung psychologischer Einstellungstests in Bezug auf die vom jeweiligen Bewerber zu erwartende Eigeninitiative und Verantwortlichkeit oder der Schaffung transparenter Entscheidungsprozesse.
- Es ist eine interne Differenzierung zwischen vorhalte- und auslastungsgeprägtem Dienst erforderlich, die auf individuellen Jahresmittelwerten der Einsatzzahlen beruhen könnte. Diese Bewertung geht in einen Faktor zur Bestimmung der für ein Lebensarbeitskonto gutzuschreibenden Beträge ein und verbessert damit die Bewertbarkeit erbrachter Arbeitsleistungen und freier Ressourcen.
- Die Schichtlänge sollte auf der Basis der Empfehlung unter Punkt c) für die auslastungsgeprägten Tätigkeiten zum Schutz der Arbeitnehmer und ihrer Familien im Sinne der EU-Richtlinie auf 12 Stunden reduziert werden. Dies betrifft im wesentlichen jün-

gere Kollegen, bei denen eine erhöhte Bereitschaft für Veränderungen und Engagement für die Sache der Feuerwehr vorausgesetzt werden.

- Die Schichtlänge sollte für die vorhaltegeprägten Dienste bei 24 Stunden, die Arbeitszeit/Woche bei 54 Stunden verbleiben können. Eine besondere Belastung der Feuerwehrleute, die dem durch die EU-Regelungen angestrebten Schutzniveau widerspricht, ist bei ganzheitlicher Betrachtung bei dieser Konstellation, und erst recht bei weitergehender Erleichterung bspw. durch eine 24/48-Kombination, nicht zu erkennen.
- In dem Fall, dass es der Feuerwehrleitung gelingt, neben dem Einsatzdienst sinnvolle Arbeitsbereiche zu entwickeln, ist der Übergang in den 12 Stunden Dienst jedoch - anders es als derzeit durch die Personalknappheit bedingt betrieben wird - derart zu belohnen, dass ein wirkliches Wechselinteresse entsteht und die Vorteile die derzeit gegebenen erheblichen Nachteile überwiegen.
- Bei Einrichtung eines Lebensarbeitskontos nach Variante b) aus Kap. 16.4 ist eine 12 Stunden Schicht bei auslastungsgeprägter Tätigkeit, einer 24 Stunden Schicht bei vorhaltegeprägtem Dienst in ihrer Wirkung auf die Gutschrift etwa gleich zu setzen. Hier sind Merkmale der Tätigkeit und entsprechende Gewichtungsfaktoren zu entwickeln, die gleichzeitig für den Arbeitgeber ein zusätzliches Steuerungsinstrument darstellen.

16.6 Empfehlungen an die Vertreter in den Arbeitsgruppen der EU

Die Politik setzt derzeit sehr enge Rahmenbedingungen. Europa regelt sehr genau und sehr im Detail. Dies ver- bzw. behindert lokal angepasste Lösungen und reduziert europaweit Komplexität, anders gesagt: Enge und durchgreifende Regelungen begrenzen die Vielfalt möglicher Lösungen vor Ort. Dies muss aus systemtheoretischer Sicht als eine erhebliche Verarmung jedes davon betroffenen Systems, hier das der Feuerwehren, bewertet werden.

Die wissenschaftlichen Einsichten der letzten Jahrzehnte über selbstorganisierende, adaptive Systeme zeigen, dass mit zunehmend enger Regelung von Systemen deren Elastizität abnimmt und sie zunehmend kritisch auf rasche äußere Veränderungen reagieren. Komplexe adaptive Systeme leben von der Vielfalt, denn nur sie bewirkt eine ausreichende Anpassungsfähigkeit bei sich verändernder Umwelt. Dieser Grundsatz ist neben anderen Grundsätzen in allen biologischen und gesellschaftlichen Systemen identisch.

Europäische Politik muss es also sein, generelle Ziele vorzugeben, die Umsetzung der Ziele zu kontrollieren und Fehlverhalten ggf. zu sanktionieren, d. h. Verantwortlichkeiten zu schaffen, dabei aber genügend Freiheiten zur Entwicklung regional angepasster Lösungsstrategien zu geben. Die dann so erzeugte Vielfalt ist kreativ, innovativ und damit zukunftsfähig. Die Vorgabe von zu genauen Detailregelungen ist hingegen nur unter einem Aspekt sinnvoll und reduziert ansonsten unnötig die mögliche und erforderliche Komplexität der so geregelten Systeme.

Der eine ausgenommene Aspekt ist die beabsichtigte Anschubwirkung für Veränderungen: Bei einem derart stabilen System, wie das der Deutschen Berufsfeuerwehren ist es zugegebenermaßen erforderlich, von außen erheblich einzuwirken, will man denn tatsächlich etwas

bewegen. Dazu wurde mit der Limitierung der Arbeitszeiten unstrittig ein signifikanter Hebel gefunden.

Die Verkürzung der Arbeitszeiten führt in weiten Bereichen jedoch eben nicht zur gewünschten Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, sondern zu einer Verschlechterung gegenüber dem ursprünglichen Zustand. In Teilbereichen, nämlich den hoch ausgelasteten Diensten, ist die Forderung hingegen richtig und zu unterstützen.

In Bezug auf die durch die EU-Richtlinie beabsichtigte Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen“ sehen wir einen Bedarf nahezu ausschließlich im Hinblick auf das Umgehen mit älteren Personengruppen und der potentiell vorhandenen Möglichkeit, diesen, und damit auch den jungen Kollegen, eine Lebensperspektive bis zum regulären Ausscheiden aus dem aktiven Dienst zu geben.

Dies ist durch die Reglementierung von Arbeitszeiten alleine nicht zu erreichen, auch wenn diese letztlich den Anstoß zu den hier unterbreiteten Überlegungen gegeben haben.

Dr. Detlef Mamrot

Stefan Holl

Dieser Bericht wurde von den in Kap. 2.1 aufgeführten Teilnehmern der Arbeitsgruppe autorisiert.

Quellen

- 1 Richtlinie 93/104/EG des Rates vom 23. November 1993 über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung;
- 2 Richtlinie 2003/88/EG des europäischen Parlaments und des Rates vom 4. November 2003 über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung;
- 3 Arbeitszeitgesetz (ArbZG) vom 06. Juni 1994 (BGBl. I S. 1170) zuletzt geändert durch Artikel 229 der Verordnung vom 31. Oktober 2006 (BGBl. I, Nr. 50, S. 2407) in Kraft getreten am 8. November 2006;
- 4 Verordnung über die Arbeitszeit der Beamtinnen und Beamten des feuerwehrtechnischen Dienstes im Lande Nordrhein Westfalen vom 01.09.2006;
- 5 Beschluss des Gerichtshofes (Zweite Kammer) vom 14. Juli 2005, Personalrat der Feuerwehr Hamburg ./.. Leiter der Feuerwehr Hamburg;
- 6 Pressemitteilung Nr. 72/04 Urteil des Gerichtshofes in den Rechtssachen C-397/01 bis C-403/01, Bernhard Pfeiffer u. a. / Deutsches Rotes Kreuz, Kreisverband Waldshut e.V.;
- 7 Opt-Out-Regelungen aus Bielefeld, Gütersloh, Aachen, Troisdorf und Siegburg;
- 8 <http://www.verdi-blog.de/feuerwehr/>;
- 9 Vester, F.; Die Kunst vernetzt zu denken - Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, dtv, 1999, 5. Auflage 2005;
- 10 Ressourceneinsatz beim Abwehrenden Brandschutz und seine Wirkung auf das Risiko einer Gemeinde, Abschlussbericht an den Vorstand der vfdb;
- 11 Mamrot, D.; Zukunftsworkshop der vfdb; Tagungsband zur Jahresfachtagung der vfdb 2002 in Dresden; VdS Köln; S. 187-230;
- 12 Wagner, N.L.; Untersuchung zur Sterblichkeit bei Feuerwehrbeamten der Berufsfeuerwehr Hamburg, Dissertation, Hamburg, 2005;
- 13 Amended proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Directive 2003/88/EC concerning certain aspects of the organization of working time; Presidency compromise Proposal, 19. October 2006;
- 14 <http://www.vernetzt-denken.de/>;
- 15 <http://www.vensim.com>.