



KATHOLISCHE UNIVERSITÄT
EICHSTÄTT-INGOLSTADT

Professur für Sozial- und Organisationspsychologie

Prof. Dr. Elisabeth Kals (Projektleitung)

Dr. Susanne Freund (Projektleitung)

Oliver Stubenvoll (Projektmitarbeiter)

*Kommunikation, Vielfalt und Konfliktlösung in der
Freiwilligen Feuerwehr.*

*Bericht über Konzeption, Durchführung und
Evaluation einer Workshopreihe*

Abschlussbericht

Autoren und Autorinnen: Oliver Stubenvoll, Susanne Freund & Elisabeth Kals

Unter Mitwirkung von Hannah Groß, Katharina Heidt & Bernadette Enders

Eichstätt, April 2020

Executive Summary

Der folgende Bericht fasst die wissenschaftliche Begleitung sowie Konzeption, Durchführung und Evaluation einer Workshop-Reihe für die Mitglieder der Freiwilligen Feuerwehr in NRW zusammen. Das Projekt wurde von der Professur für Sozial- und Organisationspsychologie der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt im Auftrag des Ministeriums des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen durchgeführt. Es zielte darauf ab, das Interaktionsverhalten – speziell die Kommunikationsfertigkeiten – der Teilnehmenden zu verbessern, Motivation zur Anwendung des Gelernten in der Praxis der Feuerwehrarbeit zu schaffen und dadurch letztlich eine Öffnung der Kultur der Freiwilligen Feuerwehren in NRW anzustoßen. Dazu wurden in der Projektlaufzeit von Juni 2018 bis Mai 2020 vier eintägige Workshops zu den Themen (1) offene Kommunikation in der Freiwilligen Feuerwehr, (2) wertschätzender Umgang in der Freiwilligen Feuerwehr, (3) vielfältige Feuerwehr und (4) guter Umgang mit Konflikten konzipiert, durchgeführt und evaluiert.

Im Rahmen der Evaluation wurden insgesamt 211 Teilnehmende zu den Workshops befragt. Viele Teilnehmende nahmen an mehreren Workshops teil; einige sogar an allen angebotenen Workshops. Die summative (zusammenfassende) Evaluation zeigt eine sehr positive Beurteilung der Workshops: Die Teilnehmenden berichten große Zufriedenheit, subjektiven Lernerfolg sowie Transferbereitschaft. Demnach kann von einer sehr hohen Effizienz der Workshops im Hinblick auf die in der Feuerwehr angestrebte Kulturwandlung ausgegangen werden. Hauptergebnisse der formativen (prozessbegleitenden) Evaluation sind, neben der auch hier sehr ausgeprägten Zufriedenheit der Teilnehmenden, Wünsche nach einem höheren Anteil an anwendungsbezogenen Übungen sowie nach einer zeitlichen Ausdehnung der Workshops. Die Teilnehmenden bewerten alle behandelten Themenbereiche als wichtig für die Freiwilligen Feuerwehren und bekunden weiteren Bedarf an Fortbildungsmaßnahmen in diesen Bereichen. Entsprechend wird die Prüfung einer Fortsetzung der Workshop-Reihe sowie die angesprochene Adaptation der Workshops empfohlen.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis.....	4
1 Ausgangssituation und Projektbeschreibung.....	5
2. Konzeption und Beschreibung der Workshops	6
2.1 Workshop 1: <i>Ich bin dabei – gemeinsam für eine offene Kommunikation in der Feuerwehr</i>	7
2.2 Workshop 2: <i>Ich bin dabei – gemeinsam für einen wertschätzenden Umgang in der Feuerwehr</i>	8
2.3 Workshop 3: <i>Ich bin dabei – gemeinsam für eine vielfältige Feuerwehr</i>	9
2.4 Workshop 4: <i>Ich bin dabei – gemeinsam für einen guten Umgang mit Konflikten in der Feuerwehr</i>	10
3. Vorgehen bei der Evaluation	11
4. Ergebnisse der Evaluation.....	12
4.1 Evaluationsergebnisse Workshop 1 (<i>Ich bin dabei – gemeinsam für eine offene Kommunikation in der Feuerwehr</i>)	13
4.1.1 Teilnehmende im WS1	13
4.1.2 Quantitative Ergebnisse WS1.....	14
4.1.3 Qualitative Ergebnisse WS1	17
4.2 Evaluationsergebnisse Workshop 2 (<i>Ich bin dabei – gemeinsam für einen wertschätzenden Umgang in der Feuerwehr</i>).....	19
4.2.1 Teilnehmende im WS2.....	19
4.2.2 Quantitative Ergebnisse WS2.....	20
4.2.3 Qualitative Ergebnisse WS2	23
4.3 Evaluationsergebnisse Workshop 3 (<i>Ich bin dabei – gemeinsam für eine vielfältige Feuerwehr</i>).....	25
4.3.1 Teilnehmende im WS3.....	25
4.3.2 Quantitative Ergebnisse WS3.....	26
4.3.3 Qualitative Ergebnisse WS3	29
4.4 Evaluationsergebnisse Workshop 4 (<i>Ich bin dabei – gemeinsam für einen guten Umgang mit Konflikten in der Feuerwehr</i>)	30
4.4.1 Teilnehmende im WS4.....	30
4.4.2 Quantitative Ergebnisse WS4.....	31
4.4.3 Qualitative Ergebnisse WS4	34
4.5 Überblick über die Ergebnisse aus den Workshops 1 bis 4	36
4.5.1 Teilnehmende aller vier Workshops.....	36
4.5.2 Quantitative Hauptergebnisse der vier Workshops	37
4.5.3 Qualitative Hauptergebnisse der vier Workshops	41
5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen für zukünftige Workshops	42
Literaturverzeichnis	47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Schematische Darstellung des theoretischen Hintergrunds zur Änderung der Kultur nach Ajzen (1991) und Schein (2010) (eigene Darstellung)	7
Abbildung 2. Alter TN WS 1	13
Abbildung 3. Geschlecht TN WS1	13
Abbildung 4. Führungsposition TN WS1	13
Abbildung 5. Zufriedenheit TN WS1	15
Abbildung 6. Deklarativer und prozeduraler Wissenszuwachs TN WS1	15
Abbildung 7. Verhaltensbereitschaft TN WS1	16
Abbildung 8. Vernetzung TN WS1	17
Abbildung 9. Alter TN WS2	19
Abbildung 10. Geschlecht TN WS2	19
Abbildung 11. Führungsposition TN WS2	19
Abbildung 12. Zufriedenheit TN WS2	20
Abbildung 13. Deklarativer und prozeduraler Wissenszuwachs TN WS2	21
Abbildung 14. Verhaltensbereitschaft TN WS2	22
Abbildung 15. Vernetzung TN WS2	23
Abbildung 16. Alter TN WS3	25
Abbildung 17. Geschlecht TN WS3	25
Abbildung 18. Führungsposition TN WS 3	25
Abbildung 19. Zufriedenheit TN WS3	26
Abbildung 20. Deklarativer und prozeduraler Wissenszuwachs TN WS3	27
Abbildung 21. Verhaltensbereitschaft TN WS3	27
Abbildung 22. Vernetzung TN WS3	28
Abbildung 23. Alter TN WS4	30
Abbildung 24. Geschlecht TN WS4	31
Abbildung 25. Führungsposition TN WS4	31
Abbildung 26. Zufriedenheit TN WS4	32
Abbildung 27. Deklarativer und prozeduraler Wissenszuwachs TN WS4	32
Abbildung 28. Verhaltensbereitschaft TN WS4	33
Abbildung 29. Vernetzung TN WS4	34
Abbildung 30. Zufriedenheit TN insgesamt	38
Abbildung 31. Sofortige Anwendungsbereitschaft TN insgesamt	39
Abbildung 32. Zukunftsbezogene Anwendungsbereitschaft TN insgesamt	39
Abbildung 33. Deklarativer und prozeduraler Wissenszuwachs der TN insgesamt	40
Abbildung 34. Vernetzung TN insgesamt	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Beispiel einer Ratingskala pro Item	11
Tabelle 2. Überblick zu Altersgruppen, Geschlecht und Führungskräften der Evaluationsteilnehmenden in allen Workshops	37

1 Ausgangssituation und Projektbeschreibung

Im Jahr 2012 initiierte das Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen (IM NRW) gemeinsam mit dem Verband der Feuerwehren in Nordrhein-Westfalen e.V. (VdF NRW) das Zukunftsprojekt *FEUERWEHRENSACHE*. Das Projekt hatte das Ziel, neue Mitglieder für die Feuerwehren in NRW zu gewinnen und das Ehrenamt in den Feuerwehren zu stärken (Ministerium des Innern NRW, 2017). Im Rahmen der Evaluation der vielfältigen Projektmaßnahmen konnten auch wissenschaftliche Erkenntnisse zur Situation der Feuerwehrfrauen gewonnen werden (Freund, Strubel, Heinemann, Vaganian & Kals, 2017). Entsprechend wurde im Abschlussbericht des Gemeinschaftsprojekts insbesondere zum Themenfeld *Frauen in der Feuerwehr* empfohlen, „die sozialen Kompetenzen von Feuerwehrangehörigen mit und ohne Führungsfunktion über gezielte Fortbildungsangebote auszubauen“ (Ministerium des Innern NRW, 2017).

Um dieser Empfehlung nachzukommen, beauftragte das IM NRW die Professur für Sozial- und Organisationspsychologie der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (KU) mit der wissenschaftlichen Begleitung sowie Konzeption, Durchführung und Evaluation einer Workshop-Reihe für die Mitglieder der Freiwilligen Feuerwehr in NRW, u. a. zum Themenbereich Frauen in der Feuerwehr.

Ziel des Projekts war es, Mitglieder der Freiwilligen Feuerwehren – insbesondere die Feuerwehrfrauen – in ihrem Ehrenamt zu stärken und eine organisationskulturelle Öffnung der Feuerwehren voranzutreiben. Denn in vielen Feuerwehren ist eine hohe Homogenität der Mitgliederbasis zu verzeichnen, welche ausgrenzend wirken kann und daher Bedarf für Veränderungen anzeigt (Freund et al., 2017; Lange, 2014). Gleichzeitig galt es, mit den Projektmaßnahmen dazu beizutragen, dass das Ehrenamt in der Freiwilligen Feuerwehr für alle, sowohl derzeitigen als auch potenziellen, Mitglieder möglichst gut und attraktiv ist. Die Teilnehmenden (TN) sollten in den Workshops authentische und konstruktive Kommunikation und Umgangsweisen sowie Maßnahmen zur Konfliktlösung erlernen und üben. Diese umfassen u. a. die Bewusstmachung und Reflexion eigener Wahrnehmungs- und Kommunikationsmuster.

In die Grundkonzeption der Workshop-Reihe flossen Ergebnisse aus den Evaluationen des Projekts „*FEUERWEHRENSACHE*“ ein: Ein erster Soft-Skill-Workshop für Frauen stieß auf sehr positive Resonanz und dem Wunsch nach mehr Weiterbildungsinhalten in diesem Bereich (Ministerium des Innern NRW, 2017). Die Teilnehmenden des Workshops „*Ich bin dabei – Frauen in der Feuerwehr*“ bemängelten jedoch die geringe Anzahl an männlichen Teilnehmern und führten diese auf die Namensgebung des Workshops zurück (Vaganian, 2016). Daraus ergibt sich der Wunsch nach einer angemessenen Geschlechterverteilung auf zukünftigen Veranstaltungen. Neben der Anwesenheit offizieller Gäste schätzten die Workshop-Teilnehmenden insbesondere die Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten auf den Veranstaltungen. Auch die partizipative, offene und unterstützende Atmosphäre in den Workshops sowie die Gelegenheiten zur Selbstreflexion

wurden von den Feuerwehrmitgliedern als sehr positiv bewertet und als selbstwertstärkend wahrgenommen (Freund et al., 2017). Die Rückmeldungen zum Seminar „*Jugendfeuerwehrwarte*“ ergaben, dass visuelle Anschauungsmaterialien und die Arbeit mit praktischen Fallbeispielen als sehr förderlich für das Erlernen neuer Inhalte sowie deren Transfer in die Praxis eingeschätzt werden (Heinemann, Freund & Kals, 2016).

Die Evaluationsergebnisse bildeten die Konzeptionsbasis für die Workshop-Reihe und bestimmten zugleich die Zielgruppe der Workshops: Aktive Mitglieder der Freiwilligen Feuerwehren NRW jeglichen Alters und Geschlechts, sowohl mit als auch ohne Führungsfunktion.

2. Konzeption und Beschreibung der Workshops

Konzeption, Organisation und Durchführung der Workshops erfolgten in enger Absprache des IM und der Projektmitarbeitenden an der KU. In der Workshop-Konzeption wurden verstärkt die von den Feuerwehrmitgliedern selbst angebrachten Gestaltungshinweise berücksichtigt (siehe „Ausgangssituation und Projektbeschreibung“). Bei sämtlichen Konzeptions- und Werbemaßnahmen sowie in der Durchführung der Workshops wurde auf Wertschätzung (u. a. durch geschlechtergerechte Sprache) sowie Partizipationsmöglichkeiten der Teilnehmenden geachtet. Partizipationsmöglichkeiten wurden insbesondere durch die ausgewählten Methoden, beispielsweise den vermehrten Einsatz von interaktiven Arbeitsblättern, die als Erinnerung an die Inhalte mitgenommen werden konnten, oder die Durchführung von Rollenspielen, geschaffen.

Um einen Kulturwandel in den Feuerwehren anzustoßen, der für die Integration von Feuerwehrfrauen und anderen unterrepräsentierten Gruppen als notwendig erachtet wird (Freund et al., 2017), wurden die diesbezügliche Motivation und Verhaltensbereitschaft der Individuen in den Feuerwehren gesteigert und das dafür notwendige Wissen vermittelt. Theoretischer Hintergrund für diese Herangehensweise findet sich in Theorien zu Organisationskulturen (vgl. Abbildung 1). Nach Schreyögg (2008) wird das Verhalten der Feuerwehrmitglieder durch die jeweilige bereits entstandene Kultur ihrer Feuerwehr mitbestimmt. Die Annahmen und mitunter impliziten Normen werden jedoch in reziproker Art fortlaufend durch die Interaktionen der Feuerwehrmitglieder weiterentwickelt (Schein, 2010). Der Ansatzpunkt für eine Veränderung liegt demnach im Verhalten der Individuen, das wiederum durch deren Motivation und Verhaltensbereitschaft mitbestimmt wird. Wie Ajzen (1991) weiter erklärt, sind dafür die Einstellungen, die wahrgenommenen subjektiven Normen sowie die empfundene Kontrolle der Personen entscheidend. Um eine Veränderung zu erreichen, wurde demzufolge in den Workshops der positive Nutzen einer offenen Kommunikation, eines wertschätzenden Umgangs, einer vielfältigen Feuerwehr und eines guten Umgangs mit Konflikten herausgearbeitet und zweckmäßiges Verhalten eingeübt. Dies sollte dazu führen, dass die TN nach den Workshops für diese Themen in

ihren Feuerwehren eintreten und durch konstruktives Interagieren als positive Vorbilder wahrgenommen werden (Freund, 2020).

Bis zum 31.05.2020 wurden insgesamt vier Workshops durchgeführt. Diese konnten sowohl alle als auch einzeln, unabhängig voneinander besucht werden. Im folgenden Abschnitt werden die entsprechenden Workshops beschrieben.

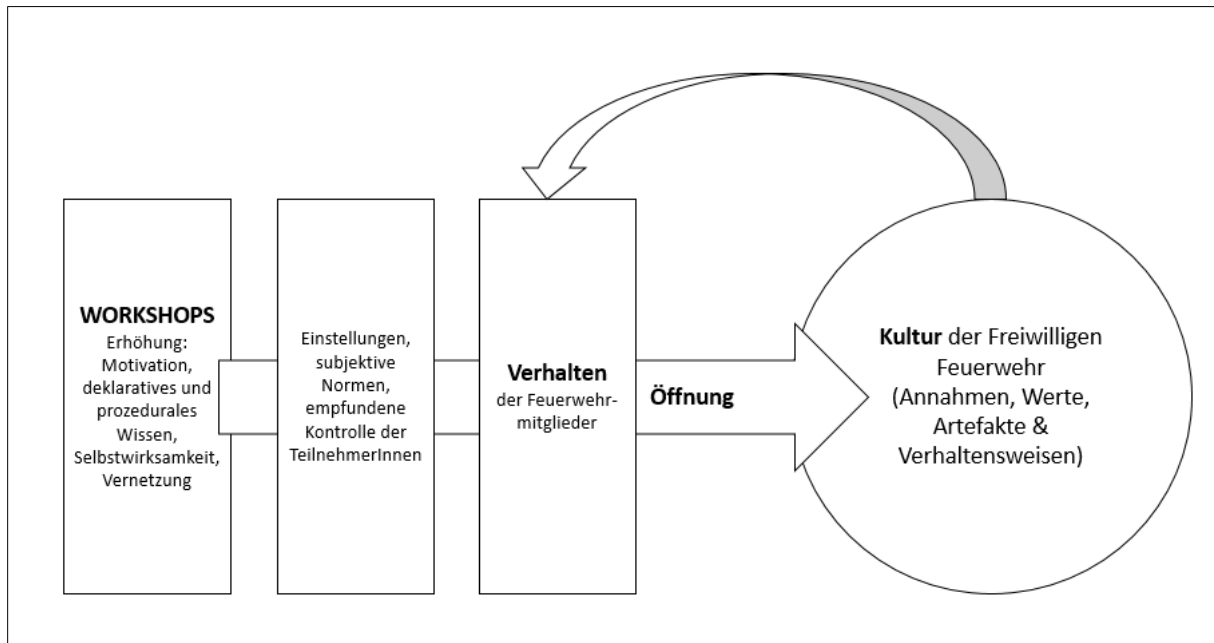


Abbildung 1. Schematische Darstellung des theoretischen Hintergrunds zur Änderung der Kultur nach Ajzen (1991) und Schein (2010) (eigene Darstellung)

2.1 Workshop 1: *Ich bin dabei – gemeinsam für eine offene Kommunikation in der Feuerwehr*

Der Workshop zum Thema *offene Kommunikation* fand am 24.11.2018 von 10 Uhr bis 17 Uhr auf dem Gelände der Feuerwehr Duisburg statt. *Offene Kommunikation* wurde als Thema für den ersten Workshop ausgewählt, da diese Thematik die Projektziele ideal repräsentiert. Denn eine offene Kommunikation stellt die maßgebliche soziale Kompetenz für eine effektive Zusammenarbeit der Feuerwehrangehörigen dar. Gleichzeitig sind Kommunikationsfähigkeiten die Grundlage für die übrigen Themen, wie Umgang mit Vielfalt und Konflikten.

An der Veranstaltung nahmen insgesamt 52 Personen teil. Der eröffnende Teil der Veranstaltung bestand aus Grußworten von Seiten der Leitung der Feuerwehr Duisburg, des IM und des VdF sowie einer kabarettistischen Einlage zum Thema „Kommunikation und ihre Fallstricke“. Die inhaltliche Arbeit in den Workshops fand im Rahmen von Kleingruppen statt. Den TN wurden in ihrer jeweiligen Kleingruppe psychologische Grundlagen von Kommunikation vermittelt. Die Feuerwehrmitglieder erarbeiteten dabei gemeinsam mit

den Dozierenden ein „*Kombiniertes Sender-Empfänger Modell*“, das die „*Vier Seiten einer Äußerung*“ (Schulz von Thun, 1981) sowie das Kommunikationsmodell von Shannon-Weaver (Shannon & Weaver, 1949) integriert. Auf Grundlage des Modells sollte es den TN ermöglicht werden, konkrete Rückschlüsse für ihre Interaktionen in der Freiwilligen Feuerwehr zu ziehen. Das erarbeitete, allgemeine Kommunikationsmodell wurde im weiteren Verlauf spezifiziert und um persönliche Aspekte der TN ergänzt. Die Workshop-TN integrierten ihre persönlichen Voraussetzungen für eine offene Kommunikation in das psychologische Kommunikationsmodell. Ein Rollenspiel diente der Vertiefung und Einübung des eigenen kommunikativen Verhaltens.

Auf Basis aller erlernten und eingeübten Inhalte wurden abschließend Regeln für eine offene Kommunikation im Ehrenamt entwickelt. Mit Hilfe dieser Regeln sollte der Transfer des im Workshop erlernten Wissens in die jeweiligen Feuerwehr-Einheiten gewährleistet werden. Dadurch sollten erste Veränderungen in der Kultur der Freiwilligen Feuerwehren erwirkt werden. Der Abschluss der Veranstaltung erfolgte im Plenum mit allen TN.

Die TN zeigten im Verlauf des Workshops großes Interesse an den behandelten Inhalten sowie hohe Motivation und Engagement in der Kleingruppenarbeit. Darüber hinaus wurde die Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs mit anderen Feuerwehr-Einheiten sehr positiv bewertet. Die Rückmeldungen spiegeln die Relevanz des Themas *Kommunikation* für die Mitglieder der Freiwilligen Feuerwehr wider.

2.2 Workshop 2: Ich bin dabei – gemeinsam für einen wertschätzenden Umgang in der Feuerwehr

Ein weiterer wichtiger Schritt und eine erforderliche soziale Kompetenz der Feuerwehrmitglieder auf dem Weg hin zu einer möglichst wertschätzenden Kultur in den Freiwilligen Feuerwehren ist es, das eigene Selbst- und Fremdbild zu reflektieren und daraus konstruktive Verhaltensweisen für künftige Interaktionen mit anderen Mitgliedern abzuleiten. Diese Themen wurden im zweiten Workshop unter dem Titel *wertschätzender Umgang* zusammengefasst. Ziel der Veranstaltung war es, die Selbstreflexionsfähigkeit der Feuerwehrmitglieder zu fördern, Ableitungen aus deren Verhalten zu generieren und dadurch sowohl die Selbstwirksamkeitserwartung als auch die Motivation zum Transfer des modifizierten Handelns in das tägliche Leben im Ehrenamt zu fördern. Der Workshop fand am 23.03.2019 auf dem Gelände der Feuerwehr Essen von 10 Uhr bis 17 Uhr mit 76 TN statt.

Im Anschluss an die Grußworte von Seiten der stellvertretenden Leitung der Feuerwehr Essen, des IM und des VdF erfolgte eine inhaltliche Einführung in das Thema durch die KU. Die Projektleiterinnen erläuterten den theoretischen Hintergrund der im Workshop behandelten Konzepte und gaben den TN zugleich erste „Werkzeuge“ für einen wertschätzenden Umgang in der Feuerwehr an die Hand. In Kleingruppen erarbeiteten die TN im Anschluss – als theoretisches Modell für den Workshop – einen Interaktionskreislauf.

Aufbauend auf den Inhalten des Impulsvortrages konnten sie damit weiteres Fachwissen erwerben und Bezüge zum Umgang in der eigenen Feuerwehr herstellen. Weitere psychologische Konzepte, die im Verlauf des Workshops thematisiert wurden, sind der *fundamentale Attributionsfehler*, die *soziale Identität* sowie *Gruppenbildungsprozesse* und deren Auswirkungen auf das persönliche Erleben im Ehrenamt. Die Themen wurden mit Hilfe interaktiver Methoden (Arbeitsblätter, Rollenspiele, Erfahrungsaustausch und Gruppendiskussionen) vertieft und für die TN praktisch erfahrbar gemacht. Gemeinsam wurden Verbesserungsmöglichkeiten für die Interaktionen in den Feuerwehren abgeleitet und angemessene Herangehensweisen für schwierige Gespräche ausgearbeitet. Die Kleingruppenarbeit endete mit einer Reflexion und Diskussion der wichtigsten Erkenntnisse des Tages. Die Verabschiedung der TN erfolgte im Plenum.

Die Workshop-TN zeigten kleingruppenübergreifend ein großes Interesse und Engagement für die Workshop-Themen. Sie resümierten, dass ein wertschätzender Umgang viel dazu beiträgt, dass sich Menschen in der Freiwilligen Feuerwehr einbringen.

2.3 Workshop 3: *Ich bin dabei – gemeinsam für eine vielfältige Feuerwehr*

Unter dem Titel der *vielfältigen Feuerwehr* thematisierte der dritte Workshop die Förderung von Diversität in den Freiwilligen Feuerwehren. Damit war die Veranstaltung explizit auf das übergeordnete Projektziel der Öffnung der Feuerwehrekulturen ausgerichtet. Als inhaltliche Schwerpunkte der Veranstaltung wurden – basierend auf Erkenntnissen aus dem Projekt *FEUERWEHRENSACHE* sowie Aussagen aus den vorangegangenen Workshops – die Themen Geschlecht und Alter und damit verbundene Stereotype als aktuelle Konfliktpunkte der Diversität in den Freiwilligen Feuerwehren ausgewählt. Die im Workshop vermittelten psychologischen Mechanismen sind jedoch nicht nur auf die genannten Themenschwerpunkte, sondern ebenso auf andere Aspekte der Diversität, wie z. B. die sexuelle Orientierung oder kulturelle Hintergründe, anwendbar.

Die Veranstaltung fand am 07.09.2019 im Institut der Feuerwehr NRW (IdF NRW) in Münster von 10 Uhr bis 17 Uhr statt. 35 Feuerwehrmitglieder nahmen teil. Zur Einführung in den Workshop-Tag zur Diversität wurde im Anschluss an die Grußworte von Seiten der Direktion des IdF, des IM und des VdF eine gemeinsame Erfahrungsübung zur Förderung der Selbstreflexion der TN durchgeführt.

Die Kleingruppenarbeit erfolgte unter der abwechselnden Leitung der TN selbst. Die Feuerwehrmitglieder führten dabei selbstständig Übungen zur *sozialen Wahrnehmung*, *selbsterfüllenden Prophezeiungen*, eigenen *Vorurteilen* sowie *Stereotypen* durch. Im Anschluss reflektierten die TN gemeinsam mit den Dozierenden die Übungsinhalte, zogen Rückschlüsse und erarbeiteten die entsprechenden theoretischen Grundlagen. Abgerundet wurde der Tag durch Rollenspiele, in welchen die TN aufbauend auf den vorherigen Aufgaben ihre Reaktionen auf diskriminierendes Verhalten in den Feuerwehren thematisierten und adäquate Reaktionsweisen einübten.

Die Ziele des Workshops waren, die TN durch Selbstreflexion und das Erlernen prozeduralen Wissens zu motivieren und zu befähigen, in ihrer Feuerwehr für Vielfalt einzutreten sowie Diskriminierung zu bekämpfen. Das entsprechende Verhalten kann anderen Feuerwehrangehörigen als Modell für die Anpassung des eigenen Verhaltens dienen, und dadurch eine positive Entwicklung in der Organisationskultur anstoßen.

Der Erfolg des Workshops und der methodischen Vorgehensweise spiegelte sich im positiven Feedback der TN wider.

2.4 Workshop 4: *Ich bin dabei – gemeinsam für einen guten Umgang mit Konflikten in der Feuerwehr*

Als eines der Kernziele der Workshop-Reihe soll den Feuerwehrangehörigen ein angemessener Umgang mit Konflikten nahegebracht werden. Konfliktlösekompetenz stellt eine maßgebliche soziale Kompetenz dar und ist für Interaktionen in den Freiwilligen Feuerwehren essentiell, da hier – wie überall im sozialen Miteinander – Konflikte auftreten können (Kals, Thiel & Freund, 2019). Ein effektives Konfliktmanagement hat bedeutsame Auswirkungen auf die Feuerwehr-Kulturen und unterstützt damit den Ausbau einer wertschätzenden Kultur in den Feuerwehren. Gleichzeitig gilt ein gutes Konfliktmanagement als eine der höchsten sozialen Fertigkeiten, weshalb dieser Workshops als letztes durchgeführt wurde. Die Ziele des Workshops waren, mit den TN angemessene Verhaltensweisen für Konfliktsituationen einzuüben, dadurch ihre Selbstwirksamkeitserwartung zu erhöhen und sie zum Transfer des Wissens und der Anwendung des Erlernten in der Feuerwehr zu motivieren.

Der Workshop fand am 23.11.2019 auf dem Gelände der Feuerwehr Köln von 10 Uhr bis 17 Uhr unter der Anwesenheit von 59 TN statt. Im Anschluss an die Begrüßung durch die Leitung der Feuerwehr Köln, das IM und den VdF legten die Projektleiterinnen von der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt mit einem Impulsvortrag den theoretischen Grundstock für den Tag. Sie referierten über Mechanismen im Konflikt, Phasen der Eskalation, die Tiefenstruktur sowie Treiber von Konflikten und deren Deeskalation. Als weiterführende theoretische Fundierung wurde den TN an dieser Stelle das *Handbuch zur Konfliktlösung im Ehrenamt* von Kals et al. (2019) vorgestellt.

In Kleingruppen diskutierten die TN über Konfliktursachen und -entstehungsprozesse, über die eigene Konfliktwahrnehmung sowie über Eskalationsmechanismen in sozialen Konflikten. Davon ausgehend arbeiteten sie gemeinsam mit den Dozierenden Lösungsansätze und Verbesserungsmöglichkeiten für das eigene Konfliktverhalten und Möglichkeiten zur Verhinderung einer Konflikteskalation aus. Im Sinne einer konkreten Vorbereitung auf Konfliktsituationen in der Feuerwehr-Praxis wurden ausgewählte Kommunikati-

onstechniken und Deeskalationstechniken besprochen. Die gemeinsam erarbeiteten theoretischen Grundlagen und Handlungsalternativen konnten die TN schließlich in einem exemplarischen Konfliktgespräch praktisch anwenden und üben.

Die persönlichen Erfahrungen der TN wurden über den ganzen Tag hinweg einbezogen und der Austausch mit Mitgliedern anderer Feuerwehren angeregt. Ein ausführliches Arbeitsblatt, das eine detaillierte Hilfestellung für Konfliktmanagement gibt, sollte das Verständnis der Workshop-Inhalte für die TN sicherstellen und den Transfer des Erlernten in die Freiwilligen Feuerwehren erleichtern.

Der gelungene Abschluss der Workshop-Reihe bestand in einem gemeinsamen Resümee des Tages und Dankesworten von Seiten der Auftragnehmer und Auftraggeber, auch an die TN, die zum Teil zum wiederholten Mal an Workshops der Reihe teilnahmen.

3. Vorgehen bei der Evaluation

Die Evaluation der Workshops erfolgte zum einen in der Gesamtschau (summativ), indem zum Ende der Workshop-Reihe eine Gesamtanalyse der Maßnahmen hinsichtlich des Lernfortschritts erfolgte. Zum anderen wurde prozessorientiert (formativ) evaluiert, indem Bewertungen und Verbesserungsvorschläge laufend berücksichtigt und Adaptionen zeitnah vorgenommen wurden. So wurde nicht nur die Wirksamkeit der Maßnahmen insgesamt überprüft, sondern auch die Möglichkeit für eine fortlaufende Optimierung geschaffen (Kals & Gallenmüller-Roschmann, 2017).

Die summative Evaluation wurde anhand eines Papierfragebogens durchgeführt, der gegen Ende jedes Workshoptages mit der Bitte um freiwillige Beantwortung an alle TN ausgegeben wurde. Darauf bewerteten die TN Aussagen (Items) zum Workshop auf einer sechsstufigen Ratingskala mit Abstufungen von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft völlig zu“, die zusätzlich numerisch von „1“ bis „6“ verankert waren. Um die Vergleichbarkeit der vier Workshops herzustellen, wurden diese Werte bei der Auswertung rekodiert, so dass in allen berichteten Ergebnissen ein höherer numerischer Wert einer größeren Zustimmung zu der Frage entspricht. Tabelle 1 stellt eine Ratingskala dar, wie sie in den Fragebögen verwendet wurde.

Tabelle 1.
Beispiel einer Ratingskala pro Item

...trifft überhaupt nicht zu	...trifft weitgehend nicht zu	...trifft eher nicht zu	...trifft eher zu	...trifft weitgehend zu	...trifft völlig zu
1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die je 17 Items der Fragebögen wurden in Anlehnung an das Evaluationsmodell von Kirkpatrick entwickelt. Jeweils vier, bzw. fünf Items bilden die Konstrukte Zufriedenheit und Nutzen (*reaction*, vgl. Kirkpatrick, 1959a), erworbenes deklaratives und prozedurales Wissen (*learning*, vgl. Kirkpatrick, 1959b) sowie Verhaltensbereitschaft (*behavior*, vgl. Kirkpatrick, 1960) ab. Bei der Bereitschaft wurde sowohl die sofortige Anwendungsbereitschaft, als auch die langfristige Motivation dazu erfragt. Eine Untersuchung aller drei Bereiche ist für eine umfassende Evaluation notwendig, da die ausschließliche Erfassung der Zufriedenheit nicht immer auch Lernzuwachs impliziert und sich auch bei vorhandenem Lernzuwachs noch keine Aussagen über die Bereitschaft treffen lassen, das Gelernte in der Praxis anzuwenden (Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver & Shotland, 1997). Zusätzlich zu diesen drei Konstrukten erfasst der Fragebogen über zwei Items, wie gut die Teilnehmenden sich gegenseitig kennenlernen und vernetzen konnten.

Darüber hinaus wurde die wahrgenommene Wichtigkeit des Workshopthemas (z. B. „Ich finde offene Kommunikation in der Freiwilligen Feuerwehr wichtig“) und Transferfähigkeit (z. B. „Ich fühle mich nun sicher, die erlernten Kommunikationsmethoden in meinem Ehrenamt anzuwenden“) mit Einzelitems erhoben. Die konkreten Fragen wurden jeweils für die einzelnen Workshopinhalte angepasst, sodass sowohl eine spezifische Bewertung der einzelnen Workshops als auch eine Vergleichbarkeit über alle Veranstaltungen der Reihe möglich ist. Darüber hinaus umfasste der Fragebogen drei folgende demographischen Variablen, wie

- Alter,
- Geschlecht und
- Führungsposition.

Für die Prozessevaluation wurden zum einen Erkenntnisse aus der Aussagenbeantwortung abgeleitet und die TN hatten die Möglichkeit, auf den Fragebögen zusätzliche Anmerkungen, Kritik, Verbesserungsvorschläge, Wünsche oder Anregungen anzugeben. Zum anderen wurden in jedem Workshop jeweils fünf bis sechs Personen interviewt. Sie antworteten auf die Fragen „Was hat Ihnen an dem Workshop besonders gut gefallen? Was hat Ihnen nicht so gut gefallen? Gibt es Themen, die Ihrer Meinung nach sonst noch für eine offene Feuerwehr wichtig wären?“. Dabei wurden die Antworten durch Nachfragen noch weiter konkretisiert.

4. Ergebnisse der Evaluation

In diesem Abschnitt werden die Evaluationsergebnisse von Workshop 1 bis Workshop 4 berichtet. Dabei werden jeweils die TN, die quantitativen und die qualitativen Ergebnisse dargestellt. Zum Schluss werden die Ergebnisse unter Abschnitt 4.5 zusammengefasst und die wichtigsten Aspekte über alle Workshops hinweg hervorgehoben.

4.1 Evaluationsergebnisse Workshop 1 (*Ich bin dabei – gemeinsam für eine offene Kommunikation in der Feuerwehr*)

4.1.1 Teilnehmende im WS1

An der Evaluation des ersten Workshops nahmen 46 Personen teil. Um die Anonymität der TN zu gewährleisten, wird das Alter in Zehnerschritten kategorisiert dargestellt.

Von 46 Umfrageteilnehmenden gibt eine Person ihr Alter nicht an. Die absolute Nennungshäufigkeit der Alterskategorien zeigt Abbildung 2. Keine der teilnehmenden Personen ist älter als 59 Jahre. Die Alterskategorien von 50 bis 59 Jahren sowie 30 bis 39 Jahren werden am häufigsten genannt.

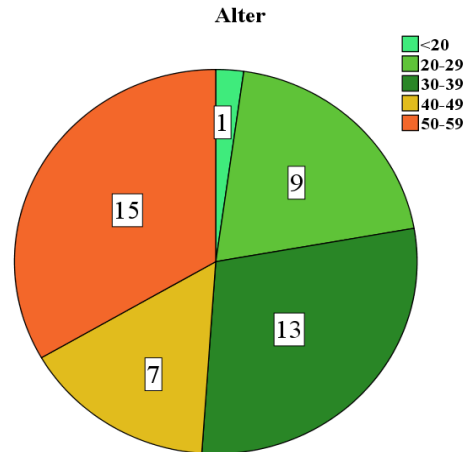


Abbildung 2. Alter TN WS 1

Alle an der Umfrage Teilnehmenden geben ihr Geschlecht an: 39 der befragten Personen sind Männer und sieben sind Frauen, wie Abbildung 3 illustriert.

Wie Abbildung 4 zeigt, befindet sich eine Mehrheit von 29 Personen in einer Führungsposition. Entsprechend geben 17 Personen an, keine Führungsposition innezuhaben.

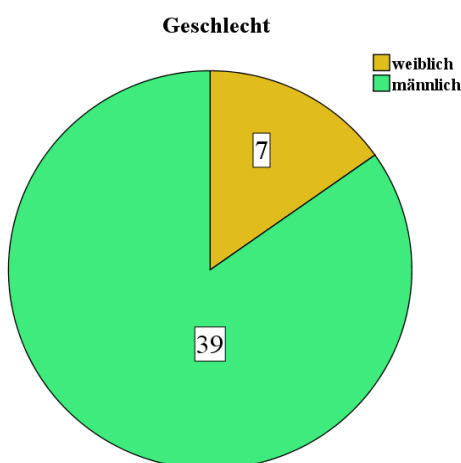


Abbildung 3. Geschlecht TN WS1

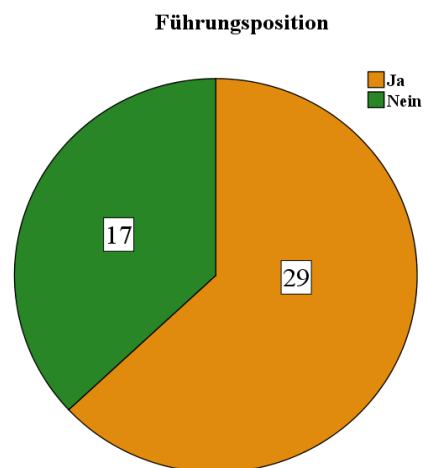


Abbildung 4. Führungsposition TN WS1

4.1.2 Quantitative Ergebnisse WS1

Im Folgenden wird die Zustimmung zu den einzelnen Fragen deskriptiv betrachtet.

Wichtigste Kennwerte sind als Mittelwert über alle TN das arithmetische Mittel (AM) und die Standardabweichung (SD). Das arithmetische Mittel stellt den Durchschnittswert der Antworten dar. Die Standardabweichung beschreibt die durchschnittliche Abweichung einer einzelnen Antwort von diesem Mittelwert, zeigt also, wie unterschiedlich die Befragten geantwortet haben (Bortz & Schuster, 2010).

Das Erhebungsinstrument misst die Zustimmung zu den einzelnen Aussagen mittels einer Skala von 1 bis 6, wobei ein Wert von 6 die höchste Zustimmung bedeutet und ein Wert von 1 die geringste Zustimmung. Werte oberhalb von 3,5 bedeuten, dass die Aussage unterstützt wird. Unterhalb von 3,5 kann von einer Ablehnung der Aussage ausgegangen werden.

Die Abbildungen 5-8 zeigen eine Übersicht über die Ergebnisse aller Items des Fragebogens von Workshop 1, jeweils mit dem Mittelwert (graue Säulen; beschriftet) und der Standardabweichung (vertikale Linien am Säulenende).

Zunächst kann festgehalten werden, dass die Mittelwerte sämtlicher Items oberhalb der Skalenmitte von 3,5 liegen. Dies bedeutet, dass der Workshop in allen Aspekten befürwortet wird, die der Fragebogen erhebt. Auch der niedrigste gegebene Mittelwert von $AM = 4,00$ bedeutet eine eindeutige Zustimmung zur Aussage. Eine nähere Betrachtung einzelner Items kann Tendenzen bezüglich spezifischer inhaltlicher Aspekte hervorheben. Grundsätzlich stellt sich das Feedback jedoch ausschließlich positiv dar. Dies zeigt auch die Standardabweichung: sie liegt bei allen Items zwischen $0,28 \leq SD \leq 1,19$. Diese relativ niedrigen Werte bedeuten, dass die Zustimmung nicht nur durchschnittlich sehr hoch ist, sondern auch, dass die Abweichung von diesem Durchschnitt unter den befragten Personen gering und damit deren Übereinstimmung hoch ist.

Den höchsten Mittelwert von $AM = 5,91$ und die niedrigste Standardabweichung von $SD = 0,28$ besitzt das Einzelitem „Ich finde offene Kommunikation in der Freiwilligen Feuerwehr wichtig“ (vgl. Abbildung 5). Diese Aussage erhält somit von den meisten Befragten vollste Zustimmung.

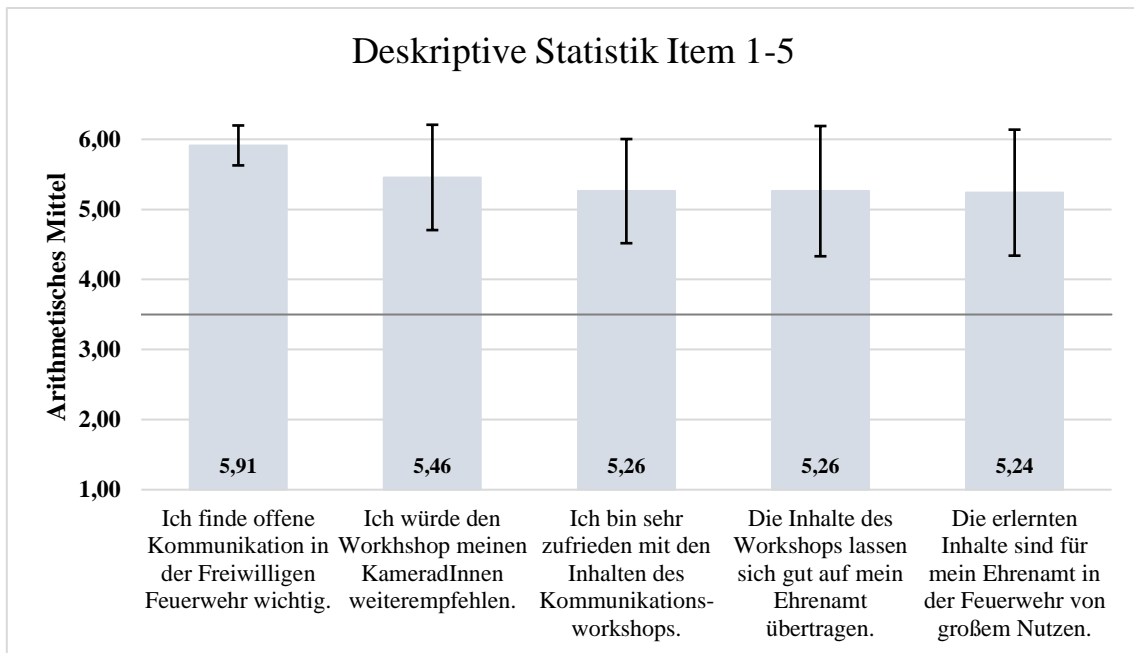


Abbildung 5. Zufriedenheit TN WS1

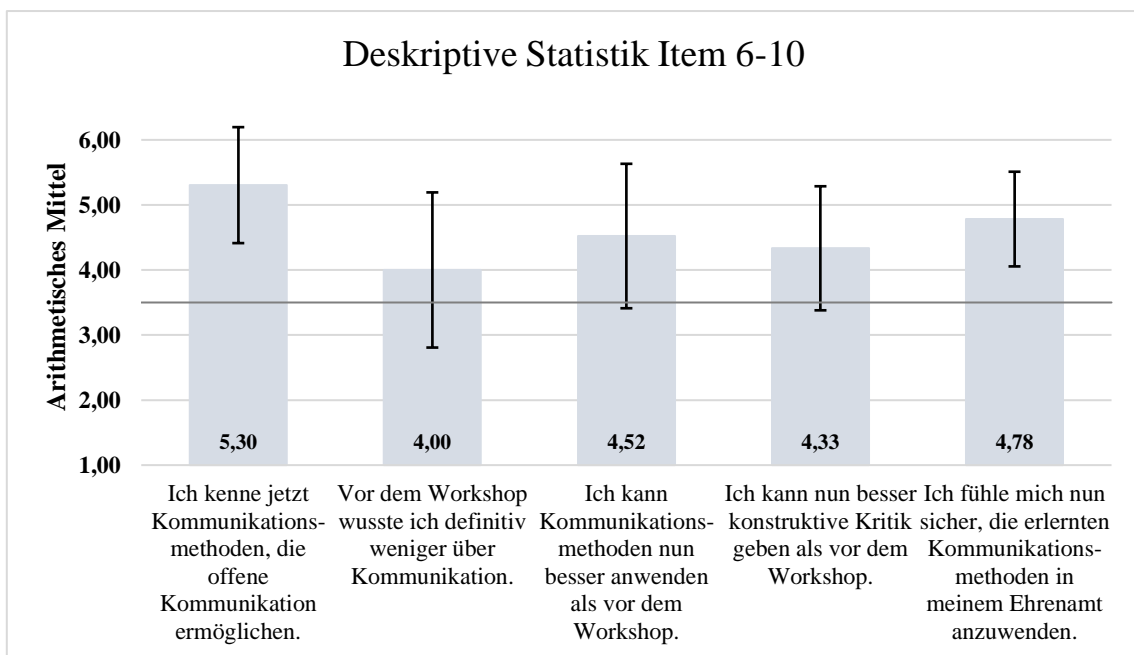


Abbildung 6. Deklarativer und prozeduraler Wissenszuwachs TN WS1

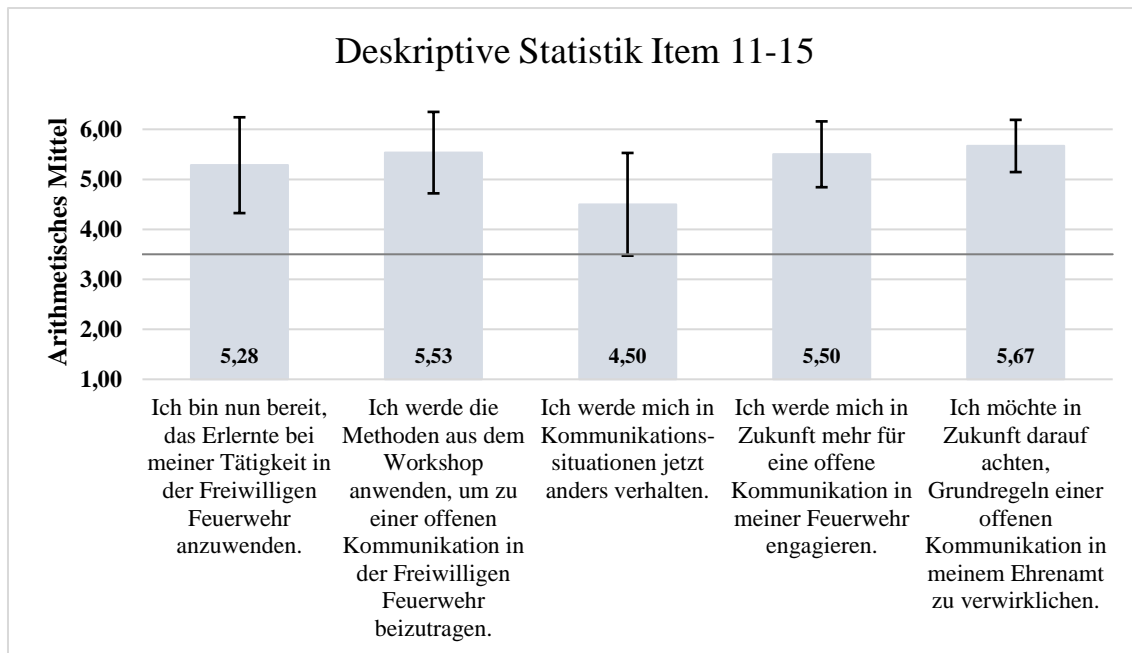


Abbildung 7. Verhaltensbereitschaft TN WS1

Mit Mittelwerten von $5,50 \leq AM \leq 5,67$ weisen die drei nächsthöchsten Items ebenfalls Werte auf, die auf eine beinahe vollständige Zustimmung hindeuten. Es sind folgende Items:

- „Ich möchte in Zukunft darauf achten, Grundregeln einer offenen Kommunikation in meinem Ehrenamt zu verwirklichen.“ (AM = 5,67; SD = 0,52)
- „Ich werde die Methoden aus dem Workshop anwenden, um zu einer offenen Kommunikation in der Freiwilligen Feuerwehr beizutragen.“ (AM = 5,53; SD = 0,81)
- „Ich werde mich in Zukunft mehr für eine offene Kommunikation in meiner Feuerwehr engagieren.“ (AM = 5,50; SD = 0,66)

Alle drei Items sind dem Konstrukt Verhaltensbereitschaft (siehe Abbildung 7) zugeordnet, was bedeutet, dass es den TN ein großes Anliegen ist, das Gelernte auch in die Praxis zu übertragen.

Werden die vier Items mit den höchsten Mittelwerten von $AM \geq 5,50$ gemeinsam betrachtet, so lässt sich folgern, dass ein wertschätzender Umgang und die Etablierung einer entsprechenden Kommunikationskultur in der Freiwilligen Feuerwehr vollste Unterstützung erfahren.

Den niedrigsten Mittelwert von $AM = 4,00$ (SD = 1,19) besitzt das Item „Vor dem Workshop wusste ich definitiv weniger über Kommunikation“ (siehe Abbildung 6). Der Wert bedeutet zunächst, dass die TN durch den Workshop Neues dazugelernt haben und das Anspruchsniveau des Workshops entsprechend angemessen war. Das erhaltene Ergeb-

nis für dieses Item verweist jedoch auch auf die Tatsache, dass jede Person einen Workshop mit unterschiedlichen Eingangsvoraussetzungen beginnt. Trotz inhomogenen Vorwissens einen Lernzuwachs für alle Beteiligten zu ermöglichen, ist in diesem Workshop gelungen. Die Thematik sollte jedoch aufgrund des im Verhältnis niedrigen Mittelwertes für zukünftige Workshops im Blick behalten werden.

Ziel des Workshops war es, neben der Vermittlung von Inhalten, auch eine Gelegenheit zu bieten, bei der die Angehörigen unterschiedlicher Feuerwehren miteinander in Kontakt kommen können. Die zwei zugehörigen Items verweisen darauf, dass dies gut möglich war (siehe Abbildung 8):

- „Ich habe bei dem Workshop KameradInnen von anderen Freiwilligen Feuerwehren kennengelernt.“ (AM = 5,46; SD = 0,84)
- „Ich konnte durch den Workshop mein Netzwerk innerhalb der Freiwilligen Feuerwehr ausbauen.“ (AM = 4,67; SD = 1,19)

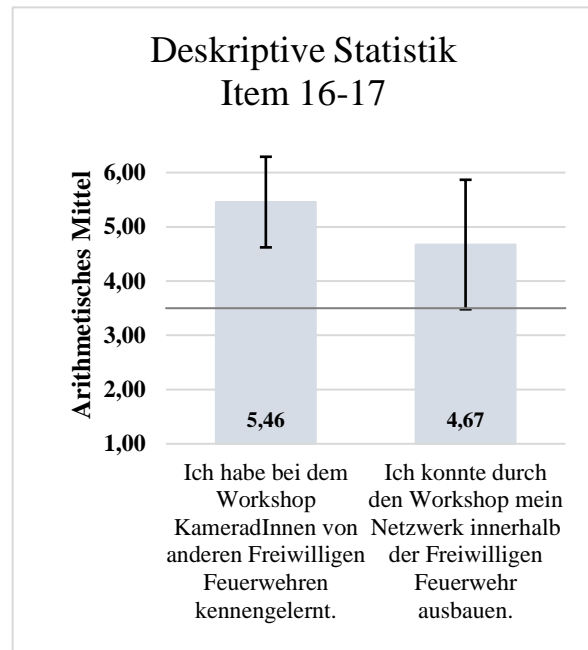


Abbildung 8. Vernetzung TN WS1

Zwischen den Mittelwerten der beiden Items besteht jedoch eine relativ große Diskrepanz von 0,79 Bewertungspunkten. Dies deutet daraufhin, dass das Kennenlernen sehr leicht gelang, die Vernetzung der TN aber noch weiter aktiv angeregt werden könnte.

Das Item zur Netzwerk-Funktion besitzt mit SD = 1,19 von allen Items die höchste Standardabweichung.

Die Gelegenheit zur Vernetzung wurde also von den Beteiligten recht unterschiedlich wahrgenommen.

4.1.3 Qualitative Ergebnisse WS1

Zusätzlich zur quantitativen Befragung mittels Fragebogen wurden Interviews mit mehreren TN geführt. Diese qualitative Untersuchung dient dazu, Themen, Meinungen und Eindrücke zu erfassen, die ggf. über den Inhalt des Fragebogens hinausgehen oder Tendenzen beim Ankreuzen des Fragebogens erklären.

Zum ersten Workshop wurden sechs Teilnehmende befragt. In den Interviews wurde anhand mehrerer Leitfragen erhoben, was den Personen gut gefallen hat, was ihnen nicht gut gefallen hat, ob die Themenauswahl als treffend erachtet wurde und welche Verbesserungsvorschläge gegeben werden können.

Auch im Fragebogen wurde ein offenes Feld angeboten, in das die Befragten zusätzliche Eindrücke und Anregungen frei eintragen konnten. Diese Kommentare aus den Fragebögen werden auch in die qualitative Analyse mit einbezogen. Von 46 Befragten des ersten Workshops nutzten 25 Personen die Möglichkeit, eine schriftliche Anmerkung abzugeben.

Interviews wie Kommentare unterstützen das Ergebnis der quantitativen Untersuchung, dass der Workshop von den TN in vielfacher Hinsicht positiv wahrgenommen wird. **Die Befragten bestätigen, dass das Thema „Kommunikation“ für die Freiwillige Feuerwehr und für Führungskräfte äußerst relevant ist.** Mehrere Personen sehen einen großen Nutzen in der Kooperation von Freiwilliger Feuerwehr und universitärem Arbeitsbereich. Insgesamt wird das Projekt mehrfach als gelungen betitelt und einzelne Personen äußern ihr Interesse, an weiteren Workshops teilzunehmen.

Die TN erleben weiterhin den Austausch untereinander als sehr gewinnbringend. Dies zeigen Aussagen¹, wie die folgenden:

- „Das wichtigste und hilfreichste am Workshop ist das Miteinander und die Gespräche mit den anderen“.
- „Meine Erkenntnis ist, dass nicht nur ich die Problematik habe, sondern die Problematik kann man überall wiederfinden.“
- „Ich finde es ganz toll, dass auch ältere Kameraden ihre Erfahrungen einbringen und ihre Sicht schildern.“

Auch die qualitative Untersuchung liefert Hinweise, dass das Anspruchsniveau des Workshops ein relevantes Thema ist. **Mehrere Befragte befürworten die Vermittlung von theoretischen Grundlagen, da diese einen guten Überblick bieten und dazu beitragen, dass alle Beteiligten den gleichen Kenntnisstand haben.** Demgegenüber merkt eine Person an, dass sie durch ein früheres Seminar aus dem Bereich der Mitarbeiterführung bereits Vorkenntnisse dazu erworben hatte. Mit dieser Anmerkung verweist die Person auf die geringen Werte, die sie im Fragebogen bezüglich ihres Lernzuwachses angibt.

Bezüglich möglicher Verbesserungen regen einige Kommentare dazu an, mehr praktische Übungen durchzuführen, um das Erlernte weiter zu vertiefen. Folgende Aussage lässt sich beispielhaft nennen, da sie in ähnlicher Formulierung von mehreren Befragten getroffen wird:

- „Ich hätte mir noch mehr Tipps, oder eine Struktur von einem Gespräch (Beispiele für einen Gesprächseinstieg) also konkrete Methoden/Werkzeuge und Umsetzungstipps gewünscht.“

Die Frage nach den Übungsgelegenheiten berührt die nach den zeitlichen Umsetzungsmöglichkeiten im Rahmen des Workshops. **Mehrere Kommentierende bekunden den**

¹ Zum besseren Verständnis werden die Aussagen teilweise sprachlich leicht verändert wiedergegeben, wobei Sinn und Inhalt der ursprünglichen Aussage erhalten bleiben.

Wunsch nach einer zeitlichen Ausweitung des Workshops. Das Anliegen der Befragten ist, dass mit zusätzlicher Zeit die Methoden vertieft werden könnten. Außerdem wird angeregt, dass ein gemeinsamer Abend bei zweitägiger Seminardauer für die Vernetzung untereinander hilfreich wäre.

4.2 Evaluationsergebnisse Workshop 2 (*Ich bin dabei – gemeinsam für einen wertschätzenden Umgang in der Feuerwehr*)

4.2.1 Teilnehmende im WS2

An der Evaluation des zweiten Workshops nahmen 75 Personen teil. Davon geben zwei ihr Alter nicht an.

Wie Abbildung 9 zeigt, werden die Altersgruppen von 50 bis 59 und 30 bis 39 Jahren am häufigsten genannt. Dies entspricht den Ergebnissen des ersten Workshops.

Unter den Teilnehmenden befinden sich 12 Frauen und 63 Männer (Abb. 10).

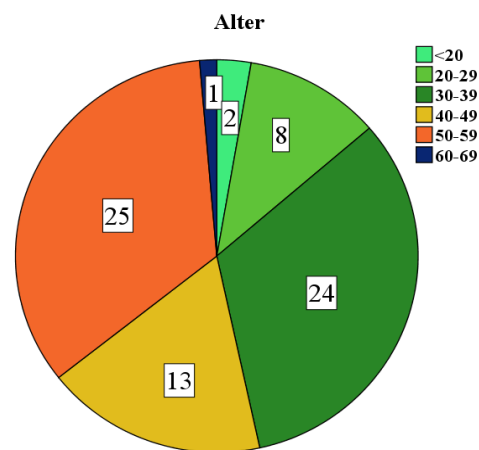


Abbildung 9. Alter TN WS2

Acht der Befragten machen keine Angaben bezüglich ihrer Position in der Freiwilligen Feuerwehr. Unter den übrigen geben 47 an, eine Führungsposition innezuhaben und 20 Personen befinden sich nicht in einer leitenden Funktion (Abb. 11).

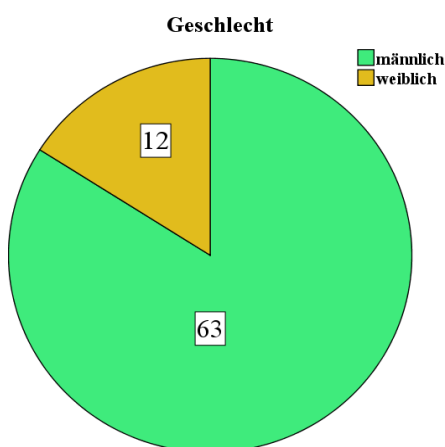


Abbildung 10. Geschlecht TN WS2

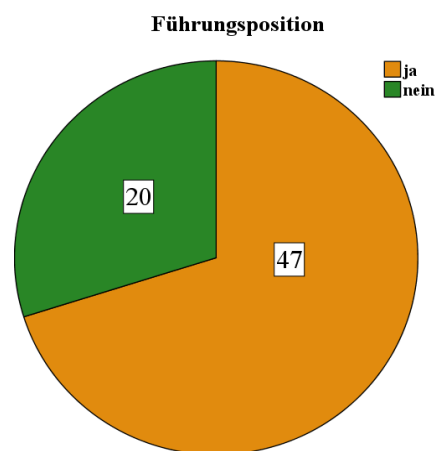


Abbildung 11. Führungsposition TN WS2

4.2.2 Quantitative Ergebnisse WS2

Auch der zweite Workshop wurde mittels eines Fragebogens evaluiert. Die verwendeten Fragebögen entsprechen sich inhaltlich. Sie weisen jedoch eine leicht unterschiedliche, an die jeweilige spezifische Thematik der Workshops angepasste, Formulierung der Items auf.

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass auch der zweite Workshop die volle Zustimmung der TN erfährt, da alle Mittelwerte über dem Scheidewert von 3,5 liegen (niedrigster Mittelwert: AM = 4,30). Die Werte der Standardabweichung zwischen $0,64 \leq SD \leq 1,24$ indizieren hier ebenfalls eine relativ große Einstimmigkeit der Meinungen.

Wie auch beim ersten Workshop weist das Einzelitem „Ich finde einen wertschätzenden Umgang in der FF wichtig.“ mit AM = 5,83 den höchsten Mittelwert und mit SD = 0,64 die geringste Standardabweichung auf (Abb. 12). Das Thema ist den Feuerwehrangehörigen demnach ein wichtiges Anliegen.

Das zweite Item „Ich würde den Workshop meinen KameradInnen weiterempfehlen.“ besitzt ebenfalls einen der drei höchsten Mittelwerte von AM = 5,47 (SD = 0,79), was weiter dafür spricht, dass der Workshop bei den TN auf große Resonanz gestoßen ist.

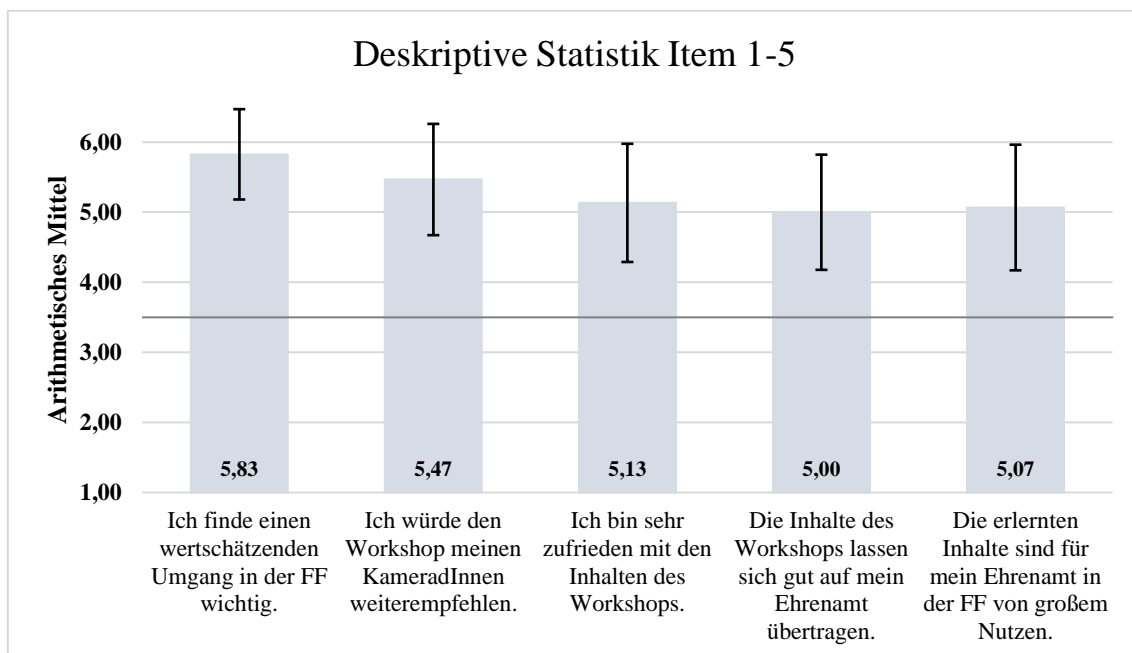


Abbildung 12. Zufriedenheit TN WS2

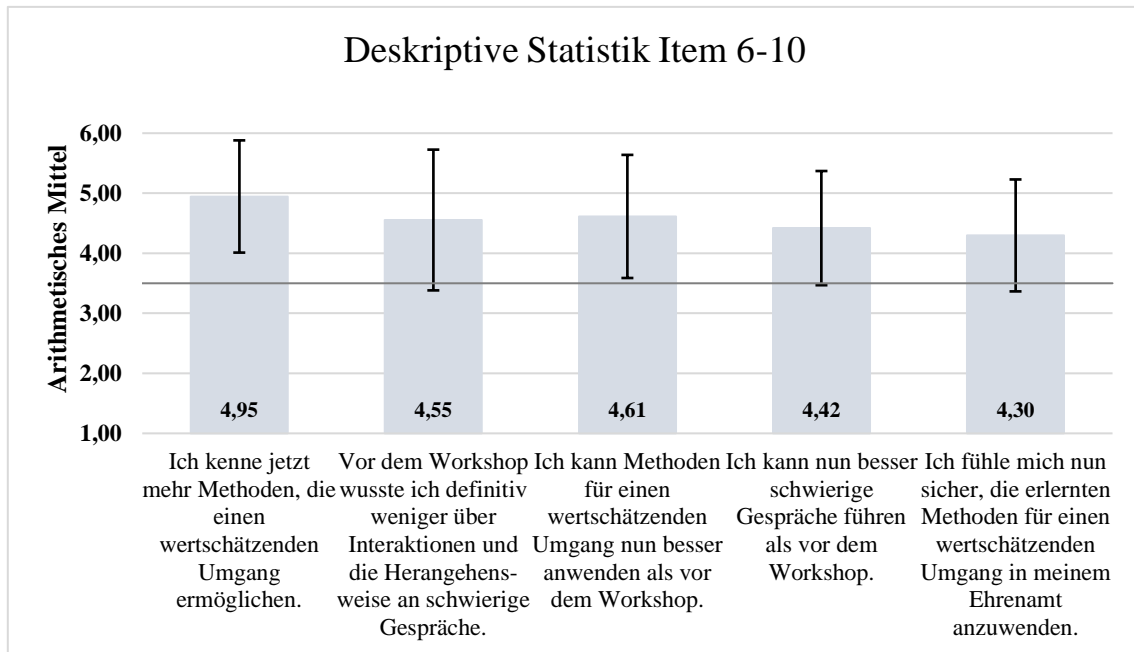


Abbildung 13. Deklarativer und prozeduraler Wissenszuwachs TN WS2

Die drei nächsthöheren Mittelwerte besitzen wie beim ersten Workshop drei Items, die dem Konstrukt der Verhaltensbereitschaft (Abb.14) zugeordnet sind:

- „Ich werde mich in Zukunft mehr für einen wertschätzenden Umgang in meiner FF engagieren.“ (AM = 5,47; SD = 0,78)
- „Ich möchte in Zukunft darauf achten, Grundregeln eines wertschätzenden Umgangs in meinem Ehrenamt zu verwirklichen.“ (AM = 5,43; SD = 0,76)
- „Ich bin bereit, das Erlernte in Zukunft bei meiner Tätigkeit in der FF anzuwenden.“ (AM = 5,41; SD = 0,95)

Anhand der dargestellten Items zeigt sich, dass die Thematik als sehr bedeutsam wahrgenommen wird und entsprechend auch eine große Bereitschaft besteht, die praktische Umsetzung zu gestalten.

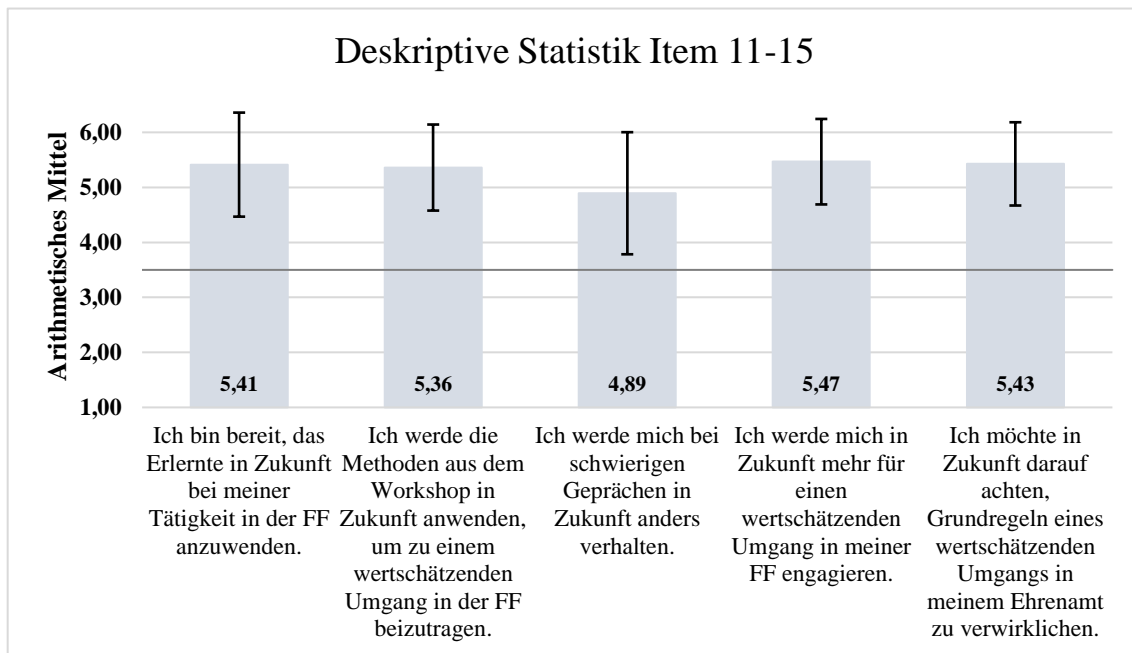


Abbildung 14. Verhaltensbereitschaft TN WS2

Niedrigere Mittelwerte finden sich bei dem deklarativen und prozeduralen Wissenszuwachs (Abb. 13). Den niedrigsten Mittelwert weist folgendes Item auf:

- „Ich fühle mich nun sicher, die erlernten Methoden für einen wertschätzenden Umgang in meinem Ehrenamt anzuwenden.“ (AM = 4,30; SD = 0,93)

Den zweitniedrigsten Mittelwert hat das Item:

- „Ich kann nun besser schwierige Gespräche führen als vor dem Workshop.“ (AM = 4,42; SD = 0,95)

Diese Werte sagen zunächst aus, dass der Workshop größtenteils die Sicherheit und die Kompetenzen der TN steigern konnte, die für einen Transfer in die Praxis notwendig sind. Wie jedoch auch die qualitativen Umfrageergebnisse zeigen, besteht zum Teil der Wunsch nach mehr anwendungsnahen Übungen. Dies ist nachvollziehbar, da die erfolgreiche Führung auch schwieriger (Konflikt-)Gespräche zur höchsten Kunst der Kommunikation gehört, zu deren gelungener Anwendung sehr ausgedehnte Übung notwendig ist.

Den drittniedrigsten Mittelwert hat jenes Item, das in der Evaluation des ersten Workshops den niedrigsten Wert aufweist:

- „Vor dem Workshop wusste ich definitiv weniger über Interaktionen und die Herangehensweise an schwierige Gespräche.“ (AM = 4,55; SD = 1,17; Abb. 13)

Dies bestätigt zusätzlich die Relevanz der Frage nach dem Umgang mit inhomogenem Vorwissen der TN, die bereits in Unterkapitel 4.1.2 thematisiert wurde.

Wie in der Evaluation des ersten Workshops besteht eine nennenswerte Differenz von 0,86 Bewertungspunkten zwischen den Mittelwerten der zwei Items zur Netzwerk-Funktion (Abb. 15):

- „Ich habe bei dem Workshop KameradInnen von anderen FF kennen gelernt.“ (AM = 5,56; SD = 0,74)
- „Ich konnte durch den Workshop mein Netzwerk innerhalb der FF ausbauen.“ (AM = 4,70; SD = 1,24)

Wie das erste Item mit dem insgesamt zweithöchsten Mittelwert zeigt, bot der Workshop sehr gute Möglichkeiten, um die Angehörigen anderer Feuerwehren kennenzulernen.

Das Item, das sich auf den Ausbau des Netzwerkes bezieht, weist von allen Items die höchste Standardabweichung auf. Dies deutet wie beim ersten Workshop tendenziell darauf hin, dass die Gelegenheit zum Vernetzen individuell unterschiedlich genutzt wurde.

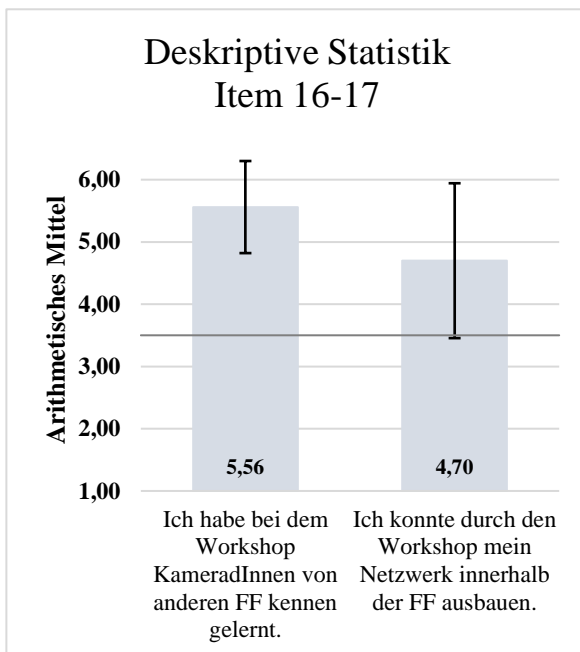


Abbildung 15. Vernetzung TN WS2

4.2.3 Qualitative Ergebnisse WS2

Zusätzlich zur quantitativen Erhebung wurden fünf Personen mittels Interviews zu ihren Eindrücken befragt. Wie beim ersten Workshop beziehen sich die Interviewfragen darauf, welche Aspekte der Fortbildung den Befragten gefallen haben, wo sie Verbesserungsmöglichkeiten sehen und welche weiteren Themen für Seminare relevant wären.

Auch im Fragebogen der quantitativen Erhebung gab es wieder die Möglichkeit, einen offenen Kommentar zu hinterlassen. 30 von 75 befragten Personen nahmen diese Gelegenheit wahr, den Fragebogen durch eine formulierte Aussage zu ergänzen. Die nachstehende qualitative Analyse des zweiten Workshops bezieht beide Quellen mit ein.

Die Angaben mehrerer Befragter zeigen, dass das Thema des Workshops als äußerst wichtig für die Freiwillige Feuerwehr erachtet wird. Dies ist zunächst auch aus der quantitativen Umfrage ersichtlich. Die qualitative Erhebung trägt darüber hinaus einige Hinweise bei, warum das Thema für die Befragten von Bedeutung ist. **Nach Angaben der TN ist das Thema Kommunikation in der Freiwilligen Feuerwehr besonders für Personen mit Führungsverantwortung wichtig.** Außerdem wird es im Zusammenhang mit Generatio-

nenkonflikten als relevant angesehen. Dass Kommunikation insgesamt als Schlüsselthema wahrgenommen wird, bringt folgende, beispielhaft gewählte Aussage auf den Punkt:

- „Der normale Dienstbetrieb, bei dem sich jeder an Vorschriften hält und sich daran orientiert, funktioniert; Die größten Probleme entstehen bei der Feuerwehr im zwischenmenschlichen Bereich.“

Auf die Frage nach weiteren Themen, die für Workshops noch bedeutsam sein könnten, antworten die meisten Befragten, dass die gewählten Inhalte zentrale Bereiche abdecken. Eine Person weist jedoch darauf hin, dass sie es für sinnvoll erachten würde, das Fortbildungssystem in der Feuerwehr grundsätzlich noch einmal zu analysieren:

- „Allgemein sollte betrachtet werden, wie sich jeder in der Freiwilligen Feuerwehr bestmöglich qualifizieren kann, so dass die Ausbildungslaufbahn nicht nach dem ‚Gruppenführer‘ endet.“

Wie bei der qualitativen Analyse des ersten Workshops gibt es auch zum zweiten Seminar Aussagen, die betonen, dass wissenschaftliche Impulse und der Austausch mit den anderen TN besonders lohnend sind. Da diese Aspekte bereits in Kapitel 4.1.3 thematisiert wurden, soll an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen werden.

Der mit Abstand am häufigsten genannte Optimierungsvorschlag ist der Wunsch nach mehr konkreten Übungen und Anwendungshilfen. So wird im Fragebogen beispielsweise geäußert:

- „Ggf. falls passend mehr Beispiele (Rollenspiele?) damit es noch deutlicher wird, wie wertschätzender Umgang funktioniert.“

Gleichzeitig wird aus den weiteren Aussagen der Befragten ersichtlich, dass nicht nur der Wunsch nach mehr Übungsbeispielen besteht, sondern dass, wie auch beim ersten Workshop, mehrere TN den zeitlichen Rahmen für zu knapp erachten. Eine Person merkt hierzu an:

- „Zeitfenster verlängern, da sonst alles nur sehr knapp besprochen wird und sich der Samstag eh freigenommen werden muss.“

Dies deutet darauf hin, dass insgesamt mehr Zeit für praktische Übungen geschaffen werden müsste, anstatt eine Umgewichtung innerhalb des durchgeführten Ablaufes vorzunehmen.

4.3 Evaluationsergebnisse Workshop 3 (*Ich bin dabei – gemeinsam für eine vielfältige Feuerwehr*)

4.3.1 Teilnehmende im WS3

An der Evaluation des dritten Workshops nahmen 35 Personen teil. Von den 35 TN gab eine Person ihr Alter nicht an.

Die Abbildung 16 zeigt, dass 50- bis 59-Jährige und 30- bis 39-Jährige erneut am häufigsten vertreten sind. Im Gegensatz zu Workshop 1 oder 2 nehmen in diesem Workshop allerdings weder Personen unter 20 noch ab 60 Jahren teil.

Unter den Teilnehmenden befinden sich 7 Frauen und 28 Männer (Abb. 17).

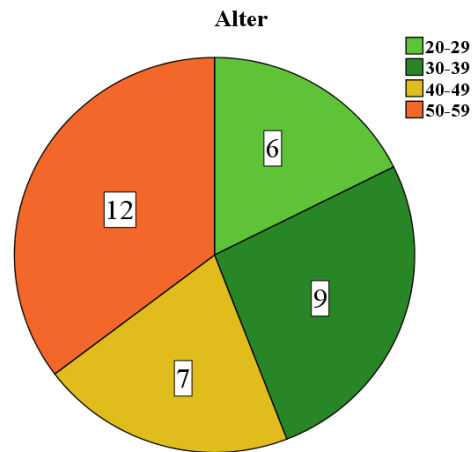


Abbildung 16. Alter TN WS3

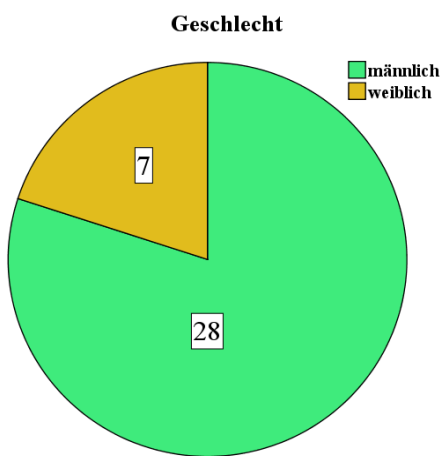


Abbildung 17. Geschlecht TN WS3

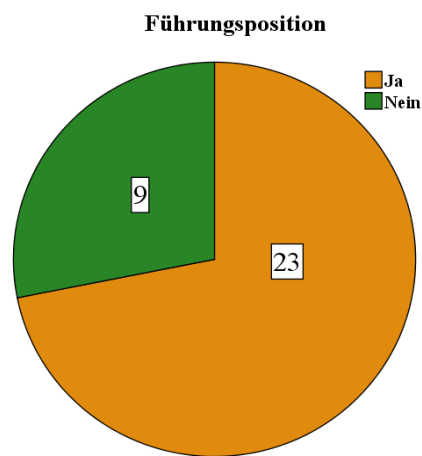


Abbildung 18. Führungsposition TN WS 3

Zur Position in der Freiwilligen Feuerwehr machen drei Befragte keine Angaben. Von den übrigen 32 Teilnehmenden haben 23 eine Führungsposition inne und 9 der Teilnehmenden gehen keiner leitenden Funktion nach (Abb.18).

4.3.2 Quantitative Ergebnisse WS3

Die Abbildungen 19 bis 22 zeigen eine Übersicht zu den Ergebnissen aller Items des Fragebogens in diesem Workshop.

Aus der Evaluation geht hervor, dass auch der dritte Workshop von den TN insgesamt befürwortet wird, da die Mittelwerte bei allen Items deutlich oberhalb des Scheidewerts von 3,5 liegen (niedrigster Mittelwert: AM = 4,63). Die einzelnen Standardabweichungen weichen, unter Ausnahme von zwei Werten, eher gering von der durchschnittlichen Zustimmung zum jeweiligen Item ab und sprechen für tendenziell übereinstimmende Meinungen hinsichtlich des Workshops.

Das erste Item, „Ich finde Offenheit für Vielfalt in der Freiwilligen Feuerwehr wichtig“ weist mit AM = 5,66 den zweithöchsten Mittelwert auf, zusammen mit der erneut niedrigsten Standardabweichung von SD = 0,54 (Abb. 19). Der hohe Mittelwert verdeutlicht, dass die teilnehmenden Feuerwehrmitglieder die hier vermittelte Thematik äußerst hoch priorisieren. Auch die beiden nächstfolgenden Items „Ich würde den Workshop meinen KameradInnen weiterempfehlen“ (AM = 5,54; SD = 0,70) und „Ich bin sehr zufrieden mit den Inhalten des Workshops“ (AM = 5,46; SD = 0,61) weisen mit die höchsten Mittelwerte auf und betonen so die positive Rückmeldung zum Workshop (Abb. 19).

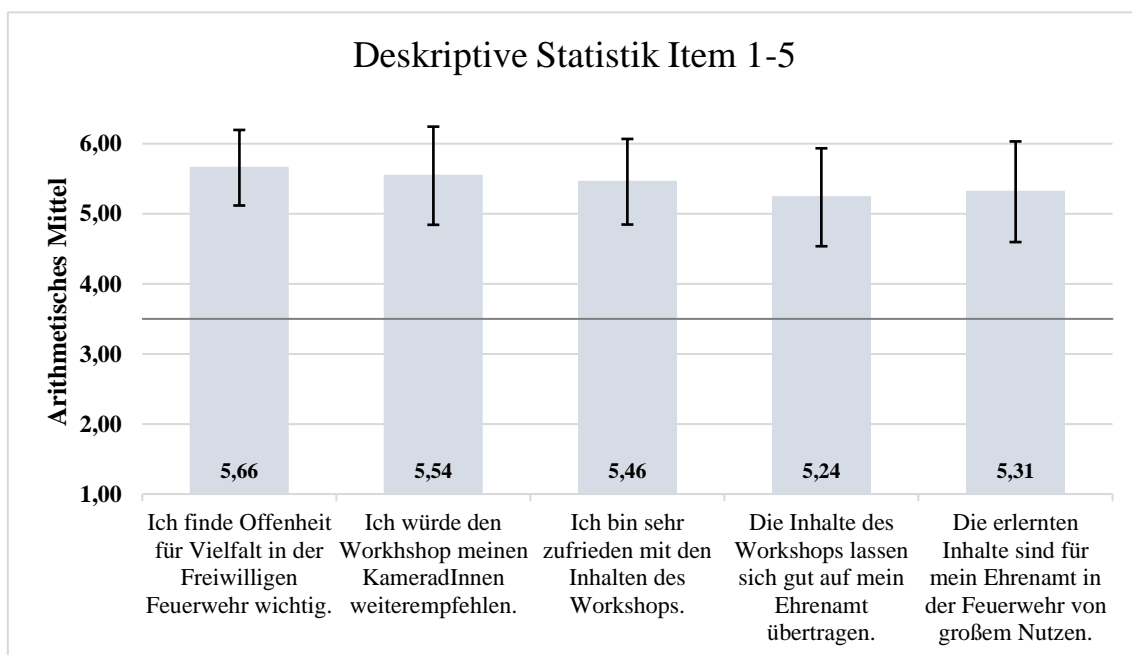


Abbildung 19. Zufriedenheit TN WS3

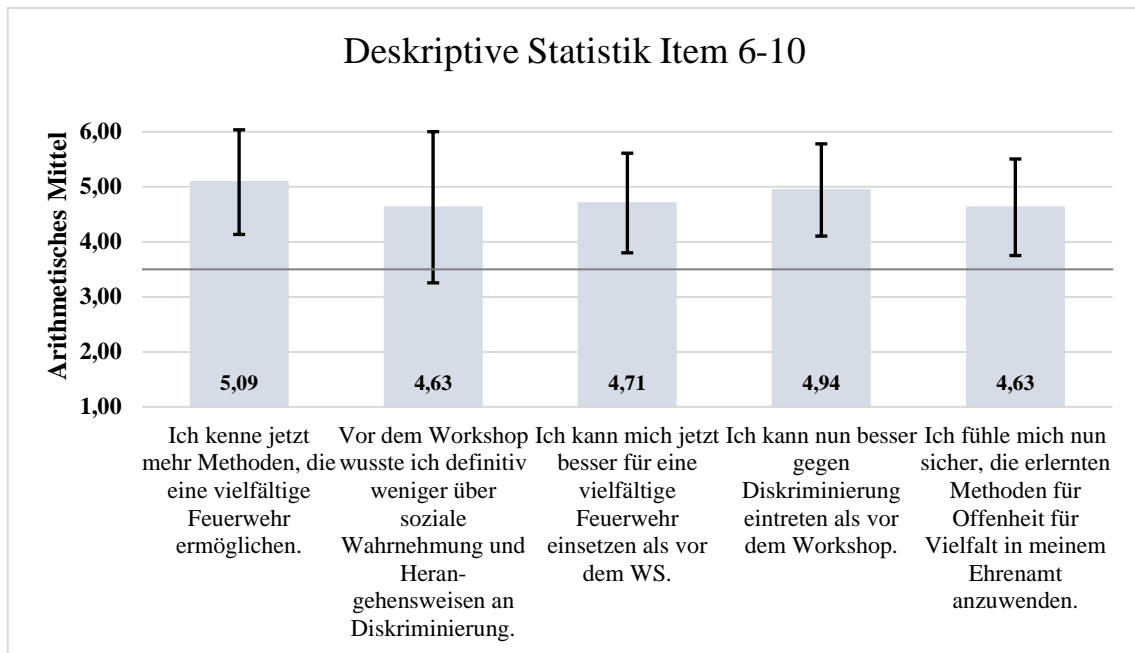


Abbildung 20. Deklarativer und prozeduraler Wissenszuwachs TN WS3

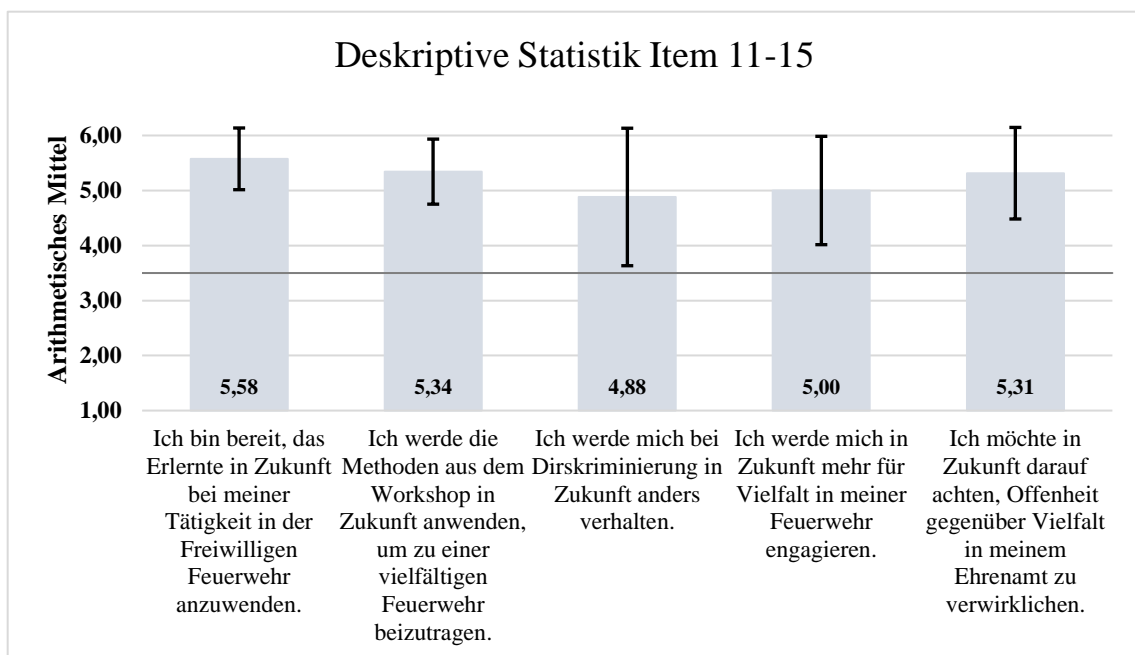


Abbildung 21. Verhaltensbereitschaft TN WS3

Den dritthöchsten Mittelwert beinhaltet das Item „Ich bin bereit, das Erlernte in Zukunft bei meiner Tätigkeit in der Freiwilligen Feuerwehr anzuwenden“ (AM = 5,58; SD = 0,56), gefolgt von „Ich werde die Methoden aus dem Workshop anwenden, um zu einer vielfältigen Feuerwehr beizutragen“ (AM = 5,34; SD = 0,59). Beide Items erfassen die Verhaltensbereitschaft der Teilnehmenden (Abb. 21) und verdeutlichen ihre Handlungsbereitschaft, die erlernten Inhalte und Methoden künftig in den Feuerwehren einzusetzen.

Wie Abbildung 20 zeigt, sind die niedrigsten Mittelwerte, ähnlich wie bei Workshop 1 und 2, bei den Items zu Wissenszuwachs und Anwendungssicherheit vorzufinden:

- „Ich fühle mich nun sicher, die erlernten Methoden für Offenheit für Vielfalt in meinem Ehrenamt anzuwenden.“ (AM = 4,63; SD = 0,87)
- „Vor dem Workshop wusste ich definitiv weniger über soziale Wahrnehmung und Herangehensweisen an Diskriminierung.“ (AM = 4,63; SD = 1,37)
- „Ich kann mich jetzt besser für eine vielfältige Feuerwehr einsetzen als vor dem WS.“ (AM = 4,71; SD = 0,91)

Damit lässt sich einerseits schlussfolgern, dass die Teilnehmenden durch die Inhalte im Workshop deutlich an Sicherheit gewonnen haben, was den Transfer des Gelernten in die Praxis betrifft (vgl. Workshop 2 Abschnitt 4.2.2). Andererseits besteht laut den qualitativen Umfrageergebnissen teilweise der Wunsch, bestimmte Themen zur Diversität noch mehr zu vertiefen (siehe Abschnitt 4.3.3).

Darüber hinaus verweist das zweitgenannte Item auf einen Lernzuwachs, deutet aber auch in diesem Workshop auf die Inhomogenität des Vorwissens der Teilnehmenden hin (vgl. Abschnitt 4.1.2 und 4.2.2). Zudem ergibt sich bei diesem Item die höchste Standardabweichung. Das verdeutlicht, dass das individuelle Vorwissen zur Thematik des Workshops sehr uneinheitlich ausfällt.

Neben der Wissensvermittlung sollte mithilfe des Workshops erneut die Gelegenheit geschaffen werden, dass Angehörige unterschiedlicher Feuerwehren miteinander in Kontakt kommen. Entsprechend wurde auch hier die Vernetzung der TN durch zwei Items erfragt (Abb.22).

Das hierzu erste Item mit dem Inhalt „Ich habe bei dem Workshop KameradInnen von anderen Freiwilligen Feuerwehren kennengelernt“ weist in der Evaluation den höchsten Mittelwert von AM = 5,74 und die zweitniedrigste Standardabweichung von SD = 0,57 auf. Dies zeigt, dass es während des Workshops zahlreiche Möglichkeiten gab, Personen von anderen Feuerwehren kennenzulernen.

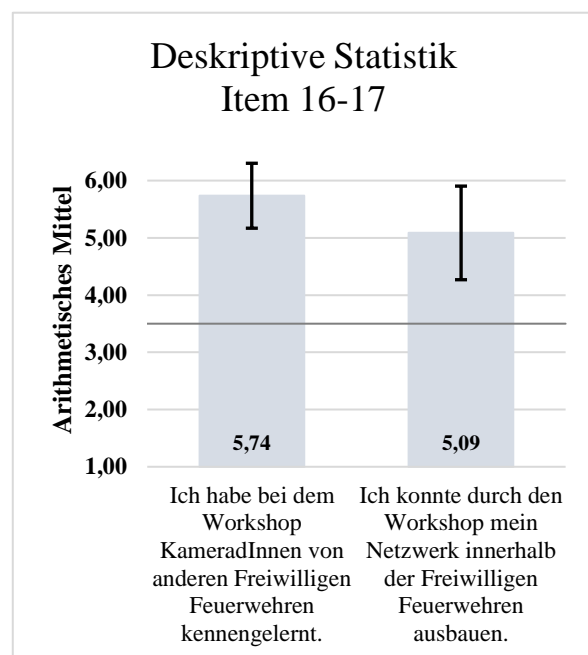


Abbildung 22. Vernetzung TN WS3

Das zweite Item mit dem Inhalt „Ich konnte durch den Workshop mein Netzwerk innerhalb der FF ausbauen“ (AM = 5,09; SD = 0,82) weist eine, im Vergleich zu den ersten beiden Workshops, geringere Diskrepanz zum ersten Item auf und deutet aufgrund der Höhe

des Mittelwertes darauf hin, dass die Teilnehmenden in diesem Workshop die Gelegenheit sich zu vernetzen gut nutzen konnten.

4.3.3 Qualitative Ergebnisse WS3

Auch im dritten Workshop wurden, neben einer quantitativen Befragung, Interviews zur Einschätzung des Workshops durchgeführt. Sechs Personen nahmen teil und legten dar, inwieweit ihnen der Workshop gefallen hatte, sie Verbesserungsvorschläge hätten und welche zusätzlichen Themen für die weiteren Seminare aufgegriffen werden sollten.

Zusätzlich hatten die Teilnehmenden erneut die Möglichkeit, während des Ausfüllens des Fragebogens, Anmerkungen zum Workshop in einem offenen Format zu verfassen. 12 der 35 befragten Personen nahmen diese Gelegenheit wahr und fügten ergänzend Aussagen hinzu. Für die qualitative Analyse wurden sowohl die Interviews als auch die offen formulierten Aussagen einbezogen.

Zunächst zeigt sich auch in der qualitativen Befragung, dass der Workshop auf eine sehr positive Rückmeldung stößt und als gelungen angesehen werden kann. Dies wird nicht nur durch die offenen Aussagen im Fragenbogen ersichtlich, wie z. B.:

- „Weiter diesen Workshop anbieten und versuchen möglichst viele Kameradinnen/-en zu erreichen. Tolle Arbeit!“

Auch in den Interviews kristallisiert sich heraus, dass die Workshopinhalte bei allen Befragten hohe Akzeptanz, Nachvollziehbarkeit und großes Interesse bewirken, sodass nur wenige Verbesserungsvorschläge folgen. Die qualitativen Ergebnisse sind daher weitgehend konform mit den quantitativen Ergebnissen (vgl. Abb. 19).

Bezüglich der einzelnen Verbesserungsvorschläge regen manche Teilnehmende an, die Informationen zum Workshop vorab mehr zu verbreiten, z. B. durch mehr Werbung, und weisen damit auf die Defizite der Kommunikation in den einzelnen Freiwilligen Feuerwehren hin. Ein Kommentar lautet hierzu z. B.:

- „Es sollte noch mehr verbreitet und über die Veranstaltung informiert werden, da diesmal nur so wenige teilnehmen. Da ist eine bessere Kommunikation schon allein in den FF notwendig, daran muss noch wirklich gearbeitet werden, es kommt nicht bei jedem an.“

Zur Frage nach weiteren wichtigen Themen für den Workshop, äußert sich die Mehrheit, dass die zentralen Bereiche im Workshop bereits ausreichend vertreten sind. Einige Impulse werden allerdings im Hinblick auf den Aspekt der Diversität dargelegt. So weisen ein paar Teilnehmende daraufhin, dass zur Förderung eines besseren Umgangs im Miteinander nicht nur verstärkt auf Frauen, sondern auch auf andere Randgruppen im Kontext der Freiwilligen Feuerwehren eingegangen werden sollte, und dass hierzu auch mehr „Werbung“ für die Netzwerke Frauen, Vielfalt und Migration im VdF NRW gewünscht wird. Eine diesbezügliche Anmerkung eines einzelnen Teilnehmenden lautete beispielsweise:

- „Frauen, Personen mit bestimmter sexueller oder religiöser Orientierung, Menschen mit Migrationshintergrund oder mit Behinderung – das sind eigentlich die Zielgruppen, die vielleicht anders sind als das klassische Feuerwehrbild, womit sich alte Feuerwehrleute und Führungskräfte noch schwertun, und die als Themen für offene Feuerwehr berücksichtigt werden sollten. Bisher wurden zu sperrig die anderen Themen einbezogen. Es sollte nicht nur auf das Rollenverhältnis von Frauen und Männer fokussiert werden.“

Dabei wird das Thema „Vielfalt“ über die einzelnen Feuerwehren hinweg unabhängig vom Alter der Teilnehmenden als unterschiedlich herausfordernd wahrgenommen wird. So äußern einige auch ältere Teilnehmende, dass in ihren Feuerwehren keine Schwierigkeiten bei der Integration von Migranten bestünden. Andere teilen wiederum mit, in ihrer Feuerwehr keine Frauen zu haben und verwiesen darauf, dass bei ihnen intern das Thema „Frauen in der Freiwilligen Feuerwehr“ mehr in den Vordergrund rücken sollte. Da diese Teilnehmenden unterschiedlichen Alters waren, deutet dies daraufhin, dass Barrieren im Hinblick auf den Umgang mit und die Offenheit für Diversität in den Freiwilligen Feuerwehren nicht pauschal auf Altersdifferenzen zurückgeführt werden können, sondern vor allem individuelle Unterschiede widerspiegeln.

Zuletzt sei noch zum Organisatorischem vermerkt, dass sich die Teilnehmenden einzeln auch in diesem Workshop für längere Seminarzeiten aussprechen, um sich besser mit anderen Feuerwehrangehörigen zu vernetzen (vgl. z. B. Abschnitt 4.1.3). Zudem bekunden mehrere Befragte, dass eine bessere Beschilderung des Standorts der Veranstaltung, vorab per E-Mail oder unmittelbar auf dem Gelände, wünschenswert sei.

4.4 Evaluationsergebnisse Workshop 4 (*Ich bin dabei – gemeinsam für einen guten Umgang mit Konflikten in der Feuerwehr*)

4.4.1 Teilnehmende im WS4

An der Evaluation des vierten Workshops nahmen 58 Personen teil.

Von den 58 TN gab eine Person ihr Alter nicht an. Auch hier zeigt sich, dass die Altersgruppen 50 bis 59 und 30 bis 39 am häufigsten vorkommen (Abb. 23). Keiner der teilnehmenden Personen ist jünger als 20 Jahre.

Drei TN geben ihr Geschlecht nicht an. Von den übrigen 55 befragten Personen sind 45 Männer und 10 Frauen (Abb. 24).

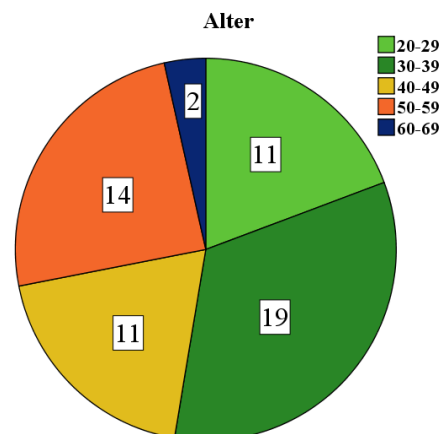


Abbildung 23. Alter TN WS4

Neun Befragte geben keine Auskünfte zur Führungs- und Leitungsfunktion. Von den weiteren 49 TN hat die überwiegende Mehrheit von 36 Personen eine Führungsposition inne und 13 andere TN keine Tätigkeit mit Führungs- oder Leitungsfunktion (Abb. 25).

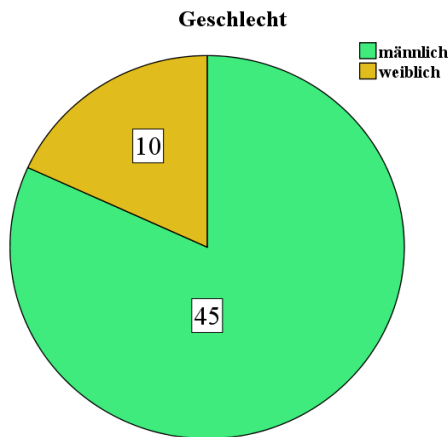


Abbildung 24. Geschlecht TN WS4

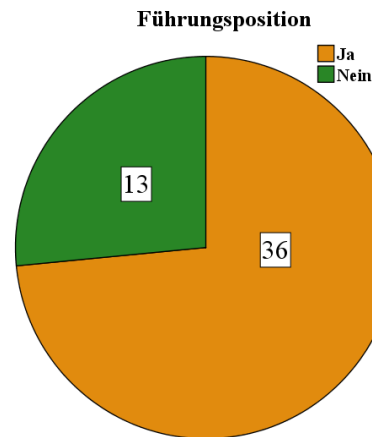


Abbildung 25. Führungsposition TN WS4

4.4.2 Quantitative Ergebnisse WS4

Auch die Evaluation des vierten Workshops erfolgte anhand eines an die Thematik der Veranstaltung leicht angepassten Fragebogens, der sich sonst inhaltlich nicht von den Fragebögen der vorherigen Workshops unterscheidet.

Aus der quantitativen Befragung geht hervor, dass auch der letzte Workshop der Reihe positiv angenommen wird, da die Mittelwerte aller Items die Skalenmitte von 3,5 deutlich übersteigen (niedrigster Mittelwert AM = 4,28). Die Standardabweichungen zeigen relativ geringe Abweichungen von der durchschnittlichen Zustimmung und indizieren damit recht hohe Übereinstimmungen hinsichtlich der abgegebenen Meinungen zum Workshop.

Den höchsten Mittelwert von AM = 5,88 und die niedrigste Standardabweichung von SD = 0,33 besitzt das Item „Ich finde einen guten Umgang mit Konflikten in der Freiwilligen Feuerwehr (FFW) wichtig“ (Abb. 26). Offensichtlich besteht unter den Teilnehmenden große Einigkeit darüber, dass das Thema *Umgang mit Konflikten* eine sehr hohe Relevanz in der Freiwilligen Feuerwehr hat.

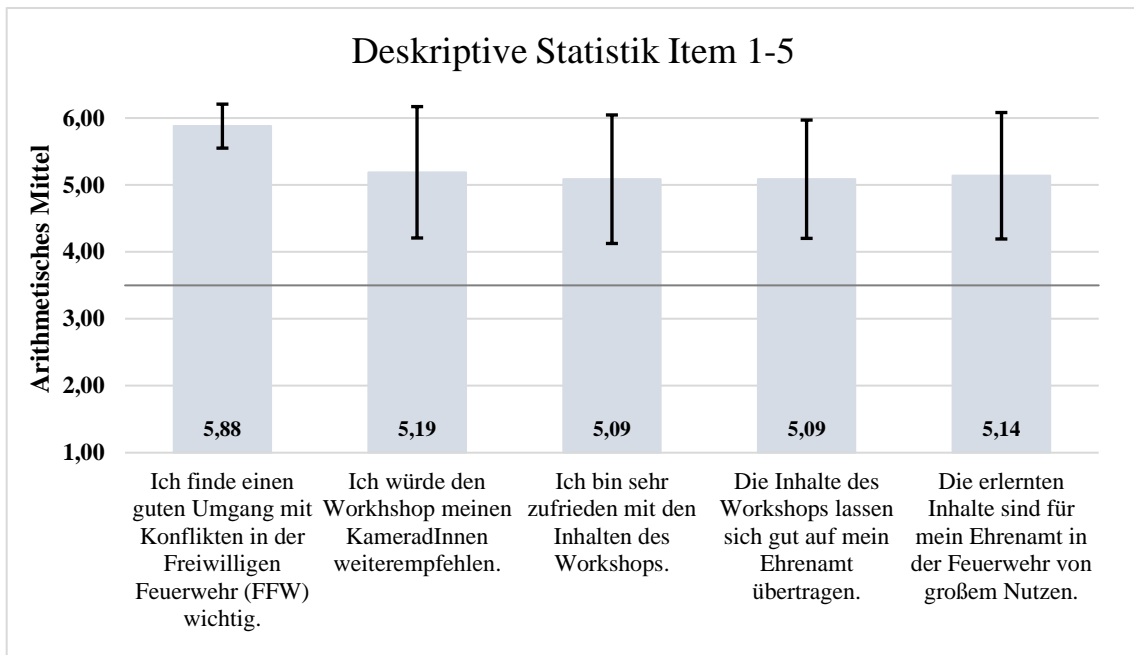


Abbildung 26. Zufriedenheit TN WS4

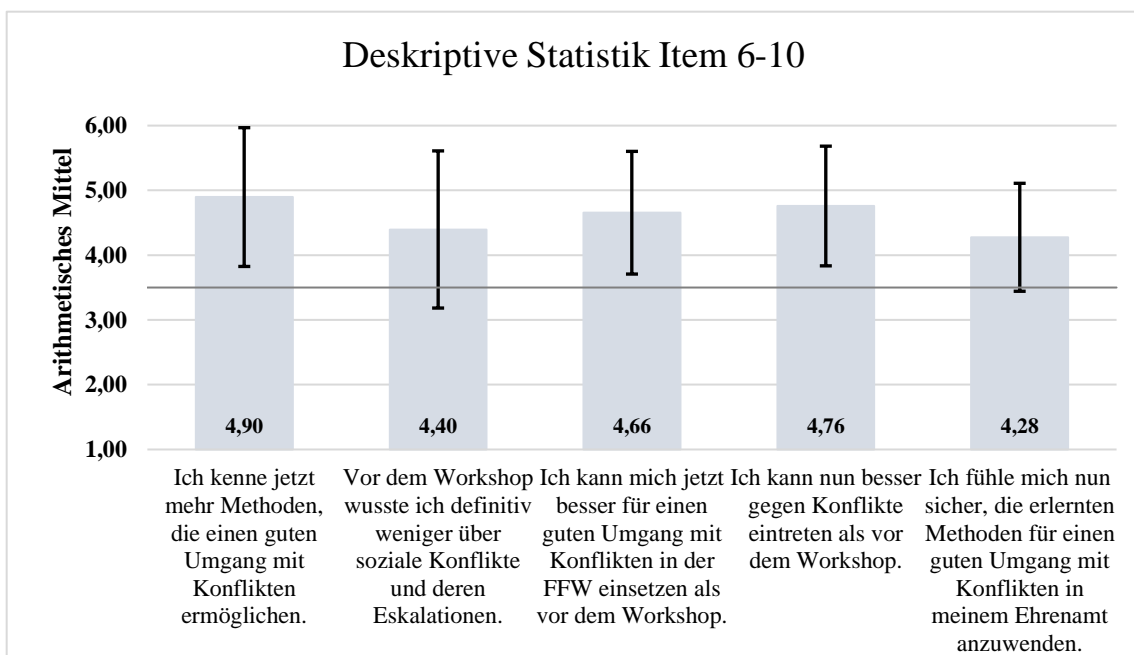


Abbildung 27. Deklarativer und prozeduraler Wissenszuwachs TN WS4

Die zweit-, dritt- und vierthöchsten Mittelwerte befinden sich bei den Items, die dem Konstrukt der Verhaltensbereitschaft zugeordnet sind (Abb. 28):

- „Ich werde die Methoden aus dem Workshop in Zukunft anwenden, um zur Lösung von Konflikten in der FFW beizutragen.“ (AM = 5,33; SD = 0,71)
- „Ich möchte in Zukunft darauf achten, einen guten Umgang mit Konflikten in meinem Ehrenamt zu verwirklichen.“ (AM = 5,29; SD = 0,84)

- „Ich bin bereit, das Erlernte in Zukunft bei meiner Tätigkeit in der FFW anzuwenden.“ (AM = 5,26; SD = 0,76)

Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass unter den TN, ähnlich wie in den vorherigen drei Workshops, eine große Bereitschaft besteht, die erlernten Fertigkeiten – in diesem Falle zur Konfliktlösung – zukünftig in der Praxis umsetzen zu wollen, da das Thema als sehr bedeutsam wahrgenommen wird.

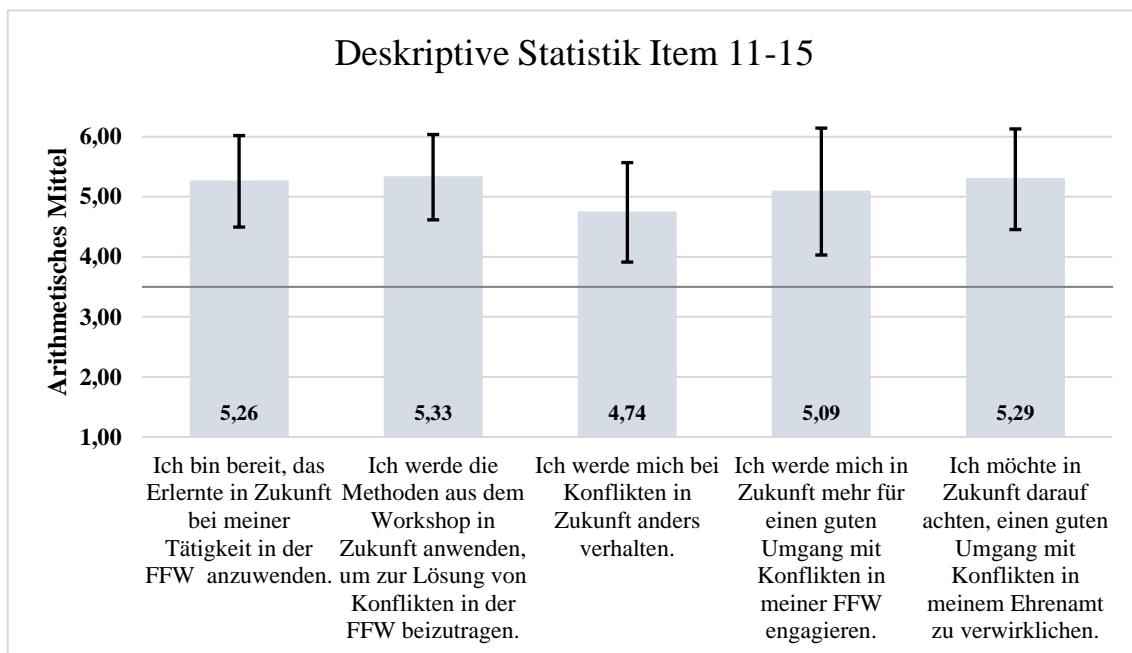


Abbildung 28. Verhaltensbereitschaft TN WS4

Die niedrigsten Mittelwerte sind wie in den vorherigen Workshops bei den Items zu Anwendungssicherheit und Wissenszuwachs vorzufinden. Die niedrigsten Mittelwerte, die jedoch trotzdem Zustimmung signalisieren, weisen dabei folgende Items auf:

- „Ich fühle mich nun sicher, die erlernten Methoden für einen guten Umgang mit Konflikten in meinem Ehrenamt anzuwenden.“ (AM = 4,28; SD = 0,83; Abb. 27)
- „Vor dem Workshop wusste ich definitiv weniger über soziale Konflikte und deren Eskalationen.“ (AM = 4,40; SD = 1,21; Abb. 27)

Auch hier kann zunächst gedeutet werden, dass den TN im Verlauf des Workshops Sicherheit vermittelt wurde, um das Gelernte in die Praxis transferieren zu können. Zeitgleich signalisieren die qualitativen Umfrageergebnisse jedoch, dass, ähnlich zu den anderen Workshops, mehr Übungen zur praktischen Anwendung gewünscht werden, um noch größere Sicherheit bei der Anwendung, vor allem auch in schwierigen interpersonellen Situationen, zu erlangen (siehe Abschnitt 4.4.3). Darüber hinaus weist der niedrige Mittelwert mit der zweithöchsten Standardabweichung beim zweiten Item zwar auf einen Lernzuwachs, aber auch erneut auf sehr unterschiedliche Eingangsvoraussetzungen der

TN bezüglich der Vorkenntnisse zu den einzelnen Themen hin (vgl. Workshop 1 bis 3). Beispielsweise nahmen einige TN an mehreren oder allen Workshops der Reihe teil. Dabei legen diese Evaluationsergebnisse die Schlussfolgerung nahe, dass diese TN ihr Wissen aus den verschiedenen Workshops verknüpfen und jeweils darauf aufbauen konnten. Zugleich kamen jedoch bei jedem weiteren Workshop auch neue TN hinzu, denen die Inhalte und möglichen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Workshops noch nicht bekannt waren. Dies führte zwangsläufig zu recht unterschiedlichen Lernvoraussetzungen und -ergebnissen.

Auch im letzten Workshop bekamen die Teilnehmenden die Gelegenheit, Kontakte mit Angehörigen anderer Feuerwehren zu knüpfen. Beide Items zur Vernetzung verweisen darauf, dass dies gut möglich war (Abb. 29):

- „Ich habe bei dem Workshop KameradInnen von anderen Freiwilligen Feuerwehren kennengelernt.“ (AM = 5,19; SD = 1,16)
- „Ich konnte durch den Workshop mein Netzwerk innerhalb der Freiwilligen Feuerwehren ausbauen.“ (AM = 4,61; SD = 1,28)

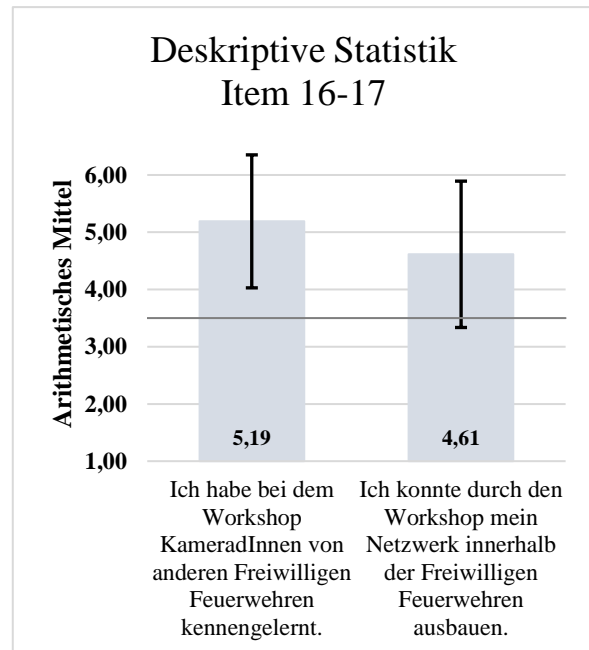


Abbildung 29. Vernetzung TN WS4

Zwischen den Mittelwerten der beiden Items besteht im letzten Workshop eine Diskrepanz von 0,58 Bewertungspunkten; diese ist damit deutlich geringer als in den vorherigen Workshops. Das Item zur Vernetzung der Feuerwehrangehörigen hat mit SD = 1,28 unter allen Items die höchste Standardabweichung und deutet daher darauf hin, dass die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich mit externen Feuerwehrangehörigen zu vernetzen, tendenziell in unterschiedlichem Ausmaß genutzt haben.

4.4.3 Qualitative Ergebnisse WS4

Zur Erfassung zusätzlicher Meinungen und Anregungen sowie für das bessere Verständnis möglicher Antworttendenzen im Fragebogen wurden auch im vierten Workshop qualitative Befragungen durchgeführt. In diesem Zusammenhang erklärten sich fünf Personen bereit, an einem kurzen Interview teilzunehmen und ihre Eindrücke zu schildern. Für die qualitative Analyse wurden neben den Interviews auch offen formulierte Anmerkungen aus dem Fragenbogen herangezogen. 24 der 58 befragten Personen hatten hierzu ergänzend Aussagen vermerkt.

Wie die quantitative, zeigt zunächst auch die qualitative Befragung, dass das Thema **guter Umgang mit Konflikten für die Teilnehmenden wichtig und nützlich ist**. Dies geht aus mehreren Aussagen der TN hervor, welche die Notwendigkeit der Teilnahme und den Nutzen der Thematik für sämtliche Zielgruppen in der Freiwilligen Feuerwehr betonen. So äußert sich eine teilnehmende Person im Fragebogen z. B. folgendermaßen:

- „Es war ein sehr guter Workshop, der für jeden in der Feuerwehr, vom Feuerwehrmann bis zum Zugführer, absolut nützlich/hilfreich ist.“

Weitere Teilnehmende fügen zudem hinzu, dass die erarbeiteten Lösungen zu dieser Thematik nicht nur im Kontext der Freiwilligen Feuerwehr, sondern auch im privaten Bereich von hohem und relevantem Nutzen sind.

Nach Angaben einiger TN ist im Zusammenhang mit Konflikten die Kommunikation untereinander immer wieder ein sehr wichtiges Thema. So kommt für einige ein kameradschaftlicher Umgangston zu kurz und andere ergänzen, dass im Hinblick auf die Kommunikation und einen wertschätzenden Umgang untereinander mehr Feuerwehrangehörige, insbesondere Führungskräfte, an solchen Veranstaltungen teilnehmen sollten.

Zusätzlich unterstreichen einige Teilnehmende, dass aufgrund von Kommunikationsdefiziten in den Freiwilligen Feuerwehren solche Angebote weiterhin zu wenige Feuerwehrmitglieder erreichen. Damit greifen sie dieselbe Problematik auf, die bereits in den anderen Workshops thematisiert wurde (vgl. Abschnitt 4.3.3). Eine teilnehmende Person äußert sich im Interview hierzu u. a. folgendermaßen:

- „Die Angebote erreichen immer noch zu wenige, v. a. im ländlichen Bereich, wenn z. B. der Wehrführer oder Kreisbrandmeister kein Interesse daran hat, dann wird das nicht im gewünschten Maße an andere weitergeleitet.“

Zur Optimierung weiterer Workshops schlagen die Teilnehmenden auch in diesem Workshop häufig vor, mehr praktische Übungen zu ermöglichen (vgl. Abschnitt 4.1.3 und 4.2.3) sowie früher mit der praktischen Umsetzung der erlernten Methoden zu beginnen. Eine beispielhafte Aussage im Fragebogen, die sich mehrmals ähnlich wiederholt, fasst hierzu folgende Anregung zusammen:

- „Früheres Beginnen mit Praxisbeispielen (Rollenspiele/Fallbeispiele); Anwendungstraining des Erlernten einbringen.“

Darüber hinaus äußern einige TN ergänzend den Wunsch, den Austausch untereinander zu verstärken, mehr Diskussionen einzubinden sowie über die Arbeitsblätter hinaus auch Theorieunterlagen einzubeziehen.

Des Weiteren spielt auch der zeitliche Rahmen für einige TN eine relevante Rolle. So weisen manche auf die umfangreiche Menge der Workshopinhalte hin und wünschen sich aufgrund der empfundenen Komplexität der Thematik, die Zeit für den Workshop ausweiten. Eine hierzu formulierte Aussage lautet z. B.:

- „Wie immer zu knapp von der Zeit; Wunsch 2-3 Tage Seminar.“

Auch um sich untereinander besser zu vernetzen, schlagen einige Teilnehmende erneut vor, die Seminardauer zu verlängern.

Zuletzt sei auf den Aspekt der gewünschten Fortführung der Workshop-Reihe verwiesen. **Sowohl in den Interviews als auch im Fragebogen äußern mehrere Teilnehmende, gerne wieder zu kommen, wenn erneut solche Workshops, auch mit neuen Themenfeldern, angeboten werden.** Eine teilnehmende Person hält hierzu bspw. schriftlich fest:

- „Es ist absolut wünschenswert, diese Workshop-Reihe fortzuführen! Die Kampagne trägt zur Zukunftsfähigkeit der Freiwilligen Feuerwehren in NRW bei!“

4.5 Überblick über die Ergebnisse aus den Workshops 1 bis 4

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Aspekte der vier Workshops nochmals aufgegriffen und zusammenfassend betrachtet. Dazu wird zuerst auf die Gesamtcharakteristik der Teilnehmenden eingegangen. Anschließend werden die quantitativen und qualitativen Gesamtergebnisse aus den Workshops im Vergleich gegenübergestellt.

4.5.1 Teilnehmende aller vier Workshops

Insgesamt lag die Teilnehmerzahl aller Workshops bei 222 Personen. Die überwiegende Mehrheit beteiligte sich jeweils auch an der Evaluation (214). Die meisten Personen nahmen am Workshop 2 (*„Ich bin dabei – gemeinsam für einen wertschätzenden Umgang in der Feuerwehr“*) teil. Die wenigsten Teilnehmenden verzeichnete der dritte Workshop (*„Ich bin dabei – gemeinsam für eine vielfältige Feuerwehr“*).

Wie aus der Tabelle 2 hervorgeht, beteiligten sich überwiegend Personen im Alter von 30 bis 39 sowie von 50 bis 59 an den Workshopevaluationen. Innerhalb einer gemeinsamen Betrachtung der Workshops liegt der Männeranteil bei knapp 83 %, der Frauenanteil bei etwa 17 %. Insgesamt geben rund 70 % der Teilnehmenden an, eine Führungsposition innezuhaben und etwa 30 %, dass sie keiner Tätigkeit mit Führungsfunktion nachgehen.

Tabelle 2.

Überblick zu Altersgruppen, Geschlecht und Führungskräften der Evaluationsteilnehmenden in allen Workshops

	WS 1 (N=46)	WS 2 (N=75)	WS 3 (N=35)	WS 4 (N=58)	Alle WS (N=214)
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n %
Alterskategorien ^a					
<20	1 (2,2)	2 (2,7)	-	-	3 (1,4)
20-29	9 (19,6)	8 (10,7)	6 (17,1)	11 (19,0)	34 (16,3)
30-39	13 (28,3)	24 (32,0)	9 (25,7)	19 (32,8)	65 (31,1)
40-49	7 (15,2)	13 (17,3)	7 (20,0)	11 (19,0)	38 (18,2)
50-59	15 (32,6)	25 (33,3)	12 (34,3)	14 (24,1)	66 (31,6)
60-69	-	1 (1,3)	-	2 (3,4)	3 (1,4)
Geschlecht ^b					
Männer	39 (84,8)	63 (84,0)	28 (80,0)	45 (77,6)	175 (82,9)
Frauen	7 (15,2)	12 (16,0)	7 (20,0)	10 (17,2)	36 (17,1)
Führungsposition ^c					
ja	29 (63,0)	47 (62,7)	23 (65,7)	36 (62,1)	135 (69,6)
nein	17 (37,0)	20 (26,7)	9 (25,7)	13 (22,4)	59 (30,4)

Anmerkungen. Häufigkeiten und Prozente pro Workshop

^a keine Angaben: n=1 (2,2%) im WS 1; n=2 (2,7%) im WS 2; n=1 (2,9%) im WS 3; n=1 (1,7%) im WS 4

^b keine Angaben: n=3 (5,2 %) im WS 4

^c keine Angaben: n=8 (10,7%) im WS 2; n=3 (8,6%) im WS 3; n=9 (15,5%) im WS 4

4.5.2 Quantitative Hauptergebnisse der vier Workshops

Die Abbildungen 30 bis 34 zeigen jeweils die Gesamtergebnisse zu den fünf Skalen Zufriedenheit, Wissenszuwachs, sofortige und zukunftsbezogene Anwendungsbereitschaft sowie zur Vernetzung der Teilnehmenden über alle vier Workshops hinweg. Die Verhaltensbereitschaft wird im Folgenden in sofortige und zukunftsbezogene Anwendungsbereitschaft unterschieden. So kann die kurz- und langfristige Motivation der TN, das Erlernte in der Praxis umzusetzen, differenziert betrachtet und interpretiert werden.

Pro Gesamtskala, die sich aus den spezifischen Items eines Workshops zusammensetzt, sind der arithmetische Mittelwert (AM) und die Standardabweichung (SD) je Workshop aufgeführt. Es zeigt sich, dass die Mittelwerte sämtlicher Skalen deutlich über dem Scheidewert von 3,5 liegen. Hieraus folgt, dass die Thematiken aller Workshops befürwortet

werden. Darüber hinaus verweisen die Werte der Standardabweichung, die für alle Skalen zwischen $0,52 \leq SD \leq 1,06$ liegen, auf die Einigkeit der TN bezüglich ihrer Zufriedenheit, des Wissenszuwachses, der sofortigen und der zukunftsbezogenen Anwendungsbereitschaft sowie hinsichtlich der wahrgenommenen Vernetzungsmöglichkeiten.

Zufriedenheit: So ergibt sich z. B. bei der Erfassung der Zufriedenheit nach dem ersten Workshop ein Skalenmittelwert von $AM = 5,30$ ($SD = 0,74$; Abb. 30) und damit eine äußerst hohe Zustimmung im Hinblick auf die allgemeine Zufriedenheit im ersten Workshop. Bei der ergänzenden Betrachtung der anderen Skalen zur Zufriedenheit zeigen sich durchgängig sehr hohe Zustimmungswerte. Die TN waren somit in jedem Workshop mit den Inhalten überaus zufrieden.

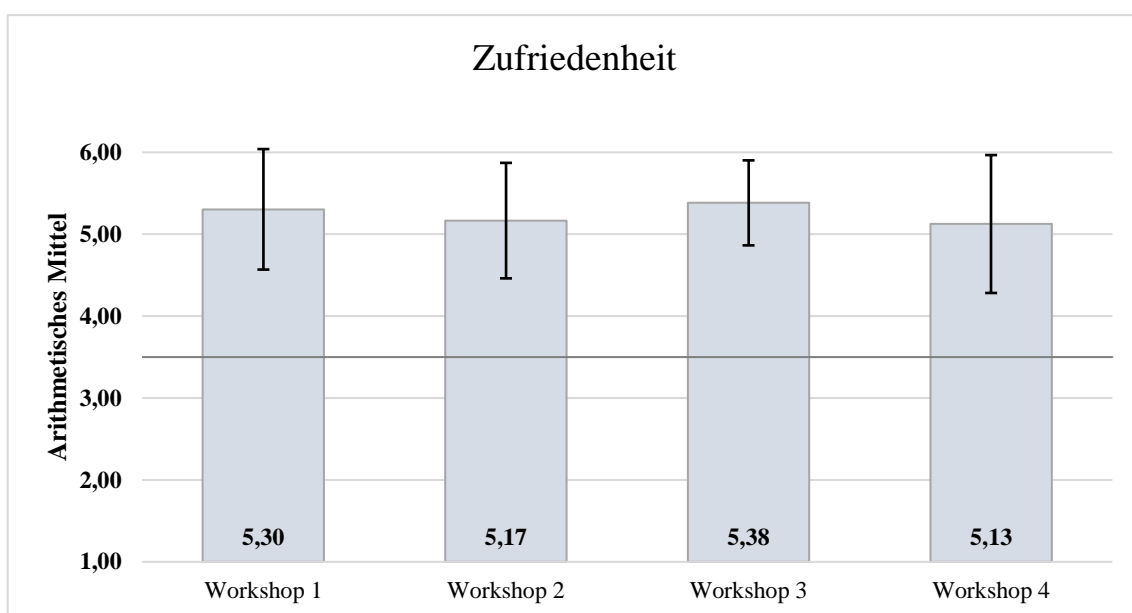


Abbildung 30. Zufriedenheit TN insgesamt

Anwendungsbereitschaft: Der höchste Mittelwert mit $AM = 5,59$ und die zweitniedrigste Standardabweichung von $SD = 0,53$ ergibt sich bei der Skala zur zukunftsbezogenen Anwendungsbereitschaft im ersten Workshop (Abb. 32). Die TN zeigen sich folglich äußerst motiviert, sich zukünftig mehr für Vielfalt in ihren Feuerwehren einzusetzen. Wie die Mittelwerte in den anderen Workshops zu der gleichen Skala verdeutlichen, ist die zukunftsbezogene Anwendungsbereitschaft in allen Workshops überaus hoch ausgeprägt. Die TN weisen somit nach jedem Workshop eine sehr hohe Bereitschaft und Motivation auf, das Erlernte zukünftig umzusetzen. Sehr hohe (d.h. über dem Wert 5 liegende) Mittelwerte zeigen sich auch bei der sofortigen Anwendungsbereitschaft (Abb. 31). Damit ergibt sich eine hohe Zustimmung, die vermittelten Inhalte nicht nur langfristig, sondern auch unmittelbar nach jedem Workshop praktisch anzuwenden.

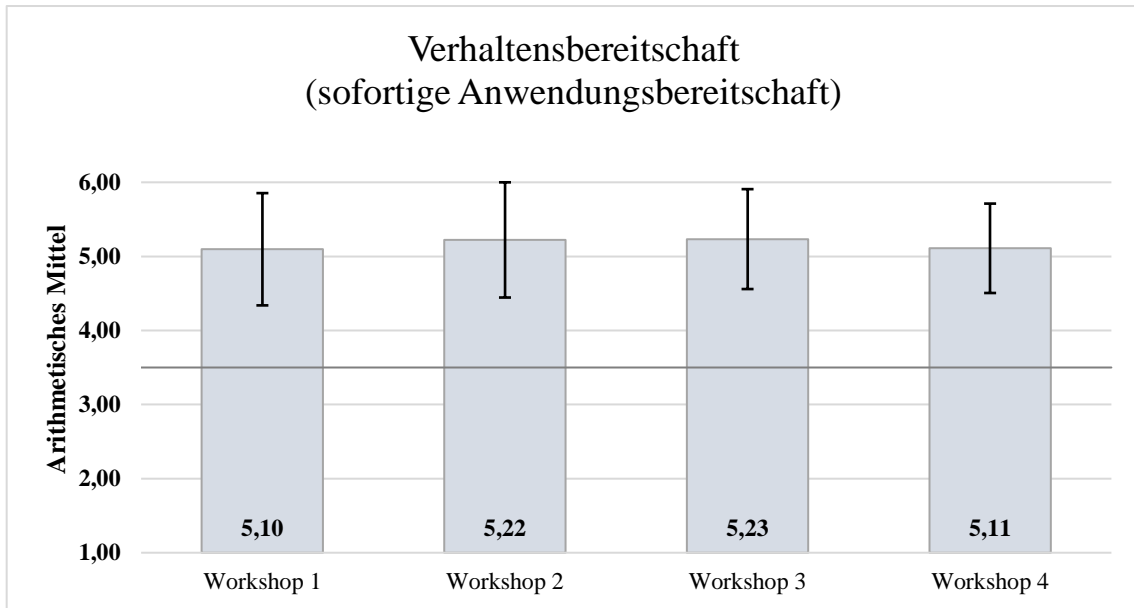


Abbildung 31. Sofortige Anwendungsbereitschaft TN insgesamt

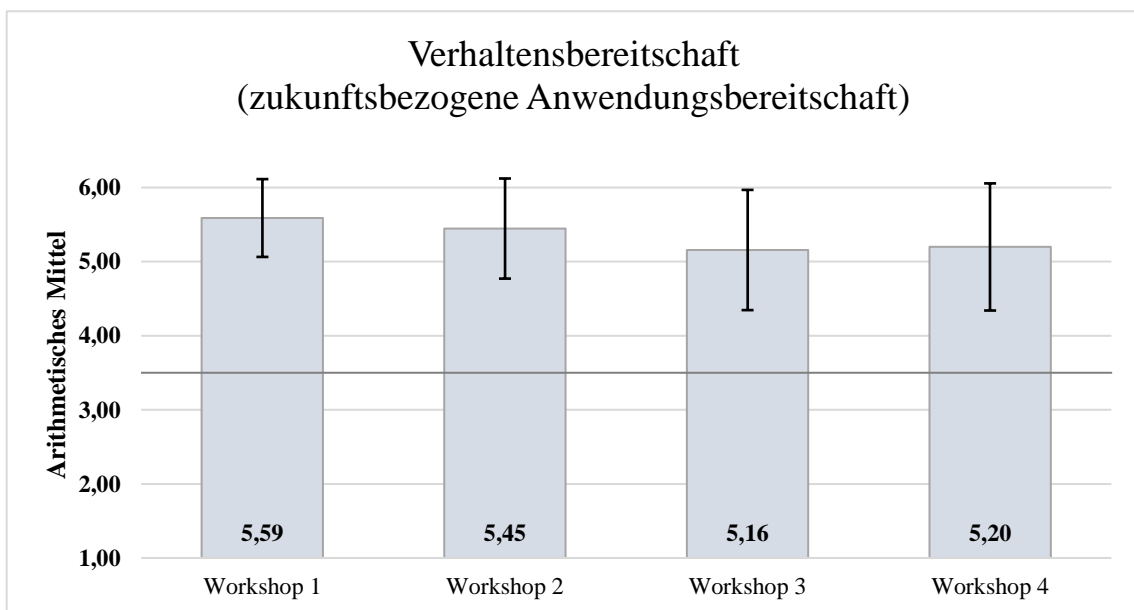


Abbildung 32. Zukunftsbezogene Anwendungsbereitschaft TN insgesamt

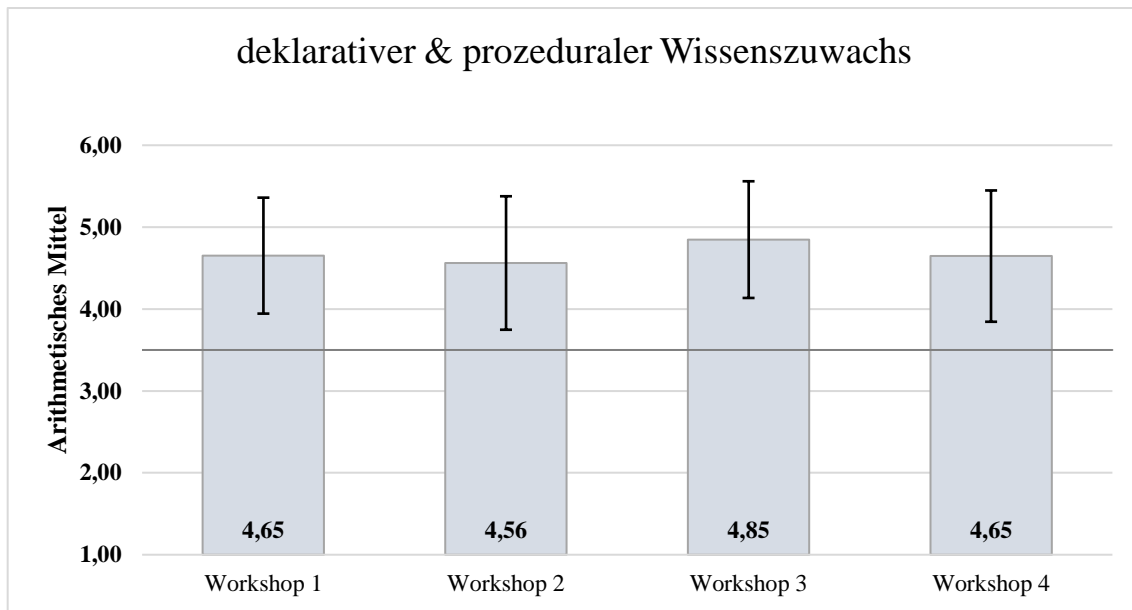


Abbildung 33. Deklarativer und prozeduraler Wissenszuwachs der TN insgesamt

Wissenszuwachs: Der vergleichsweise niedrigste Mittelwert mit $AM = 4,56$ ($SD = 0,81$) ergibt sich bei der Skala zum deklarativem und prozeduralem Wissenszuwachs im zweiten Workshop (Abb. 33). Ebenso fallen in den anderen Workshop vergleichsweise geringere, aber dennoch weit über 3,5 liegende, Mittelwerte zum Wissenszuwachs aus. Anhand dieser übergreifenden Betrachtung wird zum einen ein hoher Wissenszuwachs sowie eine praktische Anwendungssicherheit des Gelernten über alle Workshops hinweg deutlich. Zum anderen verweist dieses Gesamtergebnis aber auch darauf, dass der Lernzuwachs und die Transfersicherheit vom individuellen Vorwissen zu den einzelnen Workshopthemen abhängig ist. Dieser Aspekt des inhomogenen Vorwissens wurde in den vorherigen Abschnitten immer wieder in Verbindung mit unterschiedlichen Eingangsvoraussetzungen thematisiert (vgl. 4.1.2, 4.2.2, 4.3.2 und 4.4.2). Zusammenfassend ergibt sich daher die Schlussfolgerung, dass individuell unterschiedliche Vorkenntnisse und -erfahrungen zu den vermittelten Themen die Höhe der Anwendungssicherheit und des Wissenszuwachses mitbestimmen, und sich so auf das Anspruchsniveau der Workshopinhalte sowie die praktische Umsetzung des Gelernten auswirken können. Zugleich zeigt dies auch den unterschiedlichen Schwierigkeitsgrad der Workshopthemen an.

Vernetzung: Laut der Übersicht in der Abbildung 34 ergeben sich bei den Skalen zur Vernetzung, bis auf bei dem letzten Workshop, durchgängig über dem Wert 5 liegende und damit ebenfalls sehr hohe Mittelwerte. Die TN konnten demnach jeden Workshop sehr gut nutzen, um ortsübergreifende Kontakte mit anderen Feuerwehrangehörigen zu knüpfen.

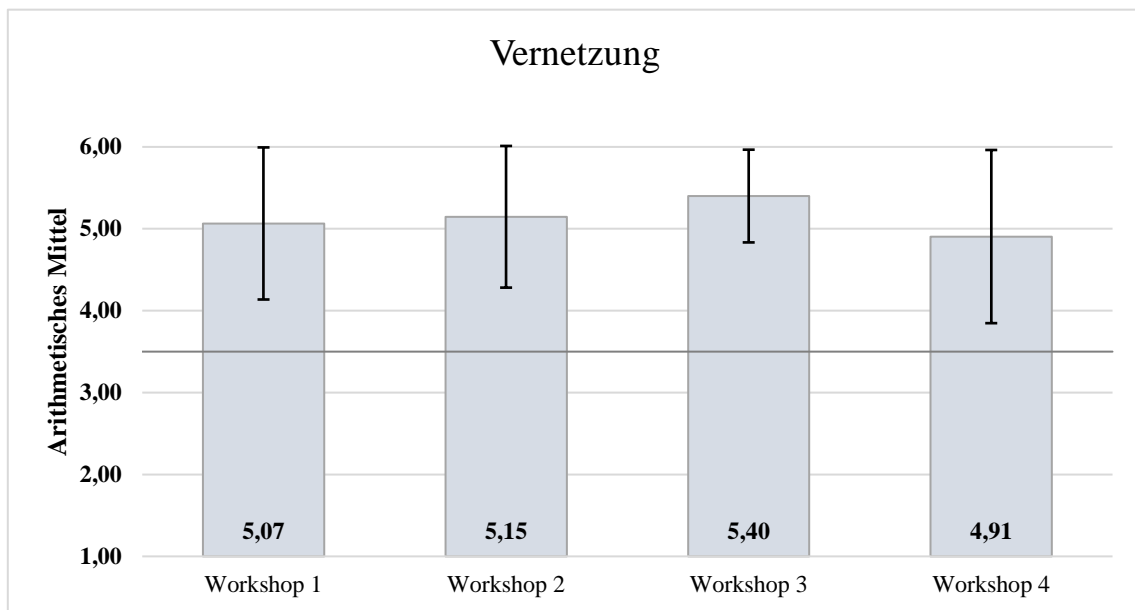


Abbildung 34. Vernetzung TN insgesamt

4.5.3 Qualitative Hauptergebnisse der vier Workshops

Unter Einbezug der qualitativen Befragungen zeigt sich über alle Workshops hinweg folgendes Antwortmuster:

Hohe Zufriedenheit, Wichtigkeit der Themen, Nutzen der Inhalte: Die Teilnehmenden äußern sich überaus positiv zu den Inhalten in den jeweiligen Workshops und betonen ihre Notwendigkeit sowie den Nutzen für sämtliche Zielgruppen (wie z.B. für Feuerwehrmänner und -frauen unterschiedlichen Alters, Mitglieder mit oder ohne Leitungsfunktion) in der Freiwilligen Feuerwehr. Hierzu ergänzen sie, dass insbesondere für Führungskräfte solche Veranstaltungen relevant seien. Theoretische und wissenschaftliche Impulse werden in diesem Zusammenhang als lohnend erachtet.

Noch mehr praktische Übungszeit: Darüber hinaus regen die TN an, die Inhaltsmenge in den Workshops zu reduzieren und für ein besseres Vermitteln der Inhalte mehr praktische Übungen zu integrieren sowie eher mit diesen Anwendungsübungen zu beginnen.

Längere Workshopdauer: Zeitgleich äußern die TN immer wieder den Wunsch, den zeitlichen Rahmen für die Workshops auszuweiten, um mehr Gelegenheiten zu schaffen, die Inhalte und Methoden praxisbezogen zu vermitteln – aber auch, um sich noch besser übergreifend vernetzen zu können. Diesbezüglich fällt daher häufig der Vorschlag, die Workshopseminare auf 2 bis 3 Tage auszuweiten.

Größere Reichweite der Workshops: Zusätzlich wird immer wieder ergänzt, dass solche Workshopangebote noch zu wenige Feuerwehrmänner und Feuerwehrfrauen erreichen.

Als Ursache werden interne Kommunikationsdefizite in den Freiwilligen Feuerwehren gesehen. Nach Einschätzung einiger Teilnehmenden wäre eine zuvor noch stärkere Verbreitung von Informationen zu den Inhalten und Terminen der Workshops bis hin zu den einzelnen Feuerwehrmännern und Feuerwehrfrauen wünschenswert.

Zentrale Themen und Wunsch nach Fortführung: Insgesamt wird das Thema Kommunikation als das zentrale Thema erachtet, welches sich in den Feuerwehren als besonders wichtig abzeichnet und entsprechend in solchen Seminaren vermittelt werden sollte. Darüber hinaus regt sich häufig der Wunsch nach weiteren Workshops dieser Art und es wird appelliert, die Workshop-Reihe fortzuführen.

5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen für zukünftige Workshops

Die quantitative und qualitative Evaluation sollte feststellen, ob die intendierten Ziele der Workshops erreicht wurden, ob die TN zu bestimmten Aspekten der Veranstaltung Verbesserungsmöglichkeiten sehen, und ob es über die durchgeführten Workshops hinaus noch Themen gibt, die behandelt oder berücksichtigt werden sollten.

Der Erfolg einer Fortbildungsmaßnahme kann auf Grundlage der Theorie von Kirkpatrick umfassend erhoben werden (Alliger et al., 1997). Wie die dementsprechenden Ergebnisse der Evaluation zeigen, konnten alle vier durchgeführten Workshops den Lernzuwachs und die Verhaltensbereitschaft (Motivation) zur Anwendung des Gelernten in der Praxis befördern. Außerdem äußern die Befragten eine sehr hohe Zufriedenheit mit den Seminaren. Die Ziele der Workshops wurden somit erreicht. Zusammenfassend rechtfertigen die Resultate somit die Investitionen sowohl der Auftraggeber als auch der Teilnehmenden. Als zentrales Ergebnis lässt sich folgendes festhalten:

Im Einzelnen zeigen sowohl die quantitativen Umfragen als auch die qualitativen Aussagen der TN, dass die Inhalte der Workshops, d. h. **offene Kommunikation, wertschätzender Umgang, Offenheit für Vielfalt** und **guter Umgang mit Konflikten** in der Freiwilligen Feuerwehr von den Befragten als **äußerst relevante und nützliche Schlüsselthemen** angesehen werden.

Dass vor allem Kommunikation für die Zielgruppe wichtig ist, zeigen auch die qualitativen Ergebnisse. Entsprechend sollte auch zukünftig auf kommunikationsspezifische Methoden und Übungen gesetzt werden, um Veränderungen im Kommunikationsverhalten der Engagierten zu begünstigen. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass Konfliktentstehung und Konfliktbewältigung, wertschätzendes Verhalten sowie Offenheit für Diversität über das Kommunikationsverhalten mitbestimmt werden und somit jeweils mit Kommunikation eine Schnittmenge aufweisen (Kals et al., 2019). Je Workshop ergibt sich

eine ähnlich hohe Gesamtzufriedenheit und damit weitgehend übereinstimmende positive Meinungen hinsichtlich der einzelnen Themeninhalte. Da die Themen bei der Zielgruppe auf etwa gleich hohe Resonanzen stoßen, empfiehlt es sich, die Inhalte in zusätzlichen Workshops erneut zu vermitteln, um auch weiteren Kohorten bzw. Personen, die an den bisherigen Seminaren nicht teilnehmen konnten, eine Teilnahmegelegenheit zu ermöglichen.

In Bezug auf das deklarative und prozedurale Wissen kann festgehalten werden, dass in allen Workshops ein deutlicher Lernzuwachs stattgefunden hat. Dies bestätigen nicht nur die quantitativen Analysen mit den ähnlich hohen Gesamtmittelwerten zum Wissenszuwachs, sondern auch mehrere Kommentare aus den qualitativen Befragungen. Das Anspruchsniveau ist somit grundsätzlich als passend zu werten. Die im Verhältnis zu den anderen Skalen niedrigeren Gesamtmittelwerte beim Wissenszuwachs legen allerdings einerseits den Schluss nahe, dass ein Workshoptag aufgrund der teils sehr anspruchsvollen und umfangreichen Themeninhalte eine ausreichende Wissensvermittlung und sichere Anwendung nicht garantieren kann. Umso mehr erscheinen hier längere Übungszeiten als sinnvoll, um eine sicherere Anwendung in der Praxis im höheren Ausmaß zu gewährleisten. Andererseits indizieren einige Anmerkungen und die niedrigeren Gesamtmittelwerte beim Wissenszuwachs (allen voran die jeweils geringeren Item-Mittelwerte zu „Vor dem Workshop wusste ich definitiv weniger über...“) jedoch auch, dass einzelne Befragte mit manchen thematischen Grundlagen bereits vertraut waren.

Wenn, wie im gegebenen Fall, die Bedürfnisse Einzelner gegeneinanderstehen, ist zunächst relevant, ob im Durchschnitt die einzelnen Workshopinhalte den grundsätzlichen Erwartungen der Teilnehmenden entsprechen und somit eine gute Passung zwischen Angebot und Erwartungen erreicht wurde. Da eine gewinnbringende Teilnahme an den Workshops ohne Vorkenntnisse möglich sein soll, mussten die Seminare grundsätzliche Inhalte thematisieren. Informationen über die einzelnen Inhalte sollten im Rahmen von Werbemaßnahmen für zukünftige Workshops auch weiterhin gegeben werden, um die Passung zu erhalten bzw. eventuell zu erhöhen.

Des Weiteren fällt in der Evaluation der häufige Wunsch nach noch mehr praktischen und praxisnahen Übungen auf. Durch das Einüben praktischer Methoden kann mehr Sicherheit und Souveränität für den Einsatz im jeweiligen Anwendungsfeld gewonnen werden. Dieses grundlegende Anliegen sollte daher aufgegriffen werden. Allerdings ist es eng mit der zeitlichen Gestaltung verbunden und deckt sich entsprechend mit der bereits weiter oben geäußerten Annahme zum Bedarf von mehr Übungszeiten. Die Befragten wünschen sich einerseits mehr praxisbezogene Übungen, betonen aber andererseits den Nutzen der vermittelten theoretischen Grundlagen. Es kann also davon ausgegangen werden, dass eine Umgewichtung der Seminarbausteine zugunsten von mehr Praxisbeispielen zu unerwünschten Defiziten in anderen Bereichen führen würde, sofern der zeitliche Rahmen pro Workshop nicht ausgeweitet werden würde. In der qualitativen Befragung wird mehrfach eine Erweiterung der Dauer der Workshops angeregt – sowohl, um

einen höheren Lernerfolg zu erreichen, als auch, um mehr Gelegenheiten für die Vernetzungen zu ermöglichen.

Ähnlich positiv zeigen sich die Gesamtmittelwerte bei der Verhaltensbereitschaft im Rahmen der sofortigen Anwendungsbereitschaft. Sie implizieren, dass die TN zum Ende eines jeden Workshops hoch motiviert waren, die erlernten Inhalte und Methoden unmittelbar anzuwenden sowie ihr Verhalten anzupassen (Abb. 31). Weniger übereinstimmend, aber dennoch sehr hoch ausgeprägt, zeigen sich die Gesamtmittelwerte bei der zukunftsbezogenen Anwendungsbereitschaft (Abb.32). Dies verdeutlicht, dass die TN auch motiviert wurden, sich langfristig für die Themen der vier Workshops einzusetzen. Gerade dieses Verhalten der TN sollte einen wichtigen Ausschlag für die intendierten Kulturänderungen in den Freiwilligen Feuerwehren von NRW geben und stellt damit ein besonders wichtiges positives Ergebnis dar.

Die Evaluation zeigt darüber hinaus, dass es für die TN gut möglich war, miteinander in Kontakt zu kommen. Dies erschließt sich sowohl aus den Interviews als auch aus den Items, die sich auf das Kennenlernen beziehen. Ein wenig schwerer fiel es den TN, ihr Netzwerk innerhalb der Freiwilligen Feuerwehren auszubauen. Diese Diskrepanz lässt sich damit erklären, dass aktives Netzwerken über ein reines Kennenlernen hinausgeht. Die Bildung und der Erhalt von Netzwerken sind Fähigkeiten, die meist erst erworben werden müssen und sich im Kontext von Fortbildungsprogrammen als eigenständiges Seminarthema eignen würden. Auffällig ist, dass vor allem im Workshop mit der kleinsten TN-Anzahl (35 Personen; 3. Workshop) ein diesbezüglich relativ hoher Gesamtmittelwert erreicht wurde (Abb. 34). Dies legt nahe, dass es den TN besser gelingt sich zu vernetzen, wenn die Gruppengröße niedriger ausfällt. Ebenso scheint die hier gewählte Methode (überwiegend eigenständige Interaktionen in Kleingruppen sowie selbstständige Durchführung und Anleitung der Übungen) einen noch höheren interpersonellen Austausch und Kontaktaufbau sowie folglich bessere Vernetzungsmöglichkeiten der TN zu begünstigen.

Ein wichtiges Ergebnis in Bezug auf die organisatorische Planung der Workshops ist, dass die Werbemaßnahmen - entsprechend einzelner Rückmeldungen - scheinbar nicht alle Interessenten und Interessentinnen erreichten (vgl. Punkte 4.3.3, 4.4.3). Neben einer Überprüfung des Informationsflusses über die genutzten E-Mail-Verteiler wäre eine Erweiterung von Kanälen und Medien zu prüfen. Daneben sollte noch deutlicher auf die Bedeutung der internen Verteilung der Informationen in den Freiwilligen Feuerwehren hingewiesen und um diese gebeten werden.

Zuletzt wird auf die evaluierte Teilnehmerzusammensetzung Bezug genommen. Es besteht eine grundsätzlich große Streuung der Altersverteilung, so dass Personen vieler unterschiedlicher Altersgruppen erreicht werden und somit in den Workshops zusammenarbeiten konnten. Es fällt lediglich auf, dass in allen Workshops wenig junge (unter 20-jährige) TN vertreten waren. Junge Feuerwehrangehörige spielen für die Zukunftsfähigkeit der Freiwilligen Feuerwehr eine große Rolle. Entsprechend wäre es wichtig, auch in dieser

Altersgruppe große Teilnehmerzahlen zu erreichen. Eine Ausweitung eines solchen Workshopangebots auf die Jugendfeuerwehren wäre in Betracht zu ziehen. Positiv anzumerken ist, dass eine große Anzahl an älteren Feuerwehrmitgliedern an den Workshops teilgenommen haben. Diese können aufgrund ihrer Stellung in den Feuerwehren oftmals einen maßgeblichen Einfluss auf die Kultur der Freiwilligen Feuerwehr nehmen, sofern sie in den relevanten Themen geschult sind. Eine Spezifizierung zukünftiger Maßnahmen hinsichtlich verschiedener Altersgruppen wäre dementsprechend zu überprüfen.

Daneben zeigt sich, dass an allen Workshops sowohl Männer als auch Frauen teilgenommen haben. Somit konnten Angehörige beider Geschlechter² bei jedem der vier relevanten Themen mit erreicht werden – wenn auch die Frauenquote im Vergleich zur Männerquote deutlich geringer ausfällt. Dies sollte allerdings nicht sehr verwundern, da in der Grundgesamtheit Frauen weiterhin deutlich weniger in Freiwilligen Feuerwehren aktiv sind.

Bemerkenswert ist zudem die auffällig hohe Anzahl an teilnehmenden Führungskräften (135 Personen) in den Workshops. Da Führungskräfte entscheidend zur Weiterleitung der erlernten Themeninhalte in ihren Gemeinden beitragen können, ist es als sehr positiv zu bewerten, dass eine möglichst große Menge an Personen aus dieser Gruppe in den Themen geschult werden konnten.

Aufgrund des Erfolgs der Workshop-Reihe wird abschließend empfohlen, die Arbeit an den Themen zu offener Kommunikation, wertschätzendem Umgang, Vielfalt und gutem Umgang mit Konflikten in den Freiwilligen Feuerwehren fortzusetzen. Bei ähnlichen Rahmenbedingungen sollte die bewährte Grundstruktur der Workshops beibehalten und die beschriebenen Adaptionen vorgenommen werden.

Auf Basis der Workshopevaluationen lässt sich zusammenfassen:

- Die TN bewerten alle Workshops äußerst positiv: Den behandelten Themen von Kommunikation und Umgang miteinander wird höchste Relevanz für die Freiwillige Feuerwehr zugeschrieben. Zugleich sind die TN mit der Umsetzung der Themen in den Workshops höchst zufrieden.
- Die TN sind nach den Workshops bereit und sehr motiviert, das Erlernte in ihren Feuerwehren anzuwenden und damit zu einem gelungenen Umgang untereinander beizutragen.
- In allen Workshops erzielten die TN einen großen Wissenszuwachs. Dieser ist, abhängig vom Vorwissen der TN und von den Themen, etwas unterschiedlich hoch ausgeprägt.

² Die Abfrage des dritten Geschlechts (divers) wurde in diesem Kontext nicht vorgenommen.

- Die Workshopreihe vermittelte Fähigkeiten zu gelungener Kommunikation sowie zum offenen, wertschätzenden, Diskriminierung bekämpfenden und konfliktfreien Umgang in der Freiwilligen Feuerwehr. Zur weiteren Erhöhung der Sicherheit in der Anwendung dieser Fähigkeiten werden weitere Übungsmöglichkeiten und ausgedehntere Zeitintervalle gewünscht.
- Das Ziel, mit der Workshopreihe Frauen und Männer, die Feuerwehrbasis, als auch insbesondere die Führungskräfte zu erreichen, wurde in der Workshopreihe erfüllt. Dies wird auch von den TN als äußerst wichtig erachtet.
- Das Ziel, Gelegenheit für Austausch und Vernetzung der Feuerwehrangehörigen untereinander zu schaffen, wurde in allen Workshops erreicht. Dieser Austausch wird als sehr gewinnbringend erlebt.
- Noch mehr Gelegenheit zur Einübung der erlernten Techniken wäre aus Sicht der TN wünschenswert. Dies geht mit dem Wunsch nach einer längeren Workshopdauer von mehreren Tagen einher.
- Entsprechend besteht unter den TN der Wunsch nach einer Fortführung und Ausweitung der Workshopreihe, möglicherweise sogar einer formellen Verankerung des Angebots.

Literaturverzeichnis

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., JR., Traver, H. & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50(2), 341–358.
- Bortz, J. & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Freund, S. (2020). *Organisationsentwicklung in Freiwilligenorganisationen: Psychologische Modellbildung und Evaluation von Veränderungsbereitschaft und Engagement im Transformationsprozess*. Wiesbaden: Springer.
- Freund, S., Strubel, I. T., Heinemann, P., Vaganian, L. & Kals, E. (2017). *Förderung des Ehrenamtes in den Feuerwehren in NRW: Ergebnisse der Interviewstudie zum Thema Frauen in der Feuerwehr: Best Practices und Evaluation des Workshops „Ich bin dabei – Frauen in der Feuerwehr“*. Eichstätt: KU Eichstätt-Ingolstadt.
- Heinemann, P., Freund, S. & Kals, E. (2016). *Seminar „Jugendfeuerwehrwarte“ Ergebnisse der Evaluation durch die TeilnehmerInnen*. Eichstätt.
- Kals, E. & Gallenmüller-Roschmann, J. (2017). *Arbeits- und Organisationspsychologie kompakt*. Weinheim: Beltz.
- Kals, E., Thiel, K. & Freund, S. (2019). *Handbuch zur Konfliktlösung im Ehrenamt*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kirkpatrick, D. L. (1959a). Techniques for evaluating training programs. *Journal of American Society of Training Directors*, 13, 3–9.
- Kirkpatrick, D. L. (1959b). Techniques for evaluating training programs: Part 2- Learning. *Journal of American Society of Training Directors*, 13, 21–26.
- Kirkpatrick, D. L. (1960). Techniques for evaluating training programs: Part 3- Behavior. *Journal of American Society of Training Directors*, 14, 13–18.
- Lange, H.-J. (2014). *Förderung des Ehrenamtes der Feuerwehren in NRW: „Der Mensch in der Feuerwehr“- Bericht über die Experteninterviews*. Witten/Herdecke: Universität Witten/Herdecke.
- Ministerium des Innern NRW (Hrsg.). (2017). *FEUERWEHRENSACHE: Förderung des Ehrenamtes der Feuerwehren in Nordrhein-Westfalen. Abschlussbericht*. Düsseldorf: IM NRW.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. ed.). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.

- Schreyögg, G. (2008). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden I: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Shannon, C. E. & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: The University of Illinois Press.
- Vaganian, L. (2016). *Vaganian, L. (2016). Feuerwehrensache: Förderung des Ehrenamtes in den Feuerwehren, Workshop: Ich bin dabei – Frauen in der Feuerwehr, 26.11.2016 – Feuer- und Rettungswache 1 in Duisburg*. Eichstätt.