

# **Attraktivitätssteigerung der Feuerwehr WOLF**

## **eine qualitative Untersuchung**

**MASTER-ARBEIT**

2023

**Autorin**

Trosi, Lucia Speranza

**Betreuerin**

Resch, Dörte

**Praxispartnerin**

Feuerwehrverbund WOLF

Salathé, Philipp

## **Zusammenfassung**

Bei der vorliegenden Masterarbeit handelt es sich um eine halbstrukturierte, qualitative Interviewstudie in deren Vorfeld eine teilnehmende Beobachtung durchgeführt wurde. Die Hauptdatenerhebung basierte auf 21 Interviews mit 22 Personen. Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, wie die Feuerwehr WOLF, welche als Fallbeispiel dient, ihre Attraktivität für junge Menschen steigern kann, um dem vorherrschenden Nachwuchsmangel entgegenzuwirken. Daher wurden sowohl Mitglieder wie auch externe Personen zur wahrgenommenen Attraktivität der Feuerwehr WOLF interviewt. Es stellte sich heraus, dass u.a. die Kameradschaft, das Gefühl etwas Gutes zu tun, neue und nützliche Dinge zu lernen sowie die Möglichkeit die eigenen Grenzen zu überwinden nebst dem gebotenen Ausgleich zum Alltag Faktoren sind, die die Feuerwehr WOLF attraktiv machen. Basierend auf diesen Erkenntnissen wurde mit der Erarbeitung eines Employer Branding-Konzepts begonnen und es wurden praktische, Low-Budget-Handlungsvorschläge ausgearbeitet, welche der Feuerwehr WOLF darüber hinaus bei der zielgruppengerechten Optimierung ihrer Touchpoints und Kommunikationskanäle helfen sollen. Gleichzeitig wurde erfolgreich die Übertragung des Employer Branding-Konzepts (Ambler & Barrow, 1996) auf die Feuerwehr als Freiwilligenorganisation getestet. Ob die generelle Übertragbarkeit dieses Konzepts auf andere ehrenamtliche Organisationen möglich ist, konnte indes nicht festgestellt werden.

*Schlagwörter:* Employer Branding, Attraktivitätsfaktoren, Employer Value Proposition, Brand Identity Statement, Freiwillige Feuerwehr, Nachwuchsmangel Bevölkerungsschutz

Die vorliegende Masterarbeit besteht aus 233699 Zeichen (inkl. Leerzeichen und aller Bestandteile des Berichts, exkl. Anhang).

### Abstract

To enter the field of interest a short participant observation has taken place. Those insights helped in the construction of a semi-structured interview guide for this master's thesis main data collection. Therefore 21 qualitative in-depth interviews were conducted with 22 people from outside and within the volunteer fire department WOLF. This fire department served as a case study to find out how fire departments can attract young adults in order to stop the shortage of young volunteer firefighters. The results showed that there were many characteristics that could be attractive for young volunteers. What makes the fire department WOLF unique is its well-known camaraderie, the feeling of doing something good and learning new, useful things while working there as well as the chance to experience and overcome personal limits. Further the current volunteers appreciate that they can switch off their daily routine while working at the fire department. These findings were used as a base to start the creation of an employer brand for the fire department WOLF. Also, some low-budgeted interventions were suggested to further improve and strengthen the fire departments communication channels and touchpoints to potential new volunteers. Simultaneous the concept of employer branding (Ambler & Barrow, 1996) was successfully transferred to a volunteers organization. However, it could not be determined if this concept can be transferred to other kinds of volunteer organizations as well.

*Keywords:* employer branding, employer brand, organizational attractiveness, employer value proposition, brand identity statement, volunteer firefighters, shortage of volunteers, fire department

This master's thesis consists of 233699 characters (incl. spaces and all parts of the report, excl. appendix).

## Danksagungen

Ich möchte diese Gelegenheit nutzen und mich von Herzen bei all jenen bedanken, die mich im Entstehungsprozess dieser Masterarbeit begleitet und mir den Rücken freigehalten haben. Allen voran bei meinem Partner, Fabian Semlitsch: Du bist mein Fels in der Brandung! Ohne dich, deine Kochkünste, deine Geduld und dein Verständnis für meine Abwesenheit in den letzten Monaten, hätte ich diesen Weg nicht gehen können.

Auch Prof. Dr. Dörte Resch gebührt ein riesig grosses Dankeschön, denn sie hat mich mit wertvollen Tipps, stets konstruktiver Kritik und ihrer positiven Art dazu ermutigt, mich allen auftretenden Hürden zu stellen und daran zu wachsen. Sie sind ein echtes Vorbild in Sachen Female Empowerment!

Ausserdem möchte ich mich bei der Feuerwehr WOLF und Philipp Salathé, deren Kommandant, für die zuteil gewordene Unterstützung bedanken. Auch allen Kamerad\*innen, die durch ihre Teilnahme an den Interviews und/oder die Vermittlung von Kontakten zu weiteren Befragten massgeblich dazu beigetragen haben, dass ich die Masterarbeit durchführen konnte: Vielen Dank! Ein besonderer Dank geht auch an Cesar Augusto do Carmo Porcher, der die Leidenschaft für die Feuerwehr überhaupt erst in mir entfacht hat. Ohne ihn wäre diese Arbeit wohl nie zustande gekommen.

An dieser Stelle sei auch Frau Stefania Bochese mein tief empfundener Dank ausgesprochen, denn sie vermochte es, mir beizubringen, wie man jeder noch so ausweglos scheinenden Situation etwas Positives abgewinnen kann und stärkte mich dadurch ungemein.

Zu guter Letzt möchte ich allen Mitgliedern meiner Familie danken. Ihr habt mich auf meinem bisherigen Lebensweg inspiriert und ihn mir geebnet, wart mir dabei teils unliebsamer Spiegel und zuverlässige Stütze in einem. Ich widme euch allen diese Masterarbeit, egal ob ihr deren Abgabe – und hoffentlich erfolgreiches bestehen – mit mir feiern oder nur noch von oben dabei zusehen könnt.

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	2
Abstract.....	3
Danksagungen.....	4
Inhaltsverzeichnis .....	5
1. Einleitung .....	9
1.1. Ausgangslage.....	10
1.2. Bisheriger Fokus der Forschung.....	11
1.3. Forschungsfrage, Zielsetzung und Abgrenzung .....	12
1.4. Persönliches Involvement der Autorin .....	13
1.5. Gliederung der Arbeit.....	14
2. Feuerwehr: Ein Hobby zwischen Pflicht und Freiwilligkeit.....	16
2.1. Vorstellung und aktuelle Situation der Feuerwehr WOLF .....	16
2.2. Nachwuchsmangel in freiwilligen Feuerwehren.....	18
2.3. Lösungsansätze und Gleichstellung von Miliz- und Freiwilligenarbeit.....	20
2.4. Definition Freiwilligenarbeit.....	22
3. Employer Branding .....	25
3.1. Mehrwert von Employer Branding.....	25
3.2. Grenzen von Employer Branding.....	30
3.3. Entstehung eines Employer Brands.....	32

3.3.1.	Analyse.....	32
3.3.2.	Planung.....	33
3.3.3.	Implementierung .....	38
3.3.4.	Beurteilung .....	39
4.	Studiendesign und methodisches Vorgehen.....	40
4.1.	Forschungsdesign .....	40
4.1.1.	Begründung der Fallauswahl.....	41
4.1.2.	Teilnehmende Beobachtung .....	42
4.1.3.	Literaturrecherche .....	42
4.1.4.	Leitfadeninterviews mit problemzentrierten Erzählelementen .....	43
4.2.	Methodisches Vorgehen bei der Hauptdatenerhebung.....	44
4.2.1.	Leitfadenentwicklung.....	44
4.2.2.	Sampling und Zugang zum Feld .....	47
4.2.3.	Beschreibung des Samples .....	48
4.2.4.	Massnahmen zum Schutz der Teilnehmenden .....	50
4.2.5.	Rollenverständnis und Abgrenzung .....	52
4.2.6.	Durchführung der Interviews und Interviewsettings.....	54
4.3.	Methodisches Vorgehen bei der Datenauswertung .....	59
4.3.1.	Abgrenzung des persönlichen Involvements der Autorin .....	59
4.3.2.	Transkription und Anonymisierung .....	61
4.3.3.	Qualitative Inhaltsanalyse .....	62

5.	Ergebnisse .....	70
5.1.	Gründe für Beitritt in die Feuerwehr WOLF.....	70
5.1.1.	Faszination.....	70
5.1.2.	Persönliche Verbindung zur Feuerwehr .....	72
5.1.3.	Einfache Aufnahme / Unverbindlichkeit des Rekrut*innenjahres .....	72
5.1.4.	Etwas Gutes tun, anderen Helfen .....	74
5.1.5.	Steuern sparen, Sold verdienen .....	74
5.2.	Gründe gegen Austritt aus der Feuerwehr WOLF .....	76
5.2.1.	Kameradschaft.....	76
5.2.2.	Zusammenarbeit .....	83
5.2.3.	Neues lernen, nützliches Wissen .....	84
5.2.4.	Eigene Grenzen testen und erweitern.....	86
5.2.5.	Hoher Stellenwert der Feuerwehr.....	88
5.2.6.	Gute Vereinbarkeit .....	89
5.2.7.	Ausgleich zum Alltag.....	91
5.3.	Gründe gegen Beitritt in die Feuerwehr WOLF.....	92
5.4.	Gründe für Austritt aus der Feuerwehr WOLF .....	100
5.5.	Weitere Erkenntnisse.....	102
5.6.	Employer Branding und Handlungsvorschläge Feuerwehr WOLF .....	104
5.6.1.	Wahl geeigneter Attraktivitätsfaktoren .....	105
5.6.2.	Brand Identity Statement.....	106

5.6.3.	Employer Value Proposition .....	106
5.6.4.	Touchpoints zur Bevölkerung und Kommunikationskanäle .....	107
5.6.5.	Implementierung und Beurteilung.....	111
5.7.	Beantwortung der Forschungsfrage.....	111
5.8.	Fazit zur Übertragbarkeit des Employer Brandings .....	112
6.	Diskussion .....	113
6.1.	Kritische Würdigung der Arbeit.....	113
6.2.	Ausblick für künftige Forschung zum Thema.....	115
	Literaturverzeichnis .....	117
	Abbildungsverzeichnis.....	133
	Anhang.....	134

## 1. Einleitung

Stellen Sie sich vor, Sie wachen inmitten der Nacht auf und es brennt bei Ihnen. Ihr Schlafzimmer ist voller Rauch, Sie erkennen nicht einmal mehr die Umrisse Ihrer Möbel. Um Luft ringend rennen Sie zur Zimmertüre. Als Sie diese öffnen, schlagen Ihnen lodernde Flammen entgegen. Die Hitze ist so überwältigend, dass Sie glauben bei lebendigem Leib verbrennen zu müssen. Stellen Sie sich nun vor, wie es wäre, wenn in dieser Situation niemand kommt, um Sie und Ihre Liebsten zu retten.

Damit diese Horrorvorstellung nicht zur Realität wird, muss dem vorherrschenden Nachwuchsmangel in den Milizfeuerwehren der Schweiz Einhalt geboten werden, denn die freiwilligen Feuerwehrorganisationen machen mit ihren knapp 85% aktuell den grössten Anteil aller Feuerwehren in der Schweiz aus (Feuerwehr Koordination Schweiz [FKS], 2021). Um die, durch den Mitgliedermangel bedingte, Auflösung weiterer Milizfeuerwehren zu verhindern und damit das Aussterben eines traditionsreichen und wichtigen Teils des schweizerischen Bevölkerungsschutzes zu stoppen, müssen nachhaltige Strategien zur Gewinnung und langfristigen Bindung junger Feuerwehrleute entwickelt und möglichst zeitnahe umgesetzt werden. Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, indem am Beispiel der Feuerwehr WOLF (FW WOLF) eine qualitative Fallstudie durchgeführt wird, um zu verstehen, wie die Attraktivität von Nicht-Berufsfeuerwehren für junge Menschen gesteigert werden kann. Als wissenschaftliches Novum wird dabei versucht, das Konzept des Employer Brandings (Ambler & Barrow, 1996) auf die FW WOLF als Freiwilligenorganisation zu übertragen.

### 1.1. Ausgangslage

Dass die Bereitschaft, sich sozial zu engagieren generell abnimmt, konnte bereits durch zahlreiche gross angelegte Studien widerlegt werden (Gensicke, Picot & Geiss, 2005; Lamprecht, Fischer & Stamm, 2020; Simonson et al., 2021). In Deutschland konnte mit Blick auf die letzten zwanzig Jahre gar ein Anstieg an Freiwilligen verzeichnet werden (Simonson et al., 2021), während der Anteil an freiwillig engagierten Personen in der Schweiz im letzten Jahrzehnt insgesamt sehr konstant blieb (Lamprecht et al., 2020). Diese Konstanz gilt jedoch nicht für alle Engagement-Bereiche gleichermassen: Bedingt durch gesellschaftliche Veränderungen, wie den demographischen Wandel, die zunehmende Individualisierung und Pluralisierung, sowie die gestiegenen Ansprüche an die zeitliche und räumliche Flexibilität von Arbeitnehmenden, befindet sich auch die Freiwilligenarbeit in einem Wandlungsprozess; dieser stellt besonders für klassische Formen des sozialen Engagements, zu denen auch die freiwillige Feuerwehr zählt, eine Bedrohung dar und äussert sich darin, dass die Bereitschaft für ein langfristiges freiwilliges Engagement tendenziell sinkt (de León & Fuertes, 2007; Felber, 2017; Hübner, 2010; Kals, Strubel & Güntert, 2021; Lehmann, 2016; Rosenkranz & Weber, 2012a). Dementsprechend scheint es nicht weiter verwunderlich, dass sich in Deutschland nur noch rund 3% der Bevölkerung in der freiwilligen Feuerwehr engagiert (Simonson et al., 2021). Auch die freiwilligen Feuerwehrorganisationen in der Schweiz haben seit Jahren mit sinkenden Mitgliederzahlen zu kämpfen (FKS, 2021). Diese bedenkliche Entwicklung ist gegenläufig zur Anzahl der Feuerwehreinsätze in der Schweiz und Lichtenstein. Diese hat vom Jahr 2021 auf das Jahr 2022 in fast allen Einsatzkategorien mitunter deutlich zugenommen; bei den Brandeinsätzen wurde im Vergleich zum Vorjahr sogar ein Anstieg von 20% verzeichnet, was mit 15'176 Einsätzen einem Zehn-Jahres-Höchstwert entspricht (FKS, 2022b).

## 1.2. Bisheriger Fokus der Forschung

Bis dato wurde angesichts des Mangels an ehrenamtlichem Nachwuchs im Rahmen der interdisziplinären Freiwilligenforschung vorwiegend die Frage nach der Motivation von freiwillig engagierten Personen gestellt (Clary et al., 1998; Clary & Snyder, 1999; de León & Fuertes, 2007; Rosenkranz & Weber, 2012a; Wenzel, Beerlage & Springer, 2012; Yeung, 2004). Die bisherigen Erkenntnisse zeigen diesbezüglich, dass die Motivation von Freiwilligen im heutigen Zeitalter «insgesamt weniger altruistisch, stärker auch auf den eigenen Nutzen ... bezogen, stärker auf Zeit engagiert und an eigenen Erwartungen und dem eigenen Lebenszyklus orientiert [ist]» (Rosenkranz & Weber, 2012a, S. 14).

Wirtschaftspsychologische Themen, wie etwa die Frage nach dem Zugang von (potenziell) engagierten Personen zu verschiedenen Bereichen der Freiwilligkeit, wurden indes vergleichsweise vernachlässigt (Emmerich, 2012). Um im heutigen, schnelllebigen Zeitalter Lösungen für derart komplexe gesellschaftliche Herausforderungen zu finden, ist es jedoch von höchster Bedeutung auch in der Wissenschaft gelegentlich über den metaphorischen Tellerrand hinauszublicken, um Themen sowie Konzepte miteinzubeziehen, welche traditionell eher in anderen Forschungsgebieten oder -disziplinen verortet sind. So stellten auch de León und Fuertes (2007, S. 120) fest: «We need to study in more depth many of the human resources management strategies that lead to generating workers' organizational commitment and satisfaction, as they may be useful to guide practical volunteer management». Dieser Aufforderung von de León und Fuertes (2007) folgend, wird in der vorliegenden Arbeit versucht, das Konzept des Employer Brandings (Ambler & Barrow, 1996) auf die Problemstellung des Nachwuchsmangels in der FW WOLF zu übertragen.

### 1.3. Forschungsfrage, Zielsetzung und Abgrenzung

Die Forschungsfrage, welche im Zentrum der vorliegenden Masterarbeit steht, lautet:

*Wie kann die Feuerwehr WOLF ihre Attraktivität für junge Menschen steigern?*

Ganz im Sinne des Employer Brandings, welches in Kapitel 3 thematisiert wird, soll bei dem Versuch, diese Frage zu beantworten sowohl auf die Gewinnung neuer, wie auch auf die Bindung bestehender Mitglieder an die Organisation geachtet werden (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Gilani & Cunningham, 2017). Nur, wenn es gelingt, jene Faktoren auszumerzen, welche sich hemmend auf den Eintritt neuer Feuerwehrangehöriger auswirken, ohne dabei den Charakter der Feuerwehr so stark zu verändern, dass dieser seine Attraktivität für langjährige Mitglieder verliert, kann eine nachhaltige Verbesserung der Situation erreicht werden. Um diesen Balanceakt meistern und dazu beitragen zu können, dass die FW WOLF ihre Attraktivität für junge Menschen steigern kann, sollen anhand der erhobenen Daten Faktoren identifiziert werden, welche:

- I. junge Menschen dazu bewegen der Feuerwehr WOLF beizutreten
- II. dazu beitragen, dass junge Menschen in der Feuerwehr WOLF bleiben
- III. junge Menschen davon abhalten der Feuerwehr WOLF beizutreten
- IV. bei jungen Menschen zu einem Austritt aus der Feuerwehr WOLF führen

Diese Faktoren und ihre Bedeutung im Zusammenhang mit der Entscheidung für oder gegen den Feuerwehrdienst sollen, dem qualitativen Charakter der vorliegenden Arbeit entsprechend, sodann auch verstanden und nachvollziehbar dargestellt werden. Da die Ausformulierung konkreter Hypothesen zum jetzigen Zeitpunkt schlicht noch nicht möglich ist und sie auch den weiteren Verlauf der geplanten Studie in ihrem explorativen Charakter womöglich sogar stören und einschränken würden, wird darauf verzichtet (Mayring, 2010).

Da Employer Branding, wie jede Art der Markenbildung, als Prozess zu verstehen ist (Backhaus & Tikoo, 2004), stellt die vorliegende Masterarbeit nicht den Anspruch, der FW WOLF eine fixfertige Marke zu präsentieren geschweige denn eine solche bereits zu implementieren. Vielmehr sollen aus dem Gesamtbild der gewonnenen Erkenntnisse konkrete Handlungsempfehlungen für die FW WOLF abgeleitet werden. Diese sollen eine bewusste Auseinandersetzung mit der Thematik anregen und im Rahmen des Markenbildungsprozesses einen ersten bedeutenden Schritt auf dem Weg zum eigenen Employer Brand und zur Verbesserung der aktuellen Situation darstellen.

#### **1.4. Persönliches Involvement der Autorin**

Bevor in Kapitel 1.5. die Gliederung der vorliegenden Arbeit aufgezeigt wird, soll dem Prinzip der vollständigen Transparenz folgend (Schweizerische Akademie der Medizinischen Wissenschaften [SAMW], 2022) an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Autorin der vorliegenden Arbeit seit August 2020 selbst Aktivmitglied in der FW WOLF ist. Dementsprechend ist sie in die Aktivitäten der Feuerwehr involviert; es besteht also eine Interessenbindung, welche potenziell zu einem Interessenkonflikt führen könnte (Kantonale Ethikkommission Zürich, 2021; SAMW, 2022). Ein Interessenskonflikt wird dabei definiert als ein Umstand, der potenziell dazu führen kann, dass ein sekundäres Ziel die professionelle, sprich ethisch korrekte, Urteilsfähigkeit sowie das professionelle Verhalten im Zusammenhang mit einem primären Ziel negativ beeinflusst (SAMW, 2022). Dabei gilt es insbesondere zu beachten, dass solche Interessenskonflikte nicht ausschliesslich aus Anreizen zur monetären Bereicherung entstehen können (SAMW, 2022). Darauf, wie die Autorin im vorliegenden Fall mit ihrer Interessenbindung und ihrem persönlichen Involvement in der FW WOLF umgegangen ist, um daraus keinen Interessenskonflikt erwachsen zu lassen, wird in den Kapiteln 4.2.5. und 4.3.1. weiter eingegangen. Vorab sei

jedoch erwähnt, dass die Autorin für die von ihr als Gefreite geleisteten Arbeit im Zusammenhang mit dem stetigen Bevölkerungsschutzauftrag der Feuerwehr, wie jedes andere Mitglied auch, jährliche Soldzahlungen gemäss den, in den Vereinsstatuten festgelegten, Entschädigungstabellen der FW WOLF erhält (Feuerwehrverbund WOLF [FW WOLF], 2016). Für die Erstellung der vorliegenden Masterarbeit wird die Autorin weder zusätzlich bezahlt noch anderweitig entschädigt oder bevorteilt. Diesbezüglich bietet die Feuerwehr den Vorteil, dass auch potenziell indirekt finanziell entstehende Interessenskonflikte ausgeschlossen werden können, da klare Reglementierungen über allfällige Weiterbildungen und damit im Zusammenhang stehende Beförderungen existieren (SAMW, 2022) – abgesehen davon, dass selbst eine Beförderung im Falle der Autorin, welche aktuell den Rang als Gefreite hat, keine Auswirkung auf die Höhe der erhaltenen Soldzahlungen hätte (FW WOLF, 2016). Insofern bestanden die einzige indirekt monetarisierbaren Unterstützungen, welche die Autorin seitens der FW WOLF erfahren hat, darin, dass ihr die Räumlichkeiten der Feuerwehr für die Durchführung der geplanten Interviews unentgeltlich zur Verfügung gestellt wurden und sie eine Kappe mit dem Logo der FW WOLF darauf – als Geschenk für eine andere im Kontext der durchgeführten Interviews besuchte Feuerwehrorganisation – erhielt (s. Kapitel 4.2.6.). Da diese Leistungen in keinem groben Missverhältnis zur von der Autorin erbrachten Gegenleistung – der vorliegenden Masterarbeit – stehen, kann davon ausgegangen werden, dass gemäss dem Äquivalenzprinzip daraus für die Autorin kein Anreiz zu unprofessionellem Handeln und somit kein Interessenskonflikt entsteht (SAMW, 2022).

### **1.5. Gliederung der Arbeit**

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Nachdem im ersten einleitenden Kapitel ein Überblick über die Ausgangslage und den bisherigen

Forschungsstand gegeben wurde, wird im zweiten Kapitel die FW WOLF vorgestellt. Aufgrund der kantonalen Unterschiede wird zum besseren Verständnis auch kurz auf das Feuerwehrsysteem im Kanton Basel-Landschaft eingegangen und es wird definiert, weshalb der Milizfeuerwehrdienst der Freiwilligenarbeit im Kontext der vorliegenden Masterarbeit gleichgestellt wird. Im dritten Kapitel wird sodann theoretisch auf das Konzept des Employer Brandings und die verschiedenen Phasen im Entstehungsprozess eines EBs eingegangen. Das vierte Kapitel widmet sich dem geplanten Studiendesign und dem methodischen Vorgehen in der Datenerhebung und -Auswertung. Um eine höhere Transparenz zu schaffen, werden auch die miteingeflossenen Überlegungen der Autorin darin festgehalten. Im fünften Kapitel werden die gewonnenen Erkenntnisse vorgestellt. Dies geschieht entlang der Faktoren, die

- I. junge Menschen dazu bewegen der Feuerwehr WOLF beizutreten,
- II. dazu beitragen, dass junge Menschen in der Feuerwehr WOLF bleiben,
- III. junge Menschen davon abhalten der Feuerwehr WOLF beizutreten und
- IV. bei jungen Menschen zu einem Austritt aus der Feuerwehr WOLF führen.

Nachfolgend wird, ebenfalls im 5. Kapitel, mit der Ausarbeitung eines geeigneten Employer Branding Konzepts für die FW WOLF begonnen und es werden weitere praktische Handlungsvorschläge zur zielgruppengerechten Optimierung der Touchpoints und Kommunikationskanäle gegeben. Anschliessend wird die Forschungsfrage »*Wie kann die Feuerwehr WOLF ihre Attraktivität für junge Menschen steigern?*« beantwortet. In Kapitel sechs finden eine Diskussion der Ergebnisse und eine kritische Würdigung der Arbeit samt des eigenen Vorgehens im Forschungsprozess statt, bevor ein abschliessender Ausblick für weitere, thematisch anknüpfende, Forschungsprojekte gegeben wird.

## **2. Feuerwehr: Ein Hobby zwischen Pflicht und Freiwilligkeit**

Aufgrund der föderalistischen Struktur der Schweiz werden gewisse Aspekte des Bevölkerungsschutzes, darunter auch die Festlegung einer allfälligen Feuerwehrpflicht, kantonal unterschiedlich geregelt (FKS, 2015). Daher bezieht sich dieses Kapitel explizit auf die Situation der FW WOLF und somit auf die geltenden Regulierungen im Kanton Basel-Landschaft.

### **2.1. Vorstellung und aktuelle Situation der Feuerwehr WOLF**

Die FW WOLF ist die seit 2013 bestehende, gemeinsame Feuerwehr der Gemeinden Waldenburg, Oberdorf und Liedertswil (FW WOLF, 2013, 2023b, 2016). Die drei Gemeinden liegen im basel-landschaftlichen Waldenburger Tal; sie sind ländlich gelegen und haben insgesamt eine Einwohnerzahl von etwa 3'767 Personen (Gemeinde Liedertswil, 2023; Gemeinde Oberdorf BL, 2023; Gemeinde Waldenburg, 2023). Der Zusammenschluss der drei ehemaligen Ortsfeuerwehren zum Feuerwehrezweckverband WOLF erfolgte mitunter aufgrund des Mitgliedermangels in den einzelnen Ortsfeuerwehren und trat per 1. Januar 2013 in Kraft (FW WOLF, 2013, 2016). Seit dem Zusammenschluss findet einmal jährlich eine Rekrutierungsveranstaltung statt, zu der alle Einwohnerinnen und Einwohner aufgeboten werden, die im Lauf des Jahres das dienstpflichtige Alter von 21 Jahren erreichen oder sich neu in einer der Verbandsgemeinden angesiedelt haben (FW WOLF, 2016). Dienstpflichtige Personen, die sich gegen eine persönliche Dienstleistung entscheiden müssen bis zur Vollendung ihres 45. Lebensjahres, mit dem die Feuerwehrdienstpflicht endet, eine jährliche Feuerwehrersatzabgabe an die Wohngemeinde entrichten (FW WOLF, 2016). Diese und weitere Informationen rund um die Rechte und Pflichten im Feuerwehrdienst erhalten auch die Teilnehmenden der erwähnten Rekrutierungsveranstaltung. Damit stellt dieser Informationsabend der FW WOLF den bislang einzigen und somit wichtigsten Anlass zur

Mitgliedergewinnung dar. Dass das Problem des Mitgliederschwunds innerhalb der FW WOLF trotz der beschriebenen Rekrutierungsbemühungen weiter bestehen bleiben würde, zeigte sich schon früh: Bei ihrer Gründung lag der Personalbestand der FW WOLF bei 60 Feuerwehrleuten, vier Jahre später waren es bereits nur noch 50 (Felber, 2017). Weswegen 2017 sogar eine zweite Rekrutierungsveranstaltung stattfand, zu der die dienstpflichtige Bevölkerung öffentlich aufgerufen wurde (Karrer, 2017). Trotz dieser ungewöhnlichen Intervention gab der damalige Kommandant, Reto Strickler, anlässlich einer Stellungnahme zu seinem Rücktritt an, dass die noch junge FW WOLF in absehbarer Zeit ein ernstzunehmendes Personalproblem bekommen könnte, was er auf das Desinteresse junger Menschen am Feuerwehrdienst zurückführte (Gächter, 2018). Um den Bevölkerungsschutz weiterhin gewährleisten zu können und weil auch andere Feuerwehren in der Umgebung mit Personalmangel zu kämpfen haben, war damals ein Zusammenschluss mit der Nachbarsfeuerwehr Frenke, ebenfalls eine zuvor bereits fusionierte Verbundfeuerwehr verschiedener Gemeinden, konkret in Planung (bz - Zeitung für die Region Basel, 2018; Felber, 2017; Gächter, 2018; Keller, 2018). Das Zuständigkeitsgebiet der so entstehenden Feuerwehr hätte sich über das gesamte Waldenburgertal erstreckt (bz - Zeitung für die Region Basel, 2018; Gächter, 2018; Keller, 2018). Dass das Projekt *Tal-Feuerwehr* schon weit fortgeschritten war, zeigte sich daran, dass bereits wichtige Meilensteine in Richtung der Fusion erreicht worden waren (bz - Zeitung für die Region Basel, 2018; Gächter, 2018; Keller, 2018). Die endgültige Fusion hätte im Jahr 2022 in Kraft treten sollen (Gächter, 2018), allerdings zog sich die FW WOLF, unter der damaligen Leitung von Marco Rossi, nach einer bereits sechs Jahre dauernden Planungsphase am 22. Juni 2022 überraschend aus dem Projekt zurück (M. Damm & M. Rossi, persönl. Mitteilung, 22.06.2022). In ihrem Austrittsschreiben räumten die Verantwortlichen der FW WOLF ein, dass eine gute Zusammenarbeit zwischen den benachbarten Feuerwehren zum Schutz der Bevölkerung

auch künftig unabdingbar sei, zogen jedoch auch das Fazit, dass die FW WOLF ihren Auftrag auch ohne die geplante Fusion erfüllen könne, da nicht damit zu rechnen sei, dass die FW WOLF innerhalb der nächsten 10-15 Jahre mit einer personellen Unterbesetzung konfrontiert sein werde (M. Damm & M. Rossi, persönl. Mitteilung, 22.06.2022). Diese Einschätzung steht nicht nur im direkten Widerspruch zu den Aussagen des vorherigen Kommandanten, sondern scheint auch bei objektiver Betrachtung fragwürdig, da die Mitgliederzahl der FW WOLF innerhalb des vergangenen Jahres 2022 von 51 (Stand: März 2022) auf 40 Mitglieder (Stand: März 2023) gesunken ist (Feuerwehrverbund WOLF, 2023; FW WOLF, 2023b). Damit bewegt sich die FW WOLF auf dem, bei ihrer Gründung mit den zuständigen Gemeinden vereinbarten Personalmindestbestand (FW WOLF, 2013). Sollte es der FW WOLF, die seit Anfang 2023 unter der Führung ihres dritten Kommandanten, Philipp Salathé steht, nicht gelingen diese Mindestpersonenanzahl zu halten, drohen Sanktionen (FW WOLF, 2013). Dass die FW WOLF innerhalb ihres 10jährigen Bestehens schon zum dritten Mal unter neuer Leitung steht, scheint darüber hinaus in Einklang mit den in Kapitel 1.1. beschriebenen Erkenntnissen zu stehen, wonach sich die Art des freiwilligen Engagements dahingehend verändert, dass es in der heutigen Gesellschaft eher auf eine zeitlich beschränkte Dauer hin ausgeübt wird (de León & Fuertes, 2007; Felber, 2017; Hübner, 2010; Kals et al., 2021; Lehmann, 2016; Rosenkranz & Weber, 2012a).

## **2.2. Nachwuchsmangel in freiwilligen Feuerwehren**

Die FW WOLF ist bezüglich des Nachwuchsmangels bei weitem kein Einzelfall; der generelle Mitgliederrückgang in freiwilligen Feuerwehren stellt ein gravierendes gesellschaftliches Problem dar (Fenazzi, 2019), denn «die Milizfeuerwehren bilden die Basis der Feuerwehren in der Schweiz: Knapp 99 Prozent aller aktiven Feuerwehrleute ... gehören der Miliz an» (FKS, 2015, S. 12). Die Stärke dieses Systems beruht darauf, dass eine

Vielzahl an Feuerwehrleuten mit unterschiedlichen Kenntnissen aus ihren jeweiligen Lebensrealitäten, einer soliden feuerwehrtechnischen Ausbildung und ausgezeichneten Ortskenntnissen im Ernstfall schnell zur Verfügung stehen (FKS, 2015). «Damit kann auch auf flächendeckende Schadenereignisse, wie zum Beispiel nach einem grösseren Naturereignis, rasch reagiert werden» (FKS, 2015, S. 12). Im Oberbaselbiet kam es zuletzt (Stand: Januar 2023) am 23. Juni 2021 zu so einem grossen Schadenereignis: Bedingt durch starke Unwetter kam es zu einem plötzlichen Hochwasser mit Überschwemmungen und kleineren Erdrutschen (Polizei Basel-Landschaft, 2021). Alleine im Zuständigkeitsgebiet der FW WOLF kam es dabei innert weniger Stunden zu insgesamt 30 Einsätzen unterschiedlichster Grössenordnung und Gefahrenstufen (FW WOLF, 2023a). Dies zeigt, weswegen der aktuelle Bestand von 40 Feuerwehrleuten keinesfalls weiter absinken darf, wenn die FW WOLF auch künftig eine eigenständige Feuerwehr bleiben möchte.

Bei der Einschätzung des Personalbedarfs einer Feuerwehr dürfen auch spezifische Umstände, wie die geografische Lage des Einsatzgebietes und damit verbundene Risiken, nicht vernachlässigt werden (FKS, 2015). So ist das Einsatzgebiet der FW WOLF ländlich gelegen, was zur Folge hat, dass sich die überwiegende Mehrheit der Feuerwehrangehörigen arbeits- oder ausbildungsbedingt zumindest tagsüber nicht im Einsatzgebiet aufhalten (Felber, 2017). Im Zusammenspiel mit Faktoren, wie dem gesteigerten Verkehrsaufkommen verlängern sich folglich auch die Einrückzeiten von freiwilligen Feuerwehrleuten. Auch bei Feuerwehrleuten, die sich tagsüber im Einsatzgebiet oder dessen Nähe befinden, ist nicht garantiert, dass sie immer zur Verfügung stehen, denn «die Dienste in der Feuerwehr sind nur bezüglich der Ausbildung planbar» (FKS, 2015, S. 13). Somit kommt es oft vor, dass selbst Feuerwehrleute, die physisch vor Ort sind, nicht zu Einsätzen erscheinen, weil sie andere Verantwortlichkeiten, wie beispielsweise die Betreuung von Kindern nicht einfach zu Gunsten eines Feuerwehreinsatzes für eine ungewisse Zeitdauer unterbrechen können. Auch

seitens der Arbeitgebenden schwindet die Bereitschaft freiwillige Feuerwehrleute zu unterstützen, was eine enorme zusätzliche Herausforderung in Bezug auf die Vereinbarkeit der Feuerwehr mit anderen Lebensbereichen darstellt (Felber, 2017; Gygax, 2021). Obwohl, die feuerwehrtechnische Ausbildung mehrheitlich in Form von Übungen am Abend oder an Wochenenden stattfindet – was der freiwilligen Feuerwehr auch ihren typischen Vereinscharakter verleiht und sie mit anderen Freizeitangeboten vergleichbar macht – gibt es auch zentrale Teile der Ausbildung, welche ganz- oder sogar mehrtägig unter der Woche in spezialisierten Ausbildungszentren stattfinden (FKS, 2015). Die Teilnahme an solchen Aus- und Weiterbildungskursen wird im Kanton Basel-Landschaft und somit auch von der FW WOLF mit einem symbolischen Betrag vergütet (FW WOLF, 2016). Dennoch ist die Bereitschaft der berufstätigen Feuerwehrleute ihre Ferientage dafür zu opfern eine inoffizielle Voraussetzung für die Teilnahme, da für Arbeitgebende – anders als im Zusammenhang mit dem in der Schweiz ebenfalls im Milizsystem organisierten Militärdienst – keine Pflicht besteht, ihren Angestellten dafür frei zu geben (FKS, 2022a; Stadtverwaltung Bülach, 2023). Auf institutioneller Ebene tragen all diese Faktoren dazu bei, dass es für Milizfeuerwehren immer wie schwieriger wird überhaupt neue Mitglieder zu finden und im Ernstfall die gesetzlich vorgegebenen Hilfsfristen einzuhalten (Ecklin, 2020; Felber, 2017; Stützpunkt- und Regionalfeuerwehr Liestal, 2019).

### **2.3. Lösungsansätze und Gleichstellung von Miliz- und Freiwilligenarbeit**

Die Einhaltung ebendieser Hilfsfristen wird mindestens alle vier Jahre von kantonalen Stellen überprüft (Volksstimme, 2017). Im Jahr 2017 hat die Verbundfeuerwehr der Gemeinden Arboldswil und Titterten, deren Einsatzgebiet an das der FW WOLF grenzt, die entsprechende Überprüfung nicht bestanden (Volksstimme, 2017). In solchen Fällen können zum Schutz der Bevölkerung verschiedene Massnahmen bis hin zu Zwangsfusionen

angeordnet werden (Volksstimme, 2017). Da die Anzahl Feuerwehrorganisationen innerhalb der Schweiz und Lichtenstein aufgrund von verschiedenen Zusammenschlüssen jedoch ohnehin schon seit Jahren rückläufig ist (FKS, 2021), wird mancherorts bereits eine Teilprofessionalisierung der Milizfeuerwehr vollgezogen. Eine zunehmende Professionalisierung der Feuerwehr in der Schweiz mag auf den ersten Blick sinnvoll erscheinen, die FKS äussert sich diesbezüglich jedoch kritisch und gibt zu bedenken: «Professionelle Kräfte können die Miliz nicht vollständig ersetzen. Um grössere Schadenereignisse oder Parallelereignisse bewältigen zu können, muss selbst die jeweilige Berufsfeuerwehr in der Regel über die Unterstützung durch Milizkräfte verfügen können ....., um alle Herausforderungen sachgerecht bewältigen zu können» (FKS, 2015, S. 12). Weiter betont die FKS, dass keine generelle Feuerwehrdienstpflicht angestrebt wird; auf nationaler Ebene «gilt es zu beachten, dass einzelne Kantone von der Dienstpflicht abgesehen haben und zum System der vollständigen Freiwilligkeit übergegangen sind; in weiteren Kantonen werden Überlegungen für einen Systemwechsel gemacht» (FKS, 2015, S. 13).

Vor dem prognostizierten Paradigmenwechsel, da selbst in Kantonen mit geltender Feuerwehrpflicht kein Anspruch auf die persönliche Dienstleistung besteht (FKS, 2015) und, weil Arbeitgebende – anders als beim Militärdienst – auch gesetzlich nicht dazu verpflichtet sind die Feuerwehr zu unterstützen (FKS, 2022a; Stadtverwaltung Bülach, 2023), werden die Miliz- sowie die Freiwilligenarbeit einander im vorliegenden Kontext gleichgesetzt. Die vorgebrachten Argumente werden auch dadurch gestützt, dass das Milizsystem «die nur in der Schweiz übliche Bezeichnung für die freiwillige, nebenberufliche und ehrenamtliche Übernahme von öffentlichen Aufgaben und Ämtern [ist]» (Linder & Mueller, 2017, S. 90). Eine Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Definitionen freiwilliger Arbeit, findet im nachfolgenden Kapitel 2.4. statt.

## 2.4. Definition Freiwilligenarbeit

Im deutschsprachigen Raum gibt es eine Vielzahl an Begriffen, wie freiwilliges, ehrenamtliches, soziales, gemeinnütziges Engagement, welche im Zusammenhang mit Freiwilligenarbeit sowohl umgangssprachlich wie auch im wissenschaftlichen Kontext meist synonym verwendet werden (Aregger, 2012; Deutscher Bundestag, 2002; Freund, 2020). Dieses Sammelsurium an Umschreibungen spiegelt den Facettenreichtum wie auch die Komplexität des Feldes wider (Kramer & Krüger, 2019; Rosenkranz & Weber, 2012b; Simsa & Zimmer, 2014). So kann Freiwilligenarbeit der Bevölkerung im eigenen gesellschaftlichen Umfeld oder Drittpersonen ausserhalb des eigenen sozialen Bezugsrahmens und/oder Kulturkreises zugutekommen (Beher, Liebig & Rauschenbach, 1998; Störkle, 2021). Sie kann durch lang- oder kurzfristiges, wie auch projektbezogenes Engagement und mit unterschiedlich hohem Verpflichtungsgrad geleistet werden (Beher et al., 1998; Störkle, 2021; Wenzel et al., 2012). Sie kann formell in einer Organisation aber auch informell, etwa als Nachbarschaftshilfe, stattfinden (Lamprecht et al., 2020; Wehner, Güntert, Neufeind & Mieg, 2015). Angesichts dieser Heterogenität ist es nicht verwunderlich, dass sich bisher keine einheitlich akzeptierte Definition etablieren konnte (Emmerich, 2012; Kramer & Krüger, 2019; Rosenblatt, 2001; Wehner, Güntert & Mieg, 2018). Rosenblatt (2001) hält hierzu fest: «Mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten ... werden etwas unterschiedliche Akzente gesetzt. Letztlich geht es aber um dieselbe Sache: Bürger [und Bürgerinnen] übernehmen – ausserhalb ihrer beruflichen Tätigkeit und ausserhalb des rein privaten, familiären Bereichs – Verantwortung» (Rosenblatt, 2001, S. 33). In der vorliegenden Arbeit werden gängige sprachliche Variationen, wie soziales Engagement, ehrenamtliche Tätigkeit und/oder gemeinnützige Arbeit, ebenfalls synonym zum Oberbegriff der Freiwilligenarbeit verwendet, um damit auch dem qualitativ-verstehenden, rekonstruktiven Ansatz gerecht zu werden (Przyborski & Wohlrab-Sahr,

2019). Diesem Anspruch folgend, wird auf Bezeichnungen wie frei-gemeinnützige Tätigkeit und bürgerschaftliches sowie zivilgesellschaftliches Engagement verzichtet, da sich diese bisher nur begrenzt etabliert haben, entgegen ihrer Definition zu politisch konnotiert sind und dem Selbstverständnis von freiwillig Engagierten nicht genügend entsprechen (Mieg & Wehner, 2002; Roth, 2000; Thiel, 2019; Wehner et al., 2018). Auf eine tiefere Auseinandersetzung und die gesellschaftlich-historische Verortung der einzelnen Bezeichnungen wird zugunsten der nachfolgenden Definition des zugrundeliegenden Verständnisses freiwilliger Arbeit verzichtet.

Ein Kriterium über das disziplinübergreifend Einigkeit herrscht, ist die gemeinnützige Orientierung, welche einer nicht-beruflichen Tätigkeit zugrunde liegen muss, damit sie sich als Freiwilligenarbeit klassifiziert und sich von Hobbies oder der Haus- und Familienarbeit unterscheiden lässt (Emmerich, 2012; Lamprecht et al., 2020; Wehner et al., 2015; Wilson, 2000). Gemäss dem von Reid (1934) beschriebenen Drittpersonen-Kriterium muss sich eine Tätigkeit an eine bezahlte Arbeitskraft delegieren lassen und dennoch denselben Effekt haben, wenn es sich dabei um Freiwilligenarbeit handelt. Obwohl freiwillig Engagierte also nicht den primären Nutzen aus einer Tätigkeit ziehen sollten, bleibt unumstritten, dass sie in vielerlei Hinsicht davon profitieren (Hübner, 2010; Reinders, 2009; Thoits & Hewitt, 2001). Dass dieser Eigennutzen ein wichtiger handlungstreibender Faktor für ehrenamtliche Arbeit ist, konnte bereits nachgewiesen werden (Wenzel et al., 2012). So hielten Hustinx und Lammertyn (2003) fest: «Nowadays, willingness to participate in volunteering seems to be more dependent on personal interests and needs than on service ethic and a sense of obligation to the community» (Hustinx & Lammertyn, 2003, S. 168). Auch gemäss Wilson (2000) ist Freiwilligenarbeit schlicht als Tätigkeit zu verstehen, bei der – unabhängig vom Ausübungsgrund – Güter und Dienstleistungen unterhalb des marktüblichen Preises produziert werden. Damit wird die von Dekker und Halman (2003) aufgeworfene Frage nach

der Freiwilligkeit des Handelns entschärft. Obwohl die Freiwilligkeit der wohl essenziellste Bestandteil der Freiwilligenarbeit ist, geben Dekker und Halman (2003) zu bedenken, dass dieser Faktor oft nicht evident sei und führen verschiedene Situationen an, in denen Personen gemeinnützige Arbeit leisten, um Sanktionen, wie Haft- oder Geldstrafen, zu entkommen.

Um diesem dynamisch-komplexen Feld gerecht zu werden (Beher et al., 1998), wird Freiwilligenarbeit in Anlehnung an Wilson (2000) und die Referenzdefinition von freigemeinnütziger Tätigkeit nach Wehner et al. (2018) ausgelegt. Letztere Definition darf «je nach Akzentsetzung der Forschungsanliegen oder praktischen Verwendung» (Wehner et al., 2018, S. 3) explizit verändert werden. Demnach ergibt sich das folgende Verständnis:

Freiwilligenarbeit, zu der aufgrund der Erfüllung sämtlicher Kriterien auch der Milizfeuerwehrdienst zählt,

- ist eine Art prosozialen Hilfeverhaltens, die eine höhere Verpflichtung als spontane Hilfe erfordert aber einen engeren Geltungsbereich hat als Hilfe, die Familienmitgliedern und befreundeten Personen zu Teil wird.
- beschreibt jede selbst oder institutionell organisierte, sozial und gemeinnützig ausgerichtete Aktivität, bei der ein persönlicher Zeitaufwand zugunsten einer anderen Person, Gruppe oder Sache betrieben wird.
- beinhaltet die Produktion von Gütern und Dienstleistungen unterhalb des marktüblichen Preises, d.h., sie kann aufwandsentschädigt oder geringfügig bezahlt werden, ist im ökonomischen Sinn aber nicht gewinnorientiert und könnte auch von einer anderen Person ausgeführt werden.

### 3. Employer Branding

Nach dem in Kapitel 2 einvertiefter Einblick in die Situation der FW WOLF gegeben wurde und festgehalten wurde, weswegen Milizfeuerwehrleute anderen Freiwilligen gleichgestellt werden, setzt sich dieses Kapitel mit den Vorteilen und Grenzen des Employer Brandings (Ambler & Barrow, 1996) und den Entstehungsphasen eines EBs auseinander.

#### 3.1. Mehrwert von Employer Branding

Im Zusammenhang mit dem Nachwuchsmangel bei der freiwilligen Feuerwehr wurden wirtschafts- und organisationspsychologische Aspekte, wie die Frage, was eine Organisation attraktiv macht, bislang gänzlich vernachlässigt. Währenddessen wurden vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des daraus entstandenen «War for Talent» im wirtschaftlich-gewinnorientierten Kontext bereits verschiedenste Strategien zur Attraktivitätssteigerung von Organisationen untersucht und erprobt (Kanning, 2017; Steckl, Simshäuser & Niederberger, 2019; Theurer, Tumasjan, Welpel & Lievens, 2018; Trost, 2012). Ein Konzept, das in der Praxis seit über zwei Jahrzehnten viel Aufsehen erregt, ist die erstmals von Ambler und Barrow (1996) erforschte Bildung von EBs (Backhaus & Tikoo, 2004; Gilani & Cunningham, 2017; Kanning, 2017; Kucherov, Tsybova, Yu Lisovskaia & Alkanova, 2022; Lievens & Slaughter, 2016; Love & Singh, 2011). Ein EB wirkt, indem sie Bewerbende – und somit potenzielle künftige Mitarbeitende – anzieht, die Bindung zwischen bereits bestehenden Mitarbeitenden und dem Unternehmen stärkt und dadurch zu einer insgesamt gesteigerten Produktivität und einem erhöhten Unternehmenserfolg führt (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Kanning, 2017; Kremmel & Walter, 2021; Love & Singh, 2011). Dies zeigt auch, dass ein Employer Brand (EB) mehr als nur ein Wiedererkennungsmerkmal in der äusserlichen Form eines Logos oder des Firmennamens ist: Mit dem EB ist die Ganzheit aller Assoziationen mit einer Firma als (potenzielle)

Arbeitgeberin gemeint; unabhängig davon, ob es sich dabei um funktionale, ökonomische oder psychologische Vorteile handelt, welche der jeweiligen Firma zugeschrieben werden (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Kanning, 2017; Kremmel & Walter, 2021). So trägt ein gelungenes Employer Branding dazu bei, dass sich Firmen im Wettstreit um qualifizierte Arbeitskräfte von ihrer Konkurrenz abheben können und von Arbeitssuchenden sowie Arbeitnehmenden gleichermaßen als besonders attraktive Wahl wahrgenommen werden (Fournier, Dürig, Peters & Weers, 2019). Des Weiteren kann ein EB dafür sorgen, dass sich Angestellte stärker mit der Unternehmensvision sowie den Wertvorstellungen einer Firma identifizieren und sich folglich dem Unternehmen gegenüber loyal und engagiert zeigen, im Alltag eine hohe Arbeitsleistung an den Tag legen und gut über die Firma sprechen; das wiederum trägt zur Steigerung der extern wahrgenommenen Arbeitgebendenattraktivität und somit zur Stärkung des EBs bei, welches sich sodann abermals positiv auf bestehende Mitarbeitende auswirkt, da diese stolz darauf sind, für ein so hochangesehenes Unternehmen arbeiten zu dürfen (Fournier et al., 2019).

Diesem sich im besten Fall selbst positiv-beeinflussenden Kreislauf ist der Prozess der Markenbildung, des Employer Brandings, vorausgegangen. Das Employer Branding ist ein unternehmensstrategischer Ansatz zur Steigerung der Organisationsattraktivität und zeichnet sich dadurch aus, dass er Marketingtechniken, insbesondere das Wissen aus der Markenbildung, auf HR-spezifische Frage- und Problemstellungen überträgt (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Gilani & Cunningham, 2017; Kanning, 2017; Lievens, van Hove & Anseel, 2007; Schuhmacher & Geschwill, 2014). Ambler und Barrow (1996) beschreiben den für die Fachgebiete entstehenden Mehrwert dieser Zusammenarbeit, wie folgt: «Strong corporate equity with the brand's customers can improve the return on HR, while at the same time improved HR can improve the return on brand equity from external customers» (Ambler & Barrow, 1996, S. 185).

Während der Definition des unternehmensstrategisch ausgerichteten Employer Brandings eine sehr willentliche Komponente zugrunde liegt, sollte auch bedacht werden, dass ein EB durchaus auch unwillentlich, durch passives Nichtstun entstehen kann (Künzel, 2013; Radermacher, 2013).

Employer Branding ist nämlich keine Aktionsoption, für die man sich entscheiden kann oder auch nicht. Employer Branding findet statt, ob man es will oder nicht, und unabhängig davon, ob man sich dessen bewusst ist. Es ist ein Gestaltungsprozess, bei dem man entscheiden kann, ob er aus der Hand genommen wird und durch andere stattfindet, oder ob man ihn selbst steuert. Das, und nur das, ist die Option, die sich in diesem Zusammenhang stellt. (Radermacher, 2013, S. 1)

Je weniger von einer Organisation unternommen wird, um das eigene EB positiv zu beeinflussen, «desto größer wird der Stellenwert, den Indiskretionen, Gerüchte, schlechte Nachrichten und die Meinung frustrierter Ex-Mitarbeiter[\*innen] einnehmen» (Künzel, 2013, S. 60). Dass ein EB von so vielen unterschiedlichen Anspruchsgruppen positiv sowie negativ stark beeinflusst werden kann unterscheidet es sich auch von klassischen top-down Personalmarketingmassnahmen und macht aus dem Thema eine komplexen Angelegenheit, die gut durchdacht sein will (Gilani & Cunningham, 2017; Kanning, 2017; Radermacher, 2013).

Ein weiterer Unterschied zum herkömmlichen Personalmarketing und Recruiting, bei denen es um eine schnelle, kurzfristige Vakanz-orientierte Vermarktung einer konkreten Stelle gegenüber potenziellen Bewerbenden geht, besteht darin, dass ein bewusst geplantes Employer Branding mittel- bis langfristig ausgelegt und dank seiner dualen Zielgruppenorientierung ein nachhaltiges und für die Praxis damit besonders wertvolles Konzept ist (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Gilani & Cunningham, 2017; Kanning, 2017; Lievens et al., 2007; Love & Singh, 2011). Um nicht zu kurz zu

greifen, sollten alle Employer Branding-Massnahmen stets als holistischer Prozess verstanden werden, mit dessen Hilfe wo nötig auch reale Veränderungen innerhalb der Organisation angestossen werden können, um künftig in Bezug auf die konstante Evaluation und Weiterentwicklung der aufzubauenden Marke mehr Handlungsspielräume zu schaffen (Ambler & Barrow, 1996; Kanning, 2017; Radermacher, 2013). Dies ist wichtig, «denn letztlich wird es kaum möglich sein, das Image einer Marke völlig losgelöst von ihren realen Merkmalen zu kreieren» (Kanning, 2017, S. 135).

Während grosse Firmen sich mittlerweile der Bedeutung ebendieses Images, das es durch die Markenentwicklung aufzubauen gilt, sehr bewusst sind, haben KMUs diesbezüglich oftmals noch sehr viel nachzuholen (Künzel, 2013). Als Begründung für die bisherigen Versäumnisse werden vielfältige Argumente angebracht: «Die Scheu vor den Kosten, fehlende Kapazitäten in Marketing und Personal, die Überzeugung, als ‘Hidden-Champion’ attraktiv genug zu sein, und nicht selten das mangelnde Verständnis für die Notwendigkeit, sich mit dem Thema zu befassen, sind nur einige davon» (Künzel, 2013, S. 49). Das Risiko, das solche Unternehmen mit der Vernachlässigung ihrer Imagepflege eingehen ist nicht zu unterschätzen, denn in Fachkreisen herrscht Einigkeit darüber, dass Employer Branding in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels nicht nur ein Erfolgs-, sondern teilweise sogar ein überlebensnotwendiger Faktor für Firmen zu sein scheint (Bruch, Fischer & Färber, 2015; Gilani & Cunningham, 2017; Künzel, 2013; Theurer et al., 2018).

Vor dem Hintergrund der COVID-19 Pandemie haben Kucherov und Tsybova et al. (2022) daher die Auswirkung der Employer Branding-Orientierung von Unternehmen auf den Rekrutierungserfolg bei russischen Studierenden untersucht. Im Gegensatz zu herkömmlicher Employer Branding Forschung setzen sich die durchgeführten Untersuchungen rund um die Employer Branding-Orientierung dabei nicht mit individuellen Attributen und der Rolle solcher Attribute im Zusammenhang mit der Bewertung eines

möglichen Arbeitgebers resp. einer möglichen Arbeitgeberin auseinander, sondern konzentrieren sich auf die durch das Employer Branding erzielten Leistungsergebnisse auf Firmen-Level (Kucherov, Tsybova et al., 2022; Kucherov, Alkanova, Lisovskaia & Tsybova, 2022). Obwohl weitere Forschung nötig sein wird, um die Generalisierbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse zu überprüfen, deuten die Resultate dieser Studie darauf hin, dass Firmen, welche sich im Rahmen des Employer Brandings aktiv mit ihrem Image als Arbeitgebende auseinandersetzen, bei der Personalbeschaffung auch in Krisenzeiten einen Wettbewerbsvorteil haben (Kucherov, Tsybova et al., 2022). Auch die von Oelsnitz, Behring und Schmidt (2023) während der Covid-19 Pandemie telefonisch interviewten Expertinnen und Experten aus Deutschland gaben mehrheitlich an, dass Firmen gerade in Zeiten wie der Covid-19 Pandemie oder sonstigen Krisen ein aktives Employer Branding aufrecht erhalten sollten. Dies wird darauf zurückgeführt, dass eine solche Krise auch als einmalige Chance genutzt werden kann, um gemachte Arbeitgebendenversprechen in die Tat umzusetzen und so die Bindung der Mitarbeitenden an die Unternehmung zusätzlich zu stärken, was der jeweiligen Firma spätestens nach der Krise wiederum zu Gute kommen wird (Oelsnitz et al., 2023). Auch unabhängig von wirtschaftlich-herausfordernden Situationen, sorgt eine starke Arbeitgebenden Marke dafür, dass Kosten eingespart werden: Dadurch, dass die Firma ein hohes Ansehen auf dem Arbeitsmarkt genießt, lassen sich geeignete Kandidatinnen und Kandidaten bei Bedarf schneller und einfacher finden, während die bereits angestellten Mitarbeitenden resistenter gegenüber Abwerbungsversuchen der Konkurrenz sind, was sich sowohl auf die Fluktuationsrate, wie auch auf den Rekrutierungs- und den Einarbeitungsaufwand positiv auswirkt (Fournier et al., 2019).

### 3.2. Grenzen von Employer Branding

Trotz seiner Bedeutung und der Tatsache, dass sich Employer Branding in der Praxis – zumindest bei grossen Firmen – einer hohen Beliebtheit erfreut, steht die wissenschaftliche Forschung auf diesem Gebiet noch relativ am Anfang (Backhaus & Tikoo, 2004; Kanning, 2017; Kucherov, Tsybova et al., 2022; Love & Singh, 2011). In ihrer Literaturübersicht haben Theurer et al. (2018) festgestellt, dass sich die Employer-Branding-Forschung zu einem zersplitterten Gebiet entwickelt hat: Forschende unterschiedlichster Disziplinen wie auch nicht-wissenschaftliche Autorinnen und Autoren, welche in der Praxis ihres jeweiligen Fachgebiets verankert sind, beziehen sich oftmals auf verschiedene Interpretationen des Konzepts und dessen Geltungsbereich und verwenden auch verwandte Konstrukte synonym. Dadurch entsteht ein heterogenes Verständnis, was die theoretische wie auch empirische Weiterentwicklung des Konzepts erschwert und es schwierig macht, zwischen Forschungsbeiträgen und sonstigen Fachpublikationen zum Thema zu differenzieren (Theurer et al., 2018). Auch wird berichtet, dass – besonders was den Prozess der Markenbildung angeht – noch fast keine empirisch gesicherten Erkenntnisse vorliegen, weil sich viele Untersuchungen nur vordergründig mit der Entstehung eines EBs beschäftigen, während in Wirklichkeit die Bedeutung eines bereits bestehenden oder fiktiv erzeugten EBs ins Zentrum der Betrachtung gerückt wird (Kanning, 2017; Theurer et al., 2018). Auch wurde Employer Branding in bisherigen Veröffentlichungen v.a. aufgrund seiner externen Wirkung zur Anziehung neuer Arbeitskräfte betrachtet, während die Auswirkungen auf die bestehende Belegschaft mitunter vernachlässigt wurde (Kucherov, Tsybova et al., 2022; Theurer et al., 2018). Dass die, dem Konzept immanente, duale Zielgruppenorientierung heutzutage de facto oft nicht mehr als solche betrachtet wird, zeigt sich auch daran, dass in Publikationen häufig explizit zwischen dem internen und dem externen Employer Branding unterschieden wird. Dies lässt sich allenfalls darauf zurückführen, dass die breitgefaste

Zielgruppenorientierung des Employer Brandings mit einigen ganz praktischen Einschränkungen geht: Das Ziel die gesamte Organisation auf dem Markt als attraktive Arbeitgeberin bzw. attraktiven Arbeitgeber zu etablieren verunmöglicht es mit einem EB spezifische Berufsgruppen oder gar einzelne Personen gezielt anzusprechen (Trost, 2012). Eine individuelle Ansprache von vielversprechenden Arbeitskräften, sogenannten Talenten, etwa für die Besetzung von erfolgskritischen Positionen innerhalb eines Unternehmens, sollte direkt mittels Talent Relationship Management (TRM) angegangen werden (Trost, 2012). Hinter dem TRM steht die Prämisse, dass sich hochqualifizierte und -talentierte Kandidatinnen und Kandidaten bei der Stellensuche aufgrund der zahlreichen Möglichkeiten, die ihnen offenstehen, eher passiv verhalten und sich von interessierten Unternehmen anwerben lassen, statt sich selbst aktiv auf die Stellensuche zu begeben (Trost, 2012). Obwohl das TRM ebenfalls eine ressourcenintensive Personalgewinnungsstrategie ist und eine weniger grosse Reichweite aufweist als das Employer Branding, ist das TRM für die gezielte Suche nach geeigneten Talenten zur Besetzung von spezifischen Positionen eines Unternehmens besser geeignet (Trost, 2012). Auf eine weitere Auseinandersetzung mit dem TRM wird verzichtet, da es im vorliegenden Fallbeispiel der FW WOLF nicht darum geht einzelne hochtalentierte Arbeitskräfte zu gewinnen, sondern die Attraktivität der FW WOLF insgesamt zu steigern, um den Mitgliederbestand langfristig aufrecht erhalten und bestenfalls zu erhöhen. Um dieses Vorhaben erfolgreich umsetzen zu können, wird im nächsten Kapitel 3.3. darauf eingegangen, wie ein EB aufgebaut werden sollte und was es dabei zu beachten gilt.

### **3.3. Entstehung eines Employer Brands**

Wie in Kapitel 3.1. beschrieben, entsteht ein EB entweder willentlich oder unwillentlich, durch die Unterlassung entsprechender Branding-Bemühungen (Künzel, 2013; Radermacher, 2013). Dieses Kapitel widmet sich jedoch ausschliesslich dem bewussten Prozess eines geplant entstehenden EBs. Dies «umfasst alle Anstrengungen und Aktivitäten, die dazu führen, dass ein Unternehmen von aktuellen und potenziellen Mitarbeitern [und Mitarbeiterinnen] als Arbeitgeber[\*in] der Wahl wahrgenommen wird» (Fournier et al., 2019, S. 22). Die entsprechenden Vorgänge lassen sich in eine Analyse-, eine Planungs-, eine Implementierungs-, sowie eine Beurteilungsphase unterteilen (Fournier et al., 2019). Diese Phasen werden – in Abhängigkeit ihrer jeweiligen Relevanz für den Auftrag der Autorin – nachfolgend in unterschiedlicher Länge betrachtet. Im Sinne der für ein breites Publikum zugänglichen Wissenschaftskommunikation wird darauf geachtet, die komplexen Vorgänge im Rahmen der Entstehung eines EBs verständlich zu vermitteln (Peter Peters, 2012).

#### **3.3.1. Analyse**

Bevor mit der Ausarbeitung einer Employer Branding-Strategie gestartet werden kann, muss die gegenwärtige Situation des Unternehmens und seines Umfeldes analysiert und verstanden werden (Fournier et al., 2019; Gilani & Cunningham, 2017). Dabei gilt es nicht nur die Meinung von Mitarbeitenden zu berücksichtigen, sondern auch herauszufinden, wie das Unternehmen extern wahrgenommen wird, mit wem es konkurriert und wie es sich von dieser Konkurrenz unterscheidet (Fournier et al., 2019). Der Einbezug von Meinungen und Erfahrungen der bestehenden Belegschaft ist besonders wichtig, damit später eine realistische, authentische und doch möglichst einzigartige Employer Value Proposition (EVP; s. Kapitel 3.3.2.) ausgearbeitet werden kann, ohne falsche Versprechungen zu machen

(Fournier et al., 2019; Gilani & Cunningham, 2017; Künzel, 2013). Genauso wichtig ist, dass Unternehmen sich im Klaren darüber sind, welche Zielgruppen sie ansprechen wollen und welche Vorlieben und Ansprüche an eine Arbeitgeberin resp. einen Arbeitgeber für diese Gruppe typisch sind; nur wenn diese Faktoren bekannt sind, können später geeignete Kommunikationsmassnahmen veranlasst werden (Fournier et al., 2019).

### **3.3.2. Planung**

In der Planungsphase wird das Employer Branding-Konzept erstellt und es werden konkrete Massnahmen angedacht, welche für die Gesamtentwicklung des EBs relevant sein werden (Fournier et al., 2019). Nach der Analyse der Unternehmenssituation können auch bereits konkrete, messbare Ziele definiert und die relevantesten Attraktivitätsfaktoren des Unternehmens herausgearbeitet werden (Fournier et al., 2019). Diese sind dafür verantwortlich, dass bei der Zielgruppe eine positive Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber\*in entsteht (Fournier et al., 2019).

#### ***Markenidentität und Nutzenversprechen***

Teil der Planungsphase ist auch die Definition der Markenidentität, also der Verkörperung dessen, wofür das EB steht (Fournier et al., 2019). Die Markenidentität zeigt, wie das EB auf die definierten Zielgruppen wirken und wie sie ihnen gegenüber auftreten soll (Fournier et al., 2019). Die Markenidentität bezieht sich auf funktionale Merkmale – auch instrumentelle Eigenschaften genannt –, welche das EB ausmachen und dazu beitragen, dass die Organisation sich von ihrer Konkurrenz abheben kann (Fournier et al., 2019; Kremmel & Walter, 2021). Konkrete Vorteile, z.B. überdurchschnittliche Vergütung, flexible Arbeitszeiten, ein moderner Arbeitsplatz oder besondere Aufstiegschancen, die sich den (potenziellen) Mitarbeitenden bieten müssen klar herausgearbeitet und kommuniziert

werden (Fournier et al., 2019; Kremmel & Walter, 2021). Auch müssen sie sich mit den Bedürfnissen und Interessen der Zielgruppe decken (Fournier et al., 2019). Das so entstehende Nutzenversprechen bildet den Kern des EBs und wird über Brand Identity Statements transportiert (Fournier et al., 2019).

### ***Brand Identity Statement***

Als Brand Identity Statement wird eine prägnante Aussage bezeichnet, welche die Kernbotschaft der Arbeitgebermarke zusammenfasst. Diese Aussage beschreibt, wer das Unternehmen ist, wofür es steht und was es einzigartig macht. Es trägt dazu bei, den Zielgruppen eine kohärente und einprägsame Botschaft zu vermitteln und stellt den Start für die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt dar (Fournier et al., 2019). Wie sich ein Unternehmen mit seinem EB positioniert, ist die mitunter wichtigste Entscheidung im gesamten Branding Prozess; sie wird massgeblich durch das Wertversprechen, die EVP, eines Unternehmens beeinflusst (Fournier et al., 2019).

### ***Employer Value Proposition***

Die EVP lässt sich mit der Unique Selling Proposition (USP) aus dem Produktmarketing vergleichen (Künzel, 2013). Wie die USP muss auch die EVP eines Unternehmens «einzigartig, relevant und glaubwürdig sein» (Künzel, 2013, S. 51). In Bezug auf den Einzigartigkeitsanspruch, der an die EVP gestellt wird, besteht weitestgehend Einigkeit (Backhaus & Tikoo, 2004; Gilani & Cunningham, 2017; Love & Singh, 2011). Dennoch gibt Kanning (2017) zu bedenken, dass dies objektiv betrachtet schon wegen der grossen Anzahl an potenziellen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern nicht möglich sei. Kanning (2017) rät daher, sich von der Illusion der Einzigartigkeit zu distanzieren und sich stattdessen darauf zu konzentrieren, realistische Ziele zur Steigerung der

Arbeitgebendenattraktivität zu setzen, zu erreichen und dies entsprechend zu kommunizieren. Resch (2019) weist in diesem Zusammenhang gestützt auf Trost (2012) darauf hin, dass

es bei der Forderung nach Einzigartigkeit im Sinne des Employer Brandings weniger darum [geht], sich von den jeweils anderen 3.6 Millionen [potenziellen Arbeitgebenden in Deutschland] abzuheben, sondern vielmehr von den Mitbewerbenden, die sich um die gleichen Arbeitnehmenden bewerben wie die eigene Organisation. (Resch, 2019, S. 52)

Unabhängig davon wie breit der Vergleichsrahmen abgesteckt wird, herrscht Konsens darüber, dass die Versprechen eines EBs realistisch und authentisch sein sollen (Ambler & Barrow, 1996; Kanning, 2017; Künzel, 2013; Radermacher, 2013; Resch, 2019; Schuhmacher & Geschwill, 2014). Die EVP soll der Zielgruppe einen Eindruck dessen vermitteln, wie es sich anfühlt für die jeweilige Organisation zu arbeiten (Künzel, 2013). Dabei vereint sie konkrete Werte und spezifische Eigenschaften des Unternehmens, welche von (potenziellen) Arbeitnehmenden in der vorherigen Analyse als positiv, wünschenswert und attraktiv bewertet wurden (Fournier et al., 2019). Somit basiert die EVP auf den zentralen Attraktivitätsfaktoren, welche im Unternehmen auch tatsächlich vorhanden sind (Fournier et al., 2019). Dies ist wichtig, um die Glaubwürdigkeit und Authentizität der EVP und folglich des EBs nicht zu gefährden (Fournier et al., 2019), denn «gerade in Zeiten von Social Media und Web 2.0 werden Unternehmen schnell bestraft, wenn sie Arbeitgeber[\*innen]versprechen vermitteln, die nicht annähernd die tatsächliche Arbeitswelt widerspiegeln» (Trost, 2012, S. 55). Das Internet bietet unzufriedenen Mitarbeitenden zahlreiche Möglichkeiten, ihrer Frustration Ausdruck zu verleihen und ihre realen Erfahrungen mit einer Firma in die Welt hinauszutragen (Trost, 2012). Auch bei der Bindung neuer Arbeitskräfte an ein Unternehmen schaden unwahre Werteverprechen, denn

«nicht selten verlassen talentierte Mitarbeiter[\*innen] ihren Arbeitgeber [oder ihre Arbeitgeberin] bereits während der Probezeit, weil die Arbeitgeber[\*innen]versprechen am Ende nicht eingehalten wurden» (Trost, 2012, S. 55). Eine auf Unwahrheiten basierende EVP würde der Organisation über kurz oder lang also schaden und könnte dieser zum Verhängnis werden (Kanning, 2017; Künzel, 2013; Radermacher, 2013; Trost, 2012). Es ist also entscheidend, dass die, der EVP zugrunde liegenden Werte, in der Unternehmung stabil verankert sind, um sich als Basis für die Positionierung des EBs zu qualifizieren (Gilani & Cunningham, 2017).

### ***Markenpersönlichkeit***

Bei der Ausarbeitung, Positionierung und Kommunikation eines EBs geht es nicht nur darum, die instrumentellen Eigenschaften der Markenidentität anzusprechen; vielmehr sollten auch emotionale, symbolische Komponenten berücksichtigt und kommuniziert werden (Fournier et al., 2019; Lievens, 2003). Während sich die rationalen Faktoren der Markenidentität auf objektiv vorhandene Strukturen und Eigenschaften des Unternehmens beziehen, spiegeln die symbolischen – oder auch emotionalen – Komponenten jene Faktoren wider, in denen sich die individuelle Kultur und Unternehmenspersönlichkeit einer Firma zeigt (Fournier et al., 2019; Kremmel & Walter, 2021). Beispiele hierfür sind, dass Unternehmen als kreativ, innovativ, freundlich oder traditionsbewusst wahrgenommen werden (Kremmel & Walter, 2021). Emotionalen Kriterien kommt aus Sicht der Zielgruppe eine besondere Bedeutung zu, weshalb auch im Employer Branding berücksichtigt werden müssen (Fournier et al., 2019; Kremmel & Walter, 2021). Für die Emotionalisierung und die damit verbundene Attraktivitätssteigerung eines EBs eignet sich die Ausarbeitung einer Markenpersönlichkeit besonders gut (Fournier et al., 2019; Gilani & Cunningham, 2017; Lievens & Highhouse, 2007). Diese macht es (potenziellen) Mitarbeitenden einfacher, ihre

persönliche Eignung und Passung für eine Anstellung im Unternehmen zu beurteilen, da sie durch die Markenpersönlichkeit erkennen, ob die Persönlichkeit des Unternehmens zu ihrem eigenen Selbstkonzept passt oder nicht (Backhaus & Tikoo, 2004; Gilani & Cunningham, 2017; Lievens & Highhouse, 2007).

Auch hierbei gilt es zu bedenken, «dass sich Wertvorstellungen und Einstellungen in Bezug auf den Arbeitsplatz nach Generation, Alter und Geschlecht unterscheiden» (Steckl et al., 2019, S. 212). Somit sollten auch bei der Ausarbeitung der Markenpersönlichkeit die Bedürfnisse der Zielgruppe nicht aus den Augen verloren werden. In einer Querschnittsstudie mit  $n = 383$  Schülerinnen und Schülern der Generation Z (Jahrgänge zwischen 1995 und 2003) zeigte sich etwa, dass die Generation Z sich zu Firmen mit gutem Teamzusammenhalt und positivem Betriebsklima hingezogen fühlt; so haben «ein nach außen wahrnehmbarer Zusammenhalt der Belegschaft und ein soziales Miteinander im Unternehmen ... das Potenzial, die Arbeitgebermarke [für diese Zielgruppe] positiv zu beeinflussen» (Steckl et al., 2019, S. 217).

### ***Kommunikationskanäle***

Der letzte Schritt der Planungsphase beinhaltet die Planung zur Umsetzung der Employer Branding Strategie. Dabei müssen verschiedene Kommunikationskanäle geprüft werden und es muss festgestellt werden, auf welche Art den Zielgruppen die Kernbotschaft des EBs am besten vermittelt werden kann (Fournier et al., 2019). Die Kommunikation sollte externe und interne Zielgruppen gleichermassen erreichen, um das volle Potenzial des EBs zu entfalten (Kucherov, Tsybova et al., 2022). Mit Blick auf die interne Zielgruppe – also die bereits bestehende Belegschaft eines Unternehmens – gilt es zu beachten, dass sämtliche Kontaktpunkte, vom Eintritt der Arbeitnehmenden bis zu deren Ausscheiden aus der Organisation, berücksichtigt werden (Fournier et al., 2019). Hier ist das HR besonders

gefordert (Fournier et al., 2019). Auch in Bezug auf die externe Zielgruppe, also jenen Arbeitnehmenden, welche noch nicht im Unternehmen sind, spielt die Personalabteilung eine zentrale Rolle, da sie im Rekrutierungs- und Bewerbungsprozesses aktiv mit der externen Zielgruppe in Kontakt tritt (Fournier et al., 2019). Wichtig ist bei der Kommunikation mit externen Personen, dass das EB bei ihnen positive Assoziationen weckt – selbst, wenn sie bislang keine persönlichen Erfahrungen mit der Organisation sammeln konnten (Kanning, 2017). Wenn all diese Punkte in der Planung beachtet werden, kann die Arbeitgebendenattraktivität durch Implementierung des EBs nachhaltig gesteigert werden.

### **3.3.3. Implementierung**

Nach der Planung folgt die praktische Verbreitung der EVP über alle wichtigen Touchpoints zur internen sowie externen Zielgruppe (Fournier et al., 2019). Wie bei einem Puzzle trägt jeder Berührungspunkt dazu bei, dass sich das Bild des EBs in der Wahrnehmung der Zielgruppe vervollständigt (Fournier et al., 2019). Um ein kohärentes, positives Gesamtbild zu ergeben, müssen sowohl die rationalen, wie auch die emotionalen Botschaften in sich selbst aber auch in Bezug zur geplanten Marktpositionierung stimmig sein (Fournier et al., 2019). Für Kohärenz der Aussagen gegenüber der externen Zielgruppe ist es entscheidend, dass die Mitarbeitenden mit dem Wertversprechen der Unternehmung vertraut sind (Fournier et al., 2019). Dies trägt auch dazu bei, dass sich Mitarbeitenden durch die Verinnerlichung der Unternehmenswerte stärker mit ihnen identifizieren, was wiederum innerhalb der Belegschaft zu einer Zunahme von positiven Eigenschaften wie Stolz, Loyalität und Commitment gegenüber der Firma führen und das EB zusätzlich stärken kann (Fournier et al., 2019). Bei der internen Implementierung können auch Massnahmen ergriffen werden, die explizit darauf abzielen, positive Veränderungen herbeizuführen, was allerdings die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft voraussetzt (Fournier et al., 2019).

Das macht die interne Implementierung der Employer Branding Strategie zu einer unerlässlichen aber auch herausforderndsten Aufgaben (Fournier et al., 2019). Da die Implementierung kein Bestandteil der vorliegenden Arbeit sein wird, wird an dieser Stelle auf weitere Ausführungen verzichtet.

### **3.3.4. Beurteilung**

Damit überprüft werden kann, ob die gesetzten Ziele auch effektiv erreicht werden konnten, muss die Wirksamkeit der Employer Branding Massnahmen beurteilt werden (Fournier et al., 2019). Allerdings zeigt sich der Erfolg der Employer Branding Massnahmen erst mit einer nicht unbedeutenden zeitlichen Verzögerung (Fournier et al., 2019). Folglich sollten auch die zur Beurteilung herangezogenen Indikatoren sorgfältig ausgewählt werden (Fournier et al., 2019). Zur Beurteilung der Zielerreichung würden sich auch im vorliegenden Kontext der freiwilligen FW WOLF Indikatoren wie die «Mitarbeiter[\*innen]zufriedenheit, Mitarbeiter[\*innen]fluktuation, ... die Analyse von Fehlzeiten und 360°-Feedback für Führungskräfte» eignen (Fournier et al., 2019, S. 35). Demgegenüber müssten extern ausgerichtete Faktoren zur Beurteilung der Zielerreichung, «wie die Zahl eingehender Bewerbungen ..., die Anzahl an Initiativbewerbungen, die Qualität und Eignung der Bewerber» (Fournier et al., 2019, S. 35) zuerst hinsichtlich ihrer Eignung für den Kontext einer freiwilligen Feuerwehr überprüft werden.

Ziel der Erfolgsbeurteilung ist es, wo nötig, weitere Anpassungen vorzunehmen, welche sich positiv auf die Attraktivität des EBs auswirken (Fournier et al., 2019). Somit schliesst die Beurteilungsphase den Kreis zu allfälligen neuen Analysen, Planungen, Implementierungen und schliesslich erneuten Beurteilungen.

#### **4. Studiendesign und methodisches Vorgehen**

Nachdem in Kapitel 3.3. auf die Entstehung eines EBs eingegangen wurde, werden in diesem Kapitel das Studiendesign und das methodische Vorgehen erläutert, welche in Hinblick auf die Erarbeitung eines EBs für die FW WOLF gewählt wurden. Diese Schritte stellen den ersten Teil der praktischen Umsetzung der in Kapitel 3.3.1. vorgestellten Planungsphase im Entstehungsprozess eines EBs dar. Darauf, wie die Autorin bei der Datenerhebung und -auswertung vorgeht, um allfällige Wahrnehmungsverzerrungen und blinde Flecken ihrerseits zu vermeiden (Pronin, Lin & Ross, 2002), wird in den Kapiteln 4.2.5. und 4.3.1. spezifisch eingegangen.

##### **4.1. Forschungsdesign**

Das gewählte qualitative Forschungsdesign sollte dazu beitragen ein tiefgründiges Verständnis über das Phänomen des Nachwuchsmangels in freiwilligen Feuerwehren zu erhalten (Flick, 2021; Yin, 2003, 2012). Da sich dieses Problem nicht losgelöst von kontextuellen Einflüssen und Wechselwirkungen betrachten lässt, wurde eine interviewbasierte, qualitative Fallstudie durchgeführt (Hering & Jungmann, 2019; Yin, 2003, 2012). Den Interviews gingen eine teilnehmende Beobachtung, sowie eine Literaturrecherche voraus. Da die gewonnenen Erkenntnisse aus der teilnehmenden Beobachtung und der Literaturrecherche für die Erstellung eines Interviewleitfadens benötigt wurden, schien ein sequenziell angeordnetes Studiendesign sinnvoll.

Da es sich beim Nachwuchsmangel in freiwilligen Feuerwehren, um ein Phänomen handelt, das in der wissenschaftlichen Forschung bislang noch nicht viel Aufmerksamkeit erhalten hat und die Autorin dementsprechend nur auf wenige wissenschaftliche Arbeiten dazu zurückgreifen konnte, schien ein qualitativ-explorativ angelegtes Studiendesign sinnvoll. Trotz aller Offenheit, mit welcher qualitative Forschung sich den

Untersuchungsobjekten widmet, ist es wichtig, dass sie «geplant, im Ablauf genau beschrieben, argumentativ belegt und systematisch durchgeführt wird. Solche Kriterien auch an qualitative Forschung anzulegen, bietet ihr die Chance, als gleichwertig von der Scientific Community in der Psychologie ernst genommen zu werden» (Mayring, 2010, S. 226). Um die Nachvollziehbarkeit und die intersubjektive Nachprüfbarkeit zu erhöhen findet nachfolgend daher nicht nur eine Auseinandersetzung mit den Teilschritten der durchgeführten Untersuchung statt, sondern es werden auch die von der Autorin eingeflossenen Überlegungen explizit festgehalten (Mayring, 2010).

#### **4.1.1. Begründung der Fallauswahl**

Wie in Kapitel 2.2. geschildert, handelt es sich beim Nachwuchsmangel in freiwilligen Feuerwehren um ein komplexes und weitreichendes gesellschaftliches Problem. Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit wurde dieses Phänomen anhand des Fallbeispiels der FW WOLF betrachtet. Daraus resultierte die in Kapitel 1.3. aufgeworfene Forschungsfrage:

*«Wie kann die Feuerwehr WOLF ihre Attraktivität für junge Menschen steigern?»*

Die FW WOLF wurde zur exemplarischen Betrachtung des Phänomens unter realen Bedingungen gewählt, weil sie erst aufgrund von Mitgliederschwund entstand und auch in ihrer vergleichsweise neuen Organisationsform nach wie vor mit dem anhaltenden Nachwuchsmangel zu kämpfen hat (s. Kapitel 2.1.). Nebst der, für die Autorin als Mitglied (s. Kapitel 1.4.), vereinfachten Zugänglichkeit zu dieser Feuerwehr und ihren Mitgliedern, schien die FW WOLF auch deshalb gut geeignet, um ein tiefgründiges Verständnis für die Problematik zu erhalten, weil sie durch die ländliche Lage ihres Einsatzgebiets mit weiteren typischen Hürden in Bezug auf die Mitgliedergewinnung und Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben zum Bevölkerungsschutz konfrontiert ist (s. Kapitel 2.3.).

#### **4.1.2. Teilnehmende Beobachtung**

Obwohl die Autorin wie in Kapitel 1.4. offengelegt selbst Mitglied der FW WOLF ist, hat sie noch nie an einer Rekrutierungsveranstaltungen teilgenommen. Da diese Informationsabende zur Gewinnung neuer Mitglieder von höchster Relevanz sind, hat sich die Autorin kurzerhand dazu entschieden an der Rekrutierungsveranstaltung vom 15. November 2021 eine teilnehmende Beobachtung durchzuführen, als sich ihr die Gelegenheit dazu bot. Die Teilnahme an dieser Veranstaltung wurde sogleich genutzt, um junge Menschen, welche bislang nicht in der FW WOLF sind, als potenzielle Interviewte zu rekrutieren (Mayring, 2010). Hauptsächlich diente die teilnehmende Beobachtung allerdings der Exploration und Orientierung im Feld; im Sinne des zirkulären Vorgehens sollten die gewonnen Erkenntnisse darüber, wie die FW WOLF aktuell bei der Mitgliedergewinnung vorgeht, auch bei der Erarbeitung eines geeigneten Interviewleitfadens helfen (Flick, 2021; Mayring, 2010). Aufgrund dieser Zielsetzung wird im weiteren Verlauf nicht gesondert auf die teilnehmende Beobachtung eingegangen; das detaillierte Beobachtungsprotokoll samt Kontextinformationen zur Rekrutierungsveranstaltung liegt dieser Arbeit als Anhang A bei.

#### **4.1.3. Literaturrecherche**

Während Flick (2021) in Bezug auf die Datenerhebung bei einer Fallstudie «offene, fallorientierte Verfahren» (Flick, 2021, S. 178) empfiehlt, berichtet Yin (2003), dass sich auch bei Fallstudien eine, zu einem gewissen Grad, theoriegeleitete Herangehensweise bezahlt macht. Da dieser – in Bezug auf die Erhebungsmethoden – offenere Ansatz mehr Flexibilität bietet (Borchardt & Göthlich, 2009), wird ihm nachgegangen. Aufgrund der opportunistisch durchgeführten teilnehmenden Beobachtung erfolgte ein Grossteil der Literaturrecherche und somit der theoretischen Vorarbeit zur Datenerhebung erst nach der

teilnehmenden Beobachtung. In Kombination mit den Eindrücken der teilnehmenden Beobachtung (s. Anhang A) bildete die Literaturrecherche, welche v.a. online über Google Scholar, Psynindex, PsycInfo und Swiscovery stattfand, die Basis für die Ausarbeitung des Interviewleitfadens, welcher als primäres Erhebungsinstrument diente.

#### **4.1.4. Leitfadeninterviews mit problemzentrierten Erzählelementen**

Zur Hauptdatenerhebung wurden halbstandardisierte Interviews durchgeführt, weil sie eine Strukturierung und somit eine gewisse Vergleichbarkeit der Interviews bieten, ohne die Flexibilität, die es braucht, um die individuelle Sicht- und Erzählweise der Befragten aufzugreifen und spontan weitere Fragen stellen zu können, einzuschränken (Döring & Bortz, 2016; Flick, 2021). Da auch eine Erhebung mittels problemzentrierten Interviews denkbar gewesen wäre und die Kombination verschiedener Interviewelemente in der Praxis durchaus üblich ist, beinhaltete der Leitfaden auch Erzählstimuli zur Gewinnung von biographischen Daten, im Hinblick auf die Entscheidung für bzw. gegen den freiwilligen Feuerwehrdienst und die damit gemachten Erfahrungen (Flick, 2021; Mey, G., & Mruck, K., 2010). Auch behielt sich die Autorin vor «nachfragend in das Gespräch ein[z]ugreifen, Themen ein[z]uführen, Kommentare und Bewertungen [zu] erbitten oder im Sinne eines dialogisch diskursiven Vorgehens bereits im Interview selbst [zu] beginnen, die eigenen Interpretationen kommunikativ zu validieren» (Mey, G., & Mruck, K., 2010, 425). So sollte zum einen ein tiefgründiges Verständnis für das Erleben junger Menschen innerhalb der FW WOLF erreicht werden; zum anderen sollten Erkenntnisse über die externe Wahrnehmung der FW WOLF durch junge Menschen gewonnen werden (Mayring, 2010; Mey, G., & Mruck, K., 2010). Um auf Grundlage der Interviews einen vielschichtigen Einblick zu erhalten, wurden nicht nur aktive und ehemalige Feuerwehrleute der FW WOLF und anderer Feuerwehrorganisationen, sondern auch Personen interviewt, welche über keine eigenen

Erfahrungen mit dem Feuerwehrdienst verfügten (Künzel, 2013). So sollten relevante Faktoren für die Ausarbeitung einer geeigneten EVP aufgedeckt werden (Künzel, 2013). Dadurch, dass der Interviewleitfaden (s. Anhang B) verschiedene Elemente enthielt, die zur Aufdeckung von Attraktivitätsfaktoren und Werten beitragen sollten und im weiteren Interviewverlauf zugleich ein Abgleich zwischen gegebenen und gewünschten Werten und Attraktivitätsfaktoren stattfand, wurde auf einen weiteren Abgleich mittels Workshops und Fokusgruppen, wie dies von Künzel (2013) empfohlen wird, verzichtet.

## **4.2. Methodisches Vorgehen bei der Hauptdatenerhebung**

In den nachfolgenden Unterkapiteln wird darauf eingegangen, wie die Autorin bei der Hauptdatenerhebung und den entsprechenden Vorarbeiten, wie etwa der in Kapitel 4.2.1. thematisierten Leitfadententwicklung, vorgegangen ist.

### **4.2.1. Leitfadententwicklung**

Zur Konstruktion des Leitfadens (s. Anhang B) wurde die SPSS Methode von Helfferich (2011) angewandt; SPSS steht für sammeln, prüfen, sortieren, subsumieren. Diese Methode bot den Vorteil, dass sie «gleichzeitig der Vergegenwärtigung und dem Explizieren des eigenen theoretischen Vorwissens und der impliziten Erwartungen an die von den Interviewten zu produzierenden Erzählungen» dient (Helfferich, 2011, S. 182). Zuerst wurden – frei von weiteren Einschränkungen – möglichst viele Fragen zusammengetragen, bevor diese auf ihre Eignung hin geprüft wurden. Dabei wurden sodann ungeeignete, uninteressante und irrelevante Fragen gelöscht; auch reine Faktenfragen wurden mehrheitlich ausgeschlossen (Helfferich, 2011). Einige Faktenfragen wurden jedoch auch separiert, um sie als Screener-Fragen für einzelne Themenblöcke des Interviews zu nutzen. Bei der Fragenüberprüfung wurde auch auf geschlossene und suggestiv formulierte Fragen

geachtet; diese wurden ebenfalls ausgeschlossen oder umformuliert (Flick, 2021; Helfferich, 2011). Die entdeckten suggestiven Fragen gaben der Autorin ausserdem einen Anlass, um ihre eigene Rolle erneut zu reflektieren und sich – dank diesen Hinweisen auf ihre eigenen Erwartungen – davon zu distanzieren, um dem Forschungsgegenstand mit der benötigten Offenheit gegenüberzutreten (Flick, 2021; Helfferich, 2011). Anschliessend wurden die übrigen Fragen thematisch geclustert und sortiert. Um den roten Faden, sowie die innere Logik des Interviews gewährleisten zu können und den Befragten das Erzählen zu erleichtern, wurden die Themenblöcke chronologisch sinnvoll geordnet (Helfferich, 2011, 2019). So widmete sich der erste Themenblock dem Erstkontakt mit der FW WOLF, der zweite dem Erleben der Rekrutierungsveranstaltung, der dritte den gemachten Erfahrungen im Rekrut\*innenjahr der vierte dem aktuellen Erleben innerhalb der FW WOLF und der fünfte möglichen Gründen für einen Austritt aus der Feuerwehr. Ausserdem wurde den Interviewten im letzten Teil des Interviews die Möglichkeit gegeben weitere Anmerkungen zum Thema zu machen, individuelle Aspekte einzubringen, welche im Interview nicht (genügend) betrachtet worden sind oder Fragen zu stellen (Helfferich, 2011).

Im letzten methodischen Schritt der Leitfadenerstellung – dem Subsummieren – wurde für jeden Themenblock eine möglichst simple erzählgenerierende Frage gesucht, dieser wurden die weiteren Fragen als ergänzende Reserven untergeordnet, damit weiter auf sie eingegangen werden konnte, sollte durch den Erzählstimulus nicht ohnehin schon eine ausreichend tiefe Narration ausgelöst worden sein (Flick, 2021; Helfferich, 2011).

Anders als von Helfferich (2011) empfohlen, erstellte die Autorin keinen in Spalten angeordneten Interviewleitfaden, sondern eine Liste mit entsprechenden Haupt- und fakultativen Unterfragen, um sich – wenn nötig – im Gesprächsverlauf orientieren zu können. Diese Entscheidung war der Sehschwäche der Autorin geschuldet, da sie aufgrund der üblicherweise kleineren Textdarstellung innerhalb eines tabellarischen Leitfadens grosse

Mühe hat, sich im Interview damit zurecht zu finden, ohne den Gesprächsfaden unnötig abreißen zu lassen. Nachteil dieser Darstellung war, dass der Leitfaden sich entgegen gängiger Empfehlungen über mehrere Seiten hinzog (Mey, G., & Mruck, K., 2010).

### *Pretests*

Im Sinne eines ganzheitlichen Verfahrens zur Qualitätssicherung wurden zwei Pretests durchgeführt; diese gaben der Autorin die Möglichkeit verschiedene Faktoren der geplanten Datenerhebung zu testen und wo nötig zu optimieren (Döring & Bortz, 2016; Flick, 2021; Mayring, 2010; Weichbold, 2019). Das erste Probeinterview fand mit einer Person aus der FW WOLF statt, während das zweite Probeinterview mit einer Person stattfand, welche im Einzugsgebiet der FW WOLF lebt, selbst jedoch über keine persönliche Erfahrungen mit der FW verfügte. So konnten die Verständlichkeit der Fragen, wie auch die Sinnhaftigkeit des Interviewablaufs in Bezug auf dessen innere Logik und die Wahrnehmbarkeit eines roten Fadens hin überprüft werden (Döring & Bortz, 2016; Flick, 2021; Helfferich, 2019; Weichbold, 2019). Auch eigneten sich die Pretests mit jeweils einer feuerwehrinternen resp. - externen Person dazu, die Dauer der Interviews mit der jeweiligen Zielgruppe besser abschätzen zu können (Döring & Bortz, 2016; Weichbold, 2019). Der Autorin dienten die Pretests ebenfalls, um die Gesprächsführung in Bezug auf ihre Rolle als interviewende Person und das damit verbundene Mindset der Fremdheitsunterstellung (Helfferich, 2011) praktisch üben und im Anschluss erneut reflektieren zu können (Weichbold, 2019).

Nach dem ersten Pretest wurden einige Fragen verständlicher formuliert, um einen flüssigeren Interviewablauf garantieren zu können; zudem wurde in Bezug auf die eingangs erfragten Spontanassoziationen zur FW WOLF eine Alternativfrage mit Bezug auf die Charakterisierung der FW WOLF als Person eingebaut, weil die Person im Pretest Mühe damit hatte Spontanassoziationen zu generieren, die sich effektiv auf die FW WOLF und

nicht auf Feuerwehren generell bezogen (Döring & Bortz, 2016; Helfferich, 2019; Weichbold, 2019). Nach dem zweiten Pretest wurden keine weiteren Veränderungen am Leitfaden vorgenommen, da die Fragen von der befragten Person intuitiv beantwortet werden konnten (Weichbold, 2019).

#### **4.2.2. Sampling und Zugang zum Feld**

Die Auswahl der Stichprobe erfolgte mittels Theoretical Sampling (Glaser & Strauss, 1967; Strübing, 2019). Dabei wurde auf eine angemessene Abwechslung zwischen minimaler bzw. maximaler Kontrastierung der Fälle geachtet (Strübing, 2019). Dem Konzept der theoretischen Sättigung konnte, aufgrund der erforderlichen Planbarkeit der vorliegenden Masterarbeit, nicht gänzlich Rechnung getragen (Strübing, 2019). Stattdessen wurde vorab festgelegt, dass insgesamt 20-25 Interviews durchgeführt werden sollen. Da bei der Auswahl von Teilnehmenden auch praktische Faktoren, wie deren Bereitschaft zur Teilnahme, aber auch deren Erreichbarkeit, eine wichtige Rolle spielten (Mayring, 2010), wurden die Interviewten auf unterschiedliche Weise rekrutiert. Der Zugang zu Mitgliedern der FW WOLF war durch die eigene Feuerwehrmitgliedschaft der Autorin gewährleistet, während die Kontakte zu interviewten Nicht-Mitgliedern z.T. anlässlich der teilnehmenden Beobachtung (s. Kapitel 4.1.2.) geknüpft wurden (Mayring, 2010). Die so gewonnene Personenanzahl genügte jedoch nicht, um einen hinreichenden Einblick in das Erleben von Nicht-Feuerwehrmitgliedern zu erhalten. Im Sinne eines ressourcenschonenden Vorgehens wurde daher zusätzlich mittels Schneeballsystem im Umfeld der bereits Interviewten nach weiteren Personen gesucht, welche zu einem Interview bereit waren und zur gesuchten Zielgruppe gehörten (Gabler, 1992; Koschmieder, Wyss & Pfister, 2021). Für die Suche nach ehemaligen Feuerwehrangehörigen und Feuerwehrleuten aus anderen Organisationen wurden die entsprechenden Netzwerke und Kontakte von Mitgliedern der FW WOLF

genutzt. Da es sich bei der FW WOLF um einen Feuerwehrverbund handelt (s. Kapitel 2.1.), wurde versucht Personen aus allen drei Verbundgemeinden zu interviewen. Im Sinne der Kontrastierung der Fälle und, um einen Feuerwehr übergreifendes Stimmungsbild zu erhalten wurden aber auch Personen anderer Gemeinden befragt (Strübing, 2019). Auch wurde darauf geachtet, dass sich unter den Befragten auch Menschen mit unterschiedlichen familiären Situationen und beruflichen Hintergründen befinden; ebenfalls wurde auf eine hinreichende Geschlechterverteilung geachtet. Der Erstkontakt zur Abklärung der Interviewbereitschaft fand aufgrund der Altersstruktur der Zielgruppe schriftlich via WhatsApp statt. Eine monetäre Incentivierung konnte den potenziellen Befragten nicht angeboten werden.

#### **4.2.3. Beschreibung des Samples**

Insgesamt konnten 22 Personen für ein Interview gewonnen werden. Davon waren 14 männlichen und 8 weiblichen Geschlechts.

##### ***Feuerwehrtugehörigkeit***

Zum Zeitpunkt des Interviews gehörten von den befragten Personen:

- Zwölf der FW WOLF an, darunter zwei Personen, welche zeitgleich auch in einer anderen Feuerwehr aktiv waren und zwei weitere Personen, welche bereits vor dem Zusammenschluss zum Feuerwehrverbund WOLF in einer der drei ehemaligen Ortsfeuerwehren aktiv waren.
- Zwei einer anderen Feuerwehrorganisation an (ohne gleichzeitig in der FW WOLF zu sein), darunter eine Person die früher in der FW WOLF war.
- Acht keiner Feuerwehr an, wobei eine Person früher in einer Feuerwehr war.

***Wohnort***

Von den Befragten wohnten zum Zeitpunkt der Interviews dreizehn Personen im Einsatzgebiet der FW WOLF: neun in Oberdorf, zwei in Waldenburg und weitere zwei in Liedertswil. Sechs Personen wohnten in weiteren Gemeinden des Kantons Basel-Landschaft während zwei Personen in Gemeinden des angrenzenden Kantons Solothurn wohnten und eine Person in einer Gemeinde des Kantons Zürich wohnhaft war.

***Familiäre Situation***

Zum Zeitpunkt der Interviews waren zwölf Personen in einer Partnerschaft, zwei davon verheiratet. Zehn Personen waren alleinstehend. Drei Personen gaben an Kinder zu haben. Eine dieser Personen war alleinstehend, während eine in einer Partnerschaft war und die andere verheiratet.

***Berufliche Situation***

In Bezug auf die berufliche Situation waren im Sample zwei arbeitslose Personen, zwei Schüler\*innen, vier Studierende und eine Person, die ihren Militärdienst absolvierte, vertreten. Die restlichen Befragten konnten auf acht verschiedene Berufsbranchen unterteilt werden. Mit fünf Befragten war die Handwerksbranche am präsentesten. Zwei Personen arbeiten im Detailhandel, jeweils eine Person arbeitete in der Bau-, der Chemie-, der IT-, und der Eventbranche. Eine Person hatte einen landwirtschaftlichen und eine weitere einen kaufmännischen Hintergrund. Eine der befragten Personen war in einer leitenden Funktion tätig, zwei waren selbständig und eine weitere war im Schichtbetrieb angestellt. Alle Berufstätigen waren vollzeitarbeitend.

### *Alter*

Die Altersspanne der Befragten zum Zeitpunkt der geführten Interviews lag zwischen 17 und 39 Jahren. Der Altersdurchschnitt lag bei 26,9 Jahren und der Medianwert bei 27,5 Jahren. Da auch eine mit 17 Jahren noch minderjährige Person befragt wurde, wird im nachfolgenden Kapitel 4.2.4. auf die ergriffenen Massnahmen zum Schutz der Befragten eingegangen.

#### **4.2.4. Massnahmen zum Schutz der Teilnehmenden**

Durch die Ergreifung aller nachfolgend beschriebenen Vorkehrungen konnte die wichtigste forschungsethische Prämisse, wonach niemand durch die Forschung zu Schaden kommen soll (Döring & Bortz, 2016; ESOMAR & Global Business Research Network [GBRN], n.d., 2018; Kiegelmann, 2010), gewährleistet werden.

### *Jugendschutzmassnahmen*

Da eine rekrutierte Personen minderjährig war, wurde vor der Interviewdurchführung die schriftliche Einwilligung der Erziehungsberechtigten eingeholt (Döring & Bortz, 2016; ESOMAR & GBRN, 2018; Friedrichs, 2019). Auf Grundlage der international anerkannten ESOMAR und GBRN (2018) Richtlinien zum Schutz verletzlicher Personengruppen wurden ausserdem folgende Massnahmen ergriffen: Vor der Interviewdurchführung wurde die Person im Beisein ihrer Eltern vollständig über den Sinn und Zweck, den Durchführungsort und die ungefähre Dauer des Interviews aufgeklärt. Dabei wurden die Anwesenden insbesondere auf die Freiwilligkeit der Teilnahme, die geplante Aufzeichnung des Interviews informiert. Anschliessend unterzeichneten die Erziehungsberechtigten und die minderjährige Person eine Einverständniserklärung zur Teilnahme am Interview (s. Anhang C). Wodurch nebst dem Schutz der minderjährigen Person auch das forschungsethische Prinzip der

informierten Zustimmung gewahrt werden konnte (Döring & Bortz, 2016; ESOMAR & GBRN, 2018; Flick, 2021; Kiegelmann, 2010).

### ***Covid-19-Schutzmassnahmen***

Obwohl alle Covid-19-Schutzmassnahmen in der Schweiz zum Zeitpunkt der Interviews offiziell eingestellt waren (Bundesamt für Gesundheit [BAG], 2022), wurde den Befragten die Wahl gelassen, ob und falls ja, welche Schutzmassnahmen anlässlich des Interviews ergriffen werden sollten. Denkbare Optionen wären die Durchführung von virtuellen Interviews, das Tragen von Hygienemasken und/oder das Einhalten eines 2 Meterabstandes gewesen. Zwei Interviews wurden in der Tat virtuell durchgeführt, allerdings nicht aufgrund von Bedenken im Zusammenhang mit Covid-19. Obwohl alle Befragten auf die Ergreifung von Covid-19 Schutzmassnahmen verzichteten, wurden die Interviewräumlichkeiten vor und nach den Interviews und während Interviewpausen gelüftet. Die Oberfläche des Tisches, an dem die meisten Interviews stattfanden, wurde vor und nach jedem Interview desinfiziert.

### ***Schutz der psychischen Unversehrtheit und Wahrung der Selbstbestimmung***

Zwei Personen gaben an, dass sie gerne am Interview teilnehmen würden, sich aber im Einzelsetting im Magazin der FW WOLF unwohl fühlen und es daher vorziehen würden gemeinsam in ihrer Privatwohnung interviewt zu werden. Obwohl Interviews üblicherweise nur mit zwei Anwesenden – der interviewenden und der interviewten Person – stattfinden, was auch der Bildung eines vertrauensvollen Interviewrahmens zuträglich ist (Döring & Bortz, 2016; Mey, G., & Mruck, K., 2010), wurde diesem Wunsch stattgegeben. Die dahinter stehenden Überlegungen basierten zum einen auf dem forschungsethisch Grundsatz «individual data subjects have an inherent right to determine when and how their personal

data is collected» (ESOMAR & GBRN, n.d., S. 6) aber auch darauf, dass es zu diesem Zeitpunkt ohnehin schon schwierig war, an genügend interviewbereite Personen zu gelangen (s. Kapitel 4.2.2.). Durch dieses Doppelinterview konnten diese beiden Personen doch noch interviewt und deren Wohlbefinden geschützt werden (Döring & Bortz, 2016; Flick, 2021; Kiegelmann, 2010).

#### **4.2.5. Rollenverständnis und Abgrenzung**

Nachdem in Kapitel 4.2.4. auf die Wahrung der Interessen und den Schutz der Teilnehmenden eingegangen wurde, widmet sich dieses Kapitel nun dem Aspekt der Rollenabgrenzung, welche einen wichtigen Beitrag zum Erhalt von qualitativ hochwertigem Datenmaterial beiträgt.

Alle qualitativen Interviews leben von der Interaktion zwischen den am Interview beteiligten Personen (Flick, 2021; Helfferich, 2011, 2019). Dies hat eine wechselseitige Reaktion zur Folge: Die jeweils andere Person wird eingeschätzt und es werden entsprechende Erwartungshaltungen gebildet; diesen Erwartungen beeinflussen wiederum das Verhalten der Beteiligten (Flick, 2021; Helfferich, 2011, 2019). Die wahrgenommene Ähnlichkeit zur anderen Person spielt dabei eine zentrale Rolle; von Personen, die einem selbst ähnlich zu sein scheinen wird (insbesondere aus der Perspektive der Befragten) ein höheres Mass an emotionalem Verständnis erwartet (Helfferich, 2011). Setzen sich Forschende – insbesondere, wenn sie innerhalb ihrer eigenen sozialen Gruppe forschen – im Vorfeld nicht bewusst mit solchen Wechselwirkungen auseinander, kann dies Risiken für die Qualität der Arbeit mit sich bringen (Helfferich, 2011, 2019). Allerdings können Ähnlichkeiten, ein gemeinsamer Erfahrungshintergrund und die damit verbundenen Erwartungen auch strategisch genutzt werden, denn sie bringen einige Vorteile mit sich: Der erleichterte Zugang zum Feld, die Steigerung der Teilnahmebereitschaft der Befragten, der

einfachere Aufbau von Nähe im Interview sowie die erhöhte Bereitschaft der Befragten auch Insider-Themen und -Erfahrungen anzusprechen, die mit Aussenstehenden nicht geteilt werden würden, sind Beispiele möglicher Vorteile (Döring & Bortz, 2016; Flick, 2021; Helfferich, 2011). Da die Autorin aufgrund ihrer Mitgliedschaft in der Feuerwehr und ihres Wohnortes im Einzugsgebiet der FW WOLF einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund mit den meisten interviewten Personen hat, besteht die Gefahr, dass «eigene Wünsche und Ängste auf die andere Person übertragen werden (in beide Richtungen)» (Helfferich, 2011, S. 127). Insofern war es der Autorin wichtig, sich im Vorfeld intensiv mit dem Spannungsfeld zwischen Nähe und Distanz in qualitativen Interviews auseinanderzusetzen (Döring & Bortz, 2016; Flick, 2021; Helfferich, 2019). Selbstredend ist ein geteilter Erfahrungshintergrund nicht per se eine Garantie für die Entstehung von Nähe und Vertrautheit; vielmehr kann aufgrund von unbewussten Übertragungen auch gegenseitig eine Situation der Rivalität und Distanzierung entstehen (Helfferich, 2011) oder es entsteht Scham, welche sich nachteilig auf die Bereitschaft zur Selbstoffenbarung auswirken könnte (Döring & Bortz, 2016). Helfferich (2011) postuliert, dass der Umgang mit Ähnlichkeit hauptsächlich darin besteht, sich ihrer bewusst zu werden: «Interviewende müssen ihren eigenen Hintergrund und ihre Position im Interview in Relation zu der Erzählperson reflektieren können» (Helfferich, 2011, S. 123). Nebst dem Hintergrund als Feuerwehrmitglied gilt es dabei auch grundlegende Faktoren der eigenen Zugehörigkeiten zu bedenken, die bei einer solchen Reflektion laut Helfferich (2011, 2019) oftmals nur ungenügend betrachtet werden. Beispiele hierfür sind das eigene Alter und Geschlecht sowie die eigene soziale und ethnische Zugehörigkeit (Helfferich, 2011, 2019). Auch darf nicht vergessen werden, dass das Gegenüber ebenfalls verschiedene metaphorische Hüte trägt, aus denen sich unterschiedliche Interviewkonstellationen und -dynamiken entwickeln können (Helfferich, 2011, 2019). Wenn ein gemeinsamer Hintergrund gegeben ist und die am

Interview Beteiligten sich ähnlich sind, ist die sogenannte Fremdheitsunterstellung gegenüber den Befragten ein wichtiges Mindset, das dabei hilft, sich darauf zu besinnen, dass sich die Befragten in der Individualität ihres Denkens und Handelns von der interviewenden Person unterscheiden; dadurch kann eine grössere Distanz zu den berichteten Erfahrungen geschaffen werden (Helfferich, 2011, 2019). Dies war im Kontext der vorliegenden Datenerhebung besonders bei Interviews mit jenen Personen wichtig, zu denen die Autorin aufgrund ihrer eigenen Feuerwehrezugehörigkeit auch auf privater Ebene Kontakt hat (Flick, 2021). Die Fremdheitsunterstellung half der Autorin auch dabei, sich in Punkto Explikation der im Interview geteilten Erfahrungen nicht dazu verleiten zu lassen in die Insider-Rolle einer Feuerwehrfrau abzurutschen, sondern wo nötig auf zusätzliche Erklärungen und Ausführungen zu bestehen (Flick, 2021; Helfferich, 2011, 2019). Um den Interviewer-Effekt – welcher aufgrund der Feuerwehrezugehörigkeit der Autorin, insbesondere die Aussagen der befragten Feuerwehrleute potenziell hätte beeinflussen können – zu minimieren, achtete sie darauf, sich für die Interviews professionell zu kleiden, um durch ihr Erscheinungsbild einen maximalmöglichen Kontrast zu der sonst in der Feuerwehr getragenen Arbeitskleidung und Schutzausrüstung zu erreichen und so auch nach aussen ihre wissenschaftliche Rolle während der Interviews zu verdeutlichen (Döring & Bortz, 2016).

#### **4.2.6. Durchführung der Interviews und Interviewsettings**

Die Datenerhebung fand im Zeitraum zwischen dem 23.06.2022 und dem 06.09.2022 statt. Die Interviews dauerten zwischen 51 und 186 Minuten. Wobei die Interviews mit Personen, welchen einen Feuerwehrhintergrund hatten durchschnittlich 130 Minuten dauerten und jene mit Personen, welche noch nie persönlichen Feuerwehrdienst geleistet haben durchschnittlich 81 Minuten dauerten.

### ***Überlegungen zur Interviewdurchführung im Magazin der Feuerwehr WOLF***

Für die Durchführung der Interviews wurden der Autorin die Räumlichkeiten der FW WOLF kostenlos zur Verfügung gestellt. Dadurch, dass sich ausser bei Einsätzen und an Übungstagen niemand im Feuerwehrmagazin befindet, konnte so auch zur Wahrung der Anonymität der Befragten beigetragen werden (Helfferich, 2011). Ausserdem ist der Standort des Magazins den meisten Einwohnenden des Waldenburgerfels bekannt und dank der zentrale Lage ist es sowohl mit privaten wie auch öffentlichen Verkehrsmitteln gut zugänglich. Auch steht das Magazin in einer ruhigen Quartierstrasse, was der Qualität der Interviewaufzeichnungen zugutekam (Döring & Bortz, 2016). Obwohl es in Bezug auf die Beeinflussung der Befragten durch kontextuelle Faktoren einiges abzuwägen gab, wurde dieser Durchführungsort schliesslich gewählt, da «das Interview ... eine Interaktions- und Kommunikationssituation [ist], in der unter den konkreten Bedingungen des Settings, der Interaktionsdynamik und des persönlichen Verständigungsprozesses zwischen den ... Beteiligten eine spezifische, kontextgebundene Version einer symbolischen Welt erzeugt wird» (Helfferich, 2019, S. 671). Um einer zu starken kontextuellen Beeinflussung dennoch entgegenzuwirken, fanden die Interviews im selten genutzten, funktional-neutral eingerichteten Sitzungszimmer im oberen Stock des Magazins und nicht im Aufenthaltsbereich der Feuerwehr, welcher gleich an die Fahrzeughalle grenzt, statt.

### ***Interviewdurchführung im Magazin der Feuerwehr WOLF***

Alle Teilnehmenden wurden vor dem Feuerwehrmagazin in Empfang genommen und nach ihrer Anreise gefragt. Ziel dieser vorgezogenen Warming-Up-Phase war es, das metaphorische Eis zu brechen (Döring & Bortz, 2016). Anschliessend wurden die Befragten in das Magazin geführt und direkt ins Sitzungszimmer im oberen Stock gebeten. Dort wurden ihnen bereitgestellte Getränke angeboten, bevor die Autorin in der Interview-

Eröffnung begann, den bereits bei der Terminvereinbarung kommunizierten Grund für die Interviewaufzeichnung zu erklären und sich die entsprechende Einwilligung der Befragten geben liess (Döring & Bortz, 2016). Auch auf die Wahrung der Anonymität der Befragten und die absolute Verschwiegenheit der Autorin in Bezug auf die erhaltenen persönlichen Einblicke wurde explizit nochmals hingewiesen (Helfferich, 2011). Auf die eine verschriftliche Einwilligung wurde indes – mit Ausnahme eines Falles (s. Kapitel 4.2.4.) – verzichtet, da dies bei den Befragten möglicherweise zuvor nicht bestehende Bedenken hätte auslösen können (Döring & Bortz, 2016). Weiter wurde in der Interview-Eröffnung die ungefähre Dauer des Interviews, welche ebenfalls bereits vorab bekannt gegeben worden war, nochmals genannt, um sicher zu gehen, dass genügend Zeit und kein Zeitdruck, der zu einer eingeschränkten Antwortbereitschaft hätte führen können, vorhanden war (Döring & Bortz, 2016). In zwei Fällen wurde von den Teilnehmenden bereits vorab kommuniziert, dass sie weniger Zeit hätten, weswegen das Interview entsprechend gerafft wurde. Dazu ging die Autorin spontan nur auf ihr für diese Personen besonders relevant erscheinende Themenblöcke tiefer ein und behandelte Themenblöcke, zu denen die Befragten keinen besonderen Bezug zu haben schienen, vergleichsweise oberflächlich. Die Autorin erklärte weiter, dass die Befragten jederzeit nach einer Pause fragen dürften und dass sie, insofern noch keine Pause gemacht wurde, in der Hälfte des Interviews nochmals an dieses Angebot erinnern würde. Weiter wurde den Teilnehmenden vermittelt, dass es in den Interviews um die Schilderung der persönlichen Wahrnehmung und der persönlichen Meinung der Befragten gehen soll und es daher keine richtigen oder falschen Antworten gibt. Da die Interviews gemäss Leitfaden mit einer Abfrage von Spontanassoziationen zur FW WOLF begannen, wurde zur Vermeidung einer zu starken Beeinflussung bewusst darauf verzichtet den Grund der Datenerhebung nochmals zu erwähnen. Anschliessend folgte ein fließender Übergang in den ersten Teil des Leitfadens, wobei zu Beginn auf die Einhaltung der

chronologisch sinnvoll angeordneten Fragenreihenfolge geachtet wurde und im späteren Verlauf des Interviews die verschiedenen Themenblöcke angepasst an die persönliche Erzählstruktur der Befragten durchgegangen wurden. Zum Abschluss erhielten die Teilnehmenden die Möglichkeit weitere eigene thematische Inputs zu geben und ggf. ihrerseits Fragen zu stellen. In diesem Zusammenhang hakte die Autorin jeweils entsprechend nach, was denn die Vermutung zur Antwort der jeweiligen Frage sei, bevor sie schliesslich etwa bei Fragen rund um den Dienst in der FW WOLF die entsprechende Antwort gab. Anschliessend bedankte sich die Autorin nochmals für die Teilnahme und verabschiedete sich vor dem Magazin von den Interviewten.

Um den Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht zu überschreiten, wird in den nachfolgenden Unterkapiteln nur kurz auf die weiteren Interviewsettings eingegangen.

### ***Interviewdurchführung im Magazin der Feuerwehr Arlesheim***

Gemäss dem soeben beschriebenen Schema fand auch ein Interview im Magazin der Feuerwehr Arlesheim statt. Auch dort wurde der Autorin von der Feuerwehr Arlesheim ein separat abgetrenntes Sitzungszimmer für die Durchführung des Interviews mit einem Mitglied dieser Feuerwehr zur Verfügung gestellt. Als kleine Wertschätzung für diese kameradschaftliche Geste und die Gastfreundschaft im Magazin brachte die Autorin der Feuerwehr Arlesheim – wie dies in Feuerwehrkreisen üblich ist – ein Andenken an die FW WOLF mit deren Logo darauf mit.

### ***Virtuelle Interviewdurchführung***

Nach der erfolgten Terminvereinbarung verschickte die Autorin an zwei Teilnehmende, welche aufgrund der grossen Distanz zu ihrem Wohnort jeweils ein virtuelles Interview bevorzugten (Mey, G., & Mruck, K., 2010), eine Termineinladung mit einem

Zoom-Link per E-Mail. Die Durchführung via Zoom wurde gewählt, weil dieser Gratisdienst intuitiv zu bedienen ist und die Befragten nach eigenen Angaben damit bereits vertraut waren. Auch die Kriterien zum Datenschutz und die Einfachheit der Interviewaufzeichnung über Zoom spielten für die Auswahl eine Rolle (Archibald, Ambagtsheer, Casey & Lawless, 2019). Als Backup-Plan im Falle von technischen Schwierigkeiten wurde mit den Teilnehmenden vorab eine Ausweichung auf Microsoft Teams besprochen, was jedoch nicht nötig wurde (Gray, Wong-Wylie, Rempel & Cook, 2020). Da durch den Wegfall der persönlichen Anwesenheit nicht mit einer qualitativen Einbusse des Datenmaterials zu rechnen war, konnten alle Vorteile, welche eine virtuelle Interviewdurchführung mit sich bringt auch effektiv genutzt werden, ohne die Qualität der vorliegenden Arbeit zu beeinträchtigen (Mey, G., & Mruck, K., 2010).

### ***Interviewdurchführung im Doppelsetting in einer Privatwohnung***

Bei der Durchführung des Interviews mit zwei Befragten, welche nur gemeinsam am Interview teilnehmen und nicht im Feuerwehrmagazin interviewt werden wollten (s. Kapitel 4.2.4.), musste sich die Autorin in Bezug auf die gegebene Situation in der Wohnung einer der befragten Personen überraschen lassen. Da es im Rahmen der vorliegenden Arbeit jedoch keine zwingenden Bedingungen gab, die die Durchführung an einem bestimmten Ort notwendig gemacht hätten, und die beiden Befragten miteinander sehr vertraut zu sein schienen, ist mit Bezug auf die aus diesem Interview erhaltenen Daten ebenfalls nicht per se mit einer Qualitätseinbusse zu rechnen (Mey, G., & Mruck, K., 2010). Die Autorin achtete bei der Moderation des Gesprächs dennoch darauf, dass beide Teilnehmenden ihre Meinung frei und ungestört äussern konnten. In manchen Passagen dieses Interviews kam es zu einem natürlichen Gesprächsverlauf zwischen den Befragten, in welchem sie sich gegenseitig weitere Stichworte zur Beantwortung der Fragen lieferten und einen Dialog miteinander

führten, in anderen Teilen erzählten die Personen abwechselnd von ihren Erfahrungen und Ansichten und in wiederum anderen musste die Autorin etwas mehr darauf achten, dass eine der befragten Personen nicht vom Redefluss der anderen abgehängt wurde. Dazu wartete sie auf einen geeigneten Zeitpunkt, um das Gespräch durch das Aufgreifen von bereits gemachten Aussagen auch wieder auf die Meinung der anderen Person zu lenken und diese zu Wort kommen zu lassen. Auch diesen Befragten danke die Autorin für die Teilnahme und überreichte den Befragten jeweils eine Merci-Pralinenpackung. Obwohl Geschenke «in einer professionellen Beziehung nicht angebracht» sind (SAMW, 2022, S. 9), stellt diese Geste, wie auch die bereits erwähnte Übergabe eines Feuerwehr Mitbringsels als Dankeschön, im Ermessen der Autorin schon aufgrund des geringen monetären Wertes der überbrachten Geschenke keinerlei Beeinflussung dar, zumal diese den Befragten jeweils erst bei der Verabschiedung, also nachdem das Interview bereits erfolgt war, überreicht wurden.

### **4.3. Methodisches Vorgehen bei der Datenauswertung**

Nachdem die Datenerhebung abgeschlossen war, folgte die praktische Datenauswertung. Auf die dabei angewandten Methoden wird in diesem Kapitel eingegangen. Da auch dieser Forschungsschritt einige Fehlerquellen bietet wird im nachfolgenden Unterkapitel 4.3.1. zunächst noch einmal vertieft auf die Abgrenzung des persönlichen Involvements der Autorin eingegangen.

#### **4.3.1. Abgrenzung des persönlichen Involvements der Autorin**

Obwohl die Autorin in der Literatur zahlreiche Anleitungen und forschungsethische Richtlinien zum Umgang mit möglichen Interessenskonflikten gefunden hat, liessen sich nur wenige davon auf die konkret vorliegende Situation übertragen. So lautete die gängigste Empfehlung, dass insbesondere qualitative Forschung in einem Team – mindestens aber

gemäss dem Vier-Augen-Prinzip – durchgeführt werden, oder zumindest auf das Peer-Review-Verfahren zurückgegriffen werden sollte (Kuckartz & Rädiker, 2022; Mayring, 2015; Mayring & Fenzl, 2019; SAMW, 2022). Demgegenüber geben die Leitlinien der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) vor, dass die Erarbeitung einer Masterarbeit ausschliesslich in Einzelarbeit erfolgen darf (Briner, 2022), weshalb solche Lösungsansätze nicht in Frage kamen. Daher musste die Autorin selbst Strategien finden, um die professionelle Distanz zum Forschungsobjekt auch bei der Datenauswertung zu wahren (Helfferich, 2011). Zum einen versuchte sie ihre Datenauswertung so oft es ging in einer der Hochschulen der FHNW vorzunehmen, um sich durch den Kontext besser in das benötigte, objektive Mindset hineinbegeben zu können. Zum anderen liess sich die Autorin vor Beginn der Datenauswertung anhand ihres eigenen Leitfadens von einer Studienkollegin interviewen, um ihre eigenen Meinungen und Erfahrungen explizieren zu können. Dieses Interview diskutierte die Autorin im Anschluss mit ihrer Studienkollegin, wodurch sie eine Aussenwahrnehmung und -einschätzung erhielt (SAMW, 2022). Die so gewonnenen Erkenntnisse diente der Autorin dazu, sich ihrer eigenen Einstellungen, Interessen und möglichen Wahrnehmungsverzerrungen noch stärker bewusst zu werden, um diese bei der Datenanalyse bewusst wahrzunehmen, hinterfragen und abgrenzen zu können (Helfferich, 2011). Ein weiterer Punkt, welcher der Forschenden sehr geholfen hat, war es, dass sie sich auf Anraten von Frau Dörte Resch, welche den Entstehungsprozess der vorliegenden Masterarbeit seitens der FHNW betreut hat, Erinnerungszettel an ihren Laptop geklebt hat, um den Fokus der Forschungsarbeit nicht aus den Augen zu verlieren. Ausserdem hat die Autorin, ebenfalls einem Hinweis von Frau Resch folgend, begonnen ein Ideen-Tagebuch zu führen, indem sie weitere Gedanken im Zusammenhang mit der FW WOLF, welche im Kontext der vorliegenden Fragestellung nicht von Relevanz waren, festzuhalten und dadurch besser ablegen zu können. Schliesslich

hat es der Autorin auch bei der Wahrung ihrer professionellen Distanz geholfen, dass sie sich nach einer ersten, ganzheitlichen Betrachtung und zirkulären Kategorisierung der vorliegenden Daten in den weiteren Analyse Durchgängen nacheinander auf verschiedene Aspekte (z.B. «alles Negative» und anschliessend separat «alles Positive») konzentriert hat und nicht relevante Faktoren für den jeweiligen Durchgang der Interviewanalyse so besser ausblenden konnte, statt sich in ihnen zu verlieren und zu riskieren dadurch aus der reflektierten Rolle der Forschenden zu fallen.

#### **4.3.2. Transkription und Anonymisierung**

Das gesammelte Datenmaterial wurde gemäss den «Transkriptionsregeln für eine computerunterstützte Auswertung» nach Kuckartz (2012, S. 136) in der Software MAXQDA transkribiert. Dies war forschungsökonomisch sinnvoll, weil eine genauere Auswertung im Sinne einer linguistischen Analyse in der vorliegenden Arbeit nicht vorgesehen war, keinen ersichtlichen Mehrwert gebracht hätte und somit eine detailliertere, nicht-glättende Transkriptionsform nicht nötig gewesen ist (Döring & Bortz, 2016; Kuckartz & Rädiker, 2022). Zudem war die Autorin mit diesen Regeln, sowie mit der MAXQDA Software schon vertraut war. Im Sinne der Gewährleistung der vollständigen Anonymität und zum Schutz einer nachträglichen, ungewollten De-Anonymisierung wurde besonders darauf geachtet, dass nicht nur die Namen der befragten Personen, sondern sämtliche Aussagen unkenntlich gemacht wurden, durch welche ein Rückschluss auf die Identität der befragten Personen möglich gewesen wäre (Döring & Bortz, 2016; Kuckartz, 2012; Kuckartz & Rädiker, 2019, 2022). So wurden Aussagen zu Mitgliedschaften in anderen Vereinen nur als ebensolche bezeichnet, ohne dabei weiter zu differenzieren, um welchen Verein es sich dabei konkret gehandelt hat.

### 4.3.3. Qualitative Inhaltsanalyse

Die transkribierten und anonymisierten Transkripte wurden – ebenfalls in MAXQDA – mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet, da sich die qualitative Inhaltsanalyse in der wissenschaftlichen Forschung bewährt hat (Kuckartz & Rädiker, 2022). Obwohl die Unschärfe des Begriffs kritisiert wird, gibt Mayring (2015) an, dass in der Wissenschafts-Community Einigkeit darüber herrscht, dass die Inhaltsanalyse darauf abzielt festgehaltene Daten, die sich aus einer beliebigen Form der Kommunikation ergeben, systematisch zu analysieren. Im Gegensatz zur quantitativen Inhaltsanalyse die auf die Gewinnung genauer statistischer Werte ausgerichtet ist, «ist die qualitative Inhaltsanalyse weitaus mehr am Text selbst – und zwar bezogen auf den Text in seiner Gesamtheit – interessiert» (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 105). Somit ist es nicht weiter verwunderlich, dass in der qualitativen Forschungspraxis viele verschiedene Formen, Methoden und Techniken zur qualitativen Inhaltsanalyse bekannt sind (Kuckartz & Rädiker, 2022; Mayring, 2015). Obwohl sich diese Variationen mitunter beachtlich voneinander unterscheiden, folgen sie alle festgelegten Regeln, wodurch «auch andere die Analyse verstehen, Nachvollziehen [sic.] und überprüfen können. Erst dadurch kann Inhaltsanalyse sozialwissenschaftlichen Methodenstandards (intersubjektive Nachprüfbarkeit) genügen» (Mayring, 2015, S. 13). Dennoch ist die Inhaltsanalyse «kein Standardinstrument, das immer gleich aussieht; sie muss an den konkreten Gegenstand, das Material angepasst sein und auf die spezifische Fragestellung hin konstruiert werden» (Mayring, 2015, S. 51). Um diesem Hinweis Folge zu leisten, hat sich die Autorin detailliert mit den verschiedenen Formen von Inhaltsanalysen auseinandergesetzt und sich schliesslich für die Durchführung einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse, angelehnt an das von Kuckartz und Rädiker (2022) vorgeschlagene Vorgehen, entschieden; dies schien mit Blick auf die Forschungsfrage und das Ziel der vorliegenden Masterarbeit am besten geeignet.

*inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse*

Kuckartz und Rädiker (2022) beschreiben die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse entlang von sieben Arbeitsschritten: 1. initiiierende Textarbeit, 2. deduktive Entwicklung von Hauptkategorien, 3. grobe Codierung entlang der Hauptkategorien, 4. induktive Bildung von Subkategorien, 5. feine Codierung entlang der Subkategorien, 6. Durchführung von Analysen, 7. Verschriftlichung der Ergebnisse.

Diese Phasen stehen in einer zyklisch-dynamischen Beziehung zueinander; sie folgen also keinem strikt linearen, voneinander abgetrennten Ablauf; ihr Kern besteht aus der Bildung von Kategorien, dem Codieren von Daten und deren Analyse (Kuckartz & Rädiker, 2022).

Die initiiierende Textarbeit wurde von der Autorin insofern vorgezogen, als dass sie kurze Zusammenfassungen in Form von Memos nicht erst in der formalen Auswertungsphase, sondern bereits im Rahmen der Datenerhebung, genauer gesagt im Anschluss an jedes Interview geschrieben hat (Kuckartz & Rädiker, 2022). Diese Zusammenfassungen resp. Memos dienten ihr im weiteren Verlauf der Datenerhebung dazu – basierend auf der Grundlage des Theoretical Samplings (Glaser & Strauss, 1967) – die nächsten interessantesten Personen zu rekrutieren, um die bisherigen Interviews entweder maximal oder minimal zu kontrastieren (Strübing, 2019). Auch dienten die Memos sowie die als besonders interessant markierten Textstellen der Autorin dazu, sich in Vorbereitung auf die weiteren Interviews spannende Inputs der Befragten zu vergegenwärtigen und diese – wenn es ihr thematisch passend erschien – in von den nächsten Befragten diskutieren, bewerten und somit kommunikativ validieren zu lassen (Mey, G., & Mruck, K., 2010).

Auch die Codierung und Kategorisierung des gesamten Datenmaterials erfolgte in einer etwas abgewandelten Version. Entgegen dem gängigen, von Kuckartz und Rädiker (2022) beschriebenen Vorgehen ging die Autorin beim ersten Auswertungsdurchgang in umgekehrter Reihenfolge vor. Demnach folgte zuerst eine induktive Codierung des

gesamten Datenmaterials, bevor die so erhaltenen, sehr feinteiligen Codierungen in einem nächsten Schritt zu größeren Kategorien zusammengefasst wurden. Die Bezeichnungen der so entstandenen Kategorien wurden deduktiv, basierend auf theoretischen Aspekten und der Struktur des Interviewleitfadens, gewählt (Kuckartz & Rädiker, 2022).

Die Art und Weise der Kategorienbildung hängt in starkem Maße von der Forschungsfrage, der Zielsetzung der Forschung und dem Vorwissen ab, das bei den Forschenden über den Gegenstandsbereich der Forschung vorhanden ist. Je stärker die Theorieorientierung, je umfangreicher das Vorwissen, je gezielter die Fragen und je genauer die eventuell bereits vorhandenen Hypothesen, desto eher wird man bereits vor der Auswertung der erhobenen Daten Kategorien bilden können. (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 70)

Aufgrund ihrer Mitgliedschaft in der FW WOLF besass die Autorin zwar ein verhältnismässig grosses Vorwissen über den Forschungsgegenstand, das Ziel der Interviews lag aber nicht in der Überprüfung konkreter Hypothesen, sondern in der Exploration. Deswegen sollte dieses Vorgehen auch dazu dienen, eine offene Haltung gegenüber den Daten und dem Forschungsgegenstand zu bewahren (Helfferich, 2011). Von Künzel (2013) wird mit Blick auf die Ausarbeitung einer stimmigen EVP zudem empfohlen, das in der Analysephase (s. Kapitel 3.3.1.) zusammengetragene Sammelsurium an möglichen Arbeitgebendenwerten von verschiedenen Mitarbeitenden anlässlich von Workshops weiter clustern und verdichten zu lassen. Somit schien das gewählte induktive, zu Beginn gänzlich auf die Sicht der Befragten gestützte, Vorgehen bei der Datenverarbeitung angemessen. Abbildung 1 zeigt, die so entstandenen Hauptkategorien; eine detaillierte Darstellung des Codesystems mit sämtlichen Subkategorien befindet sich in Anhang D.

Codesystem		+	2853
>	1. Touchpoints zur Bevölkerung FW WOLF	!	370
>	2. Vorstellungen zur FW	!	312
>	3.0 generelle Abwägungen für/gegen einen FW Beitritt/Austritt	!	31
>	3.1 Gründe für Beitritt		110
>	3.2 Gründe gegen Beitritt		96
>	4.Rekrutierung als wichtiger Touchpoint zur Bevölkerung FW WOLF	!	259
>	5.1 Erleben innerhalb der FW WOLF Rekrut*innenjahr		211
>	5.2 Erleben innerhalb der FW WOLF Kernaufgaben		198
>	5.3 Erleben innerhalb der FW WOLF Zwischenmenschliches	!	695
>	6. Institutionsübergreifender Vergleich	!	419
>	7.1 Gründe für Austritt		46
>	7.2 Gründe gegen Austritt		55

Abbildung 1. Induktiv erstellte Hauptkategorien

Anschliessend wurden die Interviews aller befragten Mitglieder der FW WOLF nochmals gezielt durchsucht, um Faktoren zu identifizieren, welche die FW WOLF für diese Zielgruppe attraktiv macht. Dabei wurde besonders auf Argumente geachtet, welche die Befragten am Ende der Interviews für eine potenzielle Weiterempfehlung der Mitgliedschaft in der FW WOLF nannten, da davon auszugehen ist, dass diese Gründe den Befragten besonders wichtig sind, wenn sie als Argument für eine Weiterempfehlung im eigenen Freundeskreis herangezogen werden. Sämtliche Aussagen, welche auf die Attraktivität der FW WOLF schliessen liessen, wurden zuerst grob in einer separaten, deduktiv gebildeten Kategorie als *Attraktivitätsfaktoren* codiert bevor sie, wie von Kuckartz und Rädiker (2022) vorgeschlagen induktiv in kleinere Subkategorien unterteilt wurden. Parallel zur so durchgeführten Kategorienbildung wurde auch mit deren Definition begonnen, um zu gewährleisten, dass die einzelnen Kategorien und Subkategorien inhaltlich genügend trennscharf sind (Kuckartz & Rädiker, 2022). Die Kategoriendefinitionen wurden im Verlauf dieses Verarbeitungsschrittes immer wie detaillierter was, im Sinne des zirkulären Vorgehens, eine erneute Überprüfung aller codierter Elemente nach sich zog (Kuckartz & Rädiker, 2022). Diese Überprüfung ergab, dass die ehemalige Subkategorie *Vielfältigkeit der*

FW aufgesplittet werden sollte. Die darin kategorisierten Aussagen bildeten zwar allesamt Aspekte der Vielfalt ab, gewisse bezogen sich dabei jedoch auf die FW WOLF als Organisation, während andere stärker auf individuelle Charakteristika, also auf die persönliche Ebene der FW-Mitglieder fokussierten; so entstanden die neuen Subkategorien *Aufgabenvielfalt* und *Diversity*. Die nachfolgende Aussage soll verdeutlichen, worum es in der Kategorie *Aufgabenvielfalt* geht:

Jetzt mal ehrlich, es gibt noch so viele andere Sachen. Themen wie Verkehrssicherheit und Hochwasser oder Wasser in Gebäuden abpumpen. Ja, es heisst Feuerwehr aber die Feuerwehr besteht in Gottes Namen einfach aus mehr als nur Feuer zu löschen die ganze Zeit! Und ich meine selbst dort gibt es ja Sachen, wie das Leiteranstellen oder auch Lüfterstellen, das sind Sachen, die ja auch zur Feuerbekämpfung dazugehören aber wofür man ja keinen Atemschutz braucht. (B03\_komplett, Pos. 64)

Demgegenüber zeigt die nächste Aussage, worum es in der Kategorie *Diversity* geht: Wenn wir jetzt einmal vergleichen und einen 40-jährigen gegen einen 20-jährigen nehmen, dann ist der 20-jährige halt nun einfach einmal leistungsfähiger und ich glaube, deswegen schätzt es die Bevölkerung, dass da auch junge, leistungsfähige Menschen im Einsatz sind. Und das braucht man auch genauso, wie man aber auch den 40-jährigen braucht. der halt dafür die Erfahrung hat. Und das muss man haben, dass du einen jungen dabei hast, der mehr reisen mag und auch jemanden, der dafür schon die Erfahrung hat und weiss, wie es genau geht, damit sich das ergänzt.

(B04\_komplett, Pos. 166)

Nachdem die entsprechend codierten Elemente ihrer neuen Kategorie zugeordnet worden waren, wurden auf der Hauptebene der *Attraktivitätsfaktoren* die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Subkategorien überprüft (Kuckartz & Rädiker, 2022). Dabei wurde

festgestellt, dass auch noch ein paar wenige Subkategorien zusammengefasst werden können, da sie eine zu hohe inhaltliche Überschneidung aufwiesen (Kuckartz & Rädiker, 2022). Am Beispiel der ehemaligen Subkategorie *viel Flexibilität* lässt sich dies gut verdeutlichen: Hier wurden Aussagen gesammelt, wonach die Feuerwehr WOLF geschätzt wird, weil sie ihren Mitgliedern, etwa in Bezug auf die Übungsabmeldung, ein hohes Mass an persönlicher Flexibilität bietet. Die erneute Überprüfung der Zusammenhänge zwischen den Subkategorien machte deutlich, dass diese Aussagen eine sehr hohe inhaltliche Überschneidung zur Subkategorie *gute Vereinbarkeit* aufwies, deswegen wurden die Aussagen der Kategorie *viel Flexibilität* in die Kategorie *gute Vereinbarkeit* integriert. Anschliessend wurde die Hauptkategorie der *Attraktivitätsfaktoren* deduktiv, angelehnt an die in Kapitel 3.3.2. beschriebene Vorgehensweise zur Bildung eines EBs in die Kategorie *Markenidentität/Nutzenversprechen für Brand Identity Statements* und *Markenpersönlichkeit/Werte und Kultur für EVP* unterteilt. Die Definitionen dieser Kategorien samt den darin codierten Elementen befindet sich in Anhang E.

«Durch Vergleichen und Kontrastieren von interessierenden Gruppen – häufig nach soziodemographischen Merkmalen differenziert – gewinnt die kategorienbasierte Auswertung und Darstellung an Differenziertheit, Komplexität und Erklärungskraft» (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 130); daher wurden im nächsten Schritt die Interviews aller Nicht-Feuerwehrmitglieder erneut durchgegangen. Zunächst wurde dabei v.a. auf Faktoren geachtet, die für einen möglichen Beitritt zur Feuerwehr sprechen. Diese wurden als weitere Attraktivitätsfaktoren in die bereits gebildeten Kategorien und Subkategorien mitaufgenommen; Abbildung 2 zeigt diese samt der Anzahl der darin codierten Nennungen. Die von den Befragten genannten Faktoren, welche gegen einen Beitritt in die Feuerwehr WOLF gesprochen haben oder sprechen würden, dienten dazu festzustellen, wo die grössten Bedenken, Sorgen und Ängste lagen. Dies spielte bei der späteren Auswahl der relevantesten

Attraktivitätsfaktoren für den Aufbau des EBs eine zentrale Rolle, da die Autorin sich auf jene Argumente konzentriert hat, die Hemmschwellen am besten entgegenwirken. Indes fiel auf, dass ein solcher Vergleich sich am besten bewerkstelligen liess, wenn die Kategorien *Gründe für Beitritt* mit der Kategorie *Gründe gegen Beitritt* resp. die Kategorie *Gründe für Austritt* mit der Kategorie *Gründe gegen Austritt* (s. Abbildung 1) zusammengeführt werden würde. So entstanden die neuen Kategorien *Gründe für/gegen Beitritt(süberlegungen)* und *Gründe für/gegen Austritt(süberlegungen)*, in welche jeweils auch die Aussagen aus der Kategorie *generelle Abwägungen für/gegen einen FW-Beitritt/Austritt* integriert und diese Kategorie anschliessend ebenfalls aufgelöst wurde.

▼ ●  Markenidentität/Nutzenversprechen für Brand Identity Statements		0
●  Diversity		73
●  Aufgabenvielfalt		50
●  gute Vereinbarkeit		50
●  Neues lernen / praktisches Wissen		36
●  Infrastruktur / Magazin		30
●  Steuern sparen / Sold verdienen		18
●  Einfache Aufnahme / Unverbindlichkeit Rekrut*innenjahr		18
▼ ●  Markenpersönlichkeit/Werte und Kultur für EVP		0
●  Kameradschaft		115
●  Zusammenarbeit		95
●  intrinsisch motivierte Mannschaft		47
●  etwas Sinnvolles / Gutes tun		38
●  Faszination Feuer(wehr)		31
●  aufrichtiges Interesse an Neuen		29
●  einmalige Erlebnisse / eigene Grenzen ausloten		24
●  Ausgleich zum Alltag		23
●  Prestige / Stolz		22

Abbildung 2. Attraktivitätsfaktoren der FW-WOLF unterteilt in Markenidentität / Nutzenversprechen für Brand Identity Statements und Markenpersönlichkeit / Werte und Kultur für EVP

Als nächstes wurden, aufgrund des umfangreichen Datenmaterials fallbezogene thematische Zusammenfassungen der beiden neugebildeten Kategorien angefertigt (Kuckartz & Rädiker, 2022). Summary Grids haben den Vorteil, dass sie das Gesagte in einer konzentrierten Form wiedergeben, was die Vergleichbarkeit und Mustererkennung über

verschiedene Fälle hinweg erleichtert (Kuckartz & Rädiker, 2022). Die in MAXQDA angefertigten Summary Tabellen befinden sich in Anhang F. In Anhang G findet sich ein Dokumenten-Vergleichsdiagramm zur Verteilung der codierten Kategorien über alle Interviews hinweg, wobei die Länge der Interviews für eine bessere Vergleichbarkeit in MAXQDA standardisiert wurde (Kuckartz & Rädiker, 2022). Vor dieser Art der Darstellung wurde auch der MAXQDA Code-Matrix-Browser ausprobiert, über welchen sich Verteilungen anhand von (numerischen) Heatmaps darstellen lassen. Weil sich im Code-Matrix-Browser jedoch kein optischer Unterschied zwischen einem Transkript darstellen lässt, indem ein Thema z.B. zehnmal in einem Nebensatz kurz gestreift wurde und einem, in welchem das Thema die Narration eines Interviews über mehrere Abschnitte hinweg dominierte, entschied sich die Autorin für das Dokument-Vergleichsdiagramm (Kuckartz & Rädiker, 2022). Da «nicht immer alle Teile eines Werkes in die Analyse einbezogen werden, wenngleich im hermeneutischen Sinne das Werk in seiner Gesamtheit berücksichtigt wird» (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 130), wurden für die weiteren Auswertungen nicht sämtliche Kategorien des ursprünglichen Kategoriensystems (s. Abbildung 1) miteinbezogen. Stattdessen konzentrierte sich die weitere Auswertung auf die Kategorien *Markenidentität/Nutzenversprechen für Brand Identity Statements* und *Markenpersönlichkeit/Werte und Kultur für EVP* (s. Abbildung 2) sowie auf die Kategorien *Gründe für/gegen Beitritt(süberlegungen)* und *Gründe für/gegen Austritt(süberlegungen)*. Dies wurde gemacht, weil diese Kategorien die, für die vorliegende Fragestellung essenziellen Aussagen aus dem ursprünglichen Gesamtkategoriensystem (s. Abbildung 1) beinhalten und die Daten somit in einer komprimierten, auf die Fragestellung abgestimmten Form, wiedergeben (Kuckartz & Rädiker, 2022). Die aus kategorienbasierten Analysen und Gruppenvergleichen gewonnenen Erkenntnisse (Kuckartz & Rädiker, 2022) werden im nachfolgenden Kapitel 5 thematisiert.

## 5. Ergebnisse

Zur Beantwortung der Forschungsfrage «Wie kann die FW WOLF ihre Attraktivität für junge Menschen steigern?» wurden in den Interviews Faktoren erfragt, die

- I. junge Menschen dazu bewegen der Feuerwehr WOLF beizutreten,
- II. dazu beitragen, dass junge Menschen in der Feuerwehr WOLF bleiben,
- III. junge Menschen davon abhalten der Feuerwehr WOLF beizutreten und
- IV. bei jungen Menschen zu einem Austritt aus der Feuerwehr WOLF führen.

In den Unterkapiteln 5.1. bis 5.4. werden die gewonnen Erkenntnisse entlang dieser Faktoren dargestellt, bevor im Unterkapitel 5.5. kurz auf weitere Ergebnisse eingegangen wird, in Kapitel 5.6. das EB-Konzept für die FW WOLF erarbeitet, in Kapitel 5.7. die Hauptforschungsfrage beantwortet und in Kapitel 5.8. ein Fazit zur Übertragbarkeit des Employer Branding Konzepts gezogen wird.

### 5.1. Gründe für Beitritt in die Feuerwehr WOLF

Nachfolgend werden jene Gründe erörtert, die junge Menschen dazu gebracht haben oder potenziell dazu bringen würden der FW WOLF beizutreten.

#### 5.1.1. Faszination

Es zeigte sich, dass Blaulichtorganisationen – insbesondere die Feuerwehr – wie auch das Element des Feuers selbst, in den Augen von FW-Leuten insgesamt mit einer grossen Faszination verbunden ist. Von den 14 Personen, welche schon persönlichen FW-Dienst geleistet haben oder noch leisten, sprachen 10 Personen dieses Thema von sich aus an, obwohl es im Interviewleitfaden (s. Anhang B) nicht vorgesehen war.

Es gibt Leute, die werden geboren und stehen mit 3-4 Jahren sofort am Fenster, wenn irgendwo die Feuerwehr kommt ... Und ich war so einer. Ich hatte eine riesige Freude schon als Kleinkind daran und ich interessiere mich dafür und das habe ich halt

wirklich schon immer gemerkt. Alles, was blinkt und hornt und leuchtet, das hat mir schon als Kind gefallen. (B05\_komplett, Pos. 16)

Ich wollte schon als kleiner Junge ... Polizist werden oder halt eben Feuerwehrmann. .... Ich mag einfach das Feuer, aber ich bin jetzt nicht ein Feuerzünder der Feuer legt ... ich weiss einfach, wie man ein Feuer richtig erstellt, damit es gut brennt ... aber ich weiss auch, wie man es korrekt löscht.... Wenn man jemand ist, der gerne in den Wald geht, um zu grillieren, dann ist es halt schon sehr wichtig, dass man dann auch korrekt weiss, wie man das wieder richtig löschen kann ... da bin ich vielleicht ein kleiner Klugscheisser, was das angeht, aber das war ich schon immer, weil mich das Feuer halt einfach immer wieder flasht. (B08\_komplett, Pos. 12)

Demgegenüber wurde das Thema in der Gruppe von den acht Personen, welche noch nie persönlichen FW-Dienst geleistet haben, nur im Rahmen eines einzigen Interviews von der befragten Person angesprochen – und diese Person gab an, mitunter aufgrund dieser Faszination, unbedingt zur FW gehen zu wollen.

Das wäre schon so ein Traum mal ein brennendes Fahrzeug zu löschen .... Das ist wirklich eben etwas das ich von meinem Vater so übernommen habe, weil er halt wirklich auch schon immer so diese Faszination für das Feuer gehabt hat. Und das ist wirklich so etwas, das ich total nachvollziehen kann. Einfach diese Faszination für dieses Element, das so schön sein kann, aber auch gleichzeitig so viel vernichten kann und so viel anrichten kann. Aber unser tägliches Leben, so wie wir es heute kennen, wäre nicht möglich, wenn sich der Mensch das Feuer nicht zu Nutze gemacht hätte. Das fasziniert mich einfach immer wieder aufs Neue!» (B10\_komplett, Pos. 28)

### **5.1.2. Persönliche Verbindung zur Feuerwehr**

Ausserdem zeigte sich, dass die meisten befragten Mitglieder sowie die Person, die schon wusste, dass sie auch zur Feuerwehr will – im Gegensatz zu jenen 7 Personen, die den persönlichen FW-Dienst eher ablehnten – eine direkte, meist familiäre, Verbindung zur Feuerwehr haben und daher – teilweise bereits in frühester Kindheit – unterschiedliche Berührungspunkte zur Feuerwehr hatten.

Als Kind, da war ich wirklich noch sehr klein – irgendwie zwei Jahre alt oder so – da habe ich offiziell als Feuerwehr-Kind gegolten. ... ich wurde immer von meinem Vater mit in die Feuerwehr genommen und durfte dann dort im Feuerwehrauto mitfahren. .... Ich weiss nicht mehr viel davon, aber ich weiss, dass ich das damals super und lustig und überhaupt toll gefunden habe. (B03\_komplett, Pos. 176)

Mein Vater hat Feuerwehr gemacht und auch andere Männer in meiner Familie haben Feuerwehr gemacht. .... das war einfach völlig logisch, dass ich das auch mache. Ich habe aber auch schon als Kind diese Männer dann bewundert, wenn sie eingestanden sind mit ihren lustigen Anzügen. Das hat irgendwie Eindruck gemacht. Das war cool und da wusste ich, dass ich das auch wollte. (B11\_komplett, Pos. 18)

### **5.1.3. Einfache Aufnahme / Unverbindlichkeit des Rekrut\*innenjahres**

Es zeigte sich jedoch auch, dass bei den befragten Feuerwehrfrauen nur die Verbindungen zur Feuerwehr durch Familienmitglieder oder Freunde vermutlich nicht für einen Beitritt ausgereicht hätte. Vielmehr waren die unkomplizierte Aufnahme sowie die versprochene Unverbindlichkeit des Rekrut\*innenjahres für die Gruppe der Feuerwehrfrauen

ein wichtiges Kriterium, um den Entschluss für eine Mitgliedschaft zu wagen. Während drei der sieben befragten Männer mit persönlicher Erfahrung in der FW WOLF das Thema angesprochen haben, haben alle fünf der befragten Frauen, welche Erfahrungen mit der persönlichen FW-Diensterfüllung in der FW WOLF hatten, dieses Thema angesprochen und es als hilfreich empfunden: «Mein Vater hat ja auch schon Feuerwehr gemacht hier in Oberdorf und deswegen hab ich dann gedacht 'ja komm, ich gehe jetzt trotzdem hin'. Notfalls hätte ich mich ja einfach wieder abmelden können» (B09\_komplett, Pos. 10).

Dadurch, dass mein Vater selbst in der Feuerwehr war, sind wir natürlich auch immer eingeladen worden zur Kinderfeuerwehr ... Und als ich dann 20 geworden bin und diesen Infotag hatte, war ich etwas unsicher, ob das für mich wirklich so das passende ist aber dann habe ich mit diesen Leuten dort geredet und die haben mir wirklich gesagt 'hey komm, probiere es doch einfach mal, du hast ja genau dafür das Rekrutenjahr!' ... dann habe ich mich halt trotzdem dafür entschieden und mir einfach gedacht 'ja, wenn das dann doch nicht geht, dann höre ich halt einfach wieder auf'. (B12\_komplett, Pos. 14)

Es ging schon wirklich alles sehr schnell, andererseits wurden Nägel mit Köpfen gemacht und das war auch nicht schlecht. Ich glaube, wenn es dann noch 10mal hin und her gegangen wäre und noch x-tausend Formulare zuerst hätten ausgefüllt werden müssen, dann hätte es auch sein können, dass es mir doch wieder verleidet wäre. (B01\_komplett, Pos. 36) Es reicht, wenn du deine Interesse bekundest und dann bist du schon dabei. Da muss ich wirklich rückblickend sagen, dass ich das sehr geschätzt habe. (B01\_komplett, Pos. 258)

#### **5.1.4. Etwas Gutes tun, anderen Helfen**

Neun von vierzehn FW-Mitgliedern haben die FW als etwas Gutes, Sinnvolles beschrieben, das der Bevölkerung zugutekommt, woraus auch sie wiederum einen grossen Nutzen ziehen: «Für mich ist halt einfach wichtig, ich meine [lange Pause] – ich kann gerade selbst nicht ganz verstehen, wieso ich das überhaupt sage – aber irgendwie mag ich halt einfach Menschen und will ihnen helfen» (B02\_komplett, Pos. 62). «Also ich weiss nicht, ich finde wir tun hier etwas Gutes und einen höheren Nutzen als das gibt es ja fast nicht» (B05\_komplett, Pos. 84). Bei den Nicht-Mitgliedern wurde allerdings nur eine Aussage getroffen, wonach der karitative Aspekt ein möglicher Beitrittsgrund wäre: «Ich interessiere mich generell für soziale Themen und bin da eher so in diesem Sozialen drin und, dass ich in der Feuerwehr dann natürlich auch anderen Menschen wirklich helfen könnte, das wären eher die Aspekte, die für mich interessant wären». (B06\_komplett, Pos. 45).

#### **5.1.5. Steuern sparen, Sold verdienen**

Obwohl alle Befragten angaben, dass ihnen andere Aspekte der FW, wie das erwähnte Helfen oder der Spass an der Sache wichtiger seien, gaben 11 von 12 Befragte mit Erfahrung in der FW WOLF an, dass der Aspekt des Steuersparens resp. Soldverdienens mitunter einer der ursprünglichen Gründe für den Beitritt in die FW war.

Eigentlich bin ich wegen dieser Steuerrechnung zur Feuerwehr gekommen (lacht).

Also schlichtweg, weil ich nicht bereit war das zu bezahlen, wenn ich ja auch selber den Dienst leisten kann. Das klingt jetzt zwar etwas geizig, aber ich habe auch wirklich früher schon Interesse an der Feuerwehr gehabt, das war also nicht nur die

Steuerrechnung, aber die hat mir einfach den Anstoss gegeben da aktiv zu werden und beizutreten. (B01\_komplett, Pos. 33-34)

Im Grossen und Ganzen ist es eigentlich wirklich schon so, dass ich auch einfach etwas für die Bevölkerung machen möchte und jetzt kann ich das (lange Pause) ja und schlussendlich ist natürlich auch das Geld, was man bekommt, bzw. natürlich auch sonst bezahlen würde, wenn man keine Feuerwehr macht ein Grund bzw. das war halt damals ein Grund. Als ich noch in der Lehre war hatte ich keine Lust Geld auszugeben für Dinge, die nicht nötig sind. Da hat es mich einfach gereut das Geld dafür auszugeben, wenn ich genau wusste, dass ich gerade so gut selbst den Feuerwehrdienst einfach leisten könnte und mir das Spass macht. .... Wenn man jung ist, möchte man das Geld halt auch einfach für andere Sachen ausgeben. (B02\_komplett, Pos. 60)

In den Interviews mit jenen, die nicht in die Feuerwehr wollten, zeigte sich, dass der finanzielle Aspekt nicht ausreicht, um solche Personen vom Gegenteil zu überzeugen: «Wenn ich mich jetzt wirklich entscheiden müsste, dann würde ich sagen ‘o. k. komm, ich bezahle trotzdem lieber die Feuerwehrsteuern’» (B19\_komplett, Pos. 50). Demgegenüber gab ein Mitglied an, dass sich gar niemand mehr für die FW melden würde, «wenn man kein Geld überkommen würde für den Feuerwehrdienst» (B08\_komplett, Pos. 26). Die Antwort eines anderen FW-Mitglieds auf die Frage, welche Leute besser nicht in die FW kommen sollten, zeigte zudem, dass es nicht geschätzt wird, wenn Personen *nur* aufgrund des Steuersparaspekts zur FW kommen resp. nur deswegen bleiben. Dennoch verdeutlicht die untenstehende Aussage auch, dass diese Einstellung am Anfang absolut verständlich ist, da potenzielle oder neue Mitglieder noch nicht wissen, ob andere Aspekte der FW sie wirklich reizen.

Solche die nicht mit Herzblut dabei sind und einfach das Gefühl haben sie sind nur hier, um Steuern zu sparen. ... die muss man ausschliessen können. Von mir aus gesehen ist das als Anfangsmotivation ja legitim dafür, dass sie überhaupt ins Rekrutenjahr kommen. Aber danach ist fertig! Wenn sie die Begeisterung in diesem Jahr noch nichts aufgeschnappt haben, dann kommt es auch nicht. Deswegen am Anfang ist das definitiv legitim, weil die wissen das ja noch nicht. Diese Leidenschaft, das weiss man ja gar nicht von Anfang an. Wenn solche Sprüche am Anfang kommen, dass sie nur wegen den Steuern hier sind, dann kann man das ja einfach belächeln. Aber ja gut, andererseits: Es muss ja auch nicht jeder komplett Feuer und Flamme sein. Es muss auch nicht jeden den Ärmel komplett rein nehmen aber die müssen trotzdem dann einfach hier stehen und sagen: 'Doch ich mache das, weil ich überzeugt davon bin, dass es eine gute Sache ist'. (B11\_komplett, Pos. 161)

## **5.2. Gründe gegen Austritt aus der Feuerwehr WOLF**

Nachfolgend werden Gründe aufgezeigt, welche das Potenzial dazu haben, junge Menschen in der FW WOLF zu halten.

### **5.2.1. Kameradschaft**

Wie Abbildung 3 anhand einer, in MAXQDA angefertigten, Wortwolke illustriert, ist der Faktor, welcher mit Abstand am meisten dazu beiträgt, dass die FW WOLF – zumindest von allen eigenen Mitgliedern – als attraktiv empfunden wird, die Kameradschaft, die abseits der Kernaufgaben der FW stattfindet. Diese wird von einem Mitglied wie folgt beschrieben:

Auch das hat irgendwie einfach mit der Kameradschaft zu tun, wenn wir Ausflüge machen oder auch nach den Übungen zusammensitzen, dann haben wir es meistens lustig. Und es wird auch oft etwas später. Aber doch, das ist halt einfach auch wichtig,

denn schlussendlich gehen wir mit den Personen ins Feuer. .... Dann braucht es Leute, denen du vertrauen können musst. Und dafür muss man einander halt einfach ein wenig kennen und sagen können: ‘Ja, doch, dem vertraue ich mein Leben an’. Und das ist bei den Wölfen auf jeden Fall der Fall. Man trifft sich halt, man macht auch privat gemeinsam Sachen und man trifft sich. Man ist mal an einem Geburtstagsfest eingeladen oder auch mal an einem Sonntagnachmittag, wenn man im Wald ein Feuerwehrkollegen trifft, läuft man dann mit dem zusammen weiter und ja, solche Sachen. Das ist alles schon vorgekommen und das macht dann halt einfach viel aus. (B02\_komplett, Pos. 6-7)



Abbildung 3. Visualisierung der Verteilung der Attraktivitätsfaktoren der FW WOLF als Wortwolke

Dadurch, dass die Kameradschaft aktiv gepflegt wird, entsteht in der FW WOLF eine Atmosphäre, die oft als familiär beschrieben wurde.

Wieso ich es hier in der WOLF speziell als familiär bezeichnen würde, ist eigentlich, weil man sich kennt und gegenseitig aushilft. Weil man nach den Übungen noch beim Bier zusammen sitzt es sich einfach anfühlt wie in einer Grossfamilie, wo man sich dann eben halt ab und zu trifft und miteinander Kontakt hat. (B12\_komplett, Pos. 6)

Eben auch das familiäre, du kannst eigentlich immer mit allen reden. Jemand war für mich auch wie eine Vaterfigur in der Feuerwehr und andererseits hast du auch Leute in deinem Alter mit denen du gut reden kannst und halt eben einfach der ganze Zusammenhalt. Und jetzt bin ich halt auch in einer anderen Feuerwehr und sehe, wie das ist, wenn es viel mehr Leute sind. Also das war hier halt wirklich schon alleine nur von der Anzahl der Leute, dass du einfach alle gekannt hast und es braucht halt einfach sehr viel vertrauen, dass man zusammen das Feuerwehrhandwerk ausüben kann, und das schweisst einem halt schon zusammen. (B09\_komplett, Pos. 2)

Dieser kameradschaftlich-soziale Aspekt der FW WOLF scheint auch über deren Grenzen hinaus bekannt zu sein: Von den acht Befragten, welche selbst keine FW-Erfahrung haben, kannten sechs die FW WOLF; fünf von ihnen thematisierten die gute Kameradschaft als etwas, was die FW WOLF ausmacht: «Von dem, was meine Bekannte mir erzählt hat, schliesse ich jetzt einfach darauf, dass es eher sozial zu und her geht im Verein selbst. Dass man auch eben mal etwas zusammen trinkt und so» (B15\_komplett, Pos. 11). Auch das Verständnis dafür, wie wichtig, eine gute Kameradschaft abseits der Kernaufgaben für die FW ist, scheint selbst bei Personen, die keinen FW-Dienst leisten, gegeben zu sein.

Die, die ich aus der Feuerwehr kenne, erzählen dann halt vor allem von dem Gemeinschaftlichen. Dass man einen guten Zusammenhalt hat und dass es auch immer wieder coole Events gibt. ..., dass ihr einen Ausflug nach München gemacht habt, beispielsweise. Und halt einfach dieser Team-Spirit, den meine Kollegen besonders gut finden. Aber natürlich bekommt man dann auch von den Einsätzen mit, ... aber darüber reden sie eigentlich weniger. Mehr wirklich über dieses Gemeinschaftliche. Ich habe auch das Gefühl, dass das für eine Feuerwehr natürlich wichtig ist, dass man

einander kennt und es gut miteinander hat. Die Einsätze schweissen bestimmt auch zusammen, aber ich glaube eben diese gemeinschaftlichen Sachen sind da für den Zusammenhalt schon nochmal wichtiger. (B13\_komplett, Pos. 18)

Abgesehen davon, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit eine gute Kameradschaft zu bedingen scheint, tragen die Kameradschaft und die sich daraus teilweise entwickelten Freundschaften dazu bei, dass Personen, wenn sie sich einmal für die Feuerwehr entschieden haben, auch weiterhin dabei bleiben.

Ich habe mir aber auch schon überlegt, ob ich in die Nachbarsfeuerwehr wechseln soll ... aber hier habe ich glaube ich schon mehr den zwischenmenschlichen Zusammenhalt und da unten wäre ich wieder völlig in einer anderen Gruppe drin. Es hat es auch mehr Mitglieder und da kenn ich dann halt vielleicht die Hälfte nicht einmal und das ist eigentlich auch so ein Grund, weswegen ich dann nicht gewechselt habe. (B08\_komplett, Pos. 180)

Somit bindet die Kameradschaft Mitglieder emotional an die FW WOLF und trägt sie in Krisenzeiten, in denen sie sich sonst von der FW abwenden würden, wie aus der folgenden Aussage eines Mitglieds deutlich wird.

Nichtsdestotrotz sind es dann diese Freundschaften, die zwar wie gesagt ausserhalb der Feuerwehr erst richtig entstanden sind, aber das sind die einzigen Sachen, die mich überhaupt noch motivieren im Moment in den Verein zu kommen. So blöd sich das jetzt anhört, aber wenn meine Freunde mir nicht vor einer Übung schreiben und mich fragen, ob ich auch komme oder mir zumindest sagen, dass sie auch gehen, dann komme ich im Moment auch gar nicht mehr. (B03\_komplett, Pos. 104)

Trotz dem aufrichtigen Interesse an neuen Mitglieder, welches in den Interviews mit bestehenden Mitgliedern fassbar wurde, haben neue Mitglieder, was die Kameradschaft angeht zu Beginn, sehr unterschiedliche Erfahrungen gemacht.

Klar hat es vielleicht am Anfang ein zwei Leute gegeben, die mich sehr kritisch begutachtet haben ... aber abgesehen davon, fühle ich mich sehr, sehr gut aufgehoben und ich habe hier auch den Eindruck, dass aktiv auf mich zugegangen wird als Neuer. (B05\_komplett, Pos. 30)

Nein, am Anfang hab ich mich hier definitiv nicht integriert gefühlt (lacht). Aber das ist dann mit der Zeit immer besser geworden. Ich hab mich am Anfang sehr stark als Aussenseiter gefühlt. Das hat man halt einfach hier, wenn alle sich irgendwie gut kennen. Aber die ersten paar Male, mag ich mich richtig daran erinnern, wie ich unglücklich war nach den Mannschaftsübungen aber dann hat es sich halt wie immer mehr ergeben, dass man eben nach den Übungen ja noch auf ein Bier da sitzen bleibt und dann sind die XY und der XZ auch immer wie mehr auf mich zugekommen und haben mich gefragt, ob es mir gut geht und so und das hat dann geholfen zu ihnen irgendwie Vertrauen zu fassen und auch Kontakt zu knüpfen aber es hat definitiv eine lange Zeit gebraucht, um sich hier irgendwie auch nur ansatzweise integriert zu fühlen. Am Anfang bin ich wirklich mit einem sehr unzufriedenen Gefühl nach Hause gegangen. (B12\_komplett, Pos. 38)

Während die beiden Personen in den obigen Aussagen davon berichten, dass bestehende Mitglieder (mit der Zeit) auf sie zugegangen seien, beschreibt die Person im nachfolgenden Beispiel den umgekehrten Weg, wonach sie sich nach den Übungen bewusst zu den bestehenden Mitgliedern gesetzt hat und versucht hat sich einzubringen.

Als ich dann angefangen habe, war ich alleine. Es sind dann noch zwei dazu gekommen, die einfach während dem Jahr dazu gezogen sind, aber das hat jetzt nicht wirklich geholfen bei der Integration. Das Einzige, was wirklich halt einfach geholfen hat, ist dass ich auch immer mit hingesessen bin und auch ein Bierchen getrunken habe, um eben dort auch ein wenig mitreden zu können und die Leute besser kennenzulernen. (B09\_komplett, Pos. 100)

Während diese Person den Beitritt weiterer neuer Mitglieder für die eigene Integration nicht als hilfreich empfunden hat berichtet eine weitere Person, dass gerade durch personelle Veränderungen – insbesondere durch neue weibliche Mitglieder – eine Verbesserung der eigenen kameradschaftlichen Situation eingetreten sei.

Jetzt im Moment fühle ich mich gut integriert, weil auch mehr Leute da sind mit den ich kommunizieren kann, mit den ich auch gerne rede ... aber das war früher halt nicht so. Jetzt sind es halt einfach andere Leute, andere Altersgruppen und wir haben mittlerweile auch mehr Frauen dabei. Früher hatten wir fast keine Frauen und da habe ich schon das Gefühl, dass die Frauen einfach einen starken Einfluss darauf haben, dass sie die Leute zusammenbringen. Ich kann halt auch einfach mehr mit Frauen reden und diskutieren und da habe ich einfach bei den Frauen eher das Gefühl, dass ich da wirklich mal auch mit ihnen reden kann, ohne, dass es gleich weitergeht und sie dann hinter meinem Rücken über mich lachen. (B08\_komplett, Pos. 61)

Unabhängig davon, welcher Faktor für die jeweiligen Personen für die Verbesserung der empfundenen Kameradschaft ausschlaggebend war, besteht Einigkeit darüber, dass es allen, die mit solchen Startschwierigkeiten konfrontiert waren, ein gutes Gefühl gibt, mittlerweile den sozialen Anschluss in der Feuerwehr gefunden zu haben.

Die Kameradschaft finde ich wirklich gut. Ich finde es gut, dass man nach den Übungen noch zusammensetzt, ich finde es schön, dass man dieses Grillfest immer hat im Sommer ... Und was mich auch mega gefreut hat: Hier nach der letzten Mannschaftsübung, das habe ich wirklich einen schönen Moment gefunden, als ich da später reingekommen bin und sie für mich einen Platz freigehalten hatten, damit ich gleich mit hinsitzen kann und mit ihnen essen. Und da habe ich wirklich gemerkt, dass ich so meine Gruppen gefunden habe. Man muss es ja nicht mit allen gleich gut haben, aber da habe ich wirklich gemerkt, dass ich so meine zwei drei Leute hier drin gefunden habe, mit denen das wirklich gut funktioniert. (B12\_komplett, Pos. 58)

In Bezug auf die Aussage dieser Person, wonach man es zwischenmenschlich nicht mit allen gleich gut haben muss, besteht unter den befragten Mitgliedern ebenfalls Einigkeit.

Diese Gruppenbildung kriegst du sowieso nicht raus. ... Also das ist einfach so, sobald es mehrere Menschen zusammen sind. ... Ich selbst rede auch immer nur mit den Gleichen. Das ergibt sich halt einfach. Mit dem einen redest du lieber und mit den anderen halt weniger. ... Deswegen sitze ich auch nie an diesem Tisch. Und, dass da alle einen gemeinsamen Nenner haben, das kriegt man einfach nicht hin. In der Feuerwehr ist vom Studenten bis zum Geschäftsführer jeder gleich. Also dann, wenn es brennt. .... Aber was nach der Feuerwehr ist, nach Übungen und Einsätze, das ist wieder ein privates Ermessen: Mit wem möchte ich mich abgeben und mit wem nicht? Und mit jemandem, der jetzt halt wirklich einfach fünf Mal in der Woche am Stammtisch denselben Mist raus leiert, mit dem muss ich jetzt wirklich nicht meine Zeit verschwenden. Dann gebe ich mich nach den Übungen wirklich lieber mit denen ab, wo ich entweder weiss, dass es Spass macht mit denen und dann kann ich auch gleich meine Freundschaften so pflegen. (B11\_komplett, Pos. 106)

Die Bildung von sozialen Untergruppen wurde oft mit der Diversität der verschiedenen FW-Mitgliedern begründet. Eine Person sprach dies besonders deutlich an:

Ich glaube das hängt viel mit Interessen zusammen, die man teilt – auch über die Feuerwehr hinaus ... Ausserdem sind es auch alles Leute, die im ähnlichen Alter sind wie ich und die auch ähnliche Lebensumstände haben, wie ich. ... Es gibt ganz viele Kameraden in diesem Verein, die ich extrem schätze, die vielleicht eben schon ein wenig älter sind und Familie und Kinder haben. Aber dann halt entsprechend auch ganz andere Verpflichtungen und Lebenswelten haben. Bei denen würde ich jetzt gar nicht erst auf die Idee kommen und fragen: "Hey wollen wir mal irgendwie etwas zusammen machen ausserhalb der Feuerwehr?". Schlichtweg, weil ich das auch irgendwie ein wenig komisch finden würde. Aber, wenn man jetzt wirklich Leute hat, die sich eben in einer ähnlichen Lebensphase befinden, dann ist es halt einfach ganz normal, dass sich eben besonders, wenn man sonst noch gemeinsame Interessen hat darüber hinaus auch Freundschaften entwickeln können. (B01\_komplett, Pos. 84)

### 5.2.2. Zusammenarbeit

Aussagen zur Zusammenarbeit wiesen auch einige Überschneidungen zur Diversität auf, wie die Heatmap in Abbildung 4 zeigt.

Codesystem	Diversity	Aufgabenvielfalt	gute Vereinbarkeit	Neues lernen...	Infrastruktur...	Steuern sparen ...	Einfache Aufnahme ...
Kameradschaft	5	1	4	1	1		
Zusammenarbeit	6	5		2			
intrinsisch motivierte Mannschaft	1		4	4		3	2
etwas Sinnvolles / Gutes tun	1	1	3	1		2	
Faszination Feuer(wehr)		4		1	1	1	1
aufrichtiges Interesse an Neuen	3	3		2	1		3
einmalige Erlebnisse / eigene Grenzen		3		1		1	
Ausgleich zum Alltag			2				
Prestige / Stolz	2						

Abbildung 4. Heatmap zur Visualisierung von Überschneidungen verschiedener Attraktivitätsfaktoren; Nennungen wurden pro Dokument nur einmal gezählt

Diesbezüglich wurde besonders betont, dass in der FW WOLF Personen mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen vertreten sind, von deren Fachwissen andere Mitglieder profitieren können.

Jeder kommt aus einer bestimmten Sparte. Sei es aus dem Sanitärbereich oder jemand kommt aus der Hauswartung, jemand kommt aus dem Büro und einige aus dem Dachdeckerhandwerk. Und, wenn ... es einmal einen Einsatz gibt oder eine Übung, dann kann man zu der Person gehen, die darauf quasi spezialisiert ist und ... sagen: "Hey, du bist doch hier der Profi". Weil, wenn man das täglich macht, dann kann man es halt auch einfach am besten erklären. .... das verstehe ich eigentlich ein bisschen darunter, wenn ich sage man kann gut voneinander profitieren und man lernt auch immer wieder etwas Neues dazu, egal wie lange man schon dabei ist. (B02\_komplett, Pos. 34)

### **5.2.3. Neues lernen, nützliches Wissen**

Generell schien auch die Möglichkeit durch den FW-Dienst Dinge zu lernen und Kompetenzen zu erwerben, die im Alltag nützlich sein können, ein weiterer Faktor für die wahrgenommene Attraktivität einer Mitgliedschaft in der FW zu sein. Dies wurde nicht nur von neun bestehenden Mitgliedern, sondern auch von drei Nicht-Mitgliedern so wahrgenommen und wies in vier Interviews eine Überschneidung zur intrinsischen Motivation der FW-Mitglieder auf.

Halt einfach wirklich solche Sachen im Haushalt: Die Leiter anstellen, wissen wie man richtig mit der Löschdecke umgeht ... es gibt gewisse Punkte im Bereich des Wissens, die ich vorher tatsächlich noch nicht hatte. Also zum Beispiel jetzt mit den ganzen Elektroautos, da überlegt man sich dann halt vielleicht doch noch einmal mehr, ob man sich wirklich ein Elektroauto kaufen möchte, obwohl es vielleicht gefährlicher sein

könnte. Aber auch zum Beispiel die Feuerlöscher das ist etwas, das lernst du in der Feuerwehr zwar nicht ausführlich, aber trotzdem viel besser, wie nur, wenn du in der Notsituation dann zum ersten Mal diese Bilder auf dem Feuerlöscher überhaupt anschaust. (B03\_komplett, Pos. 172)

Gerade in seinem Freundeskreis und der Familie, wenn du gerade da bist und irgendetwas passieren würde, dass du dann schneller reagieren könntest und einfach schon weißt, wie man sich in solchen Situationen verhalten sollte und könnte. Und, also, wenn man eher Richtung Beruf denkt, dann denke ich schon, dass es auf jeden Fall noch etwas verändern könnte, also eben mit diesen Führungspositionen, die man in der Feuerwehr ja auch machen kann. Das würde bestimmt etwas her machen in der Bewerbung und das würde das Ganze dann natürlich schon wieder ein bisschen interessanter für mich machen. Also da könnte ich schon noch was davon haben, wenn ich mich doch für die Feuerwehr entscheiden würde. (B06\_komplett, Pos. 69)

Dass diese Vorstellungen auch in der Realität verankert zu sein scheinen, zeigen die beiden nachfolgenden Erfahrungsbeispiele.

Ja, also ich hatte jetzt doch schon 2-3 Berufsinterviews, in denen sie es sehr toll gefunden haben, dass ich Feuerwehr mache. .... Bei den einen ist es noch darum gegangen, dass ich vielleicht Pikettdienst hätte machen müssen, und dann haben sie gesehen, dass ich mir das ja durch die Feuerwehr schon gewohnt bin auf Abruf zu sein, dass das für mich also kein Problem wäre. Und bei den anderen wäre eher eine Überlegung gewesen, falls sie selbst einmal eine Havarie hätten, das dann halt jemand im Team wäre, der das schon ein wenig kennt von der Feuerwehr und dann in so einer Situation halt wie auch die Ruhe bewahren kann. (B09\_komplett, Pos. 297)

Beispielsweise war ich neulich im Einkaufszentrum und dann ist der Feuerwehralarm losgegangen und dann bin ich wirklich ganz ruhig geblieben und konnte dadurch auch die Leute, die mit mir unterwegs waren, beruhigen, indem wir dann darüber geredet haben und ich einfach auch aus der Erfahrung hier bei der Feuerwehr dann wusste, wie ich mich zu verhalten habe in so einem Moment. (B12\_komplett, Pos. 140)

#### **5.2.4. Eigene Grenzen testen und erweitern**

Wie die Erweiterung des eigenen Wissenshorizonts wurde auch das Ausloten und Erweitern von persönlichen Grenzen als etwas geschildert, was die FW für deren Mitglieder reizvoll macht und wovon sie persönlich sehr profitieren: «Was sich durch die Feuerwehr in allen Lebensbereichen verändert hat, ist dass ich mir halt einfach mehr zutraue als vorher. Halt eben, dass ich an der Herausforderung der Feuerwehr gewachsen bin und an meinen eigenen Grenzen arbeiten konnte» (B12\_komplett, Pos. 140). Solche Aussagen wurden von vier der für weiblichen Befragten mit einem persönlichen Erfahrungshintergrund in der FW WOLF und von vier der sieben männlichen FW WOLF Mitgliedern getätigt. Dass das Wachsen an Herausforderungen etwas ist, was die FW für ihre Mitglieder besonders attraktiv macht, zeigte sich auch in der Schilderung der bisher besten FW-Erlebnisse.

Wenn du nach einem Einsatz nach Hause kommst, dann merkst du teilweise Tage später noch, dass du Muskelkater hast. ... unter dem Strich siehst du einfach, dass du etwas geleistet hast, dass du etwas erreicht hast und das macht Spass aber macht mich auch Stolz ein Stück weit, weil ich auch immer wieder meine Grenzen neu ausloten kann. Ich denke, das sind die Situationen, wenn es rund geht. Also, wenn es halt einfach auch ein wenig an die Grenzen geht. Sei es von der Dauer eines Einsatzes oder halt auch einfach, wenn es scheiss Bedingungen waren – teilweise wortwörtlich. Wenn es etwas ist, wo wir alle ausrücken, und dann heisst es nach fünf Minuten "...das war

ein Fehlalarm, ihr könnt euch wieder zurückziehen" dann ist es manchmal halt etwas doof. ... das sind nicht die Situationen, die mir wirklich Spass machen, sondern halt wirklich da, wo du an dein Limit gebracht und auch gefordert wirst. Das ist das, was mir wirklich Spass macht am Feuerwehrdienst. (B01\_komplett, Pos. 20)

Umgekehrt war es auch spannend zu beobachten, wie Interviewte, wenn sie nach den schlechtesten FW-Erlebnissen gefragt wurden, begonnen haben von Situationen zu berichten, die ihnen unangenehm waren, weil sie sich in dem Moment davon überfordert gefühlt haben. Während des Erzählens fand jedoch eine positive Umdeutung der Situation statt. Die Befragten erkannten an, dass die Situation zwar schwierig für sie war, gaben aber trotzdem an, dass es eigentlich eine einmalig lehrreiche Situation war.

Für mich waren halt einfach so die schlechtesten Erinnerungen am Anfang, wenn man nicht wusste, was man jetzt soll und was nicht. Also zum Beispiel als es mal in Waldenburg gebrannt hat und da war ich noch ganz neu dabei ... Und dann habe ich halt einfach auch eine SMS bekommen und habe mir gedacht: «Ja gut, dann gehe ich mal» und habe dann einfach gefragt, was ich machen kann. ... Irgendwo durch war das halt schon trotzdem auch cool gewesen, aber ich war halt einfach komplett überfordert, weil man absolut nicht wusste, was man denn da jetzt genau tun soll. ... und ich konnte dann ja trotzdem auch mithelfen an den Schläuchen rumzureissen und so das war halt einfach mega stressig, aber irgendwie war es trotzdem auch eine coole Erfahrung, es war halt einfach gerade ein wenig heftig. (B21\_komplett, Pos. 94)

Von den Befragten, welche den FW-Dienst eher ablehnten, wurden die einmaligen Erlebnisse und das damit verbundene Überwinden einiger Grenzen *nicht* als möglicher

Attraktivitätsfaktor angesprochen, da die eigenen Ängste und Befürchtungen im Kontext solcher Situationen bei diesen Interviews im Zentrum standen (s. Kapitel 5.3.).

### **5.2.5. Hoher Stellenwert der Feuerwehr**

Als die Mitglieder der FW im Rahmen der Interviews vor die hypothetische Wahl zwischen der FW und einem anderen Hobby gestellt wurden, zeigte sich, wie hoch der Stellenwert der FW für viele der Mitglieder ist.

Es war schon immer noch ein Hobby. Das ist nach dem beruflichen gekommen und nach dem Schulischen, aber es war schon wie so das oberste Hobby. Also, wenn ich mal wegen einer Übung den Sport ausfallen lassen musste, dann war das so. Dann ist die Übung vorgegangen. (B09\_komplett, Pos. 281)

Wenn ihnen keine andere Wahl gelassen wurde, gaben viele Befragte – aus diversen Gründen – an, sich für die FW zu entscheiden. «Dann wäre mir eher das wichtig, wo mehr Menschen davon betroffen sind. Also sprich die Feuerwehr. Einfach, weil ich hier mehr leisten und wirklich auch Menschenleben retten kann» (B08\_komplett, Pos. 200).

Ich denke, ich würde schon die Feuerwehr nehmen, weil es mir wie auch ein wenig Sinn im Leben gibt. Das habe ich jetzt halt wirklich während dem Studium vor allem extrem gemerkt, als ich nicht gearbeitet habe, da habe ich mich wie ein wenig unnützlich gefühlt und dann hatten für mich die Übungen immer wie so einen Touch von «jetzt kann ich mal etwas für die Gesellschaft machen» und so habe mich dadurch halt wieder ein wenig nützlich gefühlt. (B09\_komplett, Pos. 321)

Wenn ihnen die Wahl jedoch freigelassen wurde, gaben viele Mitglieder an, dass sie einfach zwischen den FW-Übungen und einem anderen Hobby abwechseln würden und, dass sie dies bislang auch schon so tun würden.

Es gibt wirklich viele Hobbys, die ich auf gar keinen Fall aufgeben würde ... Das sind aber auch als Hobbys, das kommt sich nicht in die Quere, weil ich die nicht irgendwie in einem Verein mache oder so. .... Da kommt sich also nichts in die Quere, da werde ich mich nicht entscheiden müssen. (B01\_komplett, Pos. 198)

Also bei einem Alarm ist Alarm. Bei einer Übung ist das wieder eine andere Sache, wenn du da mal Geburtstag hast oder an einen Geburtstag gehst oder bei mir auch schon mal eine Guggenprobe, dann lässt du halt die Übung sein. Dass ist bei mir zum Beispiel im Januar so, wenn eine Übung am Dienstag ist, dann lass ich die sein, weil ich mich da mehr auf die Fasnachtvorbereitung konzentriere ... Aber ein Einsatz der überwiegt eigentlich wirklich relativ alles. (B07\_komplett, Pos. 116)

#### **5.2.6. Gute Vereinbarkeit**

Alle Befragten mit FW-WOLF Erfahrung und eine Person aus einer anderen FW waren sich einig, dass sie wenig bis gar keine Probleme damit haben, die FW mit anderen Hobbies und weiteren Lebensbereichen zu vereinbaren.

Wenn man halt mal länger arbeitet, dann kann man halt einfach nicht an eine Übung kommen und umgekehrt wird dann halt nach einem Ernsteinsatz der nächste Tag ein bisschen schwer und je nachdem die Nacht einfach kurz. Aber im Grossen und Ganzen kriegt man eigentlich alles unter einen Hut. Also ich hab jetzt zum Beispiel bislang noch keine schlechten Rückmeldung diesbezüglich bekommen. Da muss man einfach

für sich selbst einen Weg finden und herausfinden, was o. k. ist, wie viel o. k. ist und wie man das vertreten kann sich selbst gegenüber. (B02\_komplett, Pos. 228)

Ein wichtiger Punkt, weswegen die Mitglieder keine Probleme damit haben, verschiedene Lebensbereiche gut mit der FW vereinbaren zu können, ist, dass die FW WOLF ihnen diesbezüglich viele Freiheiten lässt, was die Vereinbarkeit vereinfacht.

Vor allem, weil man ja auch nach den Übungen noch drei Tage Zeit hat sich nachträglich abzumelden. Und wir, also ich sag jetzt wir von der Feuerwehr WOLF, reißen jetzt niemand den Kopf ab, wenn man sagt: «Hey ich kann ich kommen, ich bin beim Geburtstag von meinem besten Freund eingeladen» oder irgendetwas oder man ist krank oder man hat einen Unfall, was auch immer. Es geht ja nicht darum, was der Grund ist wieso man nicht kommt, es geht einfach nur darum, dass man sich abmeldet. (B02\_komplett, Pos. 66)

Auch wurde in einigen Interviews angesprochen, dass es in der Vergangenheit bereits möglich war mit den Verantwortlichen der FW individuelle Lösungen zu finden, wenn es bei der Vereinbarkeit sonst zu Schwierigkeiten gekommen wäre.

Ich weiss zum Beispiel XY hatte Angst, weil sie wegen der Ausbildung nicht immer hier war und da haben sie trotzdem gesagt, sie soll einfach mal kommen und dann schaut man und findet man schon Lösungen. Man braucht immer Leute, die irgendwie helfen, das ist so ein wenig das Credo von unserem Kader. (B21\_komplett, Pos. 64)

### 5.2.7. Ausgleich zum Alltag

Bei neun von zwölf Personen mit FW-WOLF Erfahrung scheint der FW-Dienst nicht nur keine Probleme in Bezug auf die Vereinbarkeit zu verursachen, sondern darüber hinaus in vielerlei Hinsicht sogar als Ausgleich zum Alltag geschätzt zu werden.

Es ist einfach ein fokussieren auf etwas Anderes, auf etwas Neues, was man nicht einfach im Alltagstrott drin macht. Man kann den Alltag eigentlich hinter sich lassen. Man kann mit anderen etwas machen. Ich habe jetzt das Pech und das Glück, dass eben niemand aus meinem Geschäft hier in der Feuerwehr ist. Bis vor ein paar Jahren war das noch anders und da wurde dann auch in der Feuerwehr mehr über das Geschäft gesprochen. Aber jetzt ist es einfach so: In dieser Zeit, in diesen 2 Stunden, in denen wir Übungen haben, ist es dann einfach etwas komplett Anderes als mein sonstiger Alltag. Das ist auch so etwas ich liebe Einsätze, ich liebe es zu schwitzen und das ist wirklich auch etwas, was ich mir mal als Jahresziel für die Feuerwehr gesetzt habe: Ich möchte hier mehr schwitzen, weil das einfach etwas ist, wie man von mir ausgesehen viel, viel besser vom Alltag auch abschalten und abschweifen kann und ich selbst bei meiner Tätigkeit brauche das. (B11\_komplett, Pos. 10)

Ich denke, wenn man schon zusammen wohnt und sich eben dann auch zu Hause die ganze Zeit sieht, dann muss man vielleicht wirklich nicht auch noch in der Feuerwehr zusammen sein. Also das es dann wie eine Art Rückzugsort auch für den Partner ist und das finde ich auch wichtig, dass einfach jeder noch etwas hat, dass er nur für sich macht. (B20\_komplett, Pos. 62)

### 5.3. Gründe gegen Beitritt in die Feuerwehr WOLF

Im Gegensatz zu den Aussagen von bestehenden Mitgliedern, zeigte sich in der Befragung von Nicht-Mitgliedern, insbesondere bei jenen, die auch nicht vor hatten sich für die FW zu melden, dass die Angst vor einer schlechten Vereinbarkeit von verschiedenen Lebensbereichen deutlich in die Entscheidung gegen die FW miteinspielt. «Als es dann darum ging, dass eben halt auch in der Nacht Bereitschaftsdienst zu leisten ist ... da dachte ich mir einfach, dass es für mich halt trotzdem nicht so ideal ist, eben halt wegen meinen Arbeitszeiten und so» (B19\_komplett, Pos. 20).

Es macht für mich halt einfach wenig Sinn, weil ich in der ganzen Schweiz immer wieder überall unterwegs bin und eigentlich relativ selten wirklich hier in der Gegend bin. Ich habe dann auch ein Jahr lang in einer anderen Region der Schweiz gewohnt, dann bin ich in einen anderen Kanton hier in der Region gezügelt, jetzt bin ich zwar offiziell wieder hier aber bin im Militär und arbeite sonst noch nebenbei sehr viel und bin eben auch beruflich wieder überall in der Schweiz unterwegs. Und abgesehen davon, bin ich auch sonst in sehr vielen Vereinen. ... und auch das eben in der ganzen Schweiz und eben ich arbeite einfach sehr viel und deswegen war dann die Überlegung, dass ich jetzt eigentlich wirklich nicht noch mal etwas oben drauf machen müsste. (B13\_komplett, Pos. 26)

Wenn du mich jetzt nochmals fragen würdest, ob ich in die Feuerwehr kommen will, da würde ich mich jetzt ehrlich gesagt auch wieder dagegen entscheiden aus dem einfachen Grund (lacht), weil ich einfach zu faul bin (lacht). Das ist vielleicht eine dumme Antwort, ich weiss, aber wenn man halt 100 % arbeitet, dann noch so etwas nebenbei, das ist dann einfach zu viel. (B17\_B18\_komplett, Pos. 65)

In Bezug auf die Vereinbarkeit des freiwilligen FW-Dienstes mit anderen Lebensbereichen scheinen auch einige Missverständnisse zu bestehen:

Ich glaube viele – gerade in meinem Alter – wollen vielleicht nicht in die Feuerwehr, weil sie einfach davon ausgehen, dass man nur in der Feuerwehr ist. Also, dass das quasi hauptberuflich gemacht wird und sie dann im Privatleben quasi nichts mehr haben und das stimmt ja nicht. Also ihr seid jetzt hier im nicht eine Berufsfeuerwehr, sondern in der Freizeit. (B06\_komplett, Pos. 149)

Besonders gravierend ist, dass im Rahmen der Rekrutierungen der FW WOLF diesbezüglich in den letzten Jahren offenbar ein falscher Eindruck vermittelt wurde.

Allgemein hatte ich jetzt schon den Eindruck, dass das so, wie du es mir jetzt erzählt hast, sich sehr davon unterschieden hat, wie es uns an dem Abend erzählt wurde. Also an dem Abend hat es sich viel strenger angehört. Also, dass du dann halt wirklich nur noch arbeitest und die Feuerwehr machst. Und für mich hat sich das an dem Abend so angehört, dass man dann nichts anderes mehr machen kann. Also bei mir ist das so rüber gekommen. Also auch das mit den Übungen wurde ja am Infoabend zum Beispiel auch viel strenger erklärt, also da hat es ja auch geheissen, wenn man nicht an die Übungen kommt, gibt einfach eine Strafe und so. Und, dass halt auch wirklich immer Leute aus der Feuerwehr geworfen werden, wenn sie nicht an die Übungen erscheinen. Aber so, wie du das jetzt erzählt hast, dann hätte ich vielleicht trotzdem ein zwei Nächte noch darüber schlafen müssen und mir nochmals überlegen müssen, ob ich das vereinbaren kann mit den Arbeitszeiten aber nach dem Infoabend war das für mich wirklich ganz klar: «Nein, das ist nichts für mich». (B19\_komplett, Pos. 50)

Die Schilderungen dieser Person, deckt sich mit dem Eindruck, welche die Autorin anlässlich ihrer teilnehmenden Beobachtung an der Rekrutierungsveranstaltung 2021 erhalten hat. Denn auch sie hatte das Gefühl, dass durch die Rekrutierung ein stark verzerrtes Bild der freiwilligen FW WOLF vermittelt wurde (s. Anhang A).

Ein weiterer Grund, wieso junge Menschen nicht zur FW kommen möchten, liegt in der Einschätzung des eigenen Mehrwerts für die FW. Personen, die der Meinung sind, der FW aufgrund von körperlichen oder psychischen Gegebenheiten, wie etwa Unsportlichkeit, Platz- oder Höhenangst, keinen Mehrwert bieten zu können, gaben an, sich auch nicht für die FW melden zu wollen.

Einerseits schätze ich, dass man auf eine gewisse Art und Weise ziemlich sportlich sein muss und das bin ich halt einfach nicht (lacht) und andererseits halt auch wegen der Höhe, also da kommt es ja darauf an, was für Einsätze man hat, aber ich habe halt Höhenangst und Platzangst habe ich auch noch, deswegen denke ich, ist es eher nichts für mich. (B06\_komplett, Pos. 24)

Ich glaube bei ganz vielen ist genau das Problem, dass sie das Gefühl haben, sie müssten super athletisch sein, um in die Feuerwehr kommen zu können. ... ich habe zum Beispiel auch eine Kollegin, die einfach glaubt, dass sie sowieso zu schwach sei, um jemanden rauszuziehen zum Beispiel und auch so ein Schlauch, der wiegt schon auch so ein bisschen etwas und bei ihr ist das auf jeden Fall so, dass sie einfach zu viel Angst davor hat, dass sie das nicht packen würde körperlich. ... ich denke schon, dass bei Frauen wirklich der Körper das ist, wo man sich Sorgen darüber macht. Also halt wirklich genau dieses "Was ist, wenn ich zu schwach bin und die anderen stärker?"

(B10\_komplett, Pos. 38)

Wie sich herausstellte waren diese Sorgen insbesondere den FW-Frauen nicht unbekannt und es wurde deutlich, dass die Sichtbarkeit von Frauen, die bereits in der FW sind, deutlich dazu beitragen könnte, diese Sorgen und Ängste zu überwinden.

Nein, soweit ich mich erinnern mag, war keine Frau dabei. Daran hätte ich mich erinnert! .... Aber ich hätte das definitiv gut gefunden! Einfach, dass man wirklich direkt sieht: "Schau mal, sie macht ja auch Feuerwehr und hat vielleicht auch etwa dieselbe körperliche Postur, wie ich, dann schaffe ich das ja vielleicht doch auch in der Feuerwehr!". Das waren halt schon auch so Bedenken, die ich am Anfang hatte, dass ich einfach zu schwach bin für die Feuerwehr. Aber einfach schon alleine nur das man merkt, dass man als Frau auch wirklich willkommen ist, wäre es gut gewesen schon Frauen dabei zu haben an dieser Informationsveranstaltung. Das habe ich schon vermisst und gerade eben, weil ich auch körperlich diese Bedenken hatte. Die hatte ich wirklich sehr fest. Einfach so diese Angst, ... dass ich einen dünnen schlanken Körper habe und, dass man sich dann einfach fragt, wie ich denn die ganzen Aufgaben überhaupt erledigen will. Natürlich hat man auch Angst, dass man wirklich einmal in die Situation kommt, wo man rein körperlich etwas auch gar nicht heben mag oder irgendwo deswegen runterstürzt oder so etwas, weil man die Kraft nicht hat. ... da hätte ich es schon schön gefunden, wenn auch eine Frau dabei gewesen wäre, die wie so das Gegenteil auch wirklich zeigt. .... Ich bin nicht besonders gross oder so und deswegen hatte ich Angst vor den Reaktionen und, dass ich deswegen vielleicht gar nicht aufgenommen oder einfach schon mal ausgegrenzt werden. .... ich glaube schon, dass mir eine Frau bei der Rekrutierung diese Angst eher genommen hätte, als wenn ich jetzt nur in einem Raum bin, wo nur alles Männer stehen. Und andererseits hätte ich mich auch mit einer Frau eher getraut über solche Sachen zu sprechen und deren

Geschichte zu erfahren wohingegen das eben einfach sehr schwierig war mit den Männern, die anwesend waren zu besprechen. (B12\_komplett, Pos. 22)

Demgegenüber gaben einige männliche Mitglieder der FW WOLF an, es selbst als grosse Hemmschwelle für den Beitritt zu empfinden, wenn man in der FW niemanden kennt.

Wenn mein Vater nicht gewesen wäre aber ich trotzdem hier im Dorf arbeiten würde, dann könnte es schon sein, dass ich dann trotzdem irgendwann gekommen wäre. Aber die Hemmschwelle wäre schon deutlich grösser gewesen, weil ich vielleicht dann nicht so viele Leute gekannt hätte. Also ich habe jetzt schon ein oder zwei Personen gekannt und wenn das gar nicht der Fall gewesen wäre, wäre die Hemmschwelle schon deutlich grösser gewesen. Aber wenn ich jetzt vielleicht in einer grösseren Gemeinde ... wohnen würde, dann könnte ich mir schon vorstellen, dass ich gar nicht gegangen wäre, eben weil die Hemmschwelle zu gross gewesen wäre, wenn man dort niemanden kennt. Zumindest wäre ich dort ziemlich sicher nicht gegangen, wenn sie nicht aktiv Werbung für sich gemacht hätten. (B21\_komplett, Pos. 6)

Es zeigte sich, dass es geschlechtsunabhängig wohl auch immer wieder vorkommt, dass im eigenen Freundes- und Bekanntenkreis aktiv auf potenzielle weitere Mitglieder zugegangen wird, um der FW gemeinsam mit jemandem beizutreten, den man bereits kennt.

Ich glaube, ich wäre definitiv auch ohne meine Kollegin zur Rekrutierung gegangen, aber ich weiss nicht, ob ich mich dann auch wirklich eingeschrieben hätte. ... Das war für uns halt wirklich so etwas, was wir zusammen ausprobieren wollten. Mich hat es zwar vorhin schon gereizt, aber ich glaube so ganz alleine hätte ich das dann trotzdem nicht gemacht. (B09\_komplett, Pos. 12)

Auch der Rekrutierungsanlass der FW WOLF wird gerne genutzt, um sich nach potenziellen Verbündeten umzuschauen.

Für mich war das eigentlich interessant, weil ich so noch mehr junge kennengelernt habe, die dann auch gleichzeitig mit mir angefangen haben. An der Rekrutierung hat man dann geschaut, wer vielleicht gehen wird, in die Feuerwehr, und da hat man dann schon versucht ein Gespräch zu führen oder so (B08\_komplett, Pos. 24).

Dieses Phänomen tritt laut den Erfahrungen von zwei Befragten auch in anderen FW-Organisationen auf, wobei es dort offenbar vermehrt bei neuen weiblichen Mitgliedern resp. Interessentinnen beobachtet wird.

Wenn wir mehr Frauen haben, dann spricht sich das rum und das wiederum reisst andere dann wieder mit ... Und das ist zum Beispiel auch etwas, was ich bei unserer eigenen Feuerwehr schon erleben durfte, dass wir eine in der Feuerwehr hatten und dann hat sie sich mit anderen getroffen und hat gesagt: «Ja, ich bin der Feuerwehr kommt doch auch mit!». Dann haben die das wiederum weitererzählt und, und, und. Und am Schluss sind dann wirklich auch am Rekrutierungsabend 3-4 Weiber da gewesen und die sind am Schluss auch wirklich in die Feuerwehr gekommen und die haben sich dann gegenseitig wirklich mitgerissen. (B05\_komplett, Pos. 104)

Diese Erfahrungen und Berichte aus zweiter Hand lassen darauf schliessen, dass die Angst davor innerhalb der FW keinen sozialen Anschluss zu finden, wohl eine hohe Hemmschwelle für den Beitritt darstellt. Weiter wurde in den Interviews darüber spekuliert, «dass es fast ein wenig uncool geworden ist ... sich irgendwie so freiwillig für etwas zu engagieren ... es ist generell irgendwie einfach nicht mehr so das Ding, dass man sich halt in seiner Freizeit noch für irgendetwas einsetzt» (B09\_komplett, Pos. 32), weswegen die Nicht-

Mitglieder schlicht kein Interesse mehr an der FW hätten. Wie in Kapitel 2.1. beschrieben, wurde dieses Argument auch vom ehemaligen Kommandanten Reto Strickler zur Erklärung des Nachwuchsmangels in der FW WOLF angeführt (Gächter, 2018). Obwohl die durchgeführte Datenerhebung keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität erhebt, konnte dieser Eindruck nicht per se bestätigt werden. Es wurde zwar auch eine Person befragt, welche schlicht angab, das Gefühl zu haben, die FW sei einfach nichts für sie, jedoch liessen die weiteren Interviews mit nicht-Mitgliedern eher darauf schliessen, dass die bereits aufgeführten Gründe für die jeweiligen Personen stärker gegen ein Engagement in der FW sprechen als schlichtes Desinteresse an der Sache. Dies zeigte sich daran, dass sich selbst Personen, welche sich aktuell gegen den FW-Dienst entschieden haben, einen späteren Eintritt nicht grundsätzlich ausschliessen. «Vielleicht irgendwann mal, wenn ich ein bisschen sesshafter geworden bin, aber im Moment bin ich noch so jung und dynamisch, dass die Feuerwehr einfach nicht in mein Leben passt, aber das kann sich ja noch ändern, wer weiss» (B13\_komplett, Pos. 34). Eine Person hat für die Teilnahme an der Rekrutierung sogar eine Auseinandersetzung mit ihrem Chef in Kauf genommen:

Also zuerst habe ich ja den Brief bekommen, dass ich hier eingeladen bin. Und dann habe ich mich zuerst gefragt, ob das jetzt sein muss, dass ich hier wirklich hinkommen muss. Und dann habe ich aber noch mal überlegt und gedacht: «Ja eigentlich würde es mich schon interessieren, wie das hier so ist». Da war mein Chef dann allerdings nicht so erfreut, weil das war ja am frühen Abend und dann musste ich halt einfach fragen, ob ich früher von der Arbeit gehen kann, um hierher kommen zu können. Und er wollte dann, dass ich mich da einfach abmelde, aber ich wollte mich halt wirklich darüber informieren. Das war ein ziemliches Hin und Her mit dem Chef aber ja, dann bin ich hier hingekommen ... und dann fand ich eigentlich den ganzen Vortrag ... schon sehr informativ. Ich wusste zum Beispiel nicht, dass wir einen Löschzug haben.

Also diesen Zug, der da im Film gezeigt wurde, .... das macht natürlich Sinn wegen der WB [der Waldenburger-Bahn] und allem, dass man diesen Löschzug hat, falls dort mal etwas ist [de facto verfügt die FW WOLF über keinen Löschzug, ein solcher wird allerdings im Kurzfilm während der Rekrutierung gezeigt, was zu diesem Missverständnis geführt hat]. Ja und dann wurde eigentlich schon gefragt, ob man noch bleiben will und Interesse hat oder, ob man gehen möchte, weil man kein Interesse hat. Und dann habe ich mich halt einfach gefragt, ob das für mich überhaupt Sinn macht, weil ... das für mich von den Arbeitszeiten her halt einfach scheisse ist, weil ich auch auf die ÖV angewiesen bin. Also auch mit dem Pager und so und ich bin halt eben auch noch in der Lehre und so und ich bin auch nicht gerade so die Fitteste und so und deswegen hab ich dann halt einfach gedacht, dass es vielleicht ... irgendwie für mich so eine Möglichkeit noch geben würde trotzdem mit zu machen, aber dann hat sich ja herausgestellt, dass es das nicht gibt und deswegen hab ich dann gedacht nein, eben mit den ÖV und meinen Arbeitszeiten könnte ich ja dann sowieso nicht kommen, wenn etwas wäre und deswegen bin ich dann gegangen.

(B19\_komplett, Pos. 16)

Trotz des Interesses entschied sich diese Person aufgrund der Informationen, welche an der Rekrutierung vermittelt wurden, gegen die Feuerwehr. Dass diese Informationen nicht besonders gut mit dem realen Erleben der Mitglieder übereinstimmen zeigte sich auch anhand eines Interviews eines Mitglieds indem diese Person den Rekrutierungsanlass und die darin vermittelten Informationen wie folgt beschrieben hat:

Wenn sie einem jetzt mit «Paragraph so und so Feuerwehrgesetz» kommen, da siehst du als Neuling nur noch drei Fragezeichen und dann kommen sie dir mit irgendwelchen Gesetzesartikeln und so; da sitzt du da und denkst «Ja ok, jetzt bin ich

irgendwie im falschen Film» ... ich hätte im Grossen und Ganzen jetzt einfach gesagt das gehört nicht an so eine Veranstaltung, weil es einfach zu viel ist, wenn man da als Neuling da ist, das ist dann wirklich einfach zu viel auf einmal. Da kommst du auch raus und der Kopf raucht dir. Ich würde halt ganz klar einmal einen eigenen Kurzfilm von der Feuerwehr Wolf machen. .... Es bringt einfach nichts, wenn man an der Rekrutierung ein Film zeigt, der irgendwo in Basel unten gedreht wurde und wo man Löschzüge und Löschboote und Rettungszüge ... sieht. Dann sitzt du einfach am Schluss ... in dieser Aula und fragst dich: «Ja haben wir das jetzt hier in der Feuerwehr Wolf?» und wenn du dann merkst «ah, die haben das ja gar nicht!» Ja gut, dann kommt man halt eben nicht. Also man macht den Leuten etwas schmackhaft mit diesem Video, dass sie danach bei uns in der Feuerwehr gar nicht haben können. Ich mein, wieso muss man das dann so machen? Weil der Film geht ja doch eine halbe Stunde lang. Da hätte man doch viel mehr davon, wenn man einfach einen Kurzfilm von der eigenen Feuerwehr macht und einfach vorstellt, wer wir wirklich sind und was wir wirklich machen, statt so komische Sachen zu vermitteln, die für diese Feuerwehr einfach nicht zutreffend sind. Da muss man deutlich authentischer werden, ich finde einfach alles andere bringt nichts! (B02\_komplett, Pos. 68)

#### **5.4. Gründe für Austritt aus der Feuerwehr WOLF**

Im Vergleich zu den vielfältigen Gründen, die für die Befragten gegen einen Beitritt in die FW gesprochen haben oder hätten, zeigte sich bei den Austrittsgründen ein klareres Bild. Mit Abstand am häufigsten wurde als potenzieller oder realer Grund für einen Austritt ein Wohnorts- resp. Berufswechsel angegeben, der es verunmöglicht, weiterhin in der FW WOLF zu bleiben. Es wurde allerdings auch davon berichtet, dass Menschen, die bereits an einem andern Ort in der FW waren, dieser am neuen Wohnort in der Regel wieder beitreten:

«Bis auf zwei sind wir immer noch alle dabei und die zwei sind auch nur deswegen nicht mehr bei uns, weil sie weggezogen sind. Aber die sind dann an ihrem neuen Wohnort auch jeweils wieder in die Feuerwehr gegangen» (B05\_komplett, Pos. 16).

Dennoch wurden vereinzelt auch weitere Faktoren genannt, welche für einen Austritt sprechen würden. Da sich bereits gezeigt hat, dass die Kameradschaft in der FW WOLF der wohl wichtigste Haltefaktor für Mitglieder ist, scheint es nicht weiter verwunderlich, dass Mitglieder sich in der Vergangenheit immer dann Gedanken über einen möglichen Austritt gemacht haben, wenn es um die Kameradschaft schlecht bestellt war.

«Da gab es verschiedene Ereignisse: Ich wurde schon in der Schule immer stark gehänselt .... und ja ich habe wirklich manchmal hier in der Feuerwehr das Gefühl, als wäre ich noch in der Schule, wenn die alle mich immer so hänseln hier und eben das macht mir einfach Angst, dass ich dann irgendwann ausraste deswegen. Da gab es schon oft genau diese Überlegung: «Wieso bin ich überhaupt noch hier? Es gibt eigentlich nichts, was mich davon ab hält auszutreten!». Umgekehrt gab es ein paar Sachen, die mich trotzdem noch hier gehalten haben, wie zum Beispiel das ich einfach weiss, das hast du in jedem Verein. Es gibt immer gute und schlechte Zeiten. Ich bin ja auch noch in anderen Vereinen, dort ist es manchmal nicht anders und ich verdränge diese Sachen meistens einfach sehr gut oder versuche es zumindest sie zu vergessen manchmal kommt es dann trotzdem wieder hoch und dann spüre ich, dass ich immer noch diese Wut in mir drin habe, aber das ist halt einfach so. Ich habe trotzdem noch die Hoffnung, dass es irgendwann besser wird (B08\_komplett, Pos. 94)»

Ebenso wäre eine Verschlechterung der kameradschaftlichen Situation für viele Mitglieder ein Grund auch künftig aus der FW auszutreten: «Vom zwischenmenschlichen her, wenn es dort schlechter werden würde, das Negative so dermassen überhand nehmen

würde, dass es mich nur noch ankackt, dann würde ich natürlich austreten, weil das ist es mir dann auch nicht mehr Wert» (B01\_komplett, Pos. 178).

Als weitere potenzielle Austrittsgründe wurden von zwei Befragten strukturelle Veränderung, wie die Teilprofessionalisierung (s Kapitel 2.3.) oder das Zustandekommen des Projekts Tal-FW (s. Kapitel 2.1.) genannt: «Wenn es zu einer Teilprofessionalisierung der Feuerwehr kommt. Dann würde ich gehen» (B07\_komplett, Pos. 108).

Wenn es irgendwann einmal einen Zusammenschluss zur Tal-Feuerwehr gibt, dann sage ich: «Ciao!» und deswegen bin ich auch froh, dass es jetzt nicht zustande gekommen ist, weil wir aus dem Projekt wieder ausgetreten sind. Sonst wäre ich ausgetreten, weil es in der anderen Feuerwehr Leute mit dabei hat, die ich von früher kenne und mit denen ich definitiv nichts mehr zu tun haben. (B02\_komplett, Pos. 224)

### **5.5. Weitere Erkenntnisse**

Nebst den Hinweisen auf die Gründe für resp. gegen einen Beitritt und Verbleib in der FW WOLF zeigten sich noch weitere Faktoren, welche die Autorin mit Blick auf die Erarbeitung und künftige Umsetzung des Employer Brandings der FW WOLF als relevant bzw. förderlich empfunden hat. Um den Rahmen der Arbeit nicht zu überschreiten, werden diese Erkenntnisse nachfolgend nur kurz vorgestellt.

Es zeigte sich, dass die Aufgabenvielfalt, welche von Mitgliedern der FW WOLF geschätzt wird – da sie dazu beiträgt, dass alle einen Teil des Auftrags übernehmen können, wodurch eine gute Zusammenarbeit entsteht – in der Bevölkerung grösstenteils nicht bekannt ist.

Das fände ich sicher auch noch lustig, wenn man dann auch mit so etwas arbeiten kann, weil ansonsten hört man ja von der Feuerwehr nur, dass es Löschen ist und

Leute aus einer misslichen Lage befreien und sowas aber, dass da noch so viel mehr drum rum ist, das hätte ich nicht gedacht (B19\_komplett, Pos. 16).

Auch stellte sich heraus, dass die junge Bevölkerung ein stark Verzerrtes Bild von den Verpflichtungen hat, die man bei einem Eintritt in die FW WOLF eingeht, die die nachfolgende Einschätzung zeigt: «Das Rekrutenjahr geht von Januar bis Januar sozusagen? Dann würde ich schätzen, dass das etwa 100 Übungen sein müssten, die man als Rekrut besucht» (B06\_komplett, Pos. 55). De facto müssen neue Mitglieder während des Rekrut\*innenjahres jedoch an lediglich 6-7 Übungen teilnehmen. Bezüglich der Rekrutierung wurde oft kritisiert, dass diese zu theoretisch sei:

Es sollte auf jeden Fall auch einen Teil geben wo man mitmachen kann bei gewissen Sachen und gewisse Sachen auch ausprobieren kann würde ich mal sagen und eben halt einfach spannende Informationen und auf jeden Fall eben das man auch mal etwas mit machen kann, sonst weiss man ja gar nicht ob das etwas für einem ist oder nicht. (B06\_komplett, Pos. 29)

In Bezug auf die Kommunikationskanäle der FW WOLF wurde auch Kritik laut:

Ich vergleiche das [die Website der FW WOLF] jetzt mit der Homepage eine andere Feuerwehr die zufälligerweise gerade kenne. ... und wenn man das anschaut, dann haben sie schon mal viel das modernere Design und auch da sind die Neuigkeiten gleich eine Runde Grösse. Klar muss ich hier zuerst runter scrollen, aber es ist dafür grösser und deutlicher dargestellt mit einem Bild dazu. Und das kennt man halt einfach von heutigen Webseiten so; das entspricht einfach viel mehr im Standard, wie wir das heutzutage machen und es ist schon so: Bei dieser Webseite muss man viel mehr scrollen als bei euch, aber dafür hat man halt wirklich grössere Einträge und

ansprechendere. Und jetzt gerade so im direkten Vergleich wirkt diese Webseite einfach viel moderner und viel ansprechender. (B04\_komplett, Pos. 140)

Auch auf die Frage hin, was die FW WOLF tun könnte, um bei jungen Menschen einen positiven Eindruck zu hinterlassen wurden die sozialen Medien mehrfach thematisiert.

Eventuell noch mehr auf Social Media sein. Also ich weiss nicht, ob die Feuerwehr Wolf auf Instagram ist oder nicht, das wäre bestimmt etwas. Weil viele in meiner Altersgruppe sind halt einfach auf Instagram und informieren sich da auch darüber. Also definitiv eher auf Instagram als über Facebook und deswegen würde ich auch eher darüber gehen und da halt etwas machen. Also mit Facebook erreicht man meine Altersgruppe jetzt wirklich nicht mehr. Ich bin tatsächlich bei uns im Freundeskreis ziemlich der Einzige, der überhaupt noch ein Facebook Profil hat (B06\_komplett, Pos. 139).

### **5.6. Employer Branding und Handlungsvorschläge Feuerwehr WOLF**

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse aus der Analyse der aktuellen Situation der FW WOLF und den Wünschen und Bedürfnissen von aktuellen sowie potenziellen jungen Mitgliedern, soll ein erster Beitrag dazu geleistet werden, dass die FW WOLF künftig ein sinnvolles, zielgruppengerechtes Employer Branding betreiben und somit ihre Attraktivität für junge Menschen steigern kann. Dazu werden aus den gewonnenen Erkenntnissen nachfolgend konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet, wobei sich die Autorin an dem in Kapitel 3.3 vorgestellten Ablauf zur Erstellung eines EBs orientiert.

### 5.6.1. Wahl geeigneter Attraktivitätsfaktoren

Nachdem in den Kapiteln 5.1. und 5.2. Merkmale präsentiert wurden, welche als Attraktivitätsfaktoren der FW WOLF gelten, geht es zunächst darum herauszufinden, welche dieser Attribute am besten dafür geeignet sind bei der anvisierten Zielgruppe einen positiven Eindruck der FW WOLF entstehen zu lassen (Fournier et al., 2019). Dabei wird darauf geachtet, dass die ausgewählten Faktoren eine gute Mischung aus Attributen darstellen, welche sowohl von der internen wie auch von der externen Zielgruppe als attraktiv empfunden werden aber auch Attraktivitätsfaktoren berücksichtigt werden, welche der externen Zielgruppe bislang nicht als solche bewusst waren oder dazu dienen den in Kapitel 5.3. geäußerten Hemmschwellen in Bezug auf den Beitritt in die FW entgegenzuwirken. Um diese «Wissenslücken» besser ausfindig machen zu können, wurde die Heatmap in Abbildung 5 zu Rate gezogen, da sie entsprechende Diskrepanzen sichtbar macht.

Codesystem	Frauen	Männer	Nicht AdFs alle	Nicht AdFs männlich	Nicht AdFs weiblich	AdFs alle	Wölfinnen	Wölfe	FW WOLF alle
☐ Markenidentität/Nutzenversprechen für Brand Identity Statements									
☐ Diversity	5	10	4	3	1	11	4	7	11
☐ Aufgabenvielfalt	5	7				12	5	7	12
☐ gute Vereinbarkeit	5	8				13	5	7	12
☐ Neues lernen / praktisches Wissen	4	8	3	3		9	4	5	9
☐ Infrastruktur / Magazin	5	5	1		1	9	4	5	9
☐ Steuern sparen / Sold verdienen	4	7				11	4	7	11
☐ Einfache Aufnahme / Unverbindlichkeit Rekrut*innenjahr	5	5	2	2		8	5	3	8
☐ Markenpersönlichkeit/Werte und Kultur für EVP									
☐ Kameradschaft	6	11	5	4	1	12	5	7	12
☐ Zusammenarbeit	6	9	3	2	1	12	5	7	12
☐ intrinsisch motivierte Mannschaft	5	7	1	1		11	5	6	11
☐ etwas Sinnvolles / Gutes tun	4	6	1	1		9	4	5	9
☐ Faszination Feuer(wehr)	5	6	1		1	10	4	6	10
☐ aufrichtiges Interesse an Neuen	3	8	2	2		9	3	6	9
☐ einmalige Erlebnisse / eigene Grenzen ausloten	4	4				8	4	4	8
☐ Ausgleich zum Alltag	4	5				9	4	5	9
☐ Prestige / Stolz	5	8	5	3	2	8	3	5	8

Abbildung 5. Heatmap zur Visualisierung der Verteilung der Attraktivitätsfaktoren über verschiedene Gruppen hinweg

Die auf Grund der Erkenntnisse aus den Interviews und der Heatmap in Abbildung 5 gewählten Attraktivitätsfaktoren der FW WOLF sind: die Kameradschaft, der Ausgleich zum Alltag, das Gefühl etwas Gutes zu tun, das Kennenlernen eigener Grenzen anhand von einmaligen Erlebnissen, das Lernen von nützlichen Dingen, die Vielfalt der Aufgaben, die gute Vereinbarkeit, die Unverbindlichkeit des Rekrut\*innenjahres, sowie das Steuern sparen und Soldverdienen.

### 5.6.2. Brand Identity Statement

Aus den gewählten Attraktivitätsfaktoren resp. den darin enthaltenen instrumentellen Eigenschaften wurde ein Nutzenversprechen herausgefiltert, anhand dessen sich die FW WOLF von anderen Vereinen und Freiwilligenorganisationen unterscheiden lässt und welches in Form des nachfolgenden Brand Identity Statements kommuniziert werden kann (Fournier et al., 2019; Kremmel & Walter, 2021):

«Die FW WOLF bietet Schutz und Sicherheit für alle! Dir persönlich bieten wir ausserdem die Chance, anhand einer vielfältigen Aufgabenstellung, neues Wissen zu erwerben, dass du auch in deinem privaten Alltag nutzen kannst. Zudem setzen wir alles daran, dass du andere Bereiche deines Lebens gut mit der Feuerwehr vereinbaren kannst. Wir belohnen dein Engagement für die Bevölkerung mit einer Steuererleichterung und einem fairen Sold. Weil wir möchten, dass du dich wirklich wohl bei uns fühlst, hast du die Möglichkeit unsere FW im Rekrut\*innenjahr unverbindlich kennen zu lernen, bevor du dich definitiv entscheidest auch eine Wölfin oder ein Wolf zu werden.»

### 5.6.3. Employer Value Proposition

Während das erarbeitete Brand Identity Statement das Nutzenversprechen gegenüber den aktuellen und potenziellen Mitgliedern verkörpert (Fournier et al., 2019; Kremmel & Walter, 2021), soll die EVP als Teil der Markenpersönlichkeit der Zielgruppe einen Eindruck dessen vermitteln, wie es sich anfühlt Mitglied in der FW WOLF zu sein (Künzel, 2013). Basierend auf den ausgewählten Attraktivitätsfaktoren wurde das folgende Statement als EVP der FW WOLF verfasst:

Bei der FW WOLF sind wir stolz darauf, etwas Gutes für die Bevölkerung zu tun und dir dabei genau das bieten zu können, was du brauchst:

- ✓ Kameradschaft und Zusammenhalt über die Grenzen der FW hinaus für alle, die geselliges Beisammen sein und den Austausch mit anderen genießen.
- ✓ Einmalige Erlebnisse und die Möglichkeit über sich selbst hinauszuwachsen, für alle, die eine Herausforderung suchen.
- ✓ Die Möglichkeit den Alltag abschalten und in eine ganz neue Welt eintauchen zu können, für alle, die das manchmal brauchen.

Obwohl die EVP ein entscheidender Faktor im Employer Branding ist, geht es bei der Markenpersönlichkeit um mehr (Fournier et al., 2019; Kremmel & Walter, 2021). Dazu, wie eine Organisation wahrgenommen wird trägt unter anderem die Tonalität bei, in der mit der Zielgruppe kommuniziert wird. Aus diesem Grund wurden das Brand Identity Statement wie auch das Statement für die EVP bewusst in der Du-Form formuliert. Zur weiteren Ausgestaltung der Kommunikation wird im nachfolgenden Kapitel 5.6.4. eingegangen. In der Gesamtheit sollen alle Einzelteile der Employer Branding Strategie dazu beitragen, dass die FW WOLF von einem jungen Publikum als attraktiv wahrgenommen wird.

#### **5.6.4. Touchpoints zur Bevölkerung und Kommunikationskanäle**

Nebst der offiziellen Rekrutierungsveranstaltung, der öffentlichen Hauptübung und den vorhandenen Kommunikationskanälen tritt die FW WOLF – bislang eher unbewusst – über verschiedene weitere Touchpoints mit der externen Zielgruppe potenzieller neuer Mitglieder in Kontakt. Dazu zählt unter anderem ihr Auftreten an Übungen und Einsätzen aber auch das Magazin, das sich an zentraler Lage neben den Schulhäusern von Oberdorf befindet. Daher wäre eine bewusste Nutzung dieser Touchpoints für die frühzeitige

Ansprache der externen Zielgruppe in Zukunft sinnvoll. Diese Annahme liegt darin begründet, dass sich bei den meisten aktuellen FW-Mitgliedern gezeigt hat, dass sie bereits vor der Rekrutierung verschiedene Berührungspunkte mit der FW hatten, was ihnen die Entscheidung zum Beitritt erleichtert hat (s. Kapitel 5.1.). Dennoch ist davon auszugehen, dass junge Erwachsenen, welche sich in Bezug auf die persönliche FW-Diensterfüllung noch unsicher sind, ihre Entscheidung aufgrund der Rekrutierungsveranstaltung resp. der dort vermittelten Informationen treffen. Daher bezieht sich die erste Handlungsempfehlung darauf, die Rekrutierung künftig wieder im Magazin der FW WOLF stattfinden zu lassen und auf einen interaktiven Einbezug der Anwesenden zu achten. Es sollte den potenziellen neuen Mitgliedern etwa die Möglichkeit gegeben werden die Arbeitsgeräte der FW wie Schläuche, Leitern und Atemschutzgeräte in die Hand zu nehmen, um sich selbst davon überzeugen zu können, dass das Handling dieser Gerätschaften nicht unmöglich ist und so Befürchtungen und Ängste überkommen zu können. Aus denselben Gründen sollte auch auf die Anwesenheit von FW-Frauen und jungen FW-Mitgliedern geachtet werden. Statt einer rein faktenbasierten Präsentation sollte den anwesenden FW-Mitgliedern die Chance gegeben werden von ihren persönlichen Erlebnissen im Zusammenhang mit ihrem Eintritt in die FW zu berichten. Diese Selbstoffenbarung sorgt dafür, dass sich die potenziellen neuen Mitglieder besser mit der FW und ihren Mitgliedern identifizieren können und eine gewisse Nähe entsteht.

Da sich gezeigt hat, dass viele junge Menschen ihre Entscheidung für oder gegen den FW-Dienst jedoch schon vor der Rekrutierung getroffen haben, werden diese Massnahmen alleine vermutlich nicht ausreichen, um der grundlegende Problematik des Nachwuchsmangels entgegenwirken zu können. Deswegen sollten potenzielle Mitglieder auch schon vor dieser Veranstaltung von der FW kommunikatorisch abgeholt werden. Um über die verschiedenen Kommunikationskanäle und Touchpoints dazu beizutragen die

Faszination für die FW zu wecken, welche ebenfalls einen hilfreichen Faktor für den Beitritt darstellt, empfiehlt es sich in diesem Zusammenhang, auf eine zielgruppenangepasste Kommunikation zu achten. Da sich diesbezüglich zeigte, dass junge Menschen den Internet- und Social Media Auftritt der FW WOLF als veraltet empfinden (s. Kapitel 5.5.), besteht die zweite Handlungsempfehlung darin, einen Instagram Account für die FW WOLF zu erstellen. Die Auswahl des Contents sollte auf die Bedürfnisse von jungen Menschen, welche die FW bislang nicht kennen, abgestimmt sein. So sollten die Inhalte spannend und informativ sein und den jungen Erwachsenen einen Einblick hinter die Kulissen der FW WOLF bieten und die dieser Zielgruppe bislang eher unbekanntes Aufgabenvielfalt sichtbar zu machen. Die Formulierungen müssen verständlich sein, um eine Kommunikation auf Augenhöhe zu ermöglichen; belehrende oder gar herablassende Beiträge sollten dagegen tunlichst vermieden werden. Nicht nur auf die Formulierung der entsprechenden Posts, sondern auch auf die Bildsprache sollte dabei geachtet werden. So könnte es beispielsweise sein, dass Fotos eines in Vollbrand stehenden Gebäudes bei einigen potenziellen Mitgliedern zusätzliche Ängste schüren, während Bilder, welche die Zusammenarbeit und die gegenseitige Unterstützung in der FW WOLF illustrieren eher bestärkend wirken könnten. Ausserdem könnte der Instagram-Account auch genutzt werden, um die Ausbildung der aktuellen Rekrut\*innen zu zeigen und diese in kurzen Videos zu Wort kommen zu lassen. Sie könnten der Zielgruppe beispielsweise in eigenen Worten vermitteln, wieso sich ein Beitritt in die FW WOLF lohnt. Dabei sollte selbstverständlich darauf geachtet werden, dass diese Botschaften in das Konzept des angestrebten EBs passen; dies würde ausserdem dazu beitragen, dass auch die aktuellen Mitglieder die Werte der FW WOLF und das angestrebte EB verinnerlichen und es so zusätzlich an Bedeutung gewinnt (Fournier et al., 2019).

Die dritte Handlungsempfehlung bezieht sich auf die jährlich stattfindende öffentliche Hauptübung. Deren Programm war bislang auf kein bestimmtes Zielpublikum ausgerichtet –

allerdings wurde sie in den vergangenen Jahren hauptsächlich von ehemaligen FW-Mitgliedern im Ruhestand und Familien mit jungen Kindern besucht. Durch eine Programmgestaltung, welche auch für Jugendliche und junge Erwachsene interessante Einblicke in die FW WOLF ermöglicht, könnte das Interesse am persönlichen FW-Dienst ebenfalls aktiv gefördert, und die FW WOLF künftig als attraktiver wahrgenommen werden.

Für die Verbreitung der Markenbotschaften der FW WOLF könnte auch das FW-Magazin genutzt werden, da viele Jugendliche tagtäglich auf ihrem Schulweg daran vorbeilaufen oder sich davor aufhalten, während sie auf den Bus warten. Da die Front des Magazins über viele Glasscheiben verfügt wäre es problemlos möglich entsprechende Plakate und beispielsweise auch Hinweise auf die nächste Rekrutierungsveranstaltung wettergeschützt anzubringen. Diese letzte Handlungsempfehlung in Bezug auf die externe Zielgruppe wäre nicht nur für Jugendliche und junge Erwachsene, sondern auch für neu in die Gemeinden zugezogene Personen sinnvoll.

Hinsichtlich der internen Zielgruppe, also den bestehenden Mitgliedern, ist es wichtig, sie in die Employer Branding Aktivitäten miteinzubeziehen; wie so etwas konkret aussehen könnte wurde bereits anhand der Vorschläge für die Rekrutierungsveranstaltung und des Instagram-Accounts aufgezeigt. Der Miteinbezug von bestehenden FW-Leuten ist deswegen wichtig, weil er nicht nur die Verbundenheit mit der FW und somit das EB stärkt, sondern auch dazu beiträgt, die Kohärenz der vermittelten Botschaften zu fördern (Fournier et al., 2019). Da es von zentraler Bedeutung ist, dass sich die ausgesandten Botschaften mit dem Erleben der Mitglieder decken, sollte in Bezug auf die Kameradschaft dafür gesorgt werden, dass die damit gesammelten, anfänglichen Erfahrungen innerhalb der FW WOLF durchgehend positiv sind (s. Kapitel 5.2.1.). Daher wird empfohlen, das früher bereits erfolgreiche Gotti-/Götti-System wieder einzuführen. Dabei werden neue Mitglieder von erfahreneren Mitgliedern unterstützt und können so schneller und besser in die FW integriert

werden. Dies würde nicht nur zum Zusammenhalt stärken und die Bildung von Kamerad- und potenziellen Freundschaften begünstigen, sondern auch die Wissensvermittlung und den Austausch innerhalb der FW WOLF anregen.

### **5.6.5. Implementierung und Beurteilung**

Da alle gemachten Handlungsvorschläge keines oder maximal eines sehr geringen Budgets (z.B. für das Drucken der Plakate zur Nutzung des Magazins als Kommunikationsfläche) bedürfen und auch sonst sehr ressourcenschonend und prinzipiell sofort resp. auf das Datum der jeweils nächsten Veranstaltungen hin umgesetzt werden können, wurde auf die Ausarbeitung eines separaten Zeitplans verzichtet, da auch die eigentliche Implementierung der vorgeschlagenen Massnahmen, wie auch die Beurteilung deren Wirksamkeit dem Ermessen der FW WOLF überlassen bleibt. In Bezug auf die Wirksamkeitsbeurteilung sei allerdings erwähnt, dass sich der Erfolg eines EBs generell eher mittel- bis langfristig zeigt, weswegen auch die zur Beurteilung genutzten Indikatoren sorgsam ausgewählt werden sollten (Fournier et al., 2019).

### **5.7. Beantwortung der Forschungsfrage**

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse über die Wahrnehmung der FW WOLF kann die Hauptforschungsfrage «[Wie kann die FW WOLF ihre Attraktivität für junge Menschen steigern?](#)» wie folgt beantwortet werden. Grundsätzlich hat die FW WOLF auch bei der jungen Bevölkerung bereits einen guten Ruf. Die Gründe, wieso junge Menschen der FW dennoch nicht beitreten möchten, sind vielfältig (s. Kapitel 5.3.), beruhen aber hauptsächlich auf falschen Vorstellungen über die FW WOLF, Befürchtungen und persönlichen Ängsten. Wenn es der FW WOLF durch die vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen gelingt, diese Befürchtungen abzuholen resp. ihnen entgegenzuwirken und den jungen Menschen einen

authentischen Blick in die FW und insbesondere deren Aufgabenvielfalt zu ermöglichen, sollte sich dies in den kommenden Jahren positiv auf die wahrgenommene Attraktivität der FW WOLF auswirken.

### **5.8. Fazit zur Übertragbarkeit des Employer Brandings**

Da die Analyse im spezifischen Kontext der FW WOLF und insbesondere vor dem Hintergrund einer Veränderung in der obersten Führungsreihe vorgenommen wurde, ist anders als anfänglich erwartet davon auszugehen, dass sich die gewonnenen Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen nicht ohne weiteres auf andere FW-Organisationen übertragen lassen. In Bezug auf die Übertragbarkeit des Employer Brandings auf die FW WOLF als Freiwilligenorganisation zeigte sich, dass dies aufgrund der hohen Praxisorientierung des Employer Branding Konzepts gut möglich war. Allerdings ist eine Feuerwehr eine etwas speziellere Freiwilligenorganisation, weswegen nicht beurteilt werden kann, ob die Übertragung auf andere wohltätige Organisationen ebenfalls gelingen würde. Aufgrund des Auftrags der Autorin, welche die Implementation des Employer Branding Konzepts nicht vorsah, war es nicht möglich konkrete, messbare Ziele für die Wirksamkeit des EBs der FW WOLF festzulegen. Dies dürfte bezogen auf gemeinnützige Organisationen generell schwierig sein, da insbesondere kleine lokale Organisationen i.d.R. keine Stellenausschreibungen oder dergleichen tätigen, weswegen etwa die Messbarkeit aufgrund von eingegangenen Bewerbungen o.ä. nicht möglich wäre.

## 6. Diskussion

Im nachfolgenden Unterkapitel 6.1. findet eine ausführliche kritische Auseinandersetzung mit verschiedenen Aspekten der vorliegenden Masterarbeit statt, bevor im abschliessenden Kapitel 6.2. ein Ausblick für mögliche weitere Forschung zum Thema gegeben wird.

### 6.1. Kritische Würdigung der Arbeit

Zu Beginn der kritischen Würdigung dieser Arbeit sei gesagt, dass der Autorin bewusst ist, dass sie vor dem Hintergrund, dass es sich hierbei um ihre Masterarbeit handelt, in einzelnen Kapiteln mehr Erläuterungen über ihre eigenen Überlegungen verschriftlicht hat, als dies in anderen wissenschaftlichen Arbeiten üblich ist. Dies geschah insbesondere deswegen, weil sie in Bezug auf ihre Doppelrolle als Forscherin und Feuerwehrmitglied die nötige Transparenz schaffen wollte. Mitunter aufgrund dieser vertieften Auseinandersetzung gelang es ihr jedoch insbesondere in den Interviews mit den eigenen Vereinskolleg\*innen besser als erwartet in ihrer wissenschaftlichen Rolle zu bleiben und beispielsweise konsequent nachzufragen, wenn ihr gegenüber Insiderwissen zum Erleben oder Prozessen innerhalb der FW geäussert wurde. Da ihr in den Erzählaufforderungen auch von heiklen Themen und Erfahrungen berichtet wurde, ist ihr offenbar – sowohl zu Mitgliedern wie auch Organisationfremden – der Vertrauensaufbau gut gelungen.

Der Umstand, welcher im Vorfeld der Datenerhebung zu den grössten Schwierigkeiten geführt hat, war, dass sich die Rekrutierung von Interviewpartner\*innen, insbesondere von solchen, welche nicht oder nicht mehr in der FW WOLF sind, als sehr schwierig herausgestellt hat. Dass die Autorin zu diesem Zeitpunkt erst seit relativ kurzer Zeit im Einzugsgebiet der FW WOLF wohnhaft und noch nicht gut vernetzt war, verkomplizierte die Situation zusätzlich. Während der Datenerhebung und Rekrutierung weiterer

Interviewteilnehmenden fand zudem ein überraschender Kommandowechsel in der FW WOLF statt, was bei den Mitgliedern für grosse Verunsicherung und damit für eine vorübergehende Verschlechterung der Stimmung innerhalb der FW WOLF sorgte. Dass auch die neuen, FW-internen, Verantwortlichkeiten zu diesem Zeitpunkt noch nicht geregelt – oder zumindest nicht kommuniziert worden waren – war besonders verheerend, da ursprünglich geplant war, dass der ehemalige Kommandant die Masterarbeit in der Funktion als Gatekeeper, durch die Vermittlung wichtiger Kontakte zu Schlüsselpersonen der Verbundgemeinden, unterstützen sollte und die Autorin nicht wusste, an wen sie sich in der chaotischen Übergangsphase wenden sollte. Trotz mehrmaligen Kontaktversuchen und Anläufen der Terminvereinbarung gelang der Autorin die selbständige Rekrutierung von wichtigen Personen, welche auf dem Gebiet der Zukunftsgestaltung der FW WOLF als Expert\*innen hätten fungieren können, nicht; vereinbarte Termine wurden mehrfach verschoben und fanden schliesslich gar nicht statt. Ähnliches spielte sich allerdings auch bei der Rekrutierung von ehemaligen Mitgliedern, Partner\*innen sowie Arbeitskolleg\*innen aktueller FW-Mitglieder ab. Die Autorin bedauert dies sehr, da die Perspektive der angefragten Personen der ganzheitlichen Betrachtung des Themas zuträglich gewesen wäre.

Da auch das Angebot einer deutlich verkürzten Interviewdurchführung und der Durchführung an einem neutraleren Ort als dem FW-Magazin keinen weiteren Rekrutierungserfolg brachte, blieb der Autorin nichts anderes übrig, als eine pragmatische Lösung zu finden. So kontaktierte sie bereits interviewte Personen erneut und bat diese, sie aktiv bei der Rekrutierung zu unterstützen und in ihrem persönlichen Umfeld nach geeigneten Kandidat\*innen zu suchen (s. Kapitel 4.2.2.). So gelang es letztlich doch noch, genügend Teilnehmende zu gewinnen. Alternativ hätte das Forschungsdesign komplett überarbeitet werden müssen, wobei es äusserst fraglich gewesen wäre, ob die Bereitschaft an einem Workshop oder einer Fokusgruppe teilzunehmen höher gewesen wäre. Im Rahmen

einer allfälligen Umplanung des Forschungsdesigns hätte allerdings versucht werden können auch quantitative Methoden, wie etwa Online-Fragebögen einzusetzen, um die nicht interviewbereiten Gruppen besser zu erreichen, allerdings hätte ein solches Mixed-Methods Design dem gewünschten explorativen Charakter der Untersuchung vermutlich nicht mehr genügend entsprochen. Ausserdem hätte die Autorin durch den Verlust des Gatekeepers auch keinen Zugang zu entsprechenden Kontaktdaten wie E-Mail-Adressen gehabt. Daher wurde das geplante Forschungsdesign unter Inkaufnahme möglicher Verzerrungen durch die Rekrutierung im eigenen Umfeld und via Schneeballsystem, beibehalten. Diesbezüglich soll ausdrücklich nochmals festgehalten werden, dass die vorliegende qualitative Studie keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität erhebt, sondern das Erleben der Befragten zum Zeitpunkt der Interviewdurchführungen wiedergibt und zu verstehen versucht.

Die gewonnenen Erkenntnisse gaben Anlass zu Handlungsempfehlungen, welche die Grenze zur Organisationsentwicklung überschreiten. So konnte die durchgeführte Analyse jedoch auch als Anstoss für eine nachhaltige Veränderungen zugunsten der ganzheitlichen Attraktivitätssteigerung der FW WOLF genutzt werden.

## **6.2. Ausblick für künftige Forschung zum Thema**

In Bezug auf die erfolgte Querschnittsdatenerhebung, welche eine Momentaufnahme des subjektiven und veränderbaren Erlebens der Befragten darstellt, wäre es interessant durch eine zweite Datenerhebung oder gar eine langfristig angelegte Längsschnittstudie herauszufinden, wie sich Veränderungen wie etwa der Vollzogene Kommandantenwechsel oder eine mögliche Implementierung der gemachten Handlungsvorschläge zur Attraktivitätssteigerung auf das subjektive Erleben und die – interne sowie externe - Wahrnehmung der FW WOLF auswirken. Bezüglich der Entscheidung für oder gegen eine Mitgliedschaft in der FW WOLF wäre es aus wissenschaftlicher Perspektive spannend

mittels geeigneten Messinstrumenten zu überprüfen, ob sich diese beiden Gruppen hinsichtlich Persönlichkeitsmerkmalen, wie etwa der Neurotizismus-Ausprägung oder der Offenheit für neue Erfahrungen, voneinander unterscheiden lassen. Ähnliche Untersuchungen in Bezug auf die Frage, wieso gewisse Mitglieder im Vergleich zu anderen schneller kameradschaftlich in die FW WOLF integriert werden, wären ebenfalls spannend. Dennoch bleibt abschliessend zu betonen, dass gemäss den Aussagen der Befragten bisher alle Mitglieder ihren Platz in der FW WOLF gefunden haben und sich die FW WOLF durch ihre starke kameradschaftliche Bildung auszeichnet, was sie bereits jetzt zu einer attraktiven Organisation macht, die sich für das Wohl der Bevölkerung einsetzt.

**Literaturverzeichnis**

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G. & Lawless, M. (2019). Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 160940691987459. <https://doi.org/10.1177/1609406919874596>
- Aregger, D. (2012). *Freiwillig Engagierte - Engagierte Freiwillige. Wer sind die Schweizer Freiwilligen und was leisten sie? Eine empirische Analyse der Determinanten der Freiwilligenarbeit in der Schweiz*. Dissertation. Universität Zürich, Zürich.  
<https://doi.org/10.5167/uzh-164143>
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.  
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Beher, K., Liebig, R. & Rauschenbach, T. (1998). *Das Ehrenamt in empirischen Studien. Ein sekundäranalytischer Vergleich* (Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bd. 163, 1. Aufl.). Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Borchardt, A. & Göthlich, S. E. (2009). Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In S. Albers (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (3., überarb. und erw. Aufl., S. 33–48). Wiesbaden: Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-96406-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-322-96406-9_3)
- Briner, M. (2022, 11. April). *Studium Master of Science Angewandte Psychologie. Leitlinien für die Master-Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Bruch, H., Fischer, J. A. & Färber, J. (zeag GmbH, Hrsg.). (2015). *Arbeitgeberattraktivität von innen betrachtet. eine Geschlechter- und Generationenfrage*, Zentrum für Arbeitgeberattraktivität. Verfügbar unter:

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj0y-KBzpz-AhXahf0HHef9A-YQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fmontua-partner.de%2Fwp-content%2Fuploads%2F2015%2F08%2F2015\\_Trendstudie\\_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf&usg=AOvVaw2TfHIZGLp6Z6jRcC5pRiyq](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj0y-KBzpz-AhXahf0HHef9A-YQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fmontua-partner.de%2Fwp-content%2Fuploads%2F2015%2F08%2F2015_Trendstudie_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf&usg=AOvVaw2TfHIZGLp6Z6jRcC5pRiyq)

Bundesamt für Gesundheit. (2022). *Änderungen der nationalen Massnahmen zur Eindämmung des Coronavirus in der Schweiz seit Dezember 2020*. Verfügbar unter: [https://www.bag.admin.ch/dam/bag/de/dokumente/mt/k-und-i/aktuelle-ausbrueche-pandemien/2019-nCoV/tabelle-aenderungen-massnahmen.pdf.download.pdf/Aenderungen\\_Massnahmen.pdf](https://www.bag.admin.ch/dam/bag/de/dokumente/mt/k-und-i/aktuelle-ausbrueche-pandemien/2019-nCoV/tabelle-aenderungen-massnahmen.pdf.download.pdf/Aenderungen_Massnahmen.pdf)

Bz - Zeitung für die Region Basel (CH Regionalmedien AG, Hrsg.). (2018). *Das Waldeburgertal will gemeinsam löschen*. Verfügbar unter: <https://www.bzbasel.ch/basel/baselland/das-waldeburgertal-will-gemeinsam-loschen-ld.1519450>

Clary, E. G. & Snyder, M. (1999). The Motivations to Volunteer. Theoretical and Practical Considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 156–159. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00037>

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J. et al. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers. A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516–1530. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.74.6.1516>

Damm, M. & Rossi, M. (22.06.2022). *sofortiger Austritt der Feuerwehr WOLF aus dem "Projekt Tal-Feuerwehr"* (schriftlich).

- De León, M. C. D. & Fuertes, F. C. (2007). Prediction of longevity of volunteer service. A basic alternative proposal. *The Spanish Journal of Psychology*, *10*(1), 115–121.  
<https://doi.org/10.1017/s1138741600006375>
- Dekker, P. & Halman, L. (2003). Volunteering and Values. In H. K. Anheier, P. Dekker & L. Halman (Hrsg.), *The Values of Volunteering* (Nonprofit and Civil Society Studies, S. 1–17). Boston, MA: Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0145-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0145-9_1)
- Deutscher Bundestag. (2002). *Bürgerschaftliches Engagement. Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft* (Schriftenreihe / Enquête-Kommission Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements des 14. Deutschen Bundestages, Bd. 4). Opladen: Leske + Budrich.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Ecklin, M. (2020, 4. Juni). Fertig mit Tradition. Das Baselbiet soll mit drei Feuerwehrstützpunkten auskommen. *bz - Zeitung für die Region Basel*. Verfügbar unter: <https://www.bzbasel.ch/basel/baselland/fertig-mit-tradition-das-baselbiet-soll-mit-drei-feuerwehrstutzpunkten-auskommen-ld.1421677>
- Emmerich, J. (2012). *Die Vielfalt der Freiwilligenarbeit. Eine Analyse kultureller und sozialstruktureller Bedingungen der Übernahme und Gestaltung von freiwilligem Engagement* (Werteorientierung in moderner Gesellschaft, Bd. 3). Zugl.: Bielefeld, Univ., Diss., 2012. Münster: Lit-Verl.
- ESOMAR & Global Business Research Network. (n.d.). *ESOMAR/GRBN Guideline for Researchers and Clients Involved in Primary Data Collection*. Verfügbar unter: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjkm->

V7IX\_AhWfhf0HHYFiC4IQmuEJegQIDBAB&url=https%3A%2F%2Fesomar.org%2Fuploads%2Fattachments%2Fcktim86vi054wsprtru81egz40-guideline-on-primary-data-collection-final.pdf&usg=AOvVaw3AXH-eipfgKDpQuzhHvAng

ESOMAR & Global Business Research Network (ESOMAR & Global Business Research Network (GBRN), Hrsg.). (2018). *ESOMAR/GRBN Guideline on Research and Data Analytics with Children, Young People, ESOMAR/GRBN Guideline on Research and Data Analytics with Children, Young People, and Other Vulnerable Individuals*.

Verfügbar unter: <https://esomar.org/code-and-guidelines/guideline-on-research-and-data-analytics-with-children-young-people-and-other-vulnerable-individuals>

Felber, P. (2017, 15. März). Eine Berufsfeuerwehr ist keine Alternative. *St. Galler Tagblatt*.

Verfügbar unter: <https://www.tagblatt.ch/basel/baselland/eine-berufsfeuerwehr-ist-keine-alternative-ld.1626771>

Fenazzi, S. (2019). *Die Freiwillige Feuerwehr in der Schweiz hat Nachwuchsprobleme*, SWI swissinfo.ch. Verfügbar unter: [https://www.swissinfo.ch/ger/politik/milizarbeit\\_die\\_freiwillige-feuerwehr-in-der-schweiz-hat-nachwuchsprobleme/45186488](https://www.swissinfo.ch/ger/politik/milizarbeit_die_freiwillige-feuerwehr-in-der-schweiz-hat-nachwuchsprobleme/45186488)

Feuerwehr Koordination Schweiz. (2015). *Feuerwehr 2015. Konzeption der FKS*. Beschluss der Regierungskonferenz der Feuerwehr Koordination Schweiz FKS vom 5. Juni 2009.

Verfügbar unter: [http://docs.feukos.ch/Konzeption\\_2015/Konzeption\\_2015\\_DE/?page=1](http://docs.feukos.ch/Konzeption_2015/Konzeption_2015_DE/?page=1)

Feuerwehr Koordination Schweiz. (2021). *Feuerwehrstatistik 2020*. Verfügbar unter:

<http://www.feukos.ch/de/unterlagen/feuerwehrstatistik/>

Feuerwehr Koordination Schweiz. (2022a). *Feuerwehr Konzeption 2030*. Verfügbar unter:

<https://www.feukos.ch/de/feuerwehr-konzeption-2030/>

Feuerwehr Koordination Schweiz. (2022b). *Feuerwehrstatistik 2022*. Verfügbar unter:

<https://www.feukos.ch/de/die-fks/feuerwehrstatistik/>

Feuerwehrverbund WOLF. (2013). *Verordnung des Feuerwehrazweckverbandes WOLF*.

Verfügbar unter:

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwikbjM3qz-AhUGgP0HHeCTAw4QFnoECB8QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.baselland.ch%2Fpolitik-und-behorden%2Fgemeinden%2Fwaldenburg%2Fgemeindeverwaltung%2Fgemeindereglemente-1%2Fgemeindereglemente-pdf-1%2Fvvs-fwv-verordn.pdf&usg=AOvVaw39PtzkC\\_c7x4\\_bIDTfoDd](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwikbjM3qz-AhUGgP0HHeCTAw4QFnoECB8QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.baselland.ch%2Fpolitik-und-behorden%2Fgemeinden%2Fwaldenburg%2Fgemeindeverwaltung%2Fgemeindereglemente-1%2Fgemeindereglemente-pdf-1%2Fvvs-fwv-verordn.pdf&usg=AOvVaw39PtzkC_c7x4_bIDTfoDd)

Feuerwehrverbund WOLF. (2016). *Statuten des Feuerwehrazweckverbandes WOLF*.

Verfügbar unter: <https://www.fw-wolf.ch/index.php/ueber-uns/statuten>

Feuerwehrverbund WOLF. (2023). *Mannschaft*. Verfügbar unter: [https://www.fw-](https://www.fw-wolf.ch/index.php/ueber-uns/mannschaft)

[wolf.ch/index.php/ueber-uns/mannschaft](https://www.fw-wolf.ch/index.php/ueber-uns/mannschaft)

Feuerwehrverbund WOLF. (2023a). *Pagermeldungen 2021*. Verfügbar unter:

<https://www.fw-wolf.ch/index.php/einsaetze/pagermeldungen?showall=&start=2>

Feuerwehrverbund WOLF. (2023b). *Über uns*. Verfügbar unter: [https://www.fw-](https://www.fw-wolf.ch/index.php/ueber-uns)

[wolf.ch/index.php/ueber-uns](https://www.fw-wolf.ch/index.php/ueber-uns)

Flick, U. (2021). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (Rororo Rowohlts

Enzyklopädie, Bd. 55694, 10. Auflage, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Fournier, J., Dürig, U.-M., Peters, K. & Weers, J.-P. (2019). Marke und Branding. In G.

Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding* (S. 19–54).

Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-2_2)

[2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-2_2)

- Freund, S. (2020). *Organisationsentwicklung in Freiwilligenorganisationen. Psychologische Modellbildung und Evaluation Von Veränderungsbereitschaft und Engagement Im Transformationsprozess*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5989329>
- Friedrichs, J. (2019). Forschungsethik. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 67–76). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_4)
- Gabler, S. (1992). Schneeballverfahren und verwandte Stichprobendesigns. *ZUMA Nachrichten*, 31(16), S. 47-69.
- Gächter, E. (2018, 19. Oktober). «Fusion mit «Frenke» könnte bis 2022 erfolgen». Ausgefragt | RETO STRICKLER, KOMMANDANT FEUERWEHR WOLF, Oberdorf. *Volksstimme*, 116, S. 8. Verfügbar unter: [https://www.fw-wolf.ch/images/news/2018/20181019/vs\\_20181019-116-008.pdf](https://www.fw-wolf.ch/images/news/2018/20181019/vs_20181019-116-008.pdf)
- Gemeinde Liedertswil. (2023). *Ueber uns*. Verfügbar unter: <http://www.liedertswil.ch/ueber%20uns.htm>
- Gemeinde Oberdorf BL. (2023). *Gemeindeportrait*. Verfügbar unter: <https://www.oberdorf.bl.ch/ueber-oberdorf-bl/gemeindeportrait>
- Gemeinde Waldenburg. (2023). *Waldenburg in Kürze*. Verfügbar unter: <https://www.baselland.ch/politik-und-behorden/gemeinden/waldenburg>
- Gensicke, T., Picot, S. & Geiss, S. (2005). *Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999–2004. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement*. München.
- Gilani, H. & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239–256. <https://doi.org/10.1362/146934717X14909733966209>

- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research* (Observations). New York, NY: Aldine.
- Gray, L., Wong-Wylie, G., Rempel, G. & Cook, K. (2020). Expanding Qualitative Research Interviewing Strategies: Zoom Video Communications. *The Qualitative Report*.  
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4212>
- Gygax, M. (Autor), 07.04.2021. *Arbeitgeber wollen ihre Leute nicht mehr in die Feuerwehr lassen*. Verfügbar unter: <https://www.srf.ch/audio/regionaljournal-bern-freiburg-wallis/arbeitgeber-wollen-ihre-leute-nicht-mehr-in-die-feuerwehr-lassen?partId=11962652>
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_44](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44)
- Hering, L. & Jungmann, R. (2019). Einzelfallanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 619–632). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_41)
- Hübner, A. (2010). *Freiwilliges Engagement als Lern- und Entwicklungsraum*. Dissertation.
- Hustinx, L. & Lammertyn, F. (2003). Collective and Reflexive Styles of Volunteering. A Sociological Modernization Perspective. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2), 167–187. <https://doi.org/10.1023/A:1023948027200>

- Kals, E., Strubel, I. T. & Güntert, S. T. [Stefan T.]. (2021). Gemeinsinn und Solidarität: Motivation und Wirkung von Freiwilligenarbeit. *Bibliothek Forschung und Praxis*, 45(1), 14–25. <https://doi.org/10.1515/bfp-2020-0103>
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Verfügbar unter: <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4643670>
- Kantonale Ethikkommission Zürich. (2021). *Empfehlungen zur Offenlegung von Interessenbindungen und zum Umgang mit Interessenkonflikten von Forschenden*. Verfügbar unter: <https://www.zh.ch/de/gesundheit/ethik-humanforschung/dokumente-gesuchseinreichung.html>
- Karrer, M. (2017, 2. November). Feuerwehr kämpft um Nachwuchs. Bevölkerung erhält zweites Rekrutierungsschreiben. *Volksstimme*.
- Keller, S. (2018, 20. Juli). Tal-Feuerwehr in Prüfung. *Volksstimme*. Verfügbar unter: <https://www.volksstimme.ch/2018/07/tal-feuerwehr-pr%C3%BCfung.html>
- Kiegelmann, M. (2010). Ethik. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (1. Auflage, 382-394). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Koschmieder, N., Wyss, S. & Pfister, A. (2021). "Es ist die Suche nach der Nadel im Heuhaufen". Methodologische Reflexionen zur Rekrutierung sozioökonomisch benachteiligter Familien in qualitative Studien. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, Vol. 22 No. 2 (2021): The Refiguration of Spaces and Cross-Cultural Comparison I. <https://doi.org/10.17169/fqs-22.2.3609>
- Kramer, N. & Krüger, C. G. (2019). Einleitung. In N. Kramer & C. G. Krüger (Hrsg.), *Freiwilligenarbeit und gemeinnützige Organisationen im Wandel. Neue Perspektiven auf*

*das 19. und 20. Jahrhundert* (Historische Zeitschrift Beihefte, N.F. 76, S. 9–32).

München: De Gruyter Oldenbourg.

Kremmel, D. & Walter, B. von (2021). Employer Branding. In S. Einwiller, S. Sackmann & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 503–522). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1_29)

Kucherov, D. G., Alkanova, O. N., Lisovskaia, A. Y. & Tsybova, V. S. (2022). Employer branding orientation: effects on recruitment performance under COVID-19. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–29. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2063065>

Kucherov, D. G., Tsybova, V. S., Yu Lisovskaia, A. & Alkanova, O. N. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, 151, 126–137. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.053>

Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2019). Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 441–456). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_31)

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Grundlagentexte Methoden* (Grundlagentexte Methoden, 5. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Juventa. Verfügbar unter: [http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783779955337](http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783779955337)

Künzel, H. (2013). Kundenfokus. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding* (Erfolgsfaktor Serie, S. 47–61). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

[https://doi.org/10.1007/978-3-642-40535-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-642-40535-8_4)

Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H. (2020). *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2020*.

Verfügbar unter: <https://www.seismoverlag.ch/de/daten/freiwilligen-monitor-schweiz-2020/>

Lehmann, A. (2016). Freiwilligenarbeit: Gegenwärtige Trends und Herausforderungen eines weiten (Forschungs-)Feldes. *Soziologische Revue*, 39(3), 408–418.

<https://doi.org/10.1515/srsr-2016-0052>

Lievens, F. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness an an Employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>

Lievens, F. & Highhouse, S. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51–69.

<https://doi.org/10.1002/hrm.20145>

Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

Lievens, F., van Hoye, G. & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18(s1), S45-S59.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>

- Linder, W. & Mueller, S. (2017). *Schweizerische Demokratie. Institutionen - Prozesse - Perspektiven* (4., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage). Bern: Haupt Verlag.
- Love, L. F. & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175–181. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>
- Mayring, P. (2010). Design. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (1. Auflage, S. 225–237). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (Beltz Pädagogik, 12., überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz. Verfügbar unter: [http://content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783407293930](http://content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407293930)
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42)
- Mey, G., & Mruck, K. (2010). Interviews. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (1. Auflage, 423-435). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mieg, H. A. & Wehner, T. (2002). *Frei-gemeinnützige Arbeit. Eine Analyse aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie* (Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Bd. 33). Hamburg.
- Oelsnitz, D. von der, Behring, M. & Schmidt, J. (2023). *Krisengerechtes Employer Branding. Empfehlungen für Unternehmen am Beispiel der Corona-Krise* (Essentials).

Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer Gabler.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-40000-2>

Peter Peters, H. (2012). Das Verhältnis von Wissenschaftlern zur öffentlichen

Kommunikation. In B. Dernbach, C. Kleinert & H. Mündler (Hrsg.), *Handbuch*

*Wissenschaftskommunikation* (S. 331–339). Wiesbaden: VS Verlag für

Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18927-7\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18927-7_42)

Polizei Basel-Landschaft. (2021). *Starke Unwetter führen zu vielen Feuerwehreinsätzen.*

Verfügbar unter: [https://www.baselland.ch/politik-und-](https://www.baselland.ch/politik-und-behorden/direktionen/sicherheitsdirektion/polizei/polizeimeldungen/starke-unwetter-fuehren-zu-vielen-feuerwehreinsatzen)

[behorden/direktionen/sicherheitsdirektion/polizei/polizeimeldungen/starke-unwetter-](https://www.baselland.ch/politik-und-behorden/direktionen/sicherheitsdirektion/polizei/polizeimeldungen/starke-unwetter-fuehren-zu-vielen-feuerwehreinsatzen)

[fuehren-zu-vielen-feuerwehreinsatzen](https://www.baselland.ch/politik-und-behorden/direktionen/sicherheitsdirektion/polizei/polizeimeldungen/starke-unwetter-fuehren-zu-vielen-feuerwehreinsatzen)

Pronin, E., Lin, D. Y. & Ross, L. (2002). The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self

Versus Others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(3), 369–381.

<https://doi.org/10.1177/0146167202286008>

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2019). Forschungsdesigns für die qualitative

Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen*

*Sozialforschung* (S. 105–123). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_7)

Radermacher, S. (2013). Die Herausforderungen des Employer Brandings. In H. Künzel

(Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding* (Erfolgsfaktor Serie, S. 1–16). Berlin,

Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-40535-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-40535-8_1)

Reid, M. G. (1934). *10 of 408 texts Economics of household production*. New York, NY: J.

Wiley & Sons. Verfügbar unter:

<https://archive.org/details/economicsofhouse00reid/page/10/mode/2up>

Reinders, H. (2009). *Bildung und freiwilliges Engagement im Jugendalter. Expertise für die Bertelsmann-Stiftung* (Schriftenreihe Empirische Bildungsforschung, Bd. 10). Würzburg: Universität Würzburg.

Resch, D. (2019). Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung.

*Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 63(1), 51–53.

<https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000287>

Rosenblatt, B. von. (2001). *Freiwilliges Engagement in Deutschland - Freiwilligensurvey 1999. Ergebnisse der Repräsentativerhebung 1999 zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement, Gesamtbericht* (Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 194.1, 2. korrigierte Auflage). Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.

Rosenkranz, D. & Weber, A. (2012a). Freiwilligenarbeit in der Sozialen Arbeit zwischen Tradition, ‚Homöopathie‘ und Zukunftsaufgabe. In D. Rosenkranz & A. Weber (Hrsg.), *Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit* (Grundlagentexte soziale Berufe, 2., aktualisierte Auflage, S. 11–14). Weinheim: Beltz Juventa.

Rosenkranz, D. & Weber, A. (2012b). Vorwort. In D. Rosenkranz & A. Weber (Hrsg.), *Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit* (Grundlagentexte soziale Berufe, 2., aktualisierte Auflage, S. 5–6). Weinheim: Beltz Juventa.

Roth, R. (2000). Bürgerschaftliches Engagement — Formen, Bedingungen, Perspektiven. In A. Zimmer & S. Nährlich (Hrsg.), *Engagierte Bürgerschaft* (S. 25–48). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-92316-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-322-92316-5_2)

- Schuhmacher, F. & Geschwill, R. (2014). Employer Branding. In F. Schuhmacher & R. Geschwill (Hrsg.), *Employer Branding* (S. 33–55). Wiesbaden: Gabler Verlag.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4631-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4631-7_2)
- Schweizerische Akademie der Medizinischen Wissenschaften, Hoff, P. & Mandach, U. v. (Mitarbeiter) (Schweizerische Akademie der Medizinischen Wissenschaften (SAMW), Hrsg.). (2022). *Zusammenarbeit von medizinischen Fachpersonen mit der Industrie. Richtlinien* (1. Auflage). Verfügbar unter:  
<https://www.samw.ch/de/Publikationen/Richtlinien.html>
- Simonson, J., Kelle, N., Kausmann, C., Karnick, N., Arriagada, C., Hagen, C. et al. (2021). *Freiwilliges Engagement in Deutschland. Zentrale Ergebnisse des Fünften Deutschen Freiwilligensurveys (FWS 2019)* (1.). Berlin. Verfügbar unter:  
<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/engagement-und-gesellschaft/engagement-staerken/freiwilligensurveys/der-deutsche-freiwilligensurvey-100090>
- Simsa, R. & Zimmer, A. (2014). Quo vadis ? In A. Zimmer & R. Simsa (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo vadis?* (Bürgergesellschaft und Demokratie, Bd. 46, S. 11–40). Wiesbaden: Springer VS.
- Stadtverwaltung Bülach. (2023). *Ein Einsatz während der Arbeitszeit – was nun?* Verfügbar unter: <https://www.buelach.ch/themen/sicherheit-verkehr/stuetzpunktfeuerwehr/10-faq/artikel/ein-einsatz-waehrend-der-arbeitszeit-was-nun-1385>
- Steckl, M., Simshäuser, U. & Niederberger, M. (2019). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 14(3), 212–217.  
<https://doi.org/10.1007/s11553-019-00703-w>
- Störkle, M. (2021). *Expatriates und freiwilliges Engagement in der Schweiz. Eine qualitative Analyse im Kanton Zug* (Springer eBook Collection, 1st ed. 2021). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33043-9>

- Strübing, J. (2019). Grounded Theory und Theoretical Sampling. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 525–544). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_36](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_36)
- Stützpunkt- und Regionalfeuerwehr Liestal. (2019). *Stützpunkt- und Regionalfeuerwehr Liestal sichert das bewährte Milizsystem mit Teilprofessionalisierung und einem Zweckverband*. Liestal. Verfügbar unter: <https://srfwl.ch/stuetzpunkt-und-regionalfeuerwehr-liestal-sichert-das-bewaehrte-milizsystem-mit-teilprofessionalisierung-und-einem-zweckverband/>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpel, I. M. & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Thiel, K. (2019). *Organisation, Motivation und Konflikte in der Freiwilligenarbeit*. Dissertation. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36185-3>
- Thoits, P. A. & Hewitt, L. N. (2001). Volunteer Work and Well-Being. *Journal of Health and Social Behavior*, 42(2), 115–131. Verfügbar unter: <https://www.jstor.org/stable/3090173>
- Trost, A. (2012). *Talent Relationship Management. Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels ; mit 10 Tabellen*. Berlin, Heidelberg: Springer. Verfügbar unter: [http://www.springer.com/cda/content/document/cda\\_downloaddocument/9783642170775-t1.pdf?SGWID=0-0-45-1326453-p174070260](http://www.springer.com/cda/content/document/cda_downloaddocument/9783642170775-t1.pdf?SGWID=0-0-45-1326453-p174070260)
- Volksstimme. (2017). *Was passiert, wenn die Feuerwehr zu spät ist?* Verfügbar unter: <https://www.volksstimme.ch/2017/11/was-passiert-wenn-die-feuerwehr-zu-sp%C3%A4t-ist.html>

- Wehner, T., Güntert, S. T. [Stefan Tomas] & Mieg, H. A. (2018). *Freiwilligenarbeit. Essenzielles aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie* (Essentials). Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22174-4>
- Wehner, T., Güntert, S. T. [Stefan T.], Neufeind, M. & Mieg, H. A. (2015). Freigemeinnützige Tätigkeit: Freiwilligenarbeit als Forschungs- und Gestaltungsfeld der Arbeits- und Organisationspsychologie. In T. Wehner & S. T. Güntert (Hrsg.), *Psychologie der Freiwilligenarbeit. Motivation, Gestaltung und Organisation* (S. 3–22). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-55295-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-55295-3_1)
- Weichbold, M. (2019). Pretest. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 349–356). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_23)
- Wenzel, D., Beerlage, I. & Springer, S. (2012). *Motivation und Haltekraft im Ehrenamt. Die Bedeutung von Organisationsmerkmalen für Engagement, Wohlbefinden und Verbleib in Freiwilliger Feuerwehr und THW* (Soziologische Studien, Band 39). Freiburg: Centaurus Verlag & Media. <https://doi.org/10.1007/978-3-86226-978-5>
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 215–240. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.215>
- Yeung, A. B. (2004). The Octagon Model of Volunteer Motivation: Results of a Phenomenological Analysis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(1), 21–46. <https://doi.org/10.1023/B:VOLU.0000023632.89728.ff>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods* (Applied social research methods series, vol. 5, 3. ed.). Thousand Oaks, Calif.: SAGE. Retrieved from <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0739/2002152696-b.html>
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research* (3. ed.). Los Angeles, Calif.: SAGE.

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1. Induktiv erstellte Hauptkategorien .....	65
Abbildung 2. Attraktivitätsfaktoren der FW-WOLF unterteilt in Markenidentität / Nutzenversprechen für Brand Identity Statements und Markenpersönlichkeit / Werte und Kultur für EVP .....	68
Abbildung 3. Visualisierung der Verteilung der Attraktivitätsfaktoren der FW WOLF als Wortwolke .....	77
Abbildung 4. Heatmap zur Visualisierung von Überschneidungen verschiedener Attraktivitätsfaktoren; Nennungen wurden pro Dokument nur einmal gezählt .....	83
Abbildung 5. Heatmap zur Visualisierung der Verteilung der Attraktivitätsfaktoren über verschiedene Gruppen hinweg.....	105

## **Anhang**

- Anhang A: Beobachtungsprotokoll der Teilnehmenden Beobachtung
- Anhang B: Interviewleitfaden
- Anhang C: Einverständniserklärung zur Teilnahme am Interview
- Anhang D: Gesamtkategoriensystem samt Subkategorien pro Hauptkategorie
- Anhang E: Kategoriendefinitionen der verschiedenen Attraktivitätsfaktoren samt der darin codierten Elementen
- Anhang F: Summary Tabellen zu den Kategorien Gründe für/gegen Beitritt(süberlegungen) und Gründe für/gegen Austritt(süberlegungen)
- Anhang G: Dokumenten-Vergleichsdiagramm mit standardisierter Interviewlänge