

Austritt aus dem Feuerwehrdienst

Eine Studie zu den Berufsaustritten und -wechseln
von Berufsfeuerwehrleuten

**Im Auftrag des Schweizerischen Verband des Personals
öffentlicher Dienste VPOD**

Dr. Christoph Schlatter

Institut für Personalmanagement und Organisation PMO
Hochschule für Wirtschaft FHNW

Christoph Vogel
Ellenor Hunn
Prof. Dr. Anne Jansen

Datum: 26. September 2025

Summary

Der Schweizerische Verband des Personals öffentlicher Dienste VPOD ist zuständig für den Grossteil aller Organisationen im Service Public. Eine Zielgruppe des VPOD sind Berufsfeuerwehrleute, die bei Schweizer Städten ab 50'000 Einwohner*innen angestellt sind. Die Arbeitsbedingungen der Berufsfeuerwehrleute unterscheiden sich stark von Berufsgruppen mit Büroarbeitsplätzen. Berufsfeuerwehrleute üben eine Tätigkeit mit hohen körperlichen Belastungen aus. Auch die aus dem speziellen Schichtrhythmus und den spezifischen mentalen Anforderungen des Berufs erwachsenden psychischen und sozialen Besonderheiten fallen stark ins Gewicht. Es stellt sich daher die Frage, wie viele Personen frühzeitig aus dem Beruf austreten, welche Gründe dafür ausschlaggebend sind und welche (beruflichen) Wege die Feuerwehrleute nach ihrem Austritt einschlagen.

Aufgrund der bestehenden Daten zu den (frühzeitigen) Austritten sowie der Vielzahl möglicher Austrittsgründe und weiterer (Erwerbs-)Wege wurde ein Mixed-Methods-Forschungsdesign gewählt. In einem quantitativen Teil wurden die Anzahl und Art der Austritte bei neun Schweizer Berufsfeuerwehren im Zeitraum 2014–2024 erhoben und ausgewertet. Ergänzend wurden in einem qualitativen Teil Interviews mit elf Führungspersonen der Berufsfeuerwehren durchgeführt, um die Austrittsgründe, die weiteren (Erwerbs-)Wege sowie die von Arbeitgebern ergriffenen Massnahmen zur Bindung der Berufsfeuerwehrleute zu erfassen.

Die Ergebnisse zeigen, dass knapp die Hälfte der Austritte auf frühzeitige Pensionierungen zurückzuführen ist, während Kündigungen durch Mitarbeitende ebenfalls einen wesentlichen Anteil ausmachen. Als Austrittsgründe wurden insbesondere gesundheitliche Einschränkungen, Veränderungen bei Pensionskassenleistungen, private Motive wie Wohnortwechsel sowie arbeitgeberbezogene Faktoren wie begrenzte Aufstiegsperspektiven genannt. Wenn Berufsfeuerwehrleute nach ihrem Austritt nicht den Arbeitsmarkt verlassen, wechseln sie häufig in andere Feuerwehren oder in städtische bzw. stadtnahe Berufe, während einzelne Personen auch in ihren ursprünglich erlernten Beruf zurückkehren. Für manche bestand die Möglichkeit, feuerwehrintern in andere Aufgabenbereiche zu wechseln. Arbeitgeberseitig reicht das Spektrum der Massnahmen zur Bindung der Berufsfeuerwehrleute von gesundheitsorientierten Programmen über kurz- bis langfristige Funktionswechsel und flexible Arbeitszeitmodelle bis hin zu entwicklungsbezogenen Angeboten wie Weiterbildungen und Umschulungen.

Auf der Grundlage der Ergebnisse werden organisationsbezogene und übergreifende Handlungsempfehlungen abgeleitet, die Berufsfeuerwehren bzw. Arbeitgebern Ansatzpunkte zur Förderung der langfristigen Einsatzfähigkeit und Bindung von Berufsfeuerwehrleuten bieten.

Inhaltsverzeichnis

1 Ausgangslage und Zielsetzung	1
2 Methodisches Vorgehen	2
3 Ergebnisse.....	4
3.1 Ergebnisse der quantitativen Analyse	4
3.2 Ergebnisse der qualitativen Analyse	8
3.2.1 Austrittsgründe der Berufsfeuerwehrleute	8
3.2.1.1 Pensionierung.....	8
3.2.1.2 Arbeitgeberbezogene Gründe	9
3.2.1.3 Kulturelles und Team.....	9
3.2.1.4 Private und persönliche Gründe	10
3.2.1.5 Gesundheitliche Gründe.....	10
3.2.1.6 Fähigkeitsbezogene Gründe	11
3.2.2 Weitere (Erwerbs-) Wege der Berufsfeuerwehrleute.....	11
3.2.2.1 Austritt aus dem Arbeitsmarkt	11
3.2.2.2 Arbeitgeber- und Berufswechsel	12
3.2.3 Massnahmen und Aktivitäten zur Bindung von (älteren) Berufsfeuerwehrleuten	12
3.2.3.1 Arbeitsorganisatorische Massnahmen	13
3.2.3.2 Einsatzbezogene Massnahmen	15
3.2.3.3 Arbeitszeit- und schichtbezogene Massnahmen	16
3.2.3.4 Entwicklungsbezogene Massnahmen	16
3.2.3.5 Gesundheitsbezogene Massnahmen	17
3.2.3.6 Weitere Massnahmen.....	17
4 Handlungsempfehlungen.....	18
4.1 Organisationsbezogene und arbeitsorganisatorische Empfehlungen.....	18
4.2 Übergreifende Empfehlungen und Handlungsfelder	19
5 Literaturverzeichnis.....	21

1 Ausgangslage und Zielsetzung

Der [Schweizerische Verband des Personals öffentlicher Dienste VPOD](#) ist zuständig für den Grossteil aller Organisationen im Service Public. Eine Zielgruppe des VPOD sind Berufsfeuerwehrleute, die in der Regel bei Schweizer Städten bzw. Gemeinden angestellt sind. Gesetzliche (kantonale) Vorgaben definieren den Auftrag an die Berufsfeuerwehr. Diese ist für die Intervention bei Bränden, Elementarereignissen, Einstürzen, Unfällen und ABC-Ereignissen (atomare, biologische und chemische Schadenereignisse) zum Schutz von Menschen, Tieren, Umwelt und Sachwerten zuständig. Berufsfeuerwehrmann/-frau ist ein Weiterbildungsberuf (Berufsberatung.ch, 2025). Voraussetzungen für den Beruf sind unter anderem der Abschluss einer 3-jährigen beruflichen Grundbildung oder ein mindestens gleichwertiger Ausweis sowie Führerausweis der Kategorie C. Zu den Anforderungen gehören die Bereitschaft zu unregelmässigen Arbeitszeiten, physische und psychische Belastbarkeit, robuste Gesundheit und Zuverlässigkeit. Insgesamt überwiegt der Männeranteil bei den Schweizer Berufsfeuerwehrleuten deutlich.

Berufsfeuerwehrleute haben unregelmässige Arbeitszeiten und arbeiten im Schichtdienst. Nach einer Dienstzeit von 24 Stunden folgt eine Ruhezeit von mindestens 24 Stunden. Die Präsenzzeit unterteilt sich in Einsätze und einsatzfreie Zeit. Einsätze bestehen zu ca. 20 Prozent Brandbekämpfungen und zu 80 Prozent aus weiteren Hilfeleistungen. In der einsatzfreien Zeit sind Berufsfeuerwehrleute in Werkstätten, im Unterhalt, in der Administration und der Planung tätig.

Berufsfeuerwehrleute sind starken körperlichen Belastungen ausgesetzt. Weitere Belastungen ergeben sich aus den psychischen und sozialen Besonderheiten, die durch den besonderen Schichtrhythmus und die mentalen Anforderungen des Berufs bedingt sind. Die Arbeitsbedingungen der Berufsfeuerwehrleute unterscheiden sich somit stark von anderen Berufsgruppen. So treten Arbeitsunfähigkeiten, welche in Zusammenhang mit den physischen und psychischen Belastungen sowie mit weiteren Faktoren wie Dienstjahren und Arbeitszeit stehen, vergleichsweise häufig auf (May et al., 2023). Generell zeigt sich, dass es in Berufsgruppen mit hohen körperlichen und/oder mentalen Belastungen vergleichsweise häufiger vorkommt, dass Mitarbeitende ihre Tätigkeit nicht bis zum ordentlichen Pensionsalter ausüben können (Eurofound, 2019; van den Berg et al., 2009; Zacher et al., 2018). Vor diesem Hintergrund stellt sich daher die Frage, ob und aus welchen Gründen Berufsfeuerwehrleute frühzeitig aus dem Beruf austreten, welche (beruflichen) Wege sie nach dem Austritt einschlagen und welche Massnahmen Arbeitgeber treffen, um (frühzeitigen) Austritten entgegenzuwirken.

In der vorliegenden Studie wird daher untersucht, **wie viele (frühzeitige) Austritte von Berufsfeuerwehrleuten** es bei ausgewählten Städten bzw. Gemeinden in den letzten Jahren gegeben hat (Ziel 1). Weiter werden die **Gründe für das frühzeitige Ausscheiden** (Ziel 2) sowie die **weiteren (Erwerbs-) Wege** der Berufsfeuerwehrleute (Ziel 3) ermittelt. Darüber hinaus werden bei den Arbeitgebern **Aktivitäten und Massnahmen** erfasst, mit welchen frühzeitigen Austritten entgegengewirkt werden kann (Ziel 4). Ausgehend von den Ergebnissen werden im Anschluss Handlungsempfehlungen abgeleitet.

2 Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Forschungsfrage und der Erreichung der vorgestellten Ziele wurde das nachfolgend dargelegte iterative Vorgehen gewählt.

Methodenauswahl und Begründung

Aufgrund der vorliegenden quantitativen Datenlage zu den frühzeitigen Austritten von Berufsfeuerwehreuten bei Städten bzw. Gemeinden sowie aufgrund der Vielzahl an möglichen Austrittsgründen und weiteren (Erwerbs-) Wege wurde eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Methoden gewählt.

Die Anzahl und die Art der Austritte wurden bei den Arbeitgebern mittels quantitativer Methoden untersucht. Die verschiedenen Austrittsgründe und die weiteren (Erwerbs-) Wege sowie auch die getroffenen Massnahmen der Arbeitgeber zur Bindung wurden mittels qualitativer Methoden (Interviews) erfasst. Qualitative Methoden bringen dann einen Mehrwert, wenn subjektive Sichtweisen, Motive oder Aktivitäten in Organisationen – wie in der vorliegenden Studie die Austrittsgründe, die weiteren (Erwerbs-) Wege und die organisationalen Aktivitäten zur Minimierung von Austritten – ermittelt und rekonstruiert werden sollen (Brüsemeister, 2008; Dresing & Pehl, 2018; Helfferich, 2011).

Sampling

Im Rahmen der Untersuchung wurden bei insgesamt neun Schweizer Berufsfeuerwehren Daten zusammengetragen bzw. erhoben. Dabei wurden die Milizfeuerwehren ausgeschlossen, da in der vorliegenden Studie die spezifische Situation von Berufsfeuerwehreuten im Zentrum stehen soll. Für die Auswahl der Schweizer Berufsfeuerwehren wurden Kriterien definiert, mittels derer möglichst aussagekräftige Resultate erzeugt werden können. Die für die Auswahl der Berufsfeuerwehren relevanten Kriterien sind in Tabelle 1 aufgeführt.

Tabelle 1: Auswahlkriterien Berufsfeuerwehren.

Auswahlkriterium	Erläuterung des Kriteriums
Organisationsgrösse	<ul style="list-style-type: none"> Organisationsgrösse gemessen an Mitarbeitenden und Einsätzen pro Jahr
Öffentliche Berufsfeuerwehren	<ul style="list-style-type: none"> An Städten bzw. Gemeinden angeschlossene Berufsfeuerwehren
(Sprach-)Region	<ul style="list-style-type: none"> In Absprache mit dem Auftraggeber wurde hier die französischsprachige und deutschsprachige Schweiz ausgewählt
Schichtmodell	<ul style="list-style-type: none"> 24-24h und 24-48h Schichtmodell
Zugang	<ul style="list-style-type: none"> Guter Zugang für die Untersuchung (unterstützt durch VPOD)

In Tabelle 2 sind die neun untersuchten Berufsfeuerwehren mit ausgewählten Indikatoren überblicksartig dargelegt.

Tabelle 2: Überblick untersuchte Berufsfeuerwehren (Sample).

Berufsfeuerwehr	Standort(e)	HC ¹	Schichtmodell	Anzahl Austritte (2014-2024)	Austritts- und Pensionsalter* (MW 2014-2024)
Basel	1 (ohne Pharma und Flughafen)	110 (HR)	24-24	37	49.7; 61.9*
Bern	1	100 (I)	24-24	34	56.8; 60.5*
Biel	1	32 (I)	24-48	16	48.3; 63.5*
Genf	3 (ohne Flughafen)	273 (HR)	24-48	38	51.9; 59.9*
Luzern	1	39 (I)	24-48	6	31.7; (keine*)
Neuchâtel	1	35 (I)	24-48	17 (2018-2024)	42.3; 61.7*
St. Gallen	1	45 (I)	24-24	24	45.8; 64.4*
Winterthur	1	50 (I)	24-48	19	53.1; 60.5*
Zürich	2	300 (I)	24-48	63	55.9; 61.9*

Untersuchungsvorgehen qualitative Untersuchung (Ziel 2 bis 4):

Zuerst wurden über das Netzwerk des VPOD die Berufsfeuerwehren schriftlich bzw. per Telefon kontaktiert und zur Teilnahme am Projekt angefragt. Dabei wurde abgeklärt, welche Personen zu den Austrittsgründen und den weiteren (Erwerbs-) Wegen am besten Auskunft geben können (z.B. Kommandanten oder Leitungspersonen mit Personalverantwortung und einschlägiger Berufserfahrung). Insgesamt wurden mit 11 Interviewpartnern Gespräche geführt (davon zwei online-Interviews). Dabei wurden geleitet von den Zielen die Austrittsgründe (Ziel 2), die weiteren (Erwerbs-) Wege (Ziel 3) sowie Massnahmen der Arbeitgeber zur Minimierung frühzeitiger Austritte der Berufsfeuerwehrleute (Ziel 4) erfragt.

Der Interviewleitfaden wurde auf der Basis bisheriger Erkenntnisse aus der Literatur und unter Einbezug des Auftraggebers entwickelt. Die Interviews wurden automatisiert transkribiert und mittels inhaltlich strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) ausgewertet. Die Kategorisierung erfolgte dabei einerseits geleitet durch die zuvor gebildeten Kategorien im Rahmen der Leitfadententwicklung (deduktive Kategorienbildung), andererseits wurden zu einem grossen Teil aus dem gewonnenen Datenmaterial auch neue Kategorien und Unterkategorien gebildet (induktive Kategorienbildung). Hierbei ist zu erwähnen, dass sich die Kategorien überschneiden oder gegenseitig beeinflussen können.

Untersuchungsvorgehen quantitative Untersuchung (Ziel 1):

Im Rahmen der qualitativen Untersuchung wurden die Ansprechpersonen nach dem Zugang zu quantitativen Daten rund um die Austritte angefragt. Die im Anschluss gesammelten quantitativen Daten wurden anonymisiert zusammengetragen, aggregiert, bereinigt, ausgewertet und für die vorliegende Studie aufbereitet.

¹ HC (Headcount); Angaben basierend auf HR-Daten («HR»: HC per 31.12.2024) oder Angaben der Interviewpartner («I»; 2025).

3 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung präsentiert. Unter Abschnitt 3.1 sind geleitet von Ziel 1 (Erfassung der Austritte bei den Arbeitgebern) die Ergebnisse der quantitativen Analyse dargelegt. Im anschliessenden Abschnitt 3.2 werden die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung vorgestellt. Darunter werden die Austrittsgründe (Ziel 2; Abschnitt 3.2.1) und die weiteren (Erwerbs-) Wege (Ziel 3; Abschnitt 3.2.2) der Berufsfeuerwehrleute beschrieben. Ferner werden Massnahmen (Ziel 4; Abschnitt 3.2.3) dargelegt, welche die Berufsfeuerwehren zur langfristigen Bindung der Berufsfeuerwehrleute ergriffen haben.

3.1 Ergebnisse der quantitativen Analyse

Anzahl Austritte über den Untersuchungszeitraum

Über die neun Berufsfeuerwehren wurden im Zeitraum von 2014 bis 2024² insgesamt 254 Austritte von Berufsfeuerwehrleuten erfasst. Darunter fallen Austritte aller Art wie ordentliche oder frühzeitige Pensionierung, Kündigungen durch Arbeitnehmende oder organisationsinterne Wechsel (vgl. dazu Abbildung 2). Über den genannten Untersuchungszeitraum hinweg gab es in der Tendenz eine Zunahme von Austritten, wobei es im Jahr 2024 verglichen mit den Vorjahren auffallend viele Austritte gab (44 Austritte, vgl. Abbildung 1).

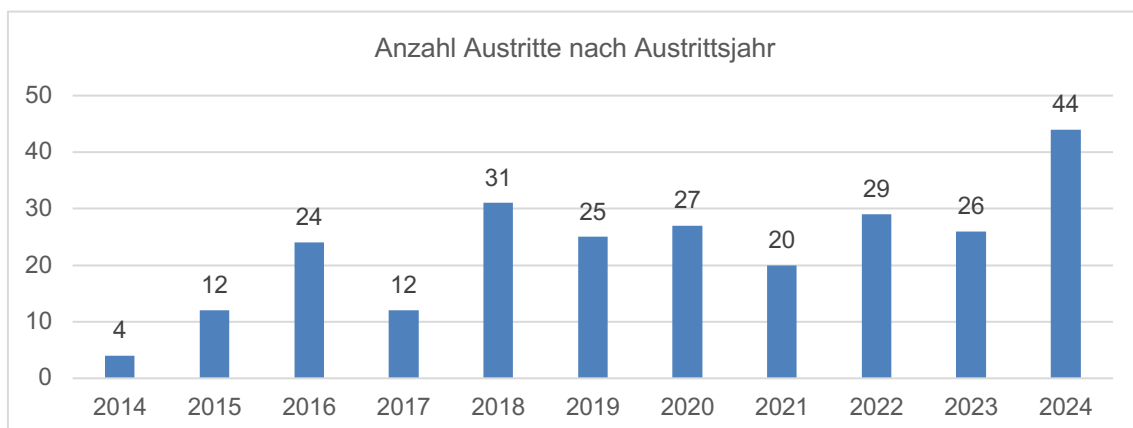


Abbildung 1: Anzahl Austritte nach Austrittsjahr (N=254 Austritte).

² Bei einer kleineren Berufsfeuerwehr konnten nur Austritte im Zeitraum von 2018-2024 berücksichtigt werden.

Art der Austritte

Abbildung 2 zeigt die Art der Austritte der untersuchten Berufsfeuerwehren. Zu unterscheiden sind hierbei ordentliche und frühzeitige Pensionierungen. Als ordentliche Pensionierungen gelten Austritte, bei denen das Referenzalter von 65³ Jahren erreicht wurde. Zu den frühzeitigen Pensionierungen wurden alle Austritte aufgrund von Pensionierung gezählt, bei denen das Referenzalter nicht erreicht wurde. Den Daten zufolge ist die frühzeitige Pensionierung mit 48% die häufigste Austrittsart, gefolgt von Kündigungen durch Arbeitnehmende (40%) und ordentlichen Pensionierungen (6%).

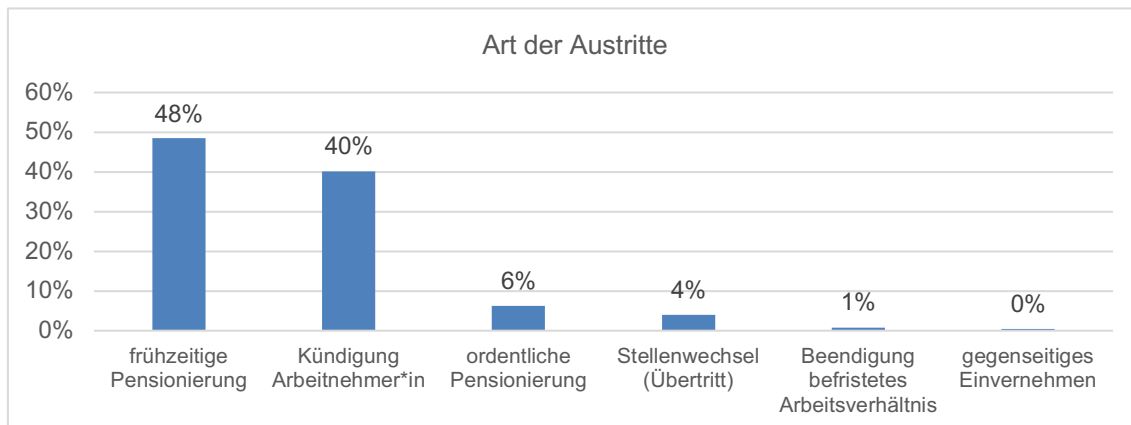


Abbildung 2: Art der Austritte (N=254 Austritte).

Über den Untersuchungszeitraum hinweg gibt es gewisse Schwankungen in der Art der Austritte, wobei es insgesamt kaum grössere Auffälligkeiten gibt (vgl. Abbildung 3). Es lässt sich in der Tendenz erkennen, dass es im Laufe der Untersuchungsjahre etwas mehr ordentliche Pensionierungen gegeben hat (grün) und die Anzahl an Kündigungen durch Arbeitnehmer*innen (rot) ab 2015 bzw. ab 2018 zugenommen hat.

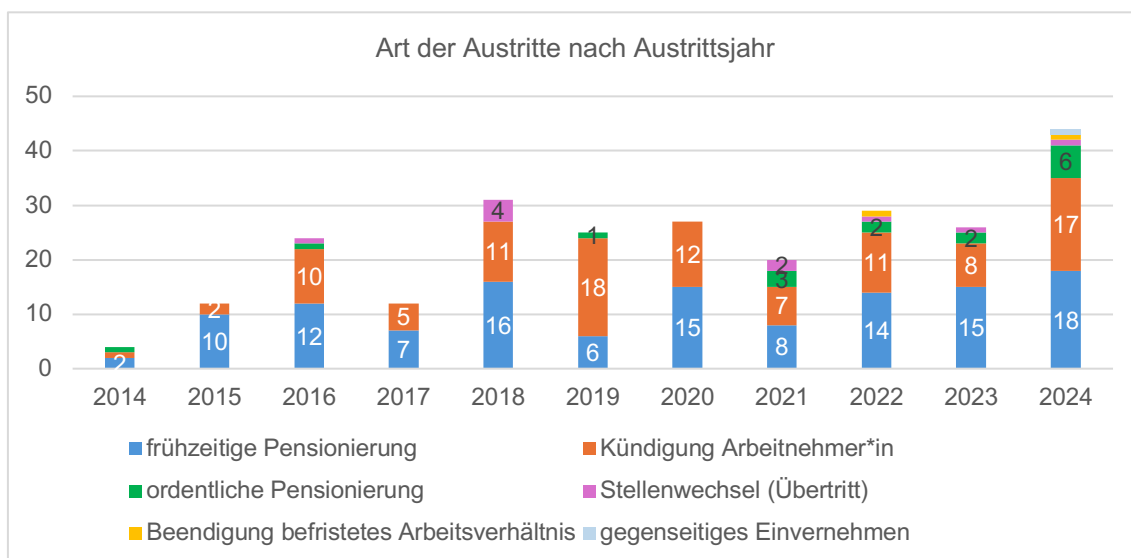


Abbildung 3: Art der Austritte nach Austrittsjahr (N=254 Austritte).

³ Bzw. 64 Jahre für Frauen bis zum 1.1.2025. Aufgrund der Anonymität der erhaltenen Daten kann nicht ausgeschlossen werden, dass unter den als frühzeitig deklarierten Austritten 64-jährige Frauen erfasst sind, die ordentlich pensioniert wurden.

Pensionsalter

Das durchschnittliche Pensionsalter⁴ aller Berufsfeuerwehrleute der neun untersuchten Organisationen liegt für den Untersuchungszeitraum bei 61.3 Jahren. Je nach Berufsfeuerwehr bzw. Stadt liegt dieser Wert zwischen 59.9 und 64.4 Jahren, was unter anderem auf die unterschiedlichen Möglichkeiten zur frühzeitigen Pensionierung zurückgeführt werden kann. Hierbei zeigt sich in den Daten, dass das durchschnittliche Austrittsalter bei allen grossen Feuerwehrorganisationen (Basel, Bern, Genf und Zürich) unter 62 Jahren liegt, wobei es bei den kleineren Berufsfeuerwehren eine grössere Streuung gibt (zwischen 61.7 und 64.4 Jahren). Abbildung 4 zeigt das durchschnittliche Pensionsalter über alle untersuchten Berufsfeuerwehren in den einzelnen Jahren.

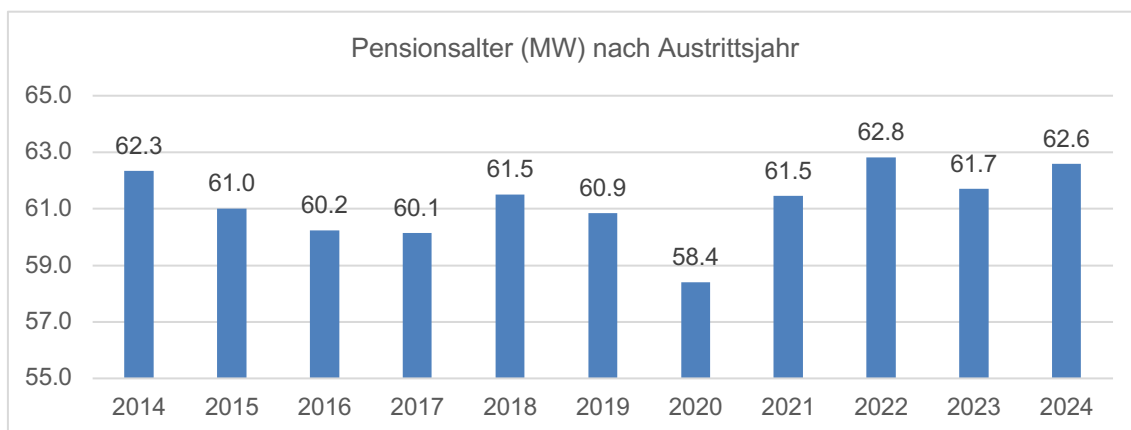


Abbildung 4: Pensionsalter (MW) nach Austrittsjahr (N=139 Austritte aufgrund ordentlicher oder frühzeitiger Pensionierung).

Die ordentlich und frühzeitig pensionierten Berufsfeuerwehrleute erreichen bei ihrem Austritt im besagten Untersuchungszeitraum im Durchschnitt ein Dienstalter von 32.9 Jahren. Diese Zahl variiert je nach Berufsfeuerwehr zwischen 22.0 und 39.0 Jahren. Die durchschnittlichen Dienstalter-Werte beim Austritt der einzelnen Untersuchungsjahre lassen sich der Abbildung 5 entnehmen.

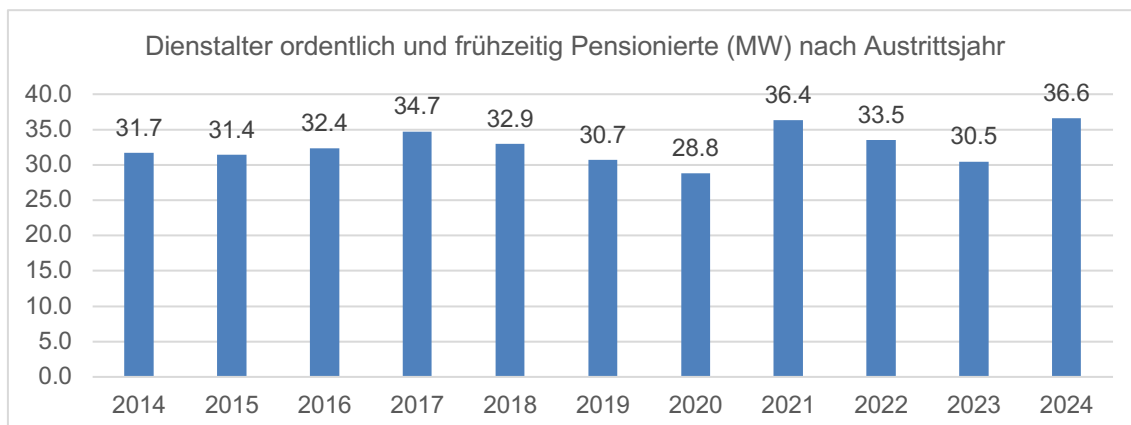


Abbildung 5: Dienstalter ordentlich und frühzeitig Pensionierte (MW) nach Austrittsjahr (N=139 Austritte aufgrund ordentlicher oder frühzeitiger Pensionierung).

⁴ Personen, die sich ordentlich oder frühzeitig pensionieren lassen.

Austrittsalter

Von Interesse ist auch das durchschnittliche Austrittsalter aller ausgetretenen Berufsfeuerwehrleute, welches alle Austrittsarten (inkl. frühzeitig und ordentlich Pensionierte, Kündigungen durch Arbeitnehmende etc., vgl. dazu Abbildung 2) miteinschliesst. Für den Zeitraum von 2014 bis 2024 liegt das durchschnittliche Austrittsalter bei 51.4 Jahren. Die Werte variieren je nach Berufsfeuerwehr zwischen 31.7⁵ bzw. 42.3 Jahren und 56.8 Jahren. Die Durchschnittswerte der einzelnen Jahre können der Abbildung 6 entnommen werden. In der Tendenz ist das Austrittsalter ab 2015 leicht gesunken.

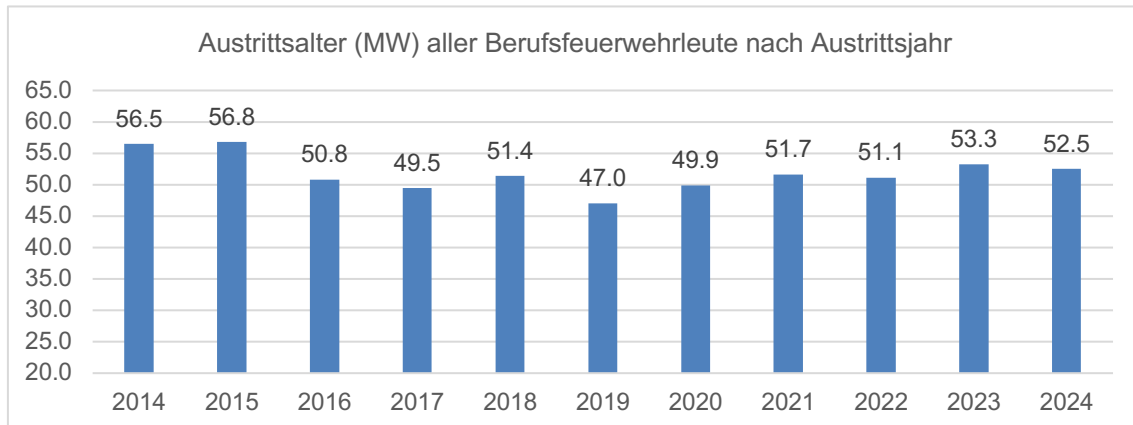


Abbildung 6: Austrittsalter (MW) aller Berufsfeuerwehrleute nach Austrittsjahr (N=254 Austritte).

Das durchschnittliche Dienstalter aller ausgetretenen Berufsfeuerwehrleute im besagten Zeitraum liegt bei 22.9 Jahren. Dieser Wert variiert je nach Berufsfeuerwehr zwischen 4⁶ bzw. 15.4 und 31.2 Jahren. Abbildung 7 zeigt die durchschnittlichen Dienstalter-Werte aller ausgetretenen Berufsfeuerwehrleute innerhalb der einzelnen Jahre. Auch wenn es eine gewisse Variation gibt, scheint sich insgesamt auch ein leichter Rückgang des Dienstalters ab 2015 abzuzeichnen. Dies ist zu Teilen auf die leicht zunehmende Anzahl an Kündigungen durch Arbeitnehmer*innen zurückzuführen (vgl. dazu Abbildung 3).

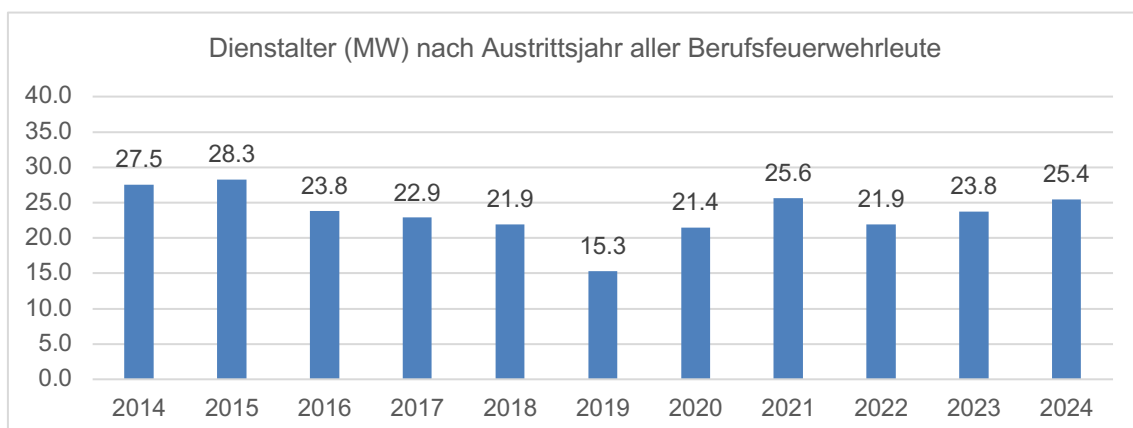


Abbildung 7: Dienstalter (MW) aller Berufsfeuerwehrleute nach Austrittsjahr (N=254 Austritte).

⁵ Dieser Wert ist mit Vorsicht zu betrachten, da diese kleinere Berufsfeuerwehr erst ca. 10 Jahre existiert und noch niemand ordentlich oder frühzeitig pensioniert wurde.

⁶ Dieser Wert ist mit Vorsicht zu betrachten, da diese kleinere Berufsfeuerwehr erst ca. 10 Jahre existiert und noch niemand ordentlich oder frühzeitig pensioniert wurde.

3.2 Ergebnisse der qualitativen Analyse

3.2.1 Austrittsgründe der Berufsfeuerwehrleute

In der Tabelle 3 sind die in den Interviews thematisierten Austrittsgründe der Berufsfeuerwehrleute dargelegt. Die Zahlen in der letzten Spalte der Tabelle zeigen an, in wie vielen Interviews die entsprechenden Austrittsgründe *thematisiert* wurden. Diese Werte geben daher *keinerlei Rückschluss zur inhaltlichen Wichtigkeit* der einzelnen Kategorien. In den nachfolgenden Unterabschnitten werden die dazugehörigen Ergebnisse entlang der Kategorisierung der Tabelle präsentiert. Eine trennscharfe Abgrenzung der Kategorien ist nicht überall gegeben.

Tabelle 3: Austrittsgründe der Berufsfeuerwehrleute.

Erfasste Austrittsgründe: Haupt- und Unterkategorien		Thematisiert in (Anzahl) Berufs- feuerwehren
Pensionierung		
Erreichen des ordentlichen Pensionsalters		1
Pensionskassenleistungen für frühzeitige Pensionierung		3
Umstellungen von Pensionskassenleistungen		2
Arbeitgeberbezogene Gründe		
Wohnrayon-Regelung		3
Wenig Aufstiegsperspektiven		3
Hierarchie und Mitsprachemöglichkeit		1
Arbeitszeitmodell und Schichtmodell		1
Lohn		1
Tod bei Einsatz		1
Kulturelles und Team		
Passung und Einfeldung in Team		2
Umgangston		1
Private und persönliche Gründe		
Wohnortwechsel, private Situation		5
Auszeit		1
Sättigung		3
Gesundheitliche Gründe		
Gründe der physischen Gesundheit (inkl. Unfälle BU & NBU)		5
Gründe der psychischen Gesundheit		4
Burnout		2
Suizid		1
Fähigkeitsbezogene Gründe		
Mangelnde Eignung bzw. Fähigkeit		1

3.2.1.1 Pensionierung

In einigen Interviews wurden die Umstände rund um die ordentlichen und frühzeitigen Pensionierungen vertieft thematisiert. Wie bereits unter 3.1 dargelegt, liegt das durchschnittliche Pensionsalter (ordentliche und frühzeitige Pensionierungen) bei 61.3 Jahren. Nebst der **Erreichung des ordentlichen Pensionierungsalters** wurden insbesondere die teils **guten Pensionskassenleistungen** als Gründe für die frühzeitigen Pensionierungen genannt. Ebenfalls erwähnt wurde die **Umstellung von Pensionskassenleistungen** der Arbeitgeber, welche ältere Berufsfeuerwehrleute zu den entsprechenden Zeitpunkten dazu veranlasst haben, sich frühzeitig pensionieren zu lassen. Bei diesen

Berufsfeuerwehren kam es teils zu einer Häufung von frühzeitigen Pensionierungen. In der Tendenz gehört es bei den grösseren Feuerwehrorganisationen zur Normalität, dass sich die Berufsfeuerwehrleute für einen frühzeitigen Austritt aus dem Berufsleben entscheiden bzw. entscheiden können. Wie bereits erwähnt, variiert das durchschnittliche Pensionsalter bei den kleineren Organisationen stärker, was in erster Linie mit den unterschiedlichen Möglichkeiten zur frühzeitigen Pensionierung zu tun hat. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang auch das Lebensarbeitszeitmodell (LAZ) eines Arbeitgebers, welches den Mitarbeitenden vereinfacht, sich früher pensionieren zu lassen. Überstunden und Zeitgutschriften können hierbei über die Jahre in ein Langzeitkonto übertragen werden, womit eine frühere Pensionierung erleichtert wird.

3.2.1.2 Arbeitgeberbezogene Gründe

Obschon bei den meisten Berufsfeuerwehren abgeschafft wurde, dass die Mitarbeitenden in einem bestimmten **Umkreis um den Arbeitsplatz wohnen müssen (Wohnrayon-Regelung)** oder die zugelassene Distanz erweitert wurde, gaben mehrere der untersuchten Berufsfeuerwehren die Rayon-Regelung als einen Grund für Austritte von Mitarbeitenden an.

Ein wiederkehrendes Thema in den Interviews waren die teilweise als begrenzt empfundenen **Aufstiegsperspektiven** innerhalb der Berufsfeuerwehren. Da gerade in den kleineren Organisationen meist absehbar ist, wann Stellen frei werden, orientieren sich manche frühzeitig extern – sei es in andere Berufsfeuerwehren oder in andere Berufsfelder. Insbesondere bei jüngeren Mitarbeitenden wurde zum Ausdruck gebracht, dass diese teils weniger bereit seien, über längere Zeit auf entsprechende Angebote zu warten. In einzelnen Interviews wurde auch berichtet, dass die Berufsfeuerwehrleute nach ihrem Austritt in den ursprünglich erlernten Beruf zurückgekehrt sind. Hierbei wurde erwähnt, dass sich für die Mitarbeitenden auf diesem Weg teils Entwicklungsmöglichkeiten auftraten, welche sie in der Berufsfeuerwehr nicht vorfinden. Zudem wurde ausgesagt, dass sich die Berufsbilder ausserhalb der Feuerwehr so weiterentwickeln, dass ein Wiedereinstieg mit zunehmender Zeit schwieriger wird. Aus Sicht einiger Interviewpartner könnte dies auch ein Grund dafür sein, weshalb einige insbesondere (dienst-) jüngere Mitarbeitende bereits nach kürzerer Zeit wieder aus dem Berufsfeuerwehrdienst ausgetreten sind.

In mehreren Interviews wurde deutlich, dass im Besonderen jüngere Mitarbeitende ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Mitsprache und flacheren Hierarchien haben. Laut einem Interviewpartner kam es aus diesem Grund auch zu einem Austritt, da ein jüngerer Mitarbeiter mit den damals noch ausgeprägteren **hierarchischen Strukturen** und entsprechenden Verhaltensweisen von Vorgesetzten nicht zurechtkam.

In einer Berufsfeuerwehr wurden das vorgängige **Schichtmodell** sowie der **Lohn** als Austrittsgründe von Mitarbeitenden benannt. In der Zwischenzeit erfolgte jedoch in einem partizipativen Prozess eine Umstellung auf das 24-24 Schichtmodell, welches von den Mitarbeitenden sehr geschätzt wird (das vorgängige Schichtmodell war nicht das 24-48h Modell).

3.2.1.3 Kulturelles und Team

Vereinzelt wurde berichtet, dass sich neue Berufsfeuerwehrleute **nicht ins Team einfinden** konnten und die Interviewpartner dies als Austrittsgrund benannten. Ein

Interviewpartner erwähnte hierbei explizit auch den direkten und teils eher ruppigen **Umgangston**, der seinen Ausführungen nach unter anderem auf den grösseren Anteil an Berufsfeuerwehrleuten aus handwerklichen Berufen zurückzuführen ist. Laut diesem Interviewpartner kam es deswegen bereits zu einem Austritt von einem Berufsfeuerwehrmann mit einem anderen Ausbildungsberuf.

3.2.1.4 Private und persönliche Gründe

In mehreren Interviews wurde der **Wohnortwechsel** als häufiger Grund für den Austritt benannt. Einzelne Interviewpartner berichteten, dass sie daher bereits bei der Rekrutierung darauf achten, aus welcher Region die Bewerbenden stammen, um zu vermeiden, dass diese nach kürzerer Zeit zu einer Berufsfeuerwehr in ihrer Heimat wechseln.

In einem Interview wurde von einem jungen Berufsfeuerwehrmann berichtet, welcher in einer **Auszeit** eine Weltreise machen wollte und deshalb gekündigt hat. Der besagte Mitarbeiter sei aber mittlerweile zurück und wieder eingestellt worden.

Ein weiterer Austrittsgrund bei eher berufserfahrenen Mitarbeitenden ist eine gewisse **Sättigung**. Die entsprechenden Personen haben laut Aussagen der Interviewpartner gesagt, dass sie die Arbeit bzw. den Beruf «gesehen haben». Zum einen betraf dieses Sättigungsgefühl Mitarbeitende, welche sich anschliessend (frühzeitig) pensionieren liessen. Andererseits waren auch Mitarbeitende im mittleren und seltener im jüngeren Erwerbsalter darunter.

3.2.1.5 Gesundheitliche Gründe

In der Mehrzahl der Interviews wurden **körperliche Beschwerden** als Grund für Austritte thematisiert. Hierbei wurden insbesondere Probleme mit dem «Bewegungsapparat», wie z.B. Gelenkprobleme und die Notwendigkeit entsprechender Operationen angegeben. Die Häufigkeit für derartige Beschwerden nimmt gemäss der Interviewpartner mit dem Erwerbsalter zu. Auch Herzprobleme sowie der Verlust der für den Einsatz vorausgesetzten Atemschutztauglichkeit wurden als Faktoren erwähnt, die zum Austritt aus dem Berufsfeuerwehrdienst führen können. Einzelne Interviewpartner verwiesen zudem auf Berufs- und Nichtberufsunfälle oder auf schwerwiegende Erkrankungen, wie etwa Krebserkrankungen, welche einen Verbleib im aktiven Dienst verunmöglichten. Es wurde auch erwähnt, dass einige Berufsfeuerwehrleute deshalb frühzeitig einen anderen beruflichen Weg anstreben, weil sie annehmen, die körperlich belastende Tätigkeit nicht bis zur Pensionierung ausüben zu können.

In mehreren Interviews wurden im Zuge der Gesundheitsthematik auch **psychische Gründe** thematisiert. Hierbei zeigte sich, dass insbesondere bei älteren Mitarbeitenden Schlafstörungen belastend sein können. Schlafstörungen wurden jedoch nicht als Austrittsgrund genannt. Es wurde lediglich darauf hingewiesen, dass frühzeitige Pensionierungen auch mit dem zunehmenden Belastungserleben durch Schlafstörungen in Verbindung stehen könnten. In einem Fall wurde von einem älteren Mitarbeiter berichtet, für den der Gedanken zunehmend belastend war, im ausrückenden Dienst korrekt zu handeln. Der besagte Mitarbeiter ist jedoch nicht aus der Berufsfeuerwehr ausgeschieden, sondern in eine interne Funktion umgeteilt worden. Einige Interviewpassagen weisen indirekt darauf hin, dass sich auch die teilweise psychisch belastenden Einsätze mit den Dienstjahren akkumulieren können und Jahre oder Jahrzehnte später noch Folgen

zeigen können. Explizit als Austrittsgrund wurde dies jedoch nicht benannt. Dennoch wurde die Vermutung geäußert, dass dies in wenigen Fällen mit dazu beigetragen haben könnte, dass Berufsfeuerwehrleute in andere Funktionen wechseln wollten oder sich beruflich umorientiert haben.

Nicht zuletzt wurden im Rahmen der Interviews auch Fälle von **Burnout** und **Suizid** mit-erfasst. Hierbei wurde zum Ausdruck gebracht, dass diese Fälle jeweils mit mehreren belastenden Faktoren aus unterschiedlichen Lebensbereichen zusammenhängen und nicht ausschliesslich von der Arbeit ausgegangen sind.

3.2.1.6 *Fähigkeitsbezogene Gründe*

In einer Berufsfeuerwehr gab es einen Austrittsfall, in welchem sich bei einem Berufsfeuerwehrmann in Ausbildung herauskristallisiert hat, dass er nicht **die nötigen Fähigkeiten** mitbringt. Hierbei wurde in gegenseitigem Einverständnis entschieden, das Arbeitsverhältnis aufzulösen.

3.2.2 *Weitere (Erwerbs-) Wege der Berufsfeuerwehrleute*

Tabelle 4 zeigt die in den Interviews genannten weiteren (Erwerbs-) Wege von Berufsfeuerwehrleuten. Wie im vorangehenden Abschnitt, erfolgt die Ergebnisdarstellung ebenfalls entlang des Kategoriensystem der Untersuchung.

Tabelle 4: Erfasste weitere (Erwerbs-) Wege der Berufsfeuerwehrleute.

Erfasste weitere (Erwerbs-) Wege: Haupt- und Unterkategorien		Thematisiert in (Anzahl) Berufsfeuerwehren
Austritt aus dem Arbeitsmarkt		
	Austritt aus dem Arbeitsmarkt aufgrund Pensionierung	2
	Langzeitabsenz, IV etc.	3
Arbeitgeber- und Berufswechsel		
	Andere Berufsfeuerwehr	7
	Feuerwehrinterne Wechsel (z.B. Einsatzzentrale, verb. Brandschutz, Hausdienst)	5
	Arbeitgeberinterne Wechsel (z.B. Kapo, Strasseninspektorat, städtische Unterhaltungsstellen)	5
	Teil-arbeitgeberinterne Wechsel - ergänzende Stellenplanung mit Stadt	2
	In alten Beruf zurück	2
	Berufliche Umorientierung	7

3.2.2.1 *Austritt aus dem Arbeitsmarkt*

Bezugnehmend auf die oben genannten **Pensionierungen** wird diese Kategorie der Vollständigkeit halber aufgeführt. In den Interviews wurden keine Fälle von Berufsfeuerwehrleuten erfasst, welche länger als das ordentliche Pensionsalter von 65 Jahren gearbeitet haben. Es wurde auch von mehreren Fällen berichtet, die in einer **längerfristigen Abwesenheit oder einer IV-Lösung** mündeten. Langzeitabsenzen wurden hierbei im Zusammenhang mit schweren Krankheiten oder Fällen von Burnout erwähnt. Zu IV-Fällen kam es unter anderem aufgrund von Berufs- und Nichtberufsunfällen, teils aber auch aufgrund schwerer Erkrankungen.

3.2.2.2 Arbeitgeber- und Berufswechsel

Der Wechsel von Berufsfeuerwehrleuten **zu anderen Berufsfeuerwehren** wurde in einem Grossteil der Interviews thematisiert. Die Wechsel standen häufig im Zusammenhang mit Wohnortwechsel, begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten oder dem Lohn.

Auch **Funktionswechsel innerhalb der Berufsfeuerwehr**, etwa in die Einsatzzentrale, den vorbeugenden Brandschutz oder in den Hausdienst wurden angesprochen. Diese betrafen meist Mitarbeitende, die aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr im ausrückenden Dienst arbeiten konnten, und sind in der Regel nur in grösseren Berufsfeuerwehren möglich, da in kleineren Berufsfeuerwehren aufgrund der Kleinheit keine Funktionen geschaffen werden können, welche sich mit derartigen Aufgaben füllen lassen. Bei diesen Beispielen der feuerwehrinternen Platzierung wurde mehrfach mit Nachdruck betont, dass die Lösungen von den betroffenen Berufsfeuerwehrleuten deshalb sehr geschätzt werden, weil es aufgrund der meist starken Bindung an den Beruf für die Berufsfeuerwehrleute sehr einschneidend sei, in Funktionen ausserhalb der Berufsfeuerwehr zu wechseln.

Nichtsdestotrotz kamen Berufswechsel aus der Berufsfeuerwehr **in andere Funktionen innerhalb der städtischen Arbeitgeber** – etwa zur Kantonspolizei, ins Strasseninspektorat oder in Funktionen der städtischen Grünpflege – von besagten Mitarbeitenden mit gesundheitlichen Belangen häufig zur Sprache. Dies setzt bei den meist kleineren Berufsfeuerwehrorganisationen eine intensive Lösungssuche in Zusammenarbeit mit verschiedenen Ansprechpersonen innerhalb der Städte sowie mit den betroffenen Personen selbst voraus. Einige Städte beteiligen sich hierbei an beruflichen Umschulungen und Weiterbildungen mit entsprechenden Angeboten und Programmen. Bei einer kleineren Berufsfeuerwehr wurde erwähnt, dass derartige Wechsel nur möglich sind, wenn sich die Feuerwehrorganisation und die städtische Organisationseinheit die Stellenprozente hälftig teilen (**teil-arbeitgeberinterne Wechsel**).

Ein Teil der Berufsfeuerwehrleute **ist auch aus dem Feuerwehrberuf ausgetreten**. Häufig sind die Leute dieser Personengruppe in ihren ursprünglich erlernten Beruf zurückgekehrt. Dies könnte unter anderem mit der bereits erwähnten Weiterentwicklung der Berufsbilder ausserhalb der Berufsfeuerwehr zusammenhängen (vgl. 3.2.1.2).

Bei einigen Arbeitgebern wurde auch von Berufsfeuerwehrleuten berichtet, welche sich **beruflich vollständig neu orientierten**. Genannt wurden unter anderem höhere Funktionen bei anderen Organisationseinheiten oder Arbeitgebern – etwa beim Zivilschutz, beim Militär oder bei Gebäudeversicherungen. Teilweise erfolgten auch Neuorientierungen im Zuge von (Hochschul-)Weiterbildungen oder der Wechsel in völlig andere Berufe.

3.2.3 Massnahmen und Aktivitäten zur Bindung von (älteren) Berufsfeuerwehrleuten

Der Tabelle 5 können die in den Interviews zusammengetragenen Massnahmen und Aktivitäten entnommen werden, mit denen die Berufsfeuerwehren direkt sowie indirekt versuchen, Mitarbeitende langfristig zu halten.

Tabelle 5: Massnahmen und Aktivitäten zur Bindung von (älteren) Berufsfeuerwehrleuten.

Erfasste Massnahmen und Aktivitäten: Haupt- und Unterkategorien		Thematisiert in (Anzahl) Berufs- feuerwehren
Arbeitsorganisatorische Massnahmen		
Abschaffung der Wohnrayon-Regelung		3
Fixe Bewilligung eines höheren Stellenbudgets für flexiblen Einsatz		1
Feuerwehrinterne Wechsel ermöglichen (Einsatzzentrale, vorbeugender Brand- schutz)		5
Teil-Arbeitgeberinterne Wechsel - ergänzende Stellenplanung mit Stadt		2
Arbeitgeberinterne Wechsel ermöglichen (Abwart, Strasseninspektorat)		5
Ansprechperson Personelles (ausrückend)		1
Alarmierung einzelner Zimmer		2
Einsatztaugliche Milizfeuerwehr		3
Einsatzbezogene Massnahmen		
Körperlich weniger belastende Funktion im ausrückenden Dienst		6
Informelle Abfederung durch Team		3
Berücksichtigung der Kompetenzen beim Personaleinsatz		2
Arbeitszeit- und schichtbezogene Massnahmen		
Teilzeit		7
Jobsharing		1
Lebensarbeitszeit- (LAZ) und Frühpensionierungslösungen		2
Einführung Schichtmodell		1
Entwicklungsbezogene Massnahmen		
Fachliche und entwicklungsbezogene Weiterbildungen		5
Unterstützung bei Umschulungen		4
Gesundheitsbezogene Massnahmen		
Sportprogramm (inkl. Leistungsüberprüfung, Begleitforschung etc.)		6
Ärztliche Untersuchungen		6
Sensibilisierung gesundheitsförderliches Verhalten		1
Gesundheitsbezogenes Weiterbildungsangebot		1
Einsatzbesprechungen / Debriefings, Peer System		6
Anlaufstellen wie Case Management, Care Team, psychologische Hilfe		7
Weitere Massnahmen		
Teamkultur und Arbeitsklima		3
Lohnanalyse extern		1

3.2.3.1 Arbeitsorganisatorische Massnahmen

Unter den arbeitsorganisatorischen Massnahmen wurde von mehreren Interviewpartnern erwähnt, dass die **Wohnrayon-Regelung** entweder vollständig aufgehoben oder der Radius deutlich erweitert wurde. Begründet wurde dies unter anderem damit, dass Einsätze bei Engpässen durch die Milizfeuerwehr abgedeckt werden können. Durch diese Anpassung können Berufsfeuerwehren verhindern, dass Mitarbeitende aufgrund eines Wohnortwechsels den Arbeitgeber verlassen müssen.

Nur bei einer Berufsfeuerwehr wurde berichtet, dass durch die Stadt eine **fixe Bewilligung für ein Stellenbudget über dem eigentlichen Personalbedarf** geschaffen wurde. Mit Nachdruck wurde betont, dass diese Massnahme viele Vorteile mit sich bringt: Sie ermöglicht nicht nur die Schaffung von Teilzeitstellen und die Berücksichtigung individueller Anliegen, etwa zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sondern erleichtert auch die Entlastungen von älteren Mitarbeitenden oder solchen mit gesundheitlichen Einschränkungen – beispielsweise durch die flexible Zuteilung weniger körperlich belastender Teilfunktionen.

Von zentraler Bedeutung ist die bereits thematisierte Möglichkeit, Berufsfeuerwehrleute **innerhalb der Berufsfeuerwehr in anderen Funktionen** einzusetzen. Dies kommt insbesondere dann zum Tragen, wenn Mitarbeitende aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr im ausrückenden Dienst tätig sein können. Je nach Grösse der Berufsfeuerwehr gibt es mehr oder weniger Möglichkeiten zur internen Platzierung der betreffenden Personen. Unter anderem wurde hier der Wechsel in die Einsatzzentrale, in den vorbeugenden Brandschutz oder in den Tagdienst genannt. Im Tagdienst können die Mitarbeitenden abhängig von den Möglichkeiten in verschiedenen Teilaufgaben der Reinigung, der Instandhaltung oder der Logistik eingesetzt werden. Die Interviewpartner betonten, dass diese internen Wechsel sehr geschätzt werden, da ein Austritt aus der Berufsfeuerwehr als sehr einschneidend erlebt wird. Es zeichnet sich hier unmissverständlich ab, dass grössere Berufsfeuerwehren wesentlich mehr interne Einsatzmöglichkeiten bieten können als kleinere Organisationen, die meist nur über wenige Möglichkeiten für derartige Platzierungen verfügen. Einigen grösseren Berufsfeuerwehren ist es sogar möglich, allen betroffenen Mitarbeitenden passende interne Lösungen anzubieten.

Bei einer eher kleineren Berufsfeuerwehr, bei der die Möglichkeiten des internen Wechsels begrenzt sind, besteht die Möglichkeit, gemeinsam mit der Stadt Stellenanteile aus dem Feuerwehrplan mit zusätzlichen städtischen Stellenanteilen zu kombinieren (vgl. 3.2.2.2 **teil-arbeitgeberinterne Wechsel**). So kann die Hälfte der Arbeitszeit aus dem Stellenplan der Berufsfeuerwehr abgedeckt und die verbleibenden Anteile durch städtische Teilfunktionen ergänzt werden. Je nach Bedarf wird die Neuzuteilung in andere städtische Aufgaben von gezielten Weiterbildungs- oder Umschulungsangeboten begleitet. Dadurch können die betroffenen Berufsfeuerwehrleute insgesamt weiterhin zu einem hohen Prozentsatz beschäftigt werden, währendem gleichzeitig ein vollständiger Austritt aus der Berufsfeuerwehr vermieden werden kann.

Von einem Grossteil der Interviewpartner wurde beschrieben, dass für Berufsfeuerwehrleute, die aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr im ausrückenden Dienst tätig sein können, gemeinsam mit der Stadt nach Möglichkeiten für **arbeitgeberinterne Wechsel** gesucht wird. Dabei werden die Mitarbeitenden je nach Bedarf in städtische Funktionen, wie etwa im Strasseninspektorat oder in der Stadtgärtnerei übernommen. Die Neuzuteilung erfolgt dabei in enger Abstimmung mit den entsprechenden Personalämtern und wird bei Bedarf von gezielten Weiterbildungs- oder Umschulungsangeboten (vgl. 3.2.3.4) begleitet.

Eine Massnahme, die sich bei einem Arbeitgeber bewährt hat und insbesondere zur Bindung der (älteren) Berufsfeuerwehrleute beiträgt, ist die Definition einer **Ansprechperson für Personelles**, die selbst im ausrückenden Dienst tätig ist. Die entsprechende Person fungiert als erster Ansprechpartner bei gesundheitlichen Einschränkungen, persönlichen Belastungen oder anderen sensiblen Themen und kann aufgrund der genauen Kenntnis der Arbeitssituationen individuell zugeschnittene Lösungen, wie etwa Änderungen im Personaleinsatz, in die Wege leiten, die sowohl beim Team als auch bei Vorgesetzten auf Verständnis stossen. Herausforderungen lassen sich dadurch niederschwellig und mit grossem Verständnis auffangen, ohne dass sofort höhere Führungsebenen oder das Personalwesen einbezogen werden müssen. Gleichzeitig dient die Ansprechperson auch als Bindeglied zwischen der Mannschaft und dem Personalwesen, wenn entsprechende Unterstützung nötig ist. Bei der Auswahl der Ansprechperson sei es wichtig, einerseits auf die Erfahrung im ausrückenden Dienst und andererseits auf einen einfühlsamen Umgang mit Kolleginnen und Kollegen zu achten.

Eine weitere arbeitsorganisatorische Massnahme, die insbesondere der Schlafqualität und Erholung dient, ist die **Alarmierung einzelner Zimmer**. Dadurch werden bei Nachteinsätzen nicht ganze Schichtgruppen, sondern nur die tatsächlich benötigten Mitarbeitenden geweckt. Aufgrund baulicher, lokaler und organisatorischer Gegebenheiten lässt sich dies jedoch eher nur mit erheblichem Aufwand oder im Rahmen grösserer Umbauten umsetzen.

Mehrere Interviewpartner berichteten ausserdem, dass sie zur Abdeckung von Einsatzspitzen und zur Gewährleistung der Einsatzbereitschaft auf eine gut aufgestellte und **einsatztaugliche Milizfeuerwehr** zurückgreifen können. Entscheidend ist, dass sie im Ernstfall nahtlos mit der Berufsfeuerwehr zusammenarbeiten kann. Dafür sind eine fundierte Ausbildung sowie klare Aufgabenabgrenzungen zentral. Von einem Interviewpartner wurde auch davon berichtet, dass die Milizfeuerwehr dafür umfangreich umstrukturiert und verkleinert wurde. Auf diese Weise kann der Einsatz der Milizfeuerwehr die Personaleinsatzplanung erleichtern, wodurch sich beispielsweise Aufgebote von Berufsfeuerwehrleuten an freien Tagen vermeiden lassen.

3.2.3.2 Einsatzbezogene Massnahmen

Eine häufig thematisierte Massnahme, welche sich auf den Personaleinsatz der Berufsfeuerwehrleute beziehen, ist die Schaffung von **Arbeitsplätzen, welche körperlich weniger belastend** sind. Für den ausrückenden Dienst wurde in den Interviews in erster Linie die Funktion des Fahrers bzw. der Fahrerin genannt. Die Fahrerfunktion wird jedoch von allen Angehörigen einer ausrückenden Gruppe gerne übernommen, wodurch es schwierig werden kann, diese über lange Zeit nur einer Person zuzuteilen. In einer Berufsfeuerwehr wurde es daher so organisiert, dass der Fahrer bzw. die Fahrerin gleichzeitig Kontaktperson zum Einsatzleiter und zur Einsatzzentrale ist, womit die Person zwar körperlich entlastet ist, jedoch kognitiv anspruchsvollere Aufgaben übernehmen muss, für welche die langjährige Erfahrung hilfreich sein kann. Abgesehen davon erweist es sich gemäss aller Interviewpartner als schwierig, in den ausrückenden Dienstgruppen körperlich weniger belastende Funktionen zu schaffen. Nebst dem ausrückenden Dienst ist es jedoch für absehbare Zeit meist gut möglich, Personen in anderen Funktionen wie z.B. der Einsatzzentrale, im Unterhalt oder im Hausdienst einzusetzen. Beim Einsatz von Personen in entsprechenden Funktionen oder Arbeitsplätzen ist es wichtig, dass Entlastungsmassnahmen von der Mannschaft als fair wahrgenommen werden und auf Verständnis stossen – was eine offene und klare Kommunikation voraussetzt.

Trotz der in den Interviews betonten Schwierigkeit, derartige Arbeitsplätze zu schaffen, lässt sich festhalten, dass die Teams generell bemüht sind, Mitarbeitende im Einsatz nach Möglichkeit **informell zu entlasten und zu unterstützen**, wenn dies erforderlich ist und die Situation es zulässt.

Hinsichtlich des Personaleinsatzes betonten zwei Interviewpartner, dass sie Mitarbeitende insbesondere im nicht-ausrückenden Dienst möglichst entsprechend ihren **Kompetenzen, etwa aus dem Lehrberuf, einsetzen**. Dies werde generell als motivierend und wertschätzend wahrgenommen und könne zur Bindung beitragen.

3.2.3.3 *Arbeitszeit- und schichtbezogene Massnahmen*

Auch im Bereich der Arbeitszeit und Schichtmodelle wurden bei den untersuchten Berufsfeuerwehren Massnahmen umgesetzt, welche zur Bindung von (älteren) Berufsfeuerwehrleute beitragen können. An erster Stelle steht die Möglichkeit zur **Teilzeitarbeit**, deren Nachfrage in den vergangenen Jahren stetig gestiegen ist. Der Grossteil der Berufsfeuerwehren bietet mittlerweile Teilzeit-Pensen oder andere Teilzeit-Lösungen (z.B. zeitlich begrenzte Teilzeit-Angebote) für die Berufsfeuerwehrleute an, wobei die Grenze bei den meisten Organisationen zwischen 90% und 70% liegt. Die Gründe dafür liegen laut den Aussagen der Interviewpartner bei den begrenzten Möglichkeiten bei der Planung von Schichtdiensten und Schulungen.

Auch mit **Jobsharing** wurden bei einer Berufsfeuerwehr Erfahrungen gemacht, als mehrere Frauen gleichzeitig schwanger wurden. Dabei haben sich zwei Frauen eine Vollzeitstelle im ausrückenden Dienst geteilt. Die Erfahrungen in der Umsetzung waren positiv und es konnten durch die Bindung der Mitarbeiterinnen Ausbildungskosten sowie wertvolles Know-how gesichert werden.

Eine Stadt bietet den Berufsfeuerwehrleuten seit über 25 Jahren ein **Lebensarbeitszeitmodell (LAZ)** an. Es ermöglicht, Überstunden, Nacht- und Pikettdienste sowie Treueprämien auf einem persönlichen Konto anzusparen und später für Arbeitszeitreduktionen, Langzeiturlaub oder für den frühzeitigen Ruhestand zu nutzen. Dadurch lassen sich die meisten Berufsfeuerwehrleute im Alter von 60 oder 61 Jahren pensionieren, sodass die körperlich belastendste Zeit ihres Berufslebens verkürzt und die Bindung gestärkt werden kann. Wie erwähnt bieten auch andere Städte **Modelle bzw. Pensionskassenlösungen an**, die es den Berufsfeuerwehrleuten ermöglichen, sich früher pensionieren zu lassen.

Ebenfalls als Massnahme kann die erwähnte **Einführung des 24-24-Schichtmodells** angeführt werden, welches von einer Berufsfeuerwehr partizipativ eingeführt wurde und von den Mitarbeitenden deutlich mehr geschätzt wird als das vorherige Modell.

3.2.3.4 *Entwicklungsbezogene Massnahmen*

In allen Berufsfeuerwehren erhalten die Mitarbeitenden regelmässig **fachliche Weiterbildungen** zu vielfältigen berufsbezogenen Themen. Zusätzlich werden **entwicklungsbezogene Weiterbildungen** angeboten, etwa zur Brandschutzfachperson, in Spezialgebieten wie Höhenrettung, Rettungsflügen oder bei taktischen Feuerwehreinsätzen in Zusammenarbeit mit der Polizei. Darüber hinaus absolvieren einzelne Mitarbeitende auch Kaderlehrgänge. Die Weiterbildungsangebote orientieren sich an den Interessen und Potenzialen der entsprechenden Berufsleute.

Unter die entwicklungsbezogenen Massnahmen fällt auch die **Unterstützung bei Umschulungen**, die insbesondere Berufsfeuerwehrleute adressieren, welche im späteren Erwerbsalter den aktiven Dienst nicht mehr ausüben können (vgl. 3.2.2.2). So ermöglichen einige Berufsfeuerwehren für besagte Personen Umschulungen auf andere Berufe ausserhalb der Feuerwehr. Dabei sind die Unterstützungsangebote der Berufsfeuerwehren und Arbeitgeber sehr unterschiedlich. Je nach individueller Situation werden berufsbegleitende Aus- und Weiterbildungen in Verwaltungs- oder verwaltungsnahen Tätigkeitsfeldern angeboten. Die Umschulungen werden individuell begleitet und, je nach Art und Umfang der Massnahme, unter anderem durch finanzielle Unterstützung gefördert.

Hierbei wurde jedoch mehrfach betont, dass derartige Angebote nur zustande kommen, wenn sich auch die betroffenen Mitarbeitenden proaktiv darum bemühen.

3.2.3.5 Gesundheitsbezogene Massnahmen

Zur langfristigen Bindung und zur Erhaltung der Einsatzfähigkeit haben die Berufsfeuerwehren eine Vielzahl gesundheitsbezogener Massnahmen umgesetzt. An erster Stelle sind hierbei die **Sportprogramme** zu nennen, welche in allen untersuchten Berufsfeuerwehren zum Pflichtprogramm gehören. Mehrfach wurde berichtet, dass ein Grossteil der Berufsfeuerwehrleute zusätzlich während der Schicht selbstorganisiert Sport treibt, wodurch besonders den Bedürfnissen der teils sehr sportlichen Mitarbeitenden Rechnung getragen wird.

Zu den gesundheitsbezogenen Massnahmen zählen auch die regelmässigen **ärztlichen Untersuchungen** bei den Vertrauensärzten bzw. -ärztinnen sowie die teilweise daraus abgeleiteten individuellen Massnahmen.

Darüber hinaus wird gesundes Verhalten auch durch die Sensibilisierung seitens der Führungskräfte sowie durch **gesundheitsbezogene Weiterbildungen** der Arbeitgeber gefördert.

Auch für die teilweise psychisch belastenden Situationen bieten die Berufsfeuerwehren und Arbeitgeber umfassende Unterstützung. Vorrangig werden **Einsatzbesprechungen** bzw. Debriefings nach herausfordernden und belastenden Einsätzen durchgeführt, in denen sich die Beteiligten offen über ihr Befinden austauschen können. Es zeigte sich generell, dass informelle Gespräche unter den Berufsfeuerwehrleuten im Anschluss an belastende Einsätze sehr hilfreich sind, um die Situationen besser verarbeiten zu können. Darüber hinaus existieren in den Berufsfeuerwehren unterschiedliche **Peer-Systeme**, in denen Mitarbeitende bei länger anhaltenden psychischen Belastungen mit erfahrenen Berufsleuten in Austausch treten können.

Für besonders belastende berufliche oder private Situationen stehen bei den Arbeitgebern zudem verschiedene **Anlaufstellen** zur Unterstützung bereit. Dazu zählen unter anderem Care-Teams, psychologische Unterstützungsangebote sowie das Case Management.

3.2.3.6 Weitere Massnahmen

Von grosser Bedeutung für Bindung und Motivation der Berufsfeuerwehrleute ist eine offene und unterstützende **Teamkultur und ein entsprechendes Arbeitsklima**. Dies wird bei verschiedenen Berufsfeuerwehren durch gemeinsame Aktivitäten wie Sport, Kochen, Spiele, Essen oder Abendanlässe gefördert. Die Aktivitäten werden häufig selbst organisiert, zugleich aber auch von den Führungspersonen aktiv unterstützt.

Als letzte Massnahme zur Bindung der Mitarbeitenden wurde von einer eher kleineren Berufsfeuerwehr berichtet, dass eine **Lohnanalyse** durchgeführt wurde, um das eigene Lohnniveau mit dem anderer Berufsfeuerwehren zu vergleichen und anzupassen.

4 Handlungsempfehlungen

Beim Beruf der Berufsfeuerwehrleute handelt es sich um eine Tätigkeit mit sehr spezifischen Herausforderungen und Belastungen, wie sie in dieser Form nur in wenigen anderen Berufen vorkommen. Mit zunehmendem Alter steigt die Wahrscheinlichkeit von Ausfällen, insbesondere aus körperlichen Gründen, wodurch sich die Auswirkungen der Belastungen gerade in den letzten Berufsjahren stärker zeigen können. Arbeitgeber sind daher im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht besonders gefordert, diesen Bedingungen Rechnung zu tragen und Massnahmen zu entwickeln, die einen möglichst langen Verbleib im Beruf ermöglichen. Ebenso sind politische Entscheidungsträger gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die den besonderen Anforderungen des Berufs und insbesondere der älteren Berufsfeuerwehrleute gerecht werden. Generell sollte dabei stets berücksichtigt werden, dass Berufsfeuerwehrleute aufgrund ihrer starken Bindung an den Beruf möglichst innerhalb der Berufsfeuerwehren und, wenn dies nicht möglich ist, zumindest innerhalb der jeweiligen Arbeitgeberorganisation eingesetzt werden.

4.1 Organisationsbezogene und arbeitsorganisatorische Empfehlungen

Eine erste Handlungsmöglichkeit für Berufsfeuerwehren bzw. Städte besteht darin, zu prüfen, ob und inwiefern sich die in den untersuchten Organisationen zusammengetragenen **Massnahmen** (vgl. 3.2.3) **gegebenenfalls in angepasster Form in der eigenen Organisation übernehmen** oder – sofern bereits vorhanden – gezielt weiterentwickeln lassen. Womöglich lassen sich hierbei einige arbeitsorganisatorische Ansätze, wie etwa die Abschaffung der Wohnrayon-Regelung, mit vergleichsweise geringem Aufwand als «Quick-Wins» umsetzen.

Einige Massnahmen, die den Erhalt der Arbeitsfähigkeit adressieren, scheinen sich **besonders bewährt** zu haben. Diese werden an dieser Stelle gesondert hervorgehoben, verbunden mit der Empfehlung, ihre Umsetzbarkeit in der eigenen Organisation zu prüfen. Dazu zählt unter anderem die fixe Bewilligung eines höheren Stellenbudgets, die es ermöglicht, flexibler auf individuelle Bedürfnisse einzugehen, Teilzeitmodelle zu realisieren und ältere Mitarbeitende gezielt zu entlasten. Ebenfalls als wirksam erwiesen haben sich feuerwehrinterne Wechsel, durch welche Mitarbeitende, die den ausrückenden Dienst vorübergehend oder dauerhaft nicht mehr ausüben können, weiterbeschäftigt und ihre wertvolle Erfahrung in der Organisation gehalten werden. Bewährt hat sich zudem die Einführung einer Ansprechperson für persönliche Anliegen, die als niederschwellige Vertrauensperson dient und bei gesundheitlichen oder persönlichen Belastungen frühzeitig individuelle Lösungen vermitteln kann.

Auch wenn es als sehr schwierig erscheint, **körperlich weniger belastende Funktionen im ausrückenden Dienst** zu schaffen, sollte darüber hinaus dennoch geprüft werden, inwiefern sich entsprechende Möglichkeiten realisieren lassen. Ein Beispiel ist die Fahrerfunktion, die zwar grundsätzlich von allen Angehörigen einer ausrückenden Gruppe übernommen wird, in einzelnen Feuerwehren aber gezielt mit zusätzlichen Aufgaben verknüpft wurde. Sofern dabei eine transparente Kommunikation erfolgt, können derartige Lösungen von der Mannschaft als fair wahrgenommen und mitgetragen werden.

Eine weitere Empfehlung betrifft die **vorausschauende Personalplanung**. Um Lücken im Personalbestand vorzubeugen, empfiehlt es sich, die Altersstruktur frühzeitig zu berücksichtigen und auf eine ausgewogene Durchmischung der Belegschaft zu achten. Sinnvoll erscheint zudem die Einführung von Programmen zur frühzeitigen Pensionierungsplanung, wie sie in einzelnen Städten bereits umgesetzt werden. Mithilfe solcher Programme können Mitarbeitende z.B. ab dem 55. Altersjahr für die realistische Gefahr **sensibilisiert** werden, den Beruf nicht bis zum ordentlichen Pensionsalter ausüben zu können. Gleichzeitig lassen sich Perspektiven aufzeigen und unter Berücksichtigung individueller Bedürfnisse passende Lösungen entwickeln – sei es, um möglichst lange im aktiven Dienst zu bleiben oder frühzeitig geeignete Alternativwege einzuschlagen.

Ebenfalls zentral sind die verschiedenen **Entwicklungs- bzw. Qualifizierungsmassnahmen**. Hierbei empfiehlt es sich generell, grob zwischen zwei Gruppen von Mitarbeitenden zu unterscheiden: einerseits jene, bei denen sich frühzeitig abzeichnet, dass sie den Beruf nicht bis zur Pensionierung ausüben können, und andererseits Mitarbeitende, die aus anderen Gründen eine Entwicklung anstreben. Auf die erste Gruppe sollte gezielt und proaktiv zugegangen werden, um gemeinsam alternative Perspektiven zu entwickeln und individuelle Unterstützung anzubieten. Für die übrigen Mitarbeitenden sollten hingegen berufsspezifische Angebote wie z.B. fachliche Weiterbildungen im Vordergrund stehen (siehe dazu auch Jansen & Zumsteg, 2025).

Bei der Umsetzung oder Weiterentwicklung von Massnahmen sollte generell ein besonderes Augenmerk auf die Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeitenden, die Förderung von Weiterbildungen und die Schaffung von Flexibilisierungsmöglichkeiten gelegt werden (vgl. dazu auch Tempel & Ilmarinen, 2025). Ebenfalls wichtig ist es, die Massnahmen jeweils an die gegebenen Rahmenbedingungen – etwa Organisationsgrösse, Altersstruktur, spezifische Herausforderungen oder aktuelle Entwicklungen – anzupassen. Für die Umsetzung neuer Massnahmen wird empfohlen, diese zunächst im Rahmen von Pilotprojekten zu erproben und die Erfahrungen dazu zu nutzen, die Art der Umsetzung auf die spezifischen Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisation anzupassen. Weiter kann es sich hierbei als hilfreich erweisen, den Austausch mit anderen Berufsfeuerwehren zu suchen, die bereits Erfahrungen mit entsprechenden Massnahmen gesammelt haben.

4.2 *Übergreifende Empfehlungen und Handlungsfelder*

Über den VPOD besteht bereits seit vielen Jahren die Möglichkeit zum **Austausch zwischen den Schweizer Berufsfeuerwehren**. Solche übergreifenden Gefässe sollten in jedem Fall aufrechterhalten und – orientiert am Bedarf der Berufsfeuerwehren – gezielt weiterentwickelt werden. Besonders wertvoll können Formate wie Erfahrungsgruppen oder Communities of Practice sein, in denen sich Vertretende der Berufsfeuerwehren bzw. Arbeitgeber in regelmässigen Abständen treffen, um sich vertieft über die Umsetzung oder Pilotierung neuer Massnahmen auszutauschen. Es könnten so auch themenspezifische Interessengruppen gebildet werden, die einen intensiven Austausch zur Umsetzung entsprechender Massnahmen pflegen. Auch bei der Prüfung und Einführung grösserer Vorhaben – wie beispielsweise der Einführung eines Lebensarbeitszeitmodells – könnten solche Gruppen wertvolle Unterstützung leisten. Dabei hätten Vertretende auch die Möglichkeit, sich über Fragen der Anschubfinanzierung sowie über politische Hürden und mögliche Lösungsansätze auszutauschen. Je nach Tragweite der

Massnahmen kann der VPOD hierbei in vielfältiger Weise unterstützen, etwa durch Moderation, durch die Herstellung und Pflege relevanter Kontakte oder durch die Einbindung von Expert*innen.

Ein weiteres übergreifendes Handlungsfeld betrifft die **Erhaltung der physischen und psychischen Gesundheit** der Berufsfeuerwehrleute, zu der die Berufsfeuerwehren bzw. Arbeitgeber bereits in vielfältiger Weise beitragen. Dazu gehören unter anderem Sportangebote, die Sensibilisierung für gesundheitsförderliches Verhalten sowie gesundheitsbezogene Weiterbildungsangebote. Um die Wirksamkeit dieser bereits sehr umfangreichen Aktivitäten weiter zu steigern, sollten sie nicht nur fortgeführt, sondern durch begleitende Forschung ggf. in Zusammenarbeit mehrerer Berufsfeuerwehren kontinuierlich weiterentwickelt werden. Insbesondere Untersuchungen zu den langfristigen Auswirkungen der Schichtmodelle, der Einsatzbelastungen und der Präventionsprogramme können eine wichtige Grundlage für evidenzbasierte Entscheidungen schaffen und damit wesentlich zur langfristigen Sicherung der Einsatzfähigkeit beitragen. Auch in den genannten Austauschgefässen (vgl. oben) erscheint es sinnvoll, gesundheitsbezogene Massnahmen regelmässig zum Gegenstand der Diskussion zu machen, um bewährte Praktiken zu teilen.

Ebenfalls von Bedeutung wäre die Definition und regelmässige Erfassung wesentlicher **Kennzahlen** zu den Entwicklungen in den Berufsfeuerwehren. Durch ein kontinuierliches Monitoring von Veränderungen im Berufs- und Arbeitsumfeld können relevante Trends frühzeitig erkannt werden. Besonders gesundheits- und altersbezogene Auffälligkeiten sowie bindungsrelevante Faktoren wie Gründe für Kündigungen durch Arbeitnehmende sollten dabei organisationsübergreifend systematisch erfasst und ausgewertet werden, um rechtzeitig Muster zu identifizieren und gezielte Gegenmassnahmen einleiten zu können. Auch hierfür sind die genannten Austauschgefässe zentral, da sie ermöglichen, Entwicklungen besser zu erkennen und erfolgreiche Lösungen zugänglich zu machen.

5 Literaturverzeichnis

- Berufsberatung.ch. (2025). *Berufsfeuerwehrmann/-frau BP*.
<https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/1900?lang=de&idx=30&id=3319>
- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung. Ein Überblick* (2. Aufl.). VS Verlag.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Interview, Transkription & Analyse: Anleitung und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). Eigenverlag.
- Eurofound. (2019). *Working conditions and workers' health*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2019/working-conditions-and-workers-health>
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). VS Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Jansen, A. & Zumsteg, M. (2025). Wie gelingt präventive Kompetenzentwicklung? Den richtigen Zeitpunkt für Up- & Reskilling finden. *Der HR-Developer*, 6-7.
- May, T., Arnold, C., Klas, T., Möckel, C., Maass, L., Hofman, T. & Möckel, L. (2023). Arbeitsunfähigkeit bei präklinischen Rettungskräften in Deutschland. *Zbl Arbeitsmed* 73, 120–128 <https://doi.org/10.1007/s40664-023-00497-x>
- Tempel, J. & Ilmarinen, J. (2025). *Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen*. VSA.
- van den Berg, T. I. J., Elders, L. A. M., de Zwart, B. C. H. & Burdorf, A. (2009). The effects of work-related and individual factors on the Work Ability Index: a systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 66(4), 211–220.
<https://doi.org/10.1136/oem.2008.039883>
- Zacher, H., Kooij, D. T. A. M. & Beier, M. E. (2018). Active aging at work: Contributing factors and implications for organizations. *Organizational Dynamics*, 47(1), 37–45.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.001>