

Motivation im Feuerwehr-Ehrenamt

Wie Grundmotivation, Ausbildungsqualität und Anerkennung die Bindung über den gesamten Werdegang prägen



Kurz zusammengefasst ...

Motivation im Ehrenamt entsteht aus einer stabilen Grundmotivation und wird im Alltag wie ein sinnbildlicher Akku immer wieder durch Ausbildungserfahrungen, Führung, Anerkennung und Rahmenbedingungen aufgeladen. Studien zur Freiwilligen Feuerwehr zeigen eine insgesamt hohe Zufriedenheit, gleichzeitig aber deutliche Hinweise, dass Aus- und Fortbildung ein zentraler Hebel für Bindung ist. Handlungsorientierte Ausbildung kann Motivation nicht aus dem Nichts erzeugen, aber sie sehr wohl systematisch stärken. Der Artikel gibt Impulse, wie Auszubildende entlang des gesamten feuerwehrtechnischen Werdegangs motivationsförderliche Ausbildungsangebote gestalten können.



Motivation ist mehr als sich Zeit zu nehmen. Sie ist die Energiequelle, die Menschen dazu bringt, über Jahre hinweg zuverlässig zu üben, sich fortzubilden, Verantwort-

tung zu übernehmen und im Einsatz unter Belastung zu funktionieren. Freiwilliges Engagement in der Feuerwehr ist schließlich nicht nur zeitintensiv, sondern auch gesellschaftlich sicherheitsrelevant. Motivation als Einflussfaktor entscheidet maßgeblich mit darüber, ob Ausbildung gelingen kann. Wer sich innerlich nicht oder nicht mehr verbunden fühlt, lernt selektiv, beteiligt sich weniger, nimmt weniger Verantwortung wahr und fällt in der Konsequenz, oft durch einen schleichenden Prozess, schließlich aus.

Motivation im Ehrenamt ist keine persönliche Eigenschaft, sondern ein dynamisches Passungsverhältnis zwischen Person, Aufgabe und Organisation.

Dieses Passungsverhältnis zeigt sich entlang einer individuellen persönlichen „Motivationsbiografie“, welche vom ersten Kontakt zur Feuerwehr, über Grundausbildung und Fachqualifizierungen bis hin zu Führungs- und Leitungsaufgaben verläuft und sich fortentwickelt.

Anhand der Forschungsergebnisse lässt sich zunächst festhalten, dass das Ehrenamt in der Freiwilligen Feuerwehr eine hohe Grundattraktivität in sich trägt. In einer großen Untersuchung zu Freiwilligen Feuerwehren in Bayern berichten insgesamt 80 % der Aktiven, „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“ mit ihrem Engagement zu sein. 85 % wollen so lange wie möglich aktiv bleiben (Rosenkranz et al., 2025, S. 81, 94 f.). Gleichzeitig zeigt die gleiche Studie aber auch klare Reibungspunkte auf. Fast 7.000 der über 32.000 befragten Kameradinnen und Kameraden nennen konkrete Verbesserungswünsche. Neben Bürokratieabbau wird ein besserer Zugang zu Aus-, Fort- und Weiterbildung besonders häufig genannt



(Rosenkranz et al., 2025, S. 96). Ausbildung ist insofern nicht nur Qualifizierung, sondern wird von Aktiven als relevanter Bestandteil dessen erlebt, was ihr Engagement attraktiver und aktivierender macht.

Um Motivation in der Ausbildung sinnvoll adressieren zu können, hilft zunächst eine pragmatische Unterscheidung in Grund- und Situationsmotivation. Grundmotivation beschreibt die eher stabilen, oft mit persönlichen Werten verbundenen Beweggründe, die Menschen überhaupt zur Feuerwehr kommen und bei ihr bleiben lassen. Situationsmotivation beschreibt, ob jemand heute Abend zum Übungsdienst erscheint und thematisch wirklich mit einsteigt. Beides hängt insofern zusammen, dass Grundmotivation in Situationen bestätigt oder verletzt wird.

Die Grundmotivation bleibt – aber sie kann durch Ausbildungserfahrungen verstärkt oder beschädigt werden.

Genau hier liegt der reale Einflussbereich der Ausbildung für die Motivation von Einsatzkräften. Sie gestaltet Situationen, in denen Menschen Sinn, Kompetenz und Zugehörigkeit erleben – oder eben nicht. Ein bewährtes und vergleichsweise leicht verständliches Modell zur Erklärung dieser Möglichkeiten stellt die Selbstbestimmungstheorie dar. Sie beschreibt drei psychologische Grundbedürfnisse, die Motivation besonders zuverlässig tragen. Autonomie meint, dass Menschen mitgestalten können und echte Handlungsspielräume erleben. Kompetenz heißt, spürbar wirksam zu sein und ein Gefühl von „Ich kann das“ zu erleben. Soziale Eingebundenheit beschreibt Zugehörigkeit und das Gefühl, im „Team“ angekommen zu sein (Ryan & Deci, 2000). Auf die Feuerwehr angewendet bedeutet dieses Modell, dass Teilnehmende ihre wahrgenommene Autonomie verlieren, wenn sie im Übungsdienst nur Befehlsempfänger sind, ohne zu

verstehen oder wenn sie keine eigenen Entscheidungsspielräume beim Ausführen von Aufgaben haben. Wer wiederholt unter- oder überfordert, bloßgestellt oder ohne Feedback gelassen wird, verliert sein persönliches Kompetenzgefühl. Wer keinen Anschluss findet, nur die sprichwörtliche Nummer ist oder am Standort als nicht passend angesehen wird, verliert sein Gefühl von Zugehörigkeit.

Umgekehrt kann Ausbildung genau diese drei Bedürfnisse aber auch mit naheliegenden Mitteln ganz gezielt bedienen. Autonomie entsteht zum Beispiel, wenn Übungsszenarien nicht als sich wiederholende Durchführungen nach demselben Schema angelegt sind, sondern als gelenkte Entscheidungsaufgaben für jede einzelne teilnehmende Person. Die Führungskraft muss eine Lage beurteilen, der Angriffstrupp über die Durchführung einer Rauchgaskühlung entscheiden und der Wassertrupp sich bei der Herstellung der Wasserversorgung im Trupp koordinieren. Hier wird schon deutlich, dass auch kleine Wahlmöglichkeiten wirken können. Kompetenzgefühl entsteht, wenn Lernfortschritt sichtbar wird und Leistung fair, konkret und zeitnah rückgemeldet wird. Das kann über klare Erfolgskriterien, gestufte Schwierigkeit und kurze Feedbackschleifen im Übungsablauf passieren. Besonders wirksam sind Aufgaben, bei denen Teilnehmende ihre Wirksamkeit unmittelbar erleben können, wie etwa beim Vorgehen im verrauchten Gebäude, das durch fachlich richtige Entscheidungen zu einer schnellen Menschenrettung führt, oder wenn der Verkehr durch die Entscheidung des Trupps, Schlauchbrücken sachgerecht zu verwenden, gefahrlos weiterläuft, ohne die Wasserversorgung der Einsatzstelle zu beeinträchtigen. Zugehörigkeit entsteht, wenn Lernen als echte Gemeinschaftsaufgabe organisiert ist. Ein soziales Gefüge und

Gefühl von Zusammenhalt in Lehrgang oder Einheit sind hier von tragender Bedeutung. Außerdem kann eine aktive Rollenverteilung erfolgen, die Konzepte wie Mentoren- oder auch Paten-Systeme oder Peer-Teaching unterstützen. Auch Nachbesprechungen wirken nur dann gut, wenn sie nicht zur Fehlerjagd werden, sondern als gemeinsames Lernen verstanden werden. Wer erlebt, dass er im Team gebraucht wird und dass Fragen erlaubt sind, wird sich eher langfristig einbinden.

Autonomie, Kompetenzgefühl und Zugehörigkeit sind die Gestaltungsfaktoren, mit denen Auszubildende Motivation zuverlässig unterstützen können.

Ergänzend hilft ein zweites Modell, um typische Motivlagen im Ehrenamt zu kategorisieren. Das Volunteer Functions Inventory nach Clary et al. (1998) beschreibt, dass Engagement verschiedene Funktionen erfüllt. Diese sind unter anderem Werte und Sinn, Lernen und Verstehen, soziale Funktionen, Karriere und Qualifizierung, Schutz des Selbstwerts sowie Wachstum und Persönlichkeitsentwicklung (Clary et al., 1998). Werte können im Kontext der Feuerwehr vereinfacht betrachtet das Helfen im Einsatz und das Selbstverständnis der Feuerwehr als Organisation bezeichnen. Lernen ist inhaltlich übersetzt der kontinuierliche Auf- und Ausbau einer Technik- und Taktikkompetenz und wird durch den Wunsch getragen, etwas Neues zu lernen. Soziale Funktion ist das Team und die Kameradschaft, welche das Fundament der Feuerwehr bilden. Karriere und Qualifizierung meint, dass ehrenamtliches Engagement Kompetenzen und mitunter auch Nachweise hervorbringen kann, die im Berufsleben hilfreich sind, wie etwa Führungserfahrung, Kommunikationsstrategien, Stressmanagement oder technische Grundkenntnisse. Schutz des Selbstwerts kann inhaltlich bedeuten, über

die Zugehörigkeit und Rolle in der Feuerwehr persönliche Stabilität und Sinn zu erleben. Wachstum und Persönlichkeitsentwicklung zeigen sich, wenn Menschen Verantwortung übernehmen und dabei persönlich reifen und sich fortentwickeln. Menschen kommen jedoch, was im Verständnis dieser Zusammenhänge wichtig zu berücksichtigen ist, selten nur wegen eines zentralen Motivs zu einem ehrenamtlichen Engagement. Vielmehr ist es häufig eine Kombination mehrerer Leitmotive. Eine gute Ausbildung erkennt diese Vielfalt an und macht sie anschlussfähig, statt sie zu bewerten.

Was bedeutet das nun entlang der feuerwehrtechnischen Biografie? Der Einstieg in die Feuerwehr gelingt oft über soziale Anstöße, wie Familie, Freunde, Bekannte, Jugendfeuerwehr oder eine direkte Ansprache (Kietzmann et al., 2014; Rosenkranz et al., 2025). Damit startet Motivation meist als Mischung aus Sinn, Zugehörigkeit und dem Erlebnis (Kietzmann et al., 2014; Rosenkranz et al., 2025). In der Grundlagenausbildung entscheidet sich damit aber nicht nur, ob jemand fachlich qualifiziert werden kann, sondern auch, ob sich diese anfängliche Motivation in stabile Bindung übersetzt. Das gelingt besonders dann, wenn die Grundlagenausbildung von Anfang an auf die Einbindung der Kameradin oder des Kameraden in die Organisation Feuerwehr ausgerichtet ist. Eine klare Orientierung, verlässliche Standards, sichtbarer Lernfortschritt, sichere Lernräume und ein Umgangston, der Fehler als Lernanlass behandelt, können so zu Faktoren werden, die über ein langfristiges Engagement in der Feuerwehr entscheiden.

Gerade in der Grundausbildung entstehen noch zu oft typische und vollkommen vermeidbare Motivationsbrüche. Überforderung ohne Unterstützung, Unterforderung durch Zuschauen, Drills ohne Sinnbezug oder ein Klima, in dem Fragen als Schwäche



gelten, sollten Relikte vergangener Zeiten sein. Zu oft wird aber auch heute noch vorausgesetzt, dass Lernende in Lehrgängen die angestrebte Qualifikation eigentlich bereits durch Jugendfeuerwehr und Standortausbildung erreicht haben, statt sich der zentralen Aufgabe der Kompetenzentwicklung als Ausbilderin oder Ausbilder bewusst zu sein und diese anzunehmen, was in der Konsequenz zu ebendiesen Relikten führt. In handlungsorientierten Settings kann und sollte man hier sehr bewusst gegensteuern. Szenarien sind so zu konzipieren, dass sie zur Zielgruppe passen. Aufgaben sind so zu verteilen, dass jede lernende Person aktiv handelt. Reflexion ist so anzulegen, dass Lernfortschritt sichtbar wird. Entscheidend ist dabei die innere Logik, nicht den Stoff durchzuziehen, sondern Kompetenzentwicklung zu ermöglichen. Werbebeispielsweise Schläuche kuppelt, sollte nicht nur die Handgriffe reproduzieren, sondern muss auch verstehen, warum genau diese Handgriffe unter Zeitdruck und Stress sicher funktionieren müssen. Idealerweise gewinnt die Person die Erkenntnis in einer Übung, um den Einsatzbezug plausibel zu machen.

Ausbildung wirkt doppelt: Sie qualifiziert für den Einsatz und ist zugleich Anerkennung und Bindung.

Mit zunehmender Dienstzeit verändert sich Motivation häufig; sie ist weder in Begründung noch in Ausprägung eine Konstante und sollte so auch nicht verstanden werden. Viele bleiben, weil sie sich als Teil der Gemeinschaft erleben, weil sie Wirksamkeit spüren und weil die Feuerwehr als Lebenswelt Bedeutung hat. Gleichzeitig kommen aber neue oder veränderte Belastungen hinzu. Beruf, Familie, Pflege von Angehörigen und knappe Zeit können sich zu hinderlichen Umständen entwickeln. Studien

zeigen deutlich, dass Vereinbarkeit mit Beruf und familiären Verpflichtungen ein zunehmend relevanter Faktor wird. Je mehr Lebensrealitäten kollidieren und in Einklang gebracht werden müssen, desto stärker braucht es individuelle, flexible und wertschätzende Lösungen für die betreffenden Kameradinnen und Kameraden (Rosenkranz et al., 2025). Für die Ausbildungsplanung ergibt sich daraus, dass Übungsdienste nicht immer länger werden müssen, aber sie als notwendigerweise sinnvoll und gut strukturiert erlebt werden und einen hohen Anteil sinnvoll genutzter Lernzeit enthalten müssen. Dies reduziert zeitliche Belastungen und geht mit der aufgewendeten Zeit der Einsatzkräfte wertschätzend um. Dazu gehören auch eine realistische Zeitplanung und eine Kultur, in der Absagen nicht moralisch sanktioniert werden, sondern als Lebensrealität ernst genommen werden.

Spätestens mit der Übernahme von Führungs- und Ausbilderrollen verschiebt sich die Motivlage zunehmend. Verantwortung, Gestaltung und Weitergabe treten stärker in den Vordergrund. Gleichzeitig steigt der Zeitaufwand deutlich. Führungskräfte in der Feuerwehr nennen im Durchschnitt einen erheblich höheren wöchentlichen Zeitaufwand als Aktive ohne Führungsfunktion (Rosenkranz et al., 2025).

Für Führungskräfte ist Zeit besonders im Ehrenamt die knappste Ressource. Ausbildung muss deshalb wirksam und geplant sein und gleichzeitig respektvoll mit Lebensrealitäten umgehen.

Aus Sicht von Führungskräften kann Ausbildung auf zwei Ebenen betrachtet werden: Einerseits als Werkzeug, um eigene Führungsverantwortung sicher erfüllen und den Dienst in der eigenen Feuerwehr gestalten zu können, und andererseits als Ausdruck von Wertschätzung. Wenn Gruppen- oder Zugführende eine passgenaue, hochwertige

Fortbildung erhalten, erleben sie dies durchaus auch als Anerkennung und Investition in die eigene Person und Tätigkeit. Motivation ist eng an reale Handlungsfähigkeit gekoppelt. Anders als in vielen Vereinskontexten steht in der Gefahrenabwehr eine existenzielle Aufgabe hinter der Tätigkeit. Das erklärt auch, warum Motive wie „anderen helfen“, „sinnvolle Tätigkeit“, „Spaß an der Tätigkeit“ und „Gemeinschaft“ im Bevölkerungsschutz wiederholt als relevant beschrieben werden (Kietzmann et al., 2014, S. 5). Werden Erwartungen durch lange Wartezeiten, schlechte Didaktik, passende Passung, geringe Übungsbeteiligung oder eine Gestaltung als Pflichtprogramm nicht befriedigt, führt das dazu, das Kompetenzentwicklung gebremst wird. Vor allem entsteht Frust, der sich auf die Bindung an die Organisation auswirken und diese sogar beenden kann. Unter dieser Betrachtung ist es auch kein Zufall, dass in der bayerischen Studie ein verbesserter Zugang zu Aus-, Fort- und Weiterbildung unter den häufigsten Verbesserungsvorschlägen genannt wird (Rosenkranz et al., 2025, S. 96).

Damit wird Ausbildung zu einem strategischen Motivationsinstrument im Sinne der Gestaltung verlässlicher Bedingungen. Verantwortliche sollten die Bindung zu Einsatzkräften durch systematische Einbindung, Entwicklung und Anerkennung stärken (Wenzel et al., 2012). In der Ausbildungspraxis in der Feuerwehr lässt sich dieser Ansatz auf drei einfache Leitfragen herunterbrechen, die in jeder Lernsituation mitschwingen können:

Sinn: Verstehen die Teilnehmenden, wofür sie etwas lernen? Kompetenz: Erleben die Teilnehmenden, dass sie es lernen können? Zugehörigkeit: Erleben die Teilnehmenden, dass sie dazugehören?

Wenn diese Fragen in der Ausbildung positiv beantwortet werden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Grundmotivation stabil bleibt, auch wenn der Alltag stressig ist. Was bedeutet das nun aber konkret für handlungs- und kompetenzorientierte Ausbildung entlang des gesamten Werdegangs einer Einsatzkraft? Lernen sollte als vollständige Handlung gestaltet werden, damit Motivation nicht an kleinen Teilstücken und Drills zerschellt. Wer nur Einzelgriffe trainiert, erlebt weniger Sinn und weniger Kompetenztransfer. Wer dagegen plant, durchführt, überprüft und reflektiert, erlebt Wirksamkeit und Verantwortung. Zudem ist Reflexion kein Luxus, sondern Motivationspflege. Sie macht Lernfortschritt sichtbar, würdigt Leistungen und schafft psychologische Sicherheit. Ausbildung braucht darüber hinaus eine klare Progression. Erfolge für den Einstieg, steigende Herausforderungen und differenziertes Feedback über den gesamten Werdegang hinweg wirken entwickelnd. Soziale Lernformen sind indes nicht nur methodische Variationen, sondern bedienen das Zugehörigkeitsbedürfnis direkt.

Anerkennung durch Ausbildung wird oftmals in ihrer Bedeutung unterschätzt. Anerkennung ist mehr als nur eine Urkunde oder ein Ehrenzeichen, sondern zeigt sich im Alltag. Eine hochwertige, gut vorbereitete Ausbildung ist eine Form von Anerkennung, die klar signalisiert: „Deine Zeit ist uns etwas wert, und wir investieren in deine Handlungsfähigkeit.“

Ergänzend zeigt eine Sonderauswertung zum Engagement junger Menschen, dass Qualifizierung und Kompetenzgewinne für junge Engagierte eine besondere Rolle spielen (Kausmann et al., 2017). Wer Nachwuchs also binden will, sollte Lernwege sichtbar machen, Lernfortschritt transparent machen und Entwicklungsmöglichkeiten früh greifbar gestalten. Für die nachwachsenden



Generationen, die in den kommenden Jahren auch verstärkt in die Feuerwehren hineinwachsen werden, kommt hinzu, dass sie in einer stark digitalisierten Medienumgebung sozialisiert werden und deshalb hohe Erwartungen an visuelle, interaktive und personalisierte Lern- und Kommunikationsformate stellen (Beule & Zauner, 2022). Das bedeutet nicht, dass alles digital werden muss, wohl aber, dass digitale Elemente wie Micro-Learnings, kurze Videos, Online-Vorbereitungen und digitale Checklisten als Brücke dienen können, um knappe Präsenzzeiten effizienter zu nutzen und Motivation über die Woche hinweg zu stützen. Dass gerade Frauen und Berufstätige in der Feuerwehr mehr digitale Angebote in der Qualifizierung als wichtiges Potenzial sehen, passt inhaltlich ebenfalls dazu (Rosenkranz et al., 2025).

Gute Ausbildung bedeutet auch, den jeweiligen Bedürfnissen der Lernenden gerecht zu werden.

Am Ende läuft Motivation in der Feuerwehr auf die einfache, aber anspruchsvolle Kernaufgabe hinaus, dass Menschen eine sinnvolle Aufgabe wirksam und sicher ausführen, sich dabei als Teil eines Teams erleben und in ihrer Lebensrealität respektiert werden wollen. Ausbildung ist der Ort, an dem diese Erfahrung entstehen oder scheitern kann. Wer Ausbildung handlungs- und kompetenzorientiert gestaltet, arbeitet damit nicht nur an der Einsatzfähigkeit, sondern unmittelbar an der Bindung der Menschen.

Literaturverzeichnis

Beule, V., & Zauner, L. (2022). Generation Alpha – eine neue Nutzergeneration. *Media Perspektiven*, (4), 160–165. https://www.media-perspektiven.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2022/2204_Beule_Zauner.pdf

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (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>

Freise, M., & Walter, D. (2024). Motivations and expectations of German volunteer firefighters. *Journal of Civil Society*, 20(2), 190–208. <https://doi.org/10.1080/17448689.2024.2357081>

Kausmann, C., Simonson, J., & Hameister, N. (2017). *Freiwilliges Engagement junger Menschen: Sonderauswertungen des Vierten Deutschen Freiwilligensurveys*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. <https://www.bmbfsfj.bund.de/resource/blob/119820/b06feba2db2c77e0bff4a24662b20c70/freiwilliges-engagement-junger-menschen-data.pdf>

Kietzmann, D., Kehl, D., & Schmidt, S. (2014). Ehrenamtliche gewinnen und halten – Gründe für eine Aufnahme und Motive für eine langfristige Aufrechterhaltung eines Engagements im Krisenmanagement und Katastrophenschutz. *BBE-Newsletter*, (10). https://www.b-b-e.de/fileadmin/Redaktion/05_Newsletter/01_BBE_Newsletter/bis_2017/2014/NL10_Gastbeitrag_Kietzmann_Kehl_Schmidt.pdf

Kozjek, T., Zorec Klemenčič, U., & Umek, L. (2025). Volunteer Motivation in Firefighting Organisations: A Case of the Slovenian Firefighters Association. *Fire*, 8(6), 220. <https://doi.org/10.3390/fire8060220>

Rosenkranz, D., Görtler, M., & Buchner, K. (2025). *Wer löscht morgen? Engagement und Freiwillige Feuerwehr: Optionen des strategischen Freiwilligenmanagements*. Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm. https://www.pe-docs.de/volltexte/2025/32278/pdf/Rosenkranz_et_al_2025_Engagement_und_Freiwillige_Feuerwehr.pdf

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

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*. Centaurus Verlag & Media. <https://doi.org/10.1007/978-3-86226-978-5>

Bearbeitungsvermerk

Dieser Beitrag wurde inhaltlich und illustrativ mit Unterstützung von künstlicher Intelligenz (KI) erstellt. Er wurde von den Autorinnen und Autoren fachlich geprüft, angepasst und freigegeben.