

Nicolle Kügler, Elisabeth Schmutz

# ABSCHLUSSBERICHT ZU „GUT ZUSAMMEN ARBEITEN“

Qualifizierungsreihe für Haupt- und Ehrenamtliche in  
sozialen Organisationen

im Zeitraum Februar 2016 – November 2016

---

Nicolle Kügler, Elisabeth Schmutz

# **ABSCHLUSSBERICHT ZU „GUT ZUSAMMEN ARBEITEN“**

**Qualifizierungsreihe für Haupt- und Ehrenamtliche in sozialen  
Organisationen**

im Zeitraum Februar 2016 – November 2016

Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gGmbH (ism)  
Flachmarktstraße 9, 55116 Mainz

[www.ism-mz.de](http://www.ism-mz.de)

Nicolle Kügler

06131/240 41 - 12

[nicolle.kuegler@ism-mz.de](mailto:nicolle.kuegler@ism-mz.de)

Elisabeth Schmutz

06131/240 41 - 22

[elisabeth.schmutz@ism-mz.de](mailto:elisabeth.schmutz@ism-mz.de)

---

## Impressum

Nicolle Kügler, Elisabeth Schmutz

Abschlussbericht zu „Gut zusammen arbeiten“

Qualifizierungsreihe für Haupt- und Ehrenamtliche in sozialen Organisationen  
im Zeitraum Februar 2016 – November 2016

Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gGmbH (ism)

Flachmarktstraße 9

55116 Mainz

06131 24041 0

[www.ism-mz.de](http://www.ism-mz.de)

Foto:

© Matthias Enter/Fotolia

Mainz 2017

Besonderer Dank gilt den Unterstützern, Förderern und Kooperationspartnern für ihre Unterstützung, Begleitung und Mitwirkung an der modellhaften Qualifizierungsreihe.



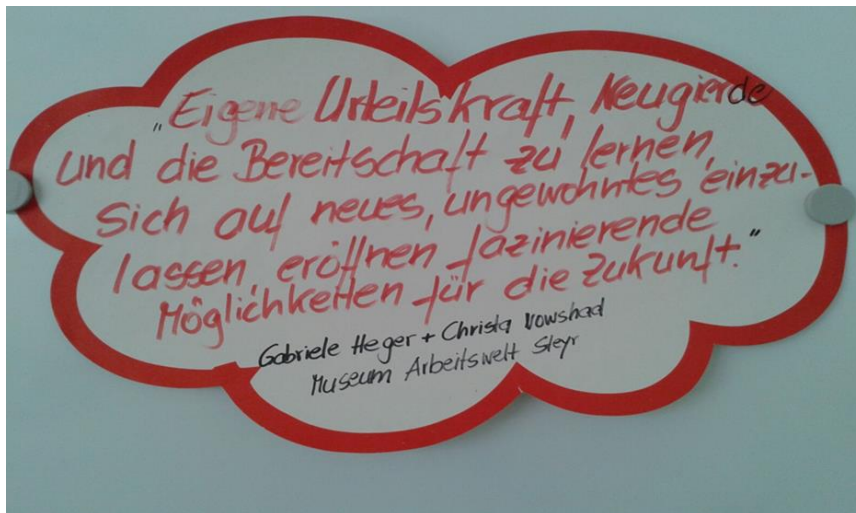
---

# Inhalt

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Einleitung.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2.</b> | <b>Auftrag und Zielsetzung der modellhaften Qualifizierungsreihe „Gut zusammen arbeiten“ .....</b>                               | <b>2</b>  |
| <b>3.</b> | <b>Anlage und inhaltlich-methodische Umsetzung des Curriculums.....</b>  | <b>4</b>  |
| 3.1       | Anlage und Inhalte der Fortbildung .....   | 4         |
| 3.2       | Methodische und didaktische Konzeption der Qualifizierungsreihe .....  | 5         |
| <b>4.</b> | <b>Intention, Fragestellungen und Elemente der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation.....</b>                             | <b>8</b>  |
| <b>5.</b> | <b>Zu den Evaluationsergebnissen .....</b>   | <b>11</b> |
| 5.1       | Einschätzungen zur inhaltlichen und methodischen Gestaltung der modularen Qualifizierungsreihe (Auswertung Feedbackbögen) .....  | 11        |
| 5.2       | Zielerreichung und Nutzen für die eigene Tätigkeit (Auswertung Schreibwerkstatt).....  | 16        |
| 5.3       | Der Beitrag der Fortbildungsreihe zum besseren Umgang mit Knackpunkten (Ergebnisse aus Feedbackbögen und Schreibwerkstatt) ..... | 23        |
| 5.4       | Wünsche und Hinweise zur Weiterentwicklung der Qualifizierungsreihe .....  | 27        |
| <b>6.</b> | <b>Erkenntnisse und Schlussfolgerungen aus den Evaluationsergebnissen .....</b>  | <b>31</b> |
| <b>7.</b> | <b>Anhang .....</b>  | <b>35</b> |
| 7.1       | Überschriften für die Schreibwerkstatt: Die Zielsetzungen der Fortbildung .....  | 35        |
| 7.2       | Grafische Übersicht zur Auswertung der Rückmeldebögen .....  | 37        |
| 7.3       | Grafische Übersicht zur Auswertung der Schreibwerkstatt .....  | 46        |

# 1. Einleitung

Mit dem vorliegenden Bericht werden die Ergebnisse der Evaluation der Qualifizierungsreihe „Gut zusammen arbeiten“ dargelegt. Dabei begrenzen sich die Ausführungen nicht auf bilanzierende Aussagen zum Gesamtkonzept und den einzelnen Modulen. Vielmehr sollen über die Beschreibung und Interpretation der Evaluationsergebnisse auch die Wirksamkeit und Nützlichkeit eines solchen gemeinsamen Fortbildungsprozesses aufgezeigt sowie „Knackpunkte“ in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen einschließlich zielführender Umgangsweisen damit herausgestellt werden. Darüber hinaus ist es ein Anliegen der Kooperationspartner dieses Fortbildungskonzeptes weitergehende Anregungen für die Qualifizierung, Begleitung und Unterstützung von Haupt- und Ehrenamtlichen in den unterschiedlichen Handlungsfeldern zu geben. Neben der Erprobung eines neuen Fortbildungskonzeptes geht es hier also auch um neue Impulse für die landesweite Entwicklung und Förderung bürgerschaftlichen Engagements in sozialen Einrichtungen.



Besonderen Dank gilt den Kooperationspartnern, Förderern und Unterstützern der modellhaften Qualifizierungsreihe:

- Sozialpädagogisches Fortbildungszentrum des Landesamtes für Soziales, Jugend und Versorgung (SPFZ);
- Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie (MSAGD);
- Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz (MFFJIV);
- Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (Leitstelle Ehrenamt und Bürgerbeteiligung);
- Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur (MWWK).

## **2. Auftrag und Zielsetzung der modellhaften Qualifizierungsreihe „Gut zusammen arbeiten“**

Derzeit existierende Fortbildungsangebote für haupt- und ehrenamtlich Tätige sprechen in der Regel nur eine dieser beiden Zielgruppen an. Im Alltag sozialer Einrichtungen stellt jedoch gerade die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlich Tätigen immer wieder eine Herausforderung dar. Zugleich birgt gerade eine gelingende Zusammenarbeit enorme, oftmals aber ungenutzte Potentiale in sich, die das Miteinander zu einer win-win-Situation für beide Akteure wie auch für die Organisation selbst werden lassen können. Um dieses Potential zu fördern, erscheint es darum angezeigt ein Qualifizierungsangebot zu schaffen, das beide Zielgruppen adressiert und die zentralen Themen der Zusammenarbeit in den Mittelpunkt stellt. Das Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie (Landesleitstelle „Gut Leben im Alter“), das Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz gemeinnützige GmbH (ism) und das Sozialpädagogische Fortbildungszentrum des Landesamtes für Soziales, Jugend und Versorgung (SPFZ) haben dieses Anliegen aufgegriffen und ein entsprechendes Fortbildungskonzept entwickelt. Unterstützt und begleitet wurde das gemeinsame Vorhaben durch das Ministerium für Familie, Frauen, Jugend, Integration und Verbraucherschutz (Servicestelle „Netzwerk Familie stärken“), der Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (Leitstelle Ehrenamt und Bürgerbeteiligung) und dem Ministerium für das Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur (MWWK). Zielgruppe sind Haupt- und Ehrenamtliche in sozialen Organisationen (Familieninstitutionen wie die Häuser der Familie, Familienbildungsstätten, Familienzentren, aber auch Einrichtungen der Arbeit mit älteren Menschen wie Seniorenbüros, Seniorenbeiräte, Begegnungsstätten u.a.m.), die nach Möglichkeit als Tandem aus einer haupt- und einer ehrenamtlichen Kraft je Einrichtung an der Qualifizierung teilnehmen.

Mit dieser Fortbildung soll ein Forum angeboten werden, in dem gemeinsam zentrale Aspekte in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen bearbeitet werden. Die Fortbildung soll Haupt- und Ehrenamtlichen einen Raum bieten, in dem sie voneinander lernen, jeweils bestehende Grenzen anzuerkennen und wechselseitig Potentiale zu würdigen. Sie stellt somit einen exemplarischen Lernort für die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen dar. Ziel der Fortbildungsreihe ist es weiterhin, einen Reflexionsrahmen anzubieten, um in den jeweiligen

**Kontexten Befugnisse und Aufgaben sowie Grenzen und Möglichkeiten bedarfsgerecht aushandeln zu können.**

## 3. Anlage und inhaltlich-methodische Umsetzung des Curriculums

### 3.1 Anlage und Inhalte der Fortbildung

Das Curriculum besteht aus insgesamt 5 Modulen bzw. 6 Fortbildungstagen, die überwiegend eintägig stattfinden. Ausnahme stellt das erste Modul dar, das zweitägig durchgeführt wird, um den Einstieg ins Thema und den Gruppenfindungsprozess zu unterstützen. Die Themenauswahl der 5 Module ist das Ergebnis eines circa sechsmonatigen, fachlichen Diskussions- und Konzeptionsprozesses von Referent\_innen und Mitarbeiter\_innen der benannten kooperierenden Institutionen. Erfahrungen und unterschiedliche Perspektiven aus den Bereichen Fortbildungsmanagement, Wissenschaft sowie Schulungen und Trainings werden so genutzt, um die zentralen Themen für diese Qualifizierungsreihe herauszuarbeiten.

Die nachfolgende Tabelle bietet eine Übersicht über die thematischen Schwerpunkte des modularen Curriculums:

|  |
|--|
| <p><b>Modul 1: „Aufgaben und Rollen von Haupt- und Ehrenamtlichen“</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Auseinandersetzung mit der Bedeutung von Haupt- und Ehrenamt;</li> <li><input type="checkbox"/> Nutzen und Chancen von freiwilligem Engagement aus unterschiedlichen Perspektiven (Organisation, Gesellschaft, eigene Person usw.);</li> <li><input type="checkbox"/> Förderliche und hinderliche Faktoren in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen;</li> <li><input type="checkbox"/> Vielfalt und Potentiale unterschiedlicher Engagementfelder sowie Motivationstypen in der Institution kennenlernen und für die Zusammenarbeit nutzen;</li> <li><input type="checkbox"/> Freiwilligenmanagement als Form von Personalentwicklung und Führungsaufgabe erkennen.</li> </ul> |
| <p><b>Modul 2: „Kommunikation und Konfliktmanagement“</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Identifikation und Reflexion unterschiedlicher Erwartungen und Vorurteile gegenüber beruflich und freiwillig Mitarbeitenden;</li> <li><input type="checkbox"/> Konfliktfelder in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen erkennen;</li> <li><input type="checkbox"/> Erarbeitung von Handlungsansätzen zum konstruktiven Umgang mit Konflikten in der Zusammenarbeit.</li> </ul>  |



|   |
|---|
| <b>Modul 3: „Vereins- und Versicherungsrechtliche Fragen“</b>   |
| <input type="checkbox"/> Versicherungs- und arbeitsrechtliche Fragen wie z.B. Versicherung von Ehrenamtlichen im Rahmen ihrer Tätigkeit, arbeitsrechtliche Fragen bzgl. Beschäftigungsverhältnissen (Aufwandsentschädigung, Mindestlohn etc.), Verantwortungsverhältnisse usw.        |
| <b>Modul 4: „Gewinnung, Auswahl, Begleitung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen“</b>  |
| <input type="checkbox"/> Engagementbereiche und Aufgabenprofile systematisch entwickeln unter der Berücksichtigung von Motivation und Kompetenzen der freiwillig Engagierten;   |
| <input type="checkbox"/> Erarbeitung von förderlichen Aspekten in der Zusammenarbeit/Begleitung von Ehrenamtlichen (wie z. B. Anerkennungskultur);  |
| <input type="checkbox"/> Modelle der Qualifizierung identifizieren und weiterentwickeln.  |
| <b>Modul 5: „Projektentwicklung und Umsetzungsplanung“</b>  |
| <input type="checkbox"/> Vorstellung und Kennenlernen gelingender Praxisbeispiele als Anregung zur Übertragung in die eigene Arbeitspraxis;   |
| <input type="checkbox"/> „Handwerkszeug“ für die Umsetzung von Projekten kennenlernen wie z.B. Muster für Projektantrag, Ansprechpartner_innen für die Förderung in den Ministerien. Freistellungsmöglichkeiten für Ehrenamtliche, Bewerbung von Angeboten und Öffentlichkeitsarbeit. |

Die einzelnen Fortbildungstage sind alle gerahmt von einem Tageseinstieg (Rückblick; Austausch von Erfahrungen zu den „Hausaufgaben“) und einem Tagesfeedback in Form einer Schlussrunde und dem Ausfüllen des Feedbackbogens. Das Ende des letzten Fortbildungstages schließt mit der Überreichung der Zertifikate in einem feierlichen Rahmen.

### 3.2 Methodische und didaktische Konzeption der Qualifizierungsreihe

Die Zielsetzung, mit der Qualifizierungsreihe einen gemeinsamen Lernprozess zu gestalten und hierüber Kompetenzentwicklung anzuregen, erfordert eine entsprechende methodische und didaktische Gestaltung. Dabei ist ein systemisches und ressourcenorientiertes Verständnis leitend. Außerdem soll die gegenseitige Wertschätzung und Offenheit der Kursteilnehmenden gestärkt werden. Hierzu bedarf es eines methodisch-didaktischen Rahmens, der eine vertrauensvolle Atmosphäre schafft, das Vertrauen der Teilnehmenden zueinander fördert und die Bereitschaft jedes einzelnen bestärkt, sich auf die Übungen und damit verbunden auch auf den gemeinsamen Prozess einzulassen.

Über eine Methodenvielfalt und einen didaktischen Mix werden den Kursteilnehmenden verschiedene Reflexionsfolien angeboten, um so die fachlichen Inputs auch im Perspektivenwechsel (Hauptamtlich – Ehrenamtlich – die Zusammenarbeit betreffend –

Organisationsebene) aufzunehmen und zugleich einen Bezug zur eigenen Arbeitspraxis herzustellen.

Hierzu trägt wesentlich das Format der einzelnen Kursmodule bei, die alle als Workshops konzeptioniert wurden und folgende Elemente beinhalteten:

- fachliche Inputs und praktische Arbeitseinheiten in einem ausgewogenen Wechsel;
- Vorstellung von inhaltlichen Impulsen mit kurzen Power-Point-Präsentationen und überwiegend mit „kreativen“ Methoden;
- interaktive Erarbeitung von neuen Themen mit den Kursteilnehmenden;
- Einsatz von Selbsterfahrungselementen zum Einstieg in ein neues Thema ebenso wie zur Vertiefung eines bearbeiteten Themas;
- praktisches Erproben von Arbeitstechniken wie z.B. die „Engagement-Landkarte“, die Methode der kollegialen Beratung etc.;
- Kleingruppenarbeit als Raum für eine erste Einübung von Methoden.

Auf diese Weise wurde die Möglichkeit geschaffen, nicht nur Neues auszuprobieren, sondern im Austausch mit den anderen Kursteilnehmenden bzw. mit dem/der Tandempartner\_in gemeinsam die Nützlichkeit eines Instrumentes für die Zusammenarbeit einzuschätzen sowie ggf. Konsequenzen und/oder konkrete Vereinbarungen für den eigenen Arbeitskontext zu treffen. Um diesen Lernprozess zu verstärken, erhielten die Kursteilnehmenden zusätzlich eine Hausaufgabe.

|  |
|--|
| <b>Intention der didaktischen Gestaltung der Module:</b> |
|--|

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kompetenzentwicklung als gemeinsamen Lernprozess gestalten;</li> <li><input type="checkbox"/> vorbereiteter Rahmen/Setting zur Schaffung einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre;</li> <li><input type="checkbox"/> Methodenvielfalt, didaktischer Mix und Angebot verschiedener Reflexionsfolien für Perspektivenwechsel, -erweiterung und Selber-Ausprobieren;</li> <li><input type="checkbox"/> interaktive Erarbeitung und „Begreifen“ von Themen;</li> <li><input type="checkbox"/> Workshopcharakter zur Erprobung neuer Handlungsansätze.</li> </ul> |
|--|

Die Fortbildungsreihe wurde im Zeitraum vom **29.02.2016 bis 04.11.2016** durchgeführt. Die Teilnahme an allen angebotenen Tagen wurde am letzten Kurstag mit einem Zertifikat bestätigt. Die konkrete Vorbereitung und organisatorische Durchführung der einzelnen Fortbildungstage erfolgte in Kooperation von ism und SPFZ.

Insgesamt hatten sich **20 Personen zur ersten Qualifizierungsreihe** angemeldet<sup>1</sup>. Davon sind 15 Personen als hauptamtliche Mitarbeiter\_innen in Funktion der Ehrenamtskoordination in ihren Einrichtungen tätig und weitere 5 engagieren sich ehrenamtlich. „Echte“ Tandems gab es 2

<sup>1</sup> Aus verschiedenen Gründen schrumpfte die Teilnehmerzahl auf 12 Personen, die bis auf ein Modul durchgängig anwesend waren und sozusagen die Kerngruppe bis zur Zertifikatsübergabe bildete.

(Haupt- und Ehrenamtliche) sowie 1 Team bestehend aus zwei Ehrenamtlichen, die gemeinsam an der Fortbildung teilgenommen haben. Die fünfte Ehrenamtliche trat alleine an.

Die Qualifizierungsreihe wurde von allen Kooperationspartnern (Leitstelle „Gut leben im Alter“, SPFZ und ism) über ihre jeweiligen Zugänge zu sozialen Organisationen beworben. Auf diese Weise ergab sich eine heterogene Gruppenzusammensetzung. Insgesamt waren folgende Arbeitsfelder vertreten:

- Altenheim, Seniorenresidenz, Pflegedienst (3);
- Seniorennetzwerk (1);
- Krankenhaus (Abteilung Demenzbetreuung, 2);
- Kulturverein (1);
- Mehrgenerationenhäuser (4);
- Gemeinwesenarbeit, Nachbarschaftsprojekte (9).

Als **Motivation und Erwartung an die Qualifizierungsreihe** wurden vor allem folgende Aspekte benannt<sup>2</sup>:

- Auf der **Suche nach Ideen und Anregungen für die konkrete Arbeit als Ehrenamtsbeauftragte/r** („Ich möchte mein Wissen vertiefen und ausbauen“, „Weil ich mich weiterentwickeln möchte und besser auf die Ehrenamtlichen eingehen möchte“);
- Maßnahmen und Strategien zur Gewinnung von Ehrenamtlichen** („Weil ich effiziente Wege für die Gewinnung von Ehrenamtlichen suche“);
- Als **Ideenquelle zur eigenen konzeptionellen Arbeit** („Weil ich mir einen Leitfaden für den Umgang/Motivation mit/für Ehrenamtliche erarbeiten möchte“);
- Generelles Interesse für das Thema** „Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen (seitens der Ehrenamtlichen).

---

<sup>2</sup> Die Zitate stammen von den Teilnehmenden.

## 4. Intention, Fragestellungen und Elemente der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation

Die **wissenschaftliche Begleitung** der modellhaften Qualifizierungsreihe wurde durch die Servicestelle „Netzwerk Familie stärken“ (angesiedelt beim Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gGmbH) wahrgenommen. Zu den Aufgaben und Elementen der wissenschaftlichen Begleitung gehörten:

- Inhaltliche Absprachen mit den Referent\_innen zur Vorbereitung und Gestaltung der Module;
- Begleitende Beobachtung und Dokumentation aller Kurstage;
- Konstante Ansprechperson für die Kursteilnehmenden und für alle weiteren Projektakteure (Förderer, Fortbildungseinrichtung SPFZ, Referent\_innen).

Um darüber hinaus valide Aussagen zur Passgenauigkeit des Curriculums sowie zum Nutzen der Qualifizierungsreihe für die Zielgruppe zu gewinnen, wurde die erste Umsetzung dieser modularen Fortbildung evaluiert. Diese Aufgabe wurde vom ism im Rahmen einer zusätzlichen Beauftragung wahrgenommen. Im Einzelnen gehörten dazu:

- Entwicklung geeigneter Evaluationsinstrumente;
- Organisation und Begleitung der Erhebung;
- Auswertung der gewonnenen Daten und Diskussion der Ergebnisse mit den Kooperationspartnern (kommunikative Validierung);
- Verschriftlichung der Ergebnisse.

Die Ergebnisse werden mit dem vorliegenden Bericht zusammenfassend dargestellt und veröffentlicht.

### **Zu Intention und Fragestellung der Evaluation:**

Die Evaluation der Qualifizierungsreihe hat in erster Linie die Aufgabe die Passgenauigkeit des Curriculums im Hinblick auf die formulierten Zielsetzungen der Fortbildung zu überprüfen.

**Die Zielsetzungen der Fortbildung:**

- Klarheit über Rollen, Anforderungen und Grenzen von Haupt- und Ehrenamtlichen für eine gelingende Zusammenarbeit;
- Vermittlung sowohl von hilfreichem neuen Wissen als auch methodisches Handwerkszeug für ein gelingendes Miteinander von Haupt- und Ehrenamtlichen;
- Leichteres Erkennen und besseres Verstehen von Konflikten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen;
- Entwicklung von zielführenden Strategien zum Umgang mit Konflikten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen;
- Stärkung der Handlungssicherheit in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen;
- Impulse zur Gewinnung, Auswahl, Begleitung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen;
- Umsetzung der Impulse aus der Qualifizierungsreihe in die eigene Einrichtung.

Das **Erkenntnisinteresse** zielt dabei vor allem auf folgende Aspekte:

- Herausforderungen und „Knackpunkte“ in der Zusammenarbeit von Hauptberuflichen und freiwillig Engagierten herausarbeiten;
- Lerneffekte und neue Handlungsansätze für die eigene Arbeitspraxis und in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen anstoßen (Nützlichkeit);
- Transferpotential der gewonnenen Erkenntnisse aufgreifen, auch in Bezug auf andere Handlungsbereiche des ehrenamtlichen Engagements sowie in Bezug auf die inhaltliche, methodische und didaktische Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen.

Zur Evaluation der Qualifizierungsreihe wurden **zwei Instrumente** entwickelt und eingesetzt. Ein Instrument diente dazu, von den Teilnehmenden systematisch Rückmeldung zu den einzelnen, in sich thematisch voneinander abgegrenzten Modulen einzuholen. Das zweite fokussierte auf die bilanzierenden Einschätzungen der Teilnehmenden zum Qualifizierungskonzept insgesamt.

**Rückmeldungen der Teilnehmenden zu den einzelnen Fortbildungsmodulen:**

Am Ende eines jeden Fortbildungstages erfolgte eine abschließende Bewertung des Einzelmoduls mittels eines standardisierten Rückmeldebogens. Dieser beinhaltete immer weitgehend dieselben Fragen in Bezug auf die Einschätzung der inhaltlichen und methodischen Gestaltung des Fortbildungstages, der Aktualität des Themas, der Moderation/Seminarleitung/Organisation sowie der Möglichkeiten zum Austausch. Die überwiegend quantifizierbaren Bewertungsfragen wurden ergänzt durch offene Einschätzungsfragen sowohl zum Nutzen der jeweiligen thematischen Module für die eigene Tätigkeit als Haupt- und/oder Ehrenamtliche/r als auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen. Zwei weitere offene Fragen zielten auf die Benennung von so genannten „Knackpunkten“ in der Zusammenarbeit und den Beitrag der Fortbildungsreihe zum besseren Umgang mit diesen.

**Zielsetzung der schriftlichen Befragung (Rückmeldebögen):**

- Rückmeldungen zur inhaltlichen und methodischen Gestaltung der einzelnen Module;
- Nutzen der inhaltlichen Themen für die eigene Tätigkeit;
- Identifikation von Herausforderungen in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen sowie des Beitrags der Fortbildungsreihe zum besseren Umgang mit diesen.

**Bilanzierung des Qualifizierungskonzeptes mit den Teilnehmenden**

Zur Bilanzierung des Qualifizierungskonzeptes aus der Perspektive der Teilnehmenden wurde ein interaktiver Zugang mit quantitativen und qualitativen Elementen gewählt. Hierzu wurde die Methode der Schreibwerkstatt genutzt, die am Ende des Moduls 5 durchgeführt wurde.

In den Fokus dieser Abfrage wurden zum einen die konkreten Ziele der Qualifizierungsreihe gestellt, zum anderen wurde nach den Effekten und dem Nutzen für die Teilnehmenden in Bezug auf die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen gefragt. Dabei wurde um eine doppelte Bewertung gebeten: erstens inwieweit die einzelnen Ziele für die einzelnen Teilnehmenden subjektiv erreicht sind, zweitens wie nützlich das mit der Qualifizierung Erreichte für die jeweils eigene Arbeit ist. Außerdem wurde der Ertrag der Qualifizierungsreihe über die Kopplung einer quantifizierbaren Bewertung (Skalierung) mit einer qualitativen Konkretisierung im Hinblick auf die Fragen erfasst: Was hat die Qualifizierungsreihe zur Zielerreichung und Nützlichkeit beigetragen und sollte noch gestärkt werden sowie Hinweise auf konkrete Verbesserungsvorschläge. Um die unterschiedlichen Perspektiven aufnehmen zu können, wurde bei allen Fragestellungen eine Differenzierung zwischen Hauptamtlichen (H 1,2, 3 usw.) und Ehrenamtlichen (E 1, 2,3 usw.) ermöglicht (siehe hierzu auch 7.1 im Anhang).

**Zielsetzung der bilanzierenden Betrachtung (Schreibwerkstatt):**

- Eigener Evaluationsschritt zur rückblickenden Einschätzung der gesamten Qualifizierungsreihe aus Sicht der Fortbildungsteilnehmenden;
- Zielsetzungen der Fortbildungsreihe im Fokus (In welchem Maße erreicht und Nützlichkeit des Erreichten für die eigene Arbeit);
- Differenzierung der Bewertungen nach Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen;
- Beitrag der Fortbildungsreihe zur Zielerreichung und Herausarbeitung von Verbesserungsbedarfen zur Weiterentwicklung des Curriculums.

Insgesamt haben 12 Personen an der Schreibwerkstatt teilgenommen, davon waren 8 Hauptamtliche und 4 Ehrenamtliche.

## **5. Zu den Evaluationsergebnissen**

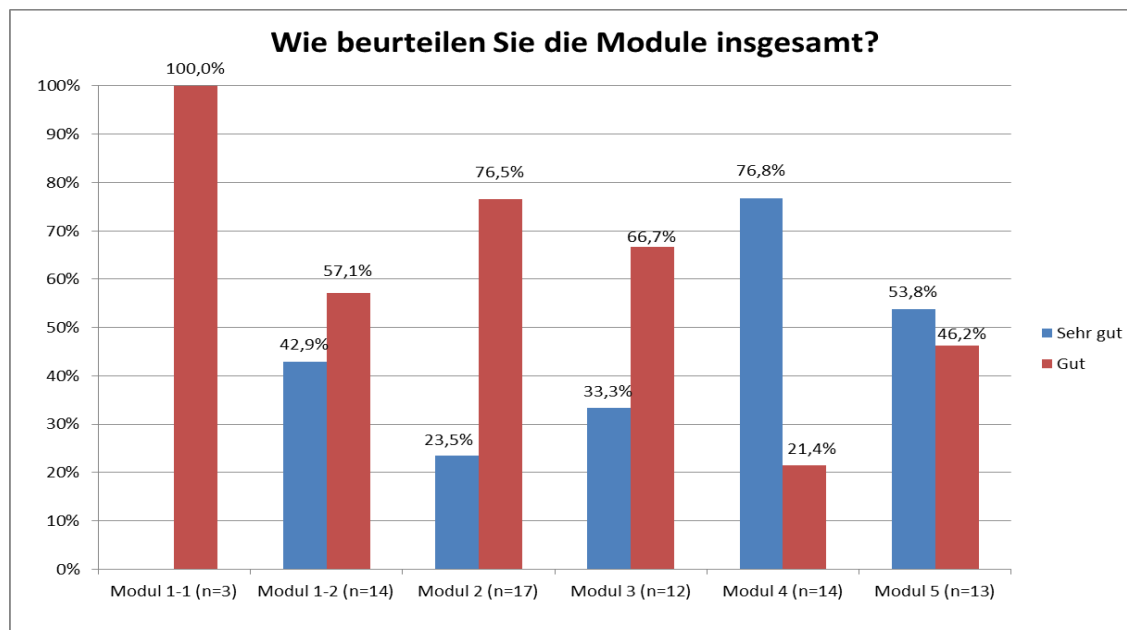
Im Folgenden werden die Essentials aus den beiden Evaluationselementen – Feedbackbögen und Schreibwerkstatt – beschrieben. Die vollständigen Auswertungen befinden sich im Anhang. In Abschnitt 4.1 werden die zentralen Rückmeldungen zur inhaltlichen und methodischen Gestaltung der Qualifizierungsreihe dargestellt, wie sie über die Feedbackbögen am Ende jedes Moduls erhoben wurden. Abschnitt 4.2 geht auf die Bewertungen des Curriculums insgesamt ein, die mit Hilfe der Schreibwerkstatt gewonnen werden konnten. In 4.3 werden die Rückmeldungen zur Frage nach „Knackpunkten“ in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen beleuchtet und aufgezeigt, wie ein zielführender Umgang hiermit gefunden werden kann.

### **5.1 Einschätzungen zur inhaltlichen und methodischen Gestaltung der modularen Qualifizierungsreihe (Auswertung Feedbackbögen)**

Die einzelnen Beschreibungen der Einschätzungen zur inhaltlichen und methodischen Gestaltung der modularen Qualifizierungsreihe sind nachfolgend mit pointierten Kernaussagen überschrieben. Diese resultieren in erster Linie aus den Aussagen der Teilnehmenden der quantitativen Erhebungen. Ergänzt werden diese zusätzlich mit Interpretations- und Erklärungsangeboten, die aus den qualitativen Daten sowie aus den Diskussionsinhalten im Zuge der Fortbildung insgesamt gewonnen wurden.

**Insgesamt werden alle Module der Qualifizierungsreihe als gut bis sehr gut bewertet.**

Generell erhielten alle abgefragten Aspekte von Modul 1-5 durchgängig eine hohe positive Zustimmung durch die Fortbildungsteilnehmenden wie die folgende Grafik veranschaulicht.



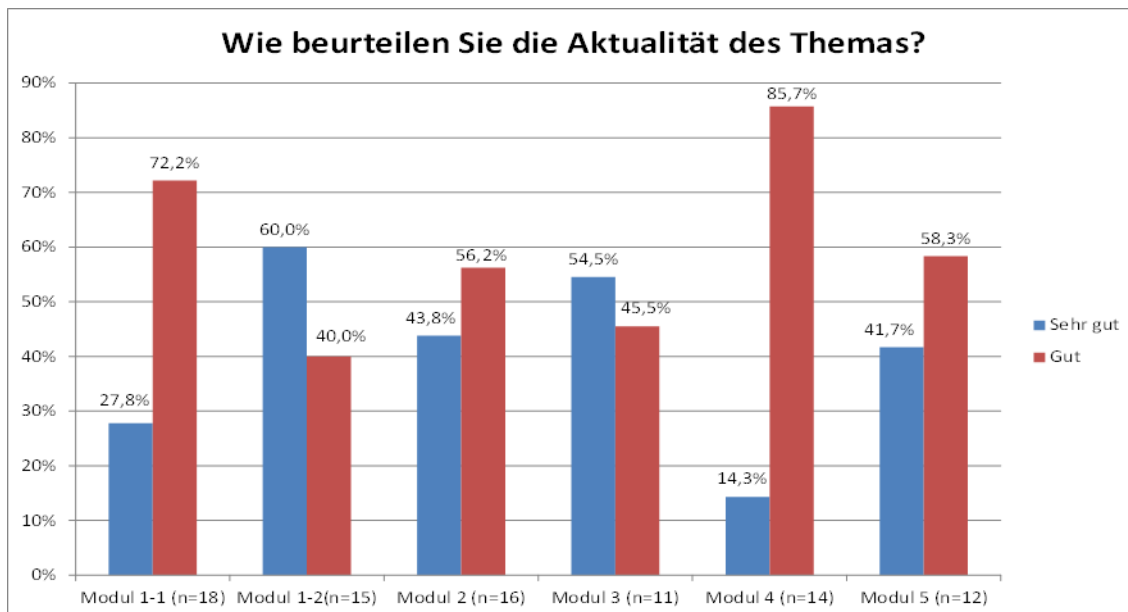
*(Grafik 2, siehe Anhang )*

Die positive Beurteilung der Einzelmodule steigt sogar mit der Durchführung der Module über den Zeitraum der Qualifizierungsreihe an. Wie sich an einer anderen Stelle zeigen wird, ist anzunehmen, dass dies mitunter auf die konzeptionell angelegte Schaffung eines Settings zurückzuführen ist, das das Entstehen eines gemeinschaftlichen Lernortes und eine vertraute Arbeitsatmosphäre ermöglichte. Folgende Elemente haben dies positiv befördern können wie aus den offen gestellten Fragen der Feedbackbögen zum Ausdruck kommt: die Durchführung von zwei aufeinanderfolgenden Modulen mit derselben Referentin zum Start der Qualifizierungsreihe; Durchführung der Fortbildung mit einer feststehenden Gruppe; gemeinsame Abstimmung der Inhalte und Themen hinsichtlich Schwerpunktsetzungen und Vertiefungen.



Die Themen „Rollen- und Aufgabenverständnis von Haupt- und Ehrenamtlichen“ sowie die „Gewinnung von Ehrenamtlichen“ beschäftigen die Teilnehmenden aktuell am stärksten.

Auch zur Frage nach der Aktualität der Themen erhalten alle Module eine hohe Zustimmung. Besonders hervorzuheben sind die Rückmeldungen zu den Themen „Rollen und Aufgaben von Haupt- und Ehrenamtlichen“ (Modul 1) sowie „Gewinnung, Auswahl, Begleitung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen“ (Modul 4)

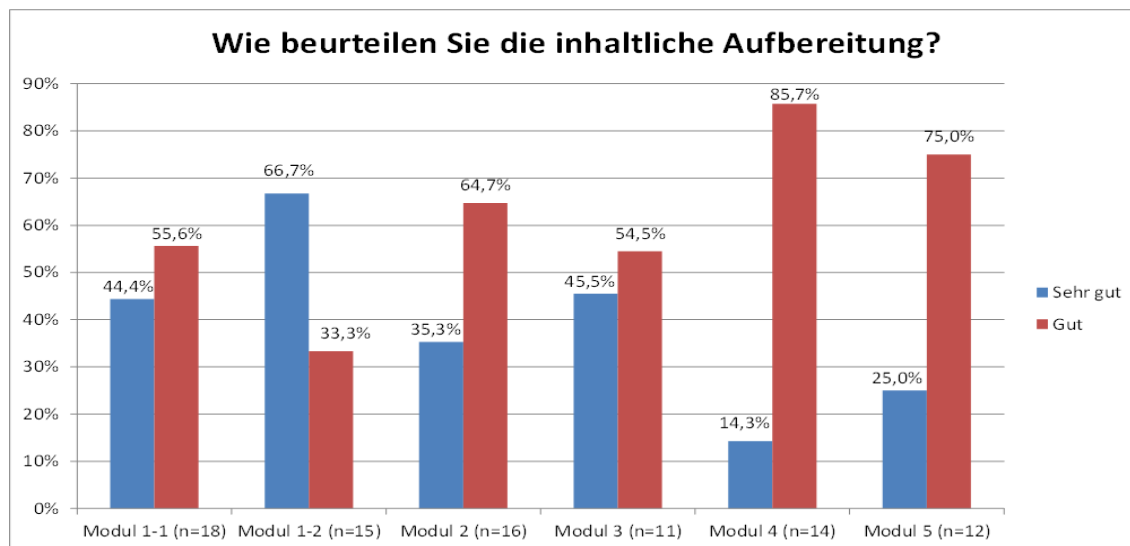


**(Grafik 3)**

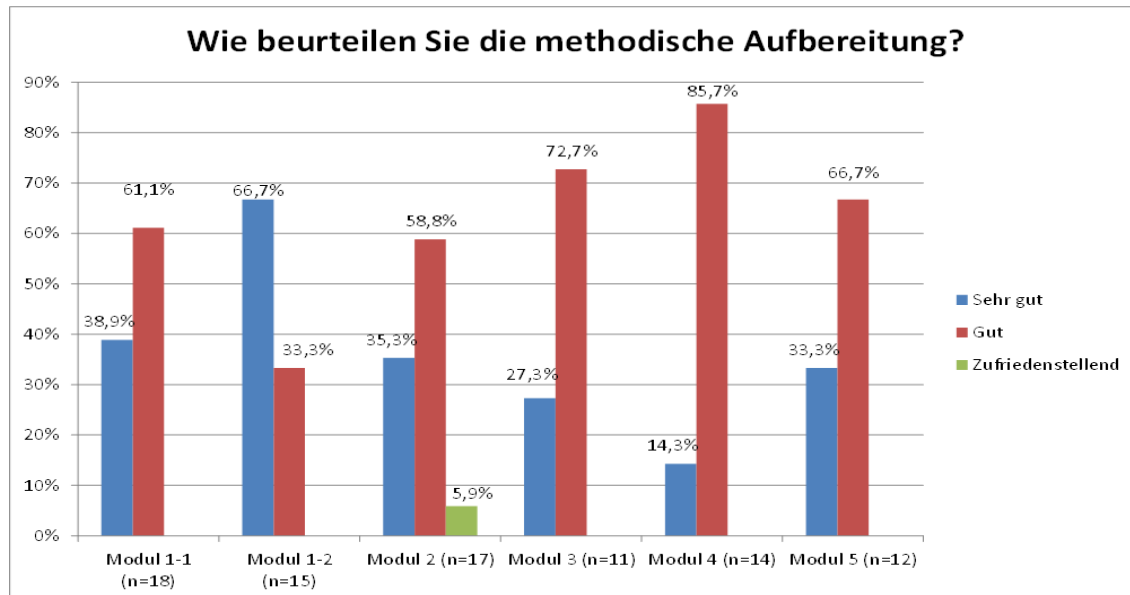
Die Themen „Rollen und Aufgaben von Haupt- und Ehrenamtlichen“ sowie „Gewinnung, Auswahl, Begleitung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen“ wurden seitens der Teilnehmenden als besonders aktuell bewertet. Dies zeigte sich auch im Kursverlauf und zwar darin, dass Einzelaspekte dieser beiden Themenbereiche immer wieder diskutiert wurden (z.B. die Frage nach der Klärung und dem Austausch von unterschiedlichen Erwartungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen sowie zur Gewinnung und Ansprache von potentiell neuen Engagierten).

**Die inhaltliche und methodische Ausgestaltung ist ansprechend und zielführend.**

Die inhaltliche und methodische Ausgestaltung der Fortbildungsreihe ist ebenfalls überaus positiv bewertet worden wie den entsprechenden Grafiken zu entnehmen ist.



(Grafik 4)



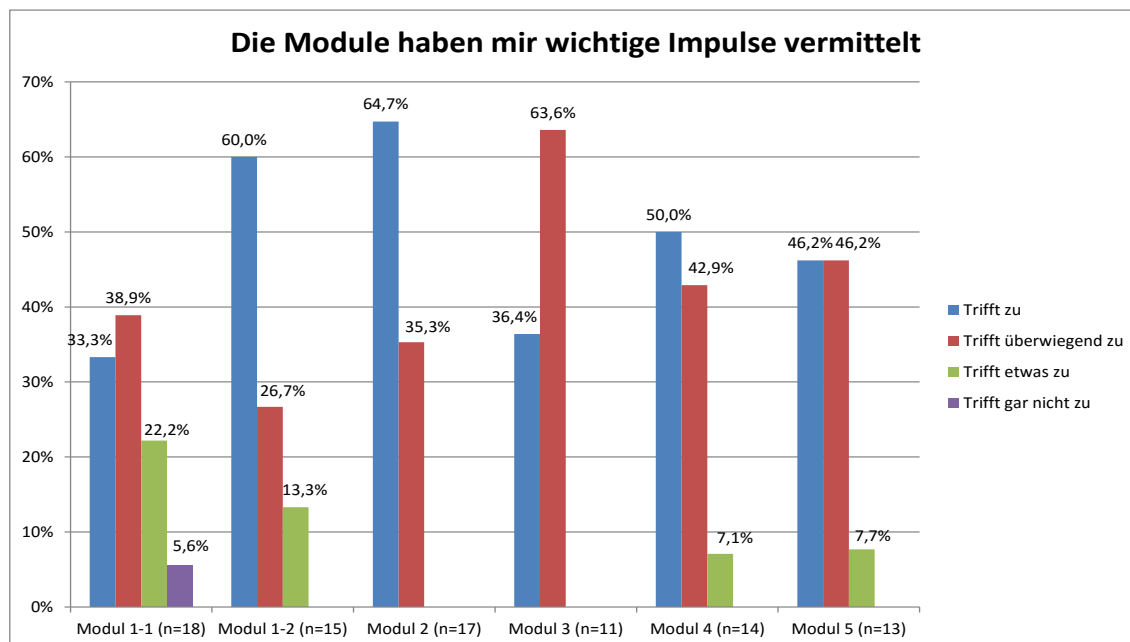
(Grafik 5)

Es wird weiterhin deutlich im Vergleich der beiden Grafiken, dass die Aspekte – inhaltliche und methodische Aufbereitung – in ihrer Beurteilung sehr kongruent ausfallen und im Zuge der Qualifizierungsreihe sogar in der positiven Zustimmung ansteigen.

Ein ganz ähnliches Bild zeichnet sich auch bei den Rückmeldungen zur Beurteilung der fachlichen Inputs (siehe Grafik 4-6 im Anhang) sowie in der Gewährleistung eines hohen

Praxisbezugs der Themen (siehe Grafik 7 im Anhang). Als zentraler Einflussfaktor auf diese positive Bewertung sind nicht zuletzt die Auswahl und das Profil der Referent\_innen anzusehen. Besonders geschätzt wurde seitens der Teilnehmenden die große Offenheit und Flexibilität der Referent\_innen auf spontane Bedürfnisse der Kursgruppe einzugehen und daraufhin Anpassungen des Programms vorzunehmen.

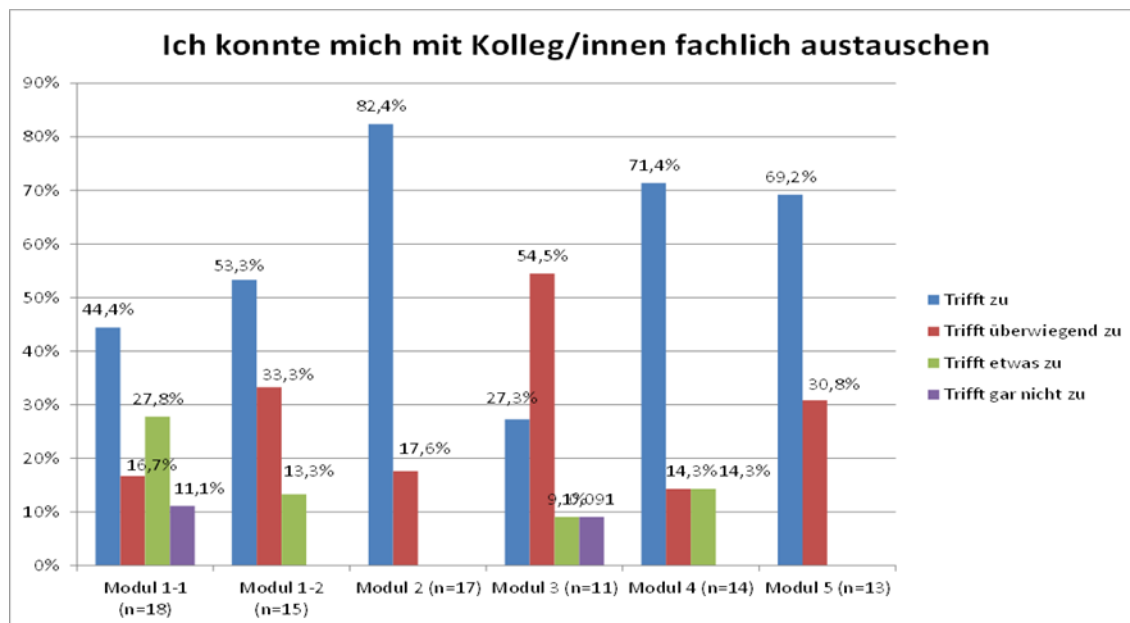
„Neues erfahren und Impulse erhalten“ ermöglichten alle Module in unterschiedlicher Intensität. Der Ertrag der neu gewonnenen Informationen und Impulse wurde je nach Modul unterschiedlich eingeschätzt.



(Grafik 15)

Zu diesen Ergebnissen ist anzumerken, dass am ersten Tag von Modul 1 (Modul 1-1) die Einführung in die Fortbildungsreihe sowie die Klärung des organisatorischen Ablaufs und „das sich finden der Gruppe“ im Vergleich zu den nachfolgenden Modulen einen größeren Raum eingenommen hat. Modul 3 „Vereins- und versicherungsrechtliche Fragen“ hielt für Interessierte viel Information bereit. Allerdings haben sich nicht alle Teilnehmenden in gleicher Weise von diesem Modul angesprochen gefühlt, was die Teilnahme von nur 11 Personen an diesem Fortbildungstag erklärt.

Der Hinweis auf Modul 3 korrespondiert außerdem auch mit den Rückmeldungen zu „Möglichkeiten zum Austausch und Diskussion“ (siehe Grafik 8 und 17 im Anhang).



(Grafik 17)

Wie die Grafik aufzeigt, erhielten die Module 2, 4 und 5 seitens der Teilnehmenden die größte positive Zustimmung ausreichend Möglichkeit zum fachlichen Austausch mit Kolleg\_innen gehabt zu haben. Eine deutliche Abweichung von dieser Bewertung findet sich auch hier bei der Bewertung des Moduls 3 „Vereins- und versicherungsrechtliche Fragen“, welches eher auf intensiven Input und Information ausgelegt gewesen ist.

## 5.2 Zielerreichung und Nutzen für die eigene Tätigkeit (Auswertung Schreibwerkstatt)

Nachfolgend werden die Ergebnisse bezogen auf die einzelnen Zielformulierungen dargestellt. Auch hier wird wie weiter oben zur Bündelung der Aussagekraft der Grafiken jeweils eine pointierte Kernaussage formuliert und diesen vorangestellt sowie die Beschreibung der Grafiken mit Erklärungsangeboten ergänzt, die wiederum aus den qualitativen Bestandteilen der Schreibwerkstatt resultieren.

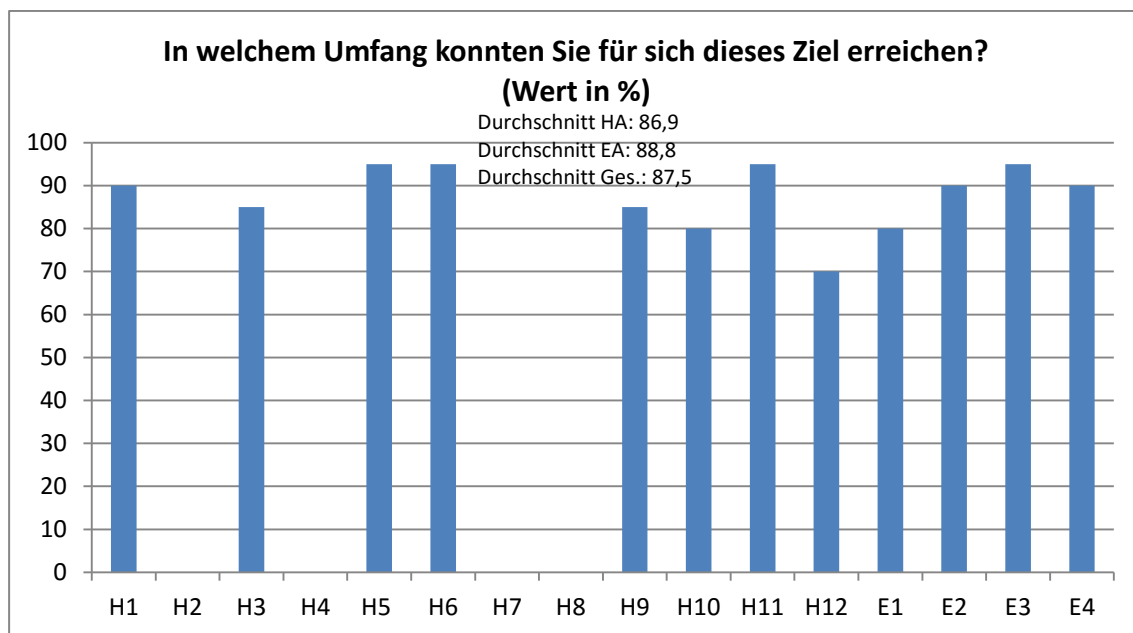
Die Ergebnisse der Schreibwerkstatt zeigen, dass die Zielsetzungen<sup>3</sup> der Qualifizierungsreihe in hohem Maße erreicht wurden. Dabei fällt auf, dass die Einschätzungen von Haupt- und Ehrenamtlichen überwiegend nah beieinanderliegen, hier also keine großen Unterschiede in den

<sup>3</sup> Eine vollständige Auflistung der Zielsetzungen bzw. Überschriften der Schreibwerkstatt sind im Anhang aufgelistet. Ebenso die ausführliche Auswertung der Schreibwerkstatt.

Bewertungen zu verzeichnen sind. Grundlegender Verbesserungs- bzw. Überarbeitungsbedarf des Curriculums wurde nicht zurückgemeldet.

**Klarheit über jeweilige Rollen, Grenzen und Anforderungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen tragen zu mehr Sicherheit im Umgang miteinander bei.**

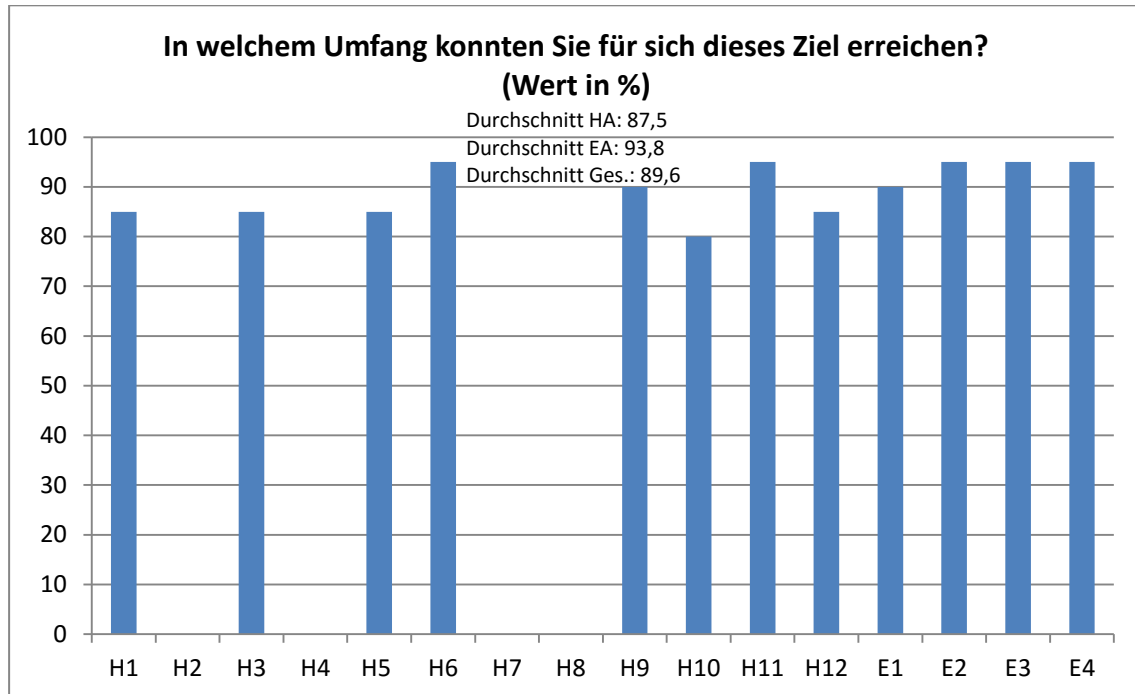
„Ich bin mir meiner Rolle als Haupt- bzw. Ehrenamtlicher klarer geworden.“ (Zielsetzung 1)<sup>4</sup>



Wie die Grafik zeigt, wurde die Zielsetzung hinsichtlich Klarheit der Rollen als Haupt- und Ehrenamtliche in einem hohen Umfang von allen Teilnehmenden erreicht. Eine vergleichbar große Zustimmung zeigte sich auch bezüglich der Klarheit von Grenzen als auch bzgl. der Anforderungen, die Haupt- und Ehrenamtliche für eine gelingende Zusammenarbeit erfüllen müssen.

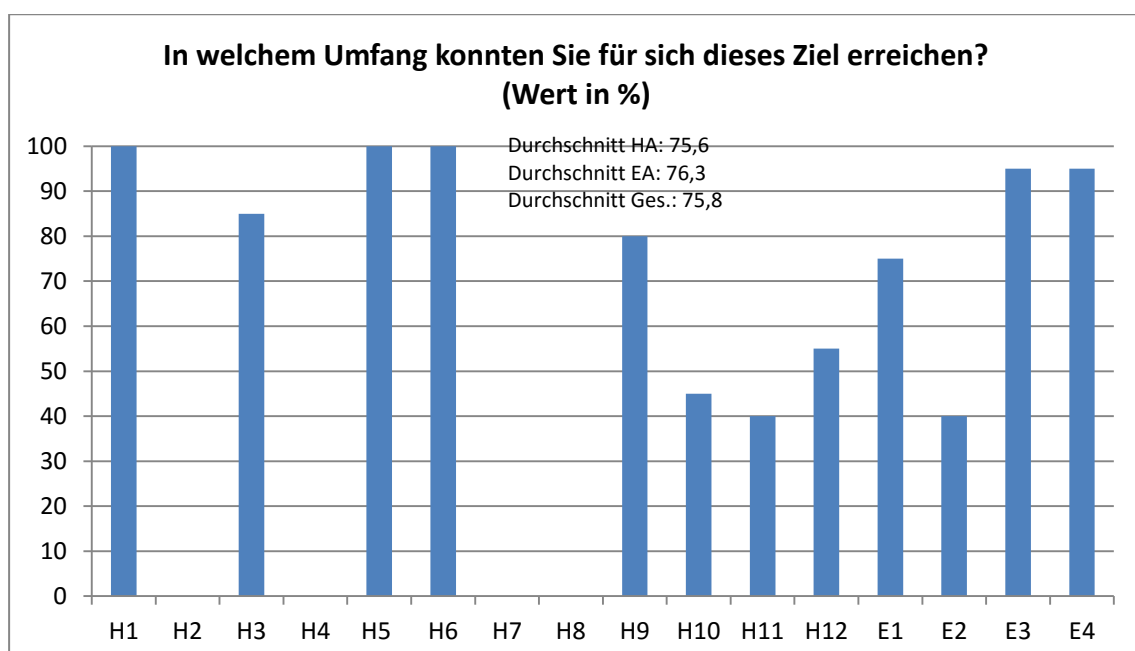
<sup>4</sup> Die Lücken in den Grafiken stehen für die fehlenden Teilnehmenden bzw. wenn eine Frage von den Anwesenden nicht beantwortet wurde.

„Für mich sind die Anforderungen klarer geworden, die Haupt- und Ehrenamtliche für eine gelingende Zusammenarbeit erfüllen müssen.“ (Zielsetzung 2)



Ein etwas anderes Bild ergibt sich bezogen auf den Gewinn an Sicherheit in der Zusammenarbeit mit Haupt- und Ehrenamtlichen.

„Ich habe in meiner eigenen Zusammenarbeit mit Haupt- bzw. Ehrenamtlichen an Sicherheit gewonnen.“ (Zielsetzung 9)

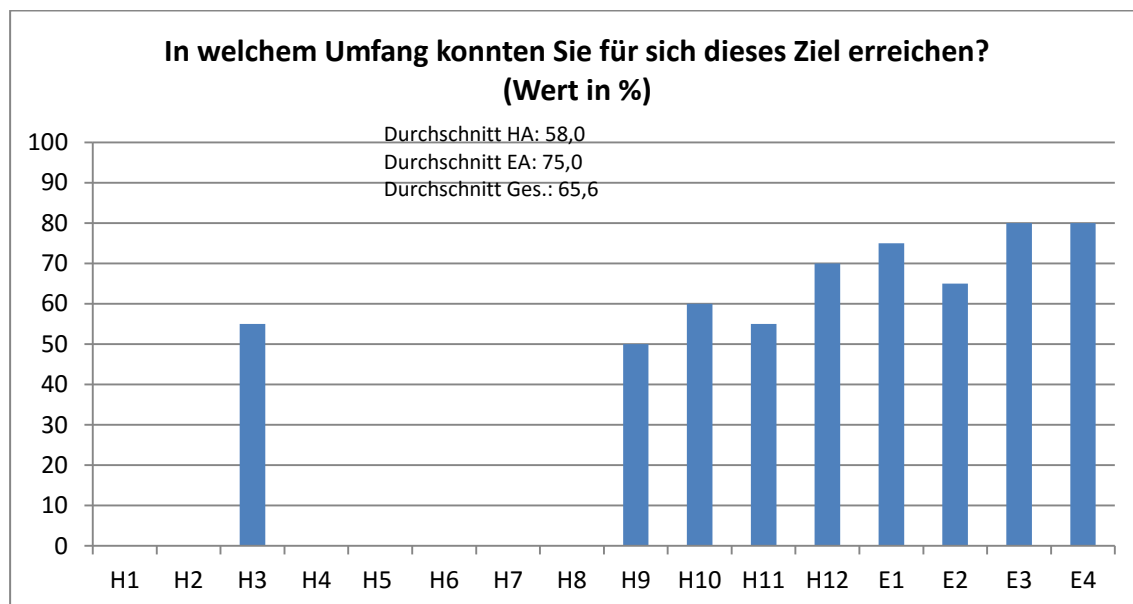


Zwei Drittel der Teilnehmenden geben an in hohem Maße an Sicherheit in der Zusammenarbeit mit Haupt- und Ehrenamtlichen gewonnen zu haben. Das verbleibende Drittel gibt einen solchen Zugewinn in deutlich geringerem Maße an.

Hier ist allerdings zu bedenken, dass diese Einschätzungen direkt zu Ende der Qualifizierungsreihe erhoben wurden, somit in der Phase, in der die vermittelten Inhalte und Impulse noch erprobt und vertieft werden.

**Für eine gelingende Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen braucht es vor allem hilfreiches methodisches Handwerkszeug.**

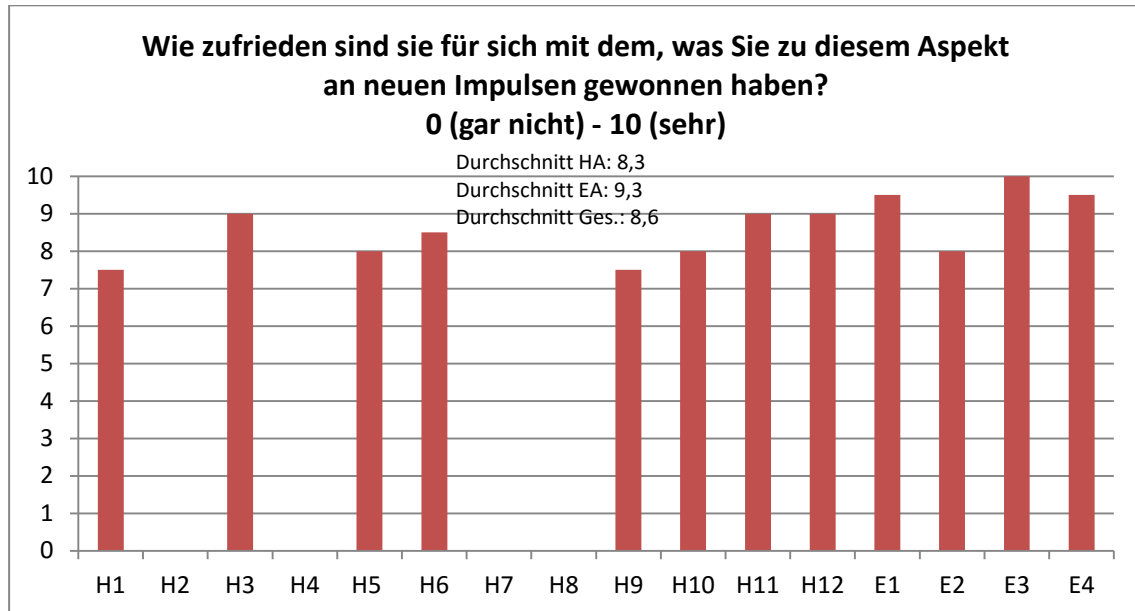
*„Ich habe für meine Arbeit hilfreiches neues Wissen für ein gelingendes Miteinander von Haupt- und Ehrenamtlichen erworben.“ (Zielsetzung 5)*



Bei den Angaben zu dieser Frage fällt auf, dass die Hauptamtlichen sich hier nur zum Teil beteiligt haben. Vier Hauptamtliche haben die Beantwortung dieser Frage ausgespart<sup>5</sup>. Es ist anzunehmen, dass die thematischen Inputs für die Hauptamtlichen nicht in gleicher Weise neues Wissen vermittelten wie für die Ehrenamtlichen. Dem steht allerdings eine große Zufriedenheit bei beiden Akteursgruppen bezüglich der Aneignung methodischen Handwerkszeugs gegenüber.

<sup>5</sup> Bei der Vorbereitung der Schreibwerkstatt konnte noch von 16 Teilnehmenden ausgegangen werden. Die Durchnummerierung (H1 bis H12) sieht daher auch die an dem Tag der Schreibwerkstatt fehlenden Teilnehmer\_innen vor, was beim Lesen der Grafiken zu berücksichtigen ist (es fehlten H2, H4, H7).

**“Ich habe methodisches Handwerkszeug erhalten, das für mich in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen hilfreich ist.“ (Zielsetzung 6)**

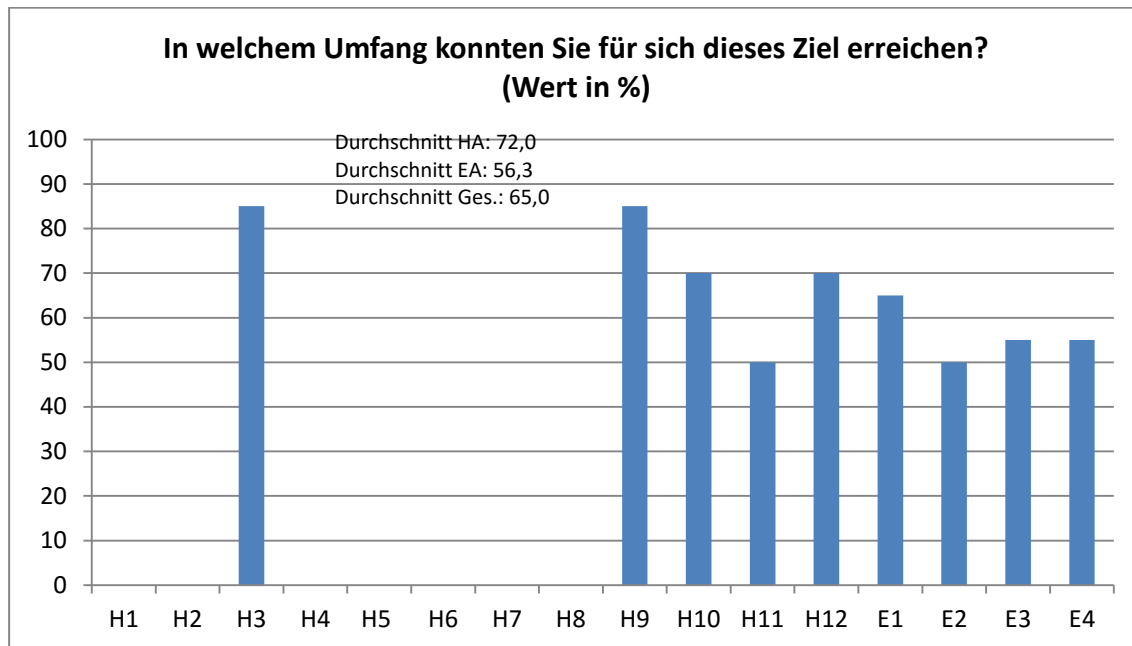


Die Bewertung der Teilnehmenden zu dieser Zielsetzung – hilfreiches methodisches Handwerkszeug erhalten zu haben – erhält durch die zusätzliche Rückmeldung, auch sehr zufrieden mit dem Ergebnis zu sein, eine weitere Aufwertung. Zieht man an dieser Stelle die mündlichen Rückmeldungen der Teilnehmenden in den Schlussrunden der einzelnen Fortbildungstage hinzu, dann lassen sich diese Ergebnisse noch weiter konkretisieren: Mit Blick auf die vorgestellten und erprobten Methoden in der Qualifizierung zeigt sich, dass der Bedarf wie auch der Nutzen im Kennenlernen neuer bzw. geeigneter Umgangs- und Kommunikationsformen sowie hilfreicher Vorgehensweisen zur Erwartungskklärung, Aushandlung und dem Finden des passenden Einsatzfeldes von Ehrenamtlichen für eine gelingende gemeinsame Projektdurchführung liegt.



**Die Ursachen von Konflikten liegen nicht unmittelbar in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen begründet, sondern es muss verstärkt die strukturelle Einbettung des Ehrenamts in die Organisation in den Blick genommen werden.**

*„Ich kann Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen leichter erkennen und verstehen.“  
(Zielsetzung 7)*

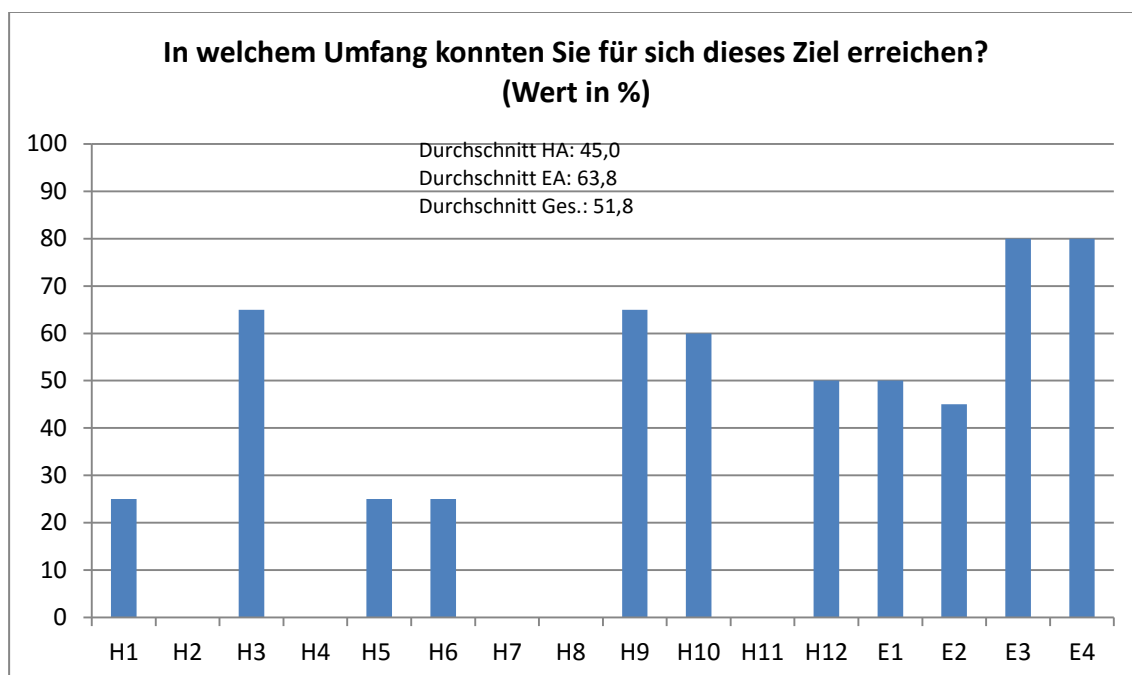


Die Zufriedenheit mit der erreichten Zielsetzung „Erkennen von und zum Umgang mit Konflikten“ ist im Vergleich geringer ausgeprägt als bei anderen Zielsetzungen. Auch haben sich 3 Hauptamtliche zu diesem Aspekt nicht geäußert. In dem dazugehörigen Modul 2 „Kommunikation und Konfliktmanagement“ wurde der Aspekt ebenfalls diskutiert und mehrfach von Teilnehmenden unterstrichen, dass sie keine Konflikte in der konkreten Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen haben. Reibungsverluste resultierten vielmehr aus einer unzureichenden Klarheit in der strukturellen Einbindung der ehrenamtlich Engagierten in der jeweiligen Organisation.

**Eine erfolgreiche Akquise und Auswahl von freiwillig Engagierten braucht zeitgemäße „Werbe- und Aushandlungsstrategien“.**

Während der Output der Fortbildung in Bezug auf die Anleitung und Begleitung von Ehrenamtlichen als hoch und ertragreich erlebt wurde, konnten Impulse zur Gewinnung und Auswahl von Ehrenamtlichen vor allem aus Sicht der Hauptamtlichen vergleichsweise weniger verzeichnet werden, wie die nachfolgende Grafik zeigt.

*„Ich habe neue Impulse dazu bekommen, wie wir Ehrenamtliche gewinnen und auswählen können.“  
(Zielsetzung 10)*



D.h., die Teilnehmenden erhielten in erster Linie viele neue Impulse um ihre zukünftige konkrete Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen zu profilieren. Für die Gewinnung und Auswahl von neuen Ehrenamtlichen hingegen weniger. Eine Erklärung hierzu liefern die Rückmeldungen zu „Verbesserungsvorschläge“ aus den Feedbackbögen. In diesen gaben die Teilnehmenden u.a. an, dass sie sich eine intensivere Auseinandersetzung insbesondere mit diesem Aspekt gewünscht hätten. Weitere Rückmeldungen beschreiben die Erfahrung, dass das Finden von neuen Engagierten insgesamt „ein mühsames Geschäft ist“. Aber auch die Auswahl, sprich die gemeinsame Aushandlung und Erwartungskklärung für den entsprechenden Einsatzbereich eines/einer Ehrenamtlichen, scheint hier und da verbesserungswürdig und verlangt nach neuen, kreativen sowie zeitgemäßen Akquise-, Werbe-, und Aushandlungsstrategien.

**Zusammenfassend kann festgehalten werden:**

Neben wenigen Einschränkungen konnten die Ziele der Qualifizierungsreihe aus der Perspektive der Teilnehmenden in hohem Maße erreicht werden. Aus ihrer Sicht haben vor allem folgende **förderliche Bedingungen und Elemente** dazu beigetragen:

- ausreichend Raum für Austauschmöglichkeiten;
- viele praktische Beispiele und Übungen;
- angenehme Arbeitsatmosphäre;
- Theorie und Praxis in Balance;
- Flexibilität der Referent\_innen.

Stellt man nun die Ergebnisse aus den beiden Evaluationsbausteinen Feedbackbögen und Schreibwerkstatt im Hinblick auf den Beitrag der Qualifizierungsreihe und den förderlichen Bedingungen nebeneinander, so zeigt sich eine große Deckungsgleichheit in den Aussagen der Teilnehmenden. Eine solche Kongruenz ist als ein Beleg für die Passgenauigkeit des Konzepts bzw. Curriculums anzusehen.

### **5.3 Der Beitrag der Fortbildungsreihe zum besseren Umgang mit Knackpunkten (Ergebnisse aus Feedbackbögen und Schreibwerkstatt)**

Die Teilnehmenden haben mehrfach an verschiedenen Stellen der Qualifizierungsreihe unterstrichen, dass sie keine direkten Konflikte in der Zusammenarbeit von hauptberuflich und freiwillig Engagierten erleben. Nichts desto trotz wurden über die Evaluation eine Reihe von so genannten „Knackpunkten“ deutlich, die sehr wohl Konfliktpotential im Miteinander in sich bergen. Diese stehen in einem engen Zusammenhang zu dem jeweiligen Bedingungsgefüge von Haupt- und Ehrenamtlichen und erfordern wechselseitiges Verstehen und Verständnis sowie Kommunikation. Die Qualifizierungsreihe hat Ansatzpunkte aufzeigen können, wie mit den Konfliktpotentialen produktiv umgegangen werden kann. Das spiegelten die Teilnehmenden sowohl in den Feedbackbögen als auch in der Schreibwerkstatt zurück.

**Benannte „Knackpunkte“:**

*Mangelndes Bewusstsein über unterschiedliche Ausgangspunkte von Haupt- und Ehrenamtlichen bedingen wechselseitige Vorurteile und (Konkurrenz-)Ängste.*

Hauptamtliche Mitarbeiter\_innen stehen mit bestimmten Pflichten und Rechten verbunden in einem Arbeitsverhältnis zur anstellenden Institution. Sie bewegen sich daher in einem klar umrahmten Gestaltungsraum und erhalten zudem für ihre Leistung eine fiskalische Entlohnung. Das Verhältnis zwischen Institution und freiwillig Engagierten hingegen ist weniger formal und hält für Ehrenamtliche einen offeneren Gestaltungsraum bereit. Identifikation, Bindung sowie Rollenverständnis und Verantwortung für übernommene Aufgaben basieren daher auf ganz unterschiedlichen Ausgangsbedingungen, die bereits zu Beginn der Zusammenarbeit transparent kommuniziert und klar geregelt sein sollten. Sind sie es nicht und fehlt ein Konzept zur Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, können Ehrenamtliche schnell als „Störenfriede“ erlebt werden und Hauptamtliche als „veränderungsresistent“ gegenüber den neuen Ideen der Engagierten. Vereinzelt werden Ehrenamtliche auch als Bedrohung für den eigenen Arbeitsplatz angesehen. Ein Vorwurf, der in dieser Qualifizierungsreihe allerdings nicht durch die Teilnehmenden bestätigt wurde.

*Unzureichendes Wissen über sowie Vorbereitung auf die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Handlungsfelder.*

Die verschiedenen Handlungs- und Einsatzfelder für das freiwillige Engagement stellen nicht nur unterschiedliche Anforderungen an die Engagierten, sondern setzen auch jeweils spezielle Kompetenzen voraus, die über das Interesse an einer Sache hinausgehen. Sehr deutlich wird dies z.B. an der Patientenbegleitung in Demenzstationen im Vergleich zur „Gastgeberin“ im offenen Café einer Familieneinrichtung. Der Klärung und Unterstützung bei der Auswahl eines passenden Einsatzfeldes kommt daher eine wichtige Rolle zu, die für die anschließende Zufriedenheit in der Arbeit, aber auch für die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen nicht zu unterschätzen ist. Fehlt an dieser Stelle intensive Aufklärung und Information über das besondere Anforderungsprofil des jeweiligen Aufgabenbereichs, so sind Enttäuschungen und ggf. auch Überforderungsgefühle auf Seiten des/der Ehrenamtlichen vorprogrammiert. Durch die heterogene Gruppenzusammensetzung der Fortbildungsgruppe wurden diese Unterschiede und ihre Bedeutung für die Ausgestaltung des Ehrenamts und den daran geknüpften Anforderungen an eine adäquate Begleitung/Anleitung durch die Hauptamtlichen sehr deutlich.

*Fehlende Klarheit über die Bedeutung und strukturelle Verortung von freiwilligem Engagement in der Organisation.*

Unzufriedenheit bis hin zu Sinnfragen an die eigene Stelle als Ehrenamtskoordinator\_in können mitunter der Tatsache geschuldet sein, dass es weder eine klare Positionierung des Auftrags der

Ehrenamtskoordinator\_in noch eine klare Bedeutung des ehrenamtlichen Engagements insgesamt innerhalb der eigenen Organisation gibt. Eine fehlende strukturelle Verortung und die Bereitstellung von Ressourcen für das freiwillige Engagement lässt Ehrenamtskoordinator\_innen zu Einzelkämpfer\_innen werden, die sich zusammen mit ihren Ehrenamtlichen und dem gemeinsam geleisteten Beitrag für die Organisation von dieser hingegen nicht ausreichend wertgeschätzt und gesehen werden.

*Unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen an die Ausfüllung der Rollen von Haupt- und Ehrenamtlichen.*

Die Literatur ebenso wie der Erfahrungsaustausch der Fortbildungsgruppe zeigen auf, dass unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen an die Ausgestaltung der jeweiligen Rolle von Haupt- und Ehrenamtlichen zwischen diesen zu Reibungsverlusten führen können. Unterschiedlichkeit, Anderssein und „Machen-lassen“ lassen sich manches Mal für Hauptamtliche schwer aushalten. Dies zeigt sich heutzutage im Besonderen zwischen erfahrenen Akteuren und Engagierten jüngerer Generationen, deren zeitlichen Möglichkeiten und Vorstellungen über die Form ihres Beitrags in der Organisation auseinanderklaffen können. Der Austausch darüber von Beginn an und die „Zusammenführung“ dieser zu einer verbindlichen Verabredung für die Stellenbeschreibung des/der Ehrenamtlichen können möglichen Frustrationen auf beiden Seiten sowie auch Überforderung des/der Engagierten entgegenwirken.

*Ausgestaltung der Zusammenarbeit als Selbstverpflichtung und gemeinsame Daueraufgabe.*

Egal ob ein Ehrenamt in einer Institution langfristig oder zeitlich befristet ausgefüllt wird, gehen Haupt- und Ehrenamtliche ein „Arbeitsverhältnis“ ein, das mit einem gemeinsamen Ziel verbunden ist (sein sollte). Hauptamtliche Kursteilnehmer\_innen berichten, dass die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen in einem Projekt oftmals anstrengend ist. Denn damit das gemeinsame Vorhaben gelingt, bedarf es – wie in anderen Projektzusammenhängen auch – einer verlässlichen und kontinuierlichen Struktur, die den Informationsaustausch, die Klärung, Reflexion und Planung nächster Schritte sowie die Motivierung der freiwillig Engagierten für alle Mitarbeitenden verbindlich regelt.

**Benannte „Knackpunkte“ im Überblick:**

- Mangelndes Bewusstsein über unterschiedliche Ausgangspunkte von Haupt- und Ehrenamtlichen bedingen wechselseitige Vorurteile und (Konkurrenz-)Ängste;*
- Unzureichendes Wissen über sowie mangelnde Vorbereitung auf die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Handlungsfelder provozieren das Entstehen von*

Unzufriedenheit und ggf. von Überforderungsgefühlen;

- *Fehlende Klarheit über die Bedeutung und strukturelle Verortung von freiwilligem Engagement in der Organisation* drückt sich häufig in fehlender Wertschätzung gegenüber den Aktiven aus;
- *Unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen an die Ausfüllung der Rollen von Haupt- und Ehrenamtlichen* belasten ein Arbeitsverhältnis auf Augenhöhe und programmieren Rollenkonflikte vor;
- *Fehlende Ausgestaltung der Zusammenarbeit als Selbstverpflichtung und gemeinsame Daueraufgabe* begünstigt Missverständnisse und Unstrukturiertheit in der gemeinsamen Projektdurchführung bzw. Zusammenarbeit.

### Beitrag der Fortbildungsreihe zum besseren Umgang mit den „Knackpunkten“:

Die Teilnehmenden meldeten zurück, dass die Qualifizierungsreihe einen Rahmen bzw. eine Gelegenheitsstruktur eröffnet hat. Hier konnten Haupt- und Ehrenamtliche ihre Zusammenarbeit gemeinsam reflektieren und sich all jenen Fragen stellen, die über die gesetzten Themen der Module zutage gefördert wurden. Der gedankliche Austausch, wie auch das gemeinsame Üben und Ausprobieren, hat für die Teilnehmenden einen wichtigen Eigenwert, um die eigene Zusammenarbeit mit Haupt- und Ehrenamtlichen zu verbessern bzw. weiterzuentwickeln. In diesem Zusammenhang wird die Aussage eines/einer Teilnehmenden nachvollziehbar, dass es gut tat, „Bestätigung, Wertschätzung und Motivation erhalten zu haben, auf einem guten Weg zu sein“.



Darüber hinaus beschreiben eine Vielzahl an Rückmeldungen vor allem auch Veränderungen, die über die Bearbeitung und Reflexion der Fortbildungsthemen Lernprozesse in den einzelnen Teilnehmenden selbst angestoßen haben. Zusammenfassend lassen sich diese drei Aspekte zuordnen:

|  |
|--|
| <b>Reflexion und Arbeit an der eigenen Haltung, über ...</b>   |
| <input type="checkbox"/> Übungseinheiten zum/mit Perspektivenwechsel;<br><input type="checkbox"/> Zuhören üben;<br><input type="checkbox"/> Austausch, Aussprache, kollegiale Beratung;<br><input type="checkbox"/> Erfahrungsberichte aus unterschiedlichen Bereichen;<br><input type="checkbox"/> Verständnis für die jeweils andere Seite entwickeln. |
| <b>Erweiterung des eigenen Methodenrepertoires, durch ...</b>  |
| <input type="checkbox"/> anregende Praxisbeispiele von Kolleg_innen;<br><input type="checkbox"/> Methodenvielfalt und umfangreichen Instrumentenkoffer zur Gesprächsführung sowie Projektplanung und -durchführung;<br><input type="checkbox"/> „Hausaufgaben“ zum Vertiefen der Lerninhalte, Selbsterproben und Erfahrung sammeln.                      |
| <b>Erkenntniserweiterung hinsichtlich ...</b>  |
| <input type="checkbox"/> Wertigkeit und Wichtigkeit von wechselseitigem Feedback und gegenseitiger Wertschätzung;<br><input type="checkbox"/> vorhandenen Optionen und Breite des bürgerschaftlichen Engagement-Feldes insgesamt;<br><input type="checkbox"/> bestehenden Konfliktpotentialen sowie notwendigen und wirkungsvollen „Gegenmaßnahmen“.     |

## 5.4 Wünsche und Hinweise zur Weiterentwicklung der Qualifizierungsreihe

Die von den Kursteilnehmenden benannten Verbesserungsvorschläge lassen sich zu sieben Hinweisen verdichten, die für die Weiterentwicklung der Qualifizierungsreihe genutzt werden können und bereits in der Vorbereitung der zweiten Durchführung Berücksichtigung gefunden haben. Die Vorschläge und Anregungen betreffen zum einen die Themen, die in den einzelnen Modulen bearbeitet werden, zum anderen aber auch die strukturelle Einbettung des Ehrenamts in den Organisationen sowie weitere konzeptionelle Hinweise.

### Thema „Ansprache und Gewinnung von Ehrenamtlichen“ konkreter aufgreifen.

Während die Aspekte Begleitung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen aus Sicht der Teilnehmenden intensiv bearbeitet wurden, war Rückmeldungen der Teilnehmenden zu Folge das Thema „Ansprache, Auswahl und Gewinnung von Ehrenamtlichen“ nicht ausreichend inhaltlich gefüllt. Es wurde als Wunsch und Anregung benannt, diese Themenaspekte zukünftig konkreter aufzugreifen, da diese für viele Institutionen ganz aktuell eine Herausforderung darstellen. In diesem Zusammenhang wurden die Motivationsarbeit von potentiell neuen

Engagierten sowie das Halten von „alten“ freiwillig Aktiven angesprochen. Dazu gehört auch eine zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit im Sinne einer organisationalen Strategie, die es mitzudenken gilt.

**Bandbreite an Methoden zum Thema „Konfliktgespräche führen“ erweitern.**

Das Thema Kommunikation war in dem entsprechenden Modul 2 vor allem auf Konfliktvorbeugung, Handlungsfragen und die Kommunikation insgesamt ausgerichtet. Die Wichtigkeit des offenen und klaren Kommunizierens sowie des Schaffens von Orten für Rückmeldung und Anregung standen dabei im Vordergrund. Dabei geht es insbesondere darum, dass Ehrenamtliche ihren passenden Platz in der Institution finden und die Zusammenarbeit bzw. gemeinsame Projektdurchführung strukturiert erfolgen kann. Die kommunikative Auflösung einer konkreten Konfliktsituation wurde dagegen nur am Rande thematisiert. An dieser Stelle wünschen sich die Teilnehmenden eine Erweiterung des Methodenspektrums und die exemplarische Bearbeitung unterschiedlicher Konfliktsanlässe.

**„(Vereins-)Rechtliche und versicherungsrechtliche Fragen“ stärker an den Bedarfen der Teilnehmenden ausrichten.**

Die reduzierte Teilnehmeranzahl bei diesem Modul ist als Ausdruck davon zu verstehen, dass dieses Thema nicht für alle gleichermaßen bedeutsam ist. So zeigte die Evaluation, dass vereinsrechtliche Fragen nur für diejenigen von Relevanz sind, deren Institution einer Vereinsstruktur zugrunde liegt. Es wurde vorgeschlagen, dieses Modul zukünftig entlang der Fragen der Teilnehmenden konkretisierend zu planen. Dazu soll zu Beginn der Qualifizierungsreihe eine entsprechende Bedarfsabfrage erfolgen.

**„Transfer in die eigene Organisation“ als Thema systematischer aufgreifen.**

Über die Evaluation, aber auch an verschiedenen Stellen im Fortbildungsverlauf wurde deutlich, dass ein Knackpunkt bzw. eine Voraussetzung für eine gelingende Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen auf der Ebene der Organisation zu suchen ist. Dabei kamen vor allem drei Fragen zum Tragen: Welche Bedeutung wird dem ehrenamtlichen Engagement in der jeweiligen Organisation insgesamt beigemessen? Wie ist dieses strukturell verortet? Welchen Beitrag kann eine solche Fortbildungsreihe zum Transfer der Lerninhalte in die Organisation leisten und welche konzeptionellen Elemente benötigt es dazu? Die Dimension Organisation wird als Querschnittsthema und Reflexionsfolie über alle Module hinweg als wichtige Ergänzung zur Ebene der konkreten Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen angesehen und soll bei der weiteren Durchführung der Qualifizierungsreihe berücksichtigt werden.



**Bewerbung und Auswahl von „echten“ Tandems verbessern.**

Die Qualifizierungsreihe wurde im ersten Durchlauf kaum von Tandems, bestehend aus einer hauptamtlichen und einer ehrenamtlich tätigen Kraft derselben Institution, genutzt. Es wurde die Verwunderung geäußert, dass nur wenige „echte“ Tandems an der Fortbildungsreihe teilgenommen haben. Im Blick auf die Wiederholung der Qualifizierungsreihe soll verstärkt für die Teilnahme von Tandems geworben werden. Dabei soll insbesondere auf das Potential des gemeinsamen Lernens und Erarbeitens alternativer Handlungsstrategien als zentralen Mehrwert abgehoben werden.

**Heterogene Gruppenzusammensetzung beibehalten.**

Die Heterogenität der Gruppenzusammensetzung wurde als positiv und förderlich von den Teilnehmenden erlebt und es wurde der Wunsch geäußert diese auch in Zukunft bei weiteren Durchläufen beizubehalten. Der Austausch mit Kolleg\_innen aus anderen Arbeitsbereichen und Handlungsfeldern wurde als besonders bereichernd erlebt. Außerdem wurde auf diese Weise sichtbar, wie unterschiedlich sich Voraussetzungen und Anforderungen darstellen, je nachdem in welchem beruflichen Kontext ehrenamtliches Engagement eingebunden ist.

**Reflexionstreffen in einem Jahr durchführen.**

Im Rahmen der Schreibwerkstatt stellten die Teilnehmenden schließlich fest, dass das Ende der Fortbildung für sie der Anfang der Erprobung der Lerninhalte in ihren jeweiligen Arbeitskontexten darstellt. Die Teilnehmenden wünschen sich ein Reflexionstreffen in einem Jahr, um ihre Erfahrungen auszutauschen und um den längerfristigen Nutzen der Fortbildungsreihe zu überprüfen. Es wird angeregt, dies als einen weiteren Qualifizierungsimpuls und Evaluationsbaustein im Sinne eines „follow-up“ konzeptionell in die Qualifizierungsreihe aufzunehmen.

Verschiedene Aspekte und Hinweise aus den Rückmeldungen und Ergebnissen wurden bereits zur Weiterentwicklung des Curriculums genutzt. Eine Wiederholung bzw. zweite Runde der Qualifizierungsreihe ist ab August 2017 geplant.

Die Teilnehmenden der ersten Fortbildungsreihe „Gut zusammen arbeiten“ nach der Zertifikatsübergabe.



## 6. Erkenntnisse und Schlussfolgerungen aus den Evaluationsergebnissen

Die Evaluationsergebnisse bestätigen eine erfolgreich durchgeführte Fortbildungsreihe und ein passend entwickeltes Curriculum für eine gemeinsame Qualifizierung von Haupt- und Ehrenamtlichen. Die große Zustimmung der Teilnehmenden sowohl hinsichtlich der inhaltlich-methodischen Gestaltung als auch in Bezug auf die Zielsetzungen des Qualifizierungsangebotes insgesamt steht ebenso dafür. Die konkreten, zugleich sehr differenzierten Rückmeldungen der Teilnehmenden vor allem im Hinblick auf die benannten „Knackpunkte“ und den Beitrag der Fortbildungsreihe zum besseren Umgang mit diesen eröffnen darüber hinaus die Sicht auf das Transferpotential der Ergebnisse. Es lassen sich hieraus zusammenfassend Herausforderungen in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen identifizieren, die es in dem gemeinsamen Zusammenwirken von Hauptberuflichen und freiwillig Engagierten in sozialen Organisationen zu berücksichtigen gilt. Weiterhin lassen sich daraus Empfehlungen und förderliche Maßnahmen ableiten, die unterschiedliche Handlungsebenen fokussieren und damit Impulse zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen setzen. Diese sind überwiegend struktureller Natur und damit für alle Handlungsfelder, in denen Haupt- und Ehrenamtliche zusammenarbeiten, anschlussfähig.

### Herausforderungen in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen:

- Vorstellungen und Erwartungen in Bezug auf Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen* → vorhandene Ängste und wechselseitige Vorurteile aufbrechen;
- „Ambiguitätstoleranz“ auf Seiten der Hauptamtlichen gegenüber Ehrenamtlichen* → unterschiedliche Herangehensweisen und Arbeitsstile respektieren und „aushalten“;
- Balance zwischen Individualität – Zugehörigkeit zur Organisation – Kompetenzen auf Seiten der Ehrenamtlichen* → in der Phase des Kennenlernens und Einarbeitens ausloten;
- Begegnung auf Augenhöhe?* → Respekt und Wertschätzung als Grundhaltung in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen;
- Kommunikationskultur* → als Strukturelement der Zusammenarbeit entwickeln und pflegen;
- Projektmanagement* → strukturiertes Arbeiten als unterstützender Leitfaden der Zusammenarbeit;
- Engagementfreundlichkeit der eigenen Organisation* → Bedeutung und Verortung des freiwilligen Engagements innerhalb der Institution klären;

- Gewinnung und Motivierung von Ehrenamtlichen* → Offenheit und Flexibilität als Haltungsmaxime auch gegenüber dem sich verändernden freiwilligen Engagement in der Gesellschaft.

## Empfehlungen und förderliche Maßnahmen

### *Anlage und Konzeption von Qualifizierungsmaßnahmen*

Eine zentrale Erkenntnis aus der Begleitung und Evaluation der Qualifizierungsreihe ist, dass das Thema Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen und damit auch **das Konzept einer Qualifizierungsmaßnahme systemisch angelegt** und umgesetzt werden müssen. D.h. um nachhaltig Wirkungen zu erzielen und Weiterentwicklung anzustoßen, müssen alle Beteiligten in den Lern- und Entwicklungsprozess einbezogen werden. Dies unterstreicht die Wichtigkeit der gemeinsamen Teilnahme von Haupt- und Ehrenamtlichen an einem solchen Qualifizierungsangebot ebenso wie im Vorfeld getroffene Überlegungen und Maßnahmen, die sicherstellen, dass **organisationsrelevante Aspekte und Lernerfahrungen Eingang in die Organisationsentwicklungsprozesse der sozialen Institutionen finden**.

### Förderliche Maßnahmen:

- Befürwortung und Unterstützung der Teilnahme an einer solchen Qualifizierungsmaßnahme durch die Leitung;
- Die Teilnahme eines Tandems ist erstrebenswert (Haupt- und Ehrenamtliches-Team nimmt an der Qualifizierung zusammen teil; Finanzierung der Qualifizierung und Freistellung zur Teilnahme an dieser ist geklärt);
- Erprobung der Lerninhalte und Methoden in der realen Arbeitspraxis, um gemeinsam neue Handlungsansätze zu entwickeln und zu erproben, mittels „Hausaufgaben“ und deren gemeinsamer Aus- und Bewertung im Anschluss;
- Vorstellung der Lerninhalte der Qualifizierungsreihe gegenüber Leitung sowie gemeinsame Diskussion des Transferpotentials für die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen in der Organisation (Nutzen für das Freiwilligenmanagement klären).

### *Inhaltlich-methodische Ausgestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen*

Die Auswertung der Qualifizierungsreihe hat gezeigt, wie wichtig es ist, einem Team, bestehend aus hauptberuflichen und freiwillig tätigen Mitarbeiter\_innen eine **Gelegenheitsstruktur zur Verfügung zu stellen, damit sie relevante Fragen der Zusammenarbeit gemeinsam bearbeiten können**. Hierzu bedarf es eines besonderen Settings, das eine gleichrangige Begegnung auf Augenhöhe ermöglicht und zudem eine Arbeitsatmosphäre entstehen lässt, die von Offenheit und Respekt geprägt ist. Erst dann können so genannte Knackpunkte als Herausforderungen

angenommen werden, die das Potential und den Impuls zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen entfalten können.

Förderliche Maßnahmen:

- Sorgfältige Auswahl, Profil und Passgenauigkeit der Referent\_innen (Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Fortbildungsinstitut empfehlenswert);
- Offenheit und Flexibilität der Referent\_innen auf Erwartungen, Interessen, Fragen sowie spontane Bedürfnisse der Kursgruppe einzugehen und daraufhin Anpassungen des Programms im Rahmen der Zielsetzung vorzunehmen;
- Methodenvielfalt bereitstellen, um den unterschiedlichen Anforderungen der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen Rechnung zu tragen (wie z.B. Informations- und Kommunikationswege in der Institution, Auswahl des Engagementfeldes, Gestaltung der gemeinsamen Projektarbeit usw.);
- ausgewogener didaktischer Mix aus fachlichem Input, Übungseinheiten und kollegialem Austausch;
- Übungen zum Perspektivenwechsel;
- Anbieten von Reflexionsfolien, um die Rolle des anderen verstehen zu lernen.

*Ebene: Leitung und Organisation*

Aus den Evaluationsergebnissen lassen sich Hinweise auf die **Bedeutung der organisationalen Ebene für ein gelingendes Zusammenspiel von Haupt- und Ehrenamtlichen** ableiten. Hierzu gehören die Einbindung der Leitung und der systematische Transfer der Fortbildungsinhalte sowie der hier gewonnenen Anregungen in die eigene Organisation. Darüber hinaus haben sich weitere zu klärende Voraussetzungen als bedeutsam gezeigt. Diese können als förderliche Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen angesehen werden.

Förderliche Maßnahmen:

- eine für alle klare und verbindliche strukturelle Verankerung des Ehrenamts in der Organisation;
- Klärung des Auftrags der Ehrenamtskoordination innerhalb der Organisation;
- Balance zwischen organisatorischen Bedingungen und Gestaltungsspielräumen von Ehrenamtlichen herstellen/ausloten;
- Offenheit und Flexibilität gegenüber der neuen Generation von Engagierten (unterschiedliche Vorstellungen und Möglichkeiten bezüglich der zeitlichen Spielräume sich einbringen zu können/wollen);
- Neue, kreative Werbestrategien zur Gewinnung und Motivierung von freiwillig Engagierten entwickeln.

***Ebene: Zusammenarbeit der Aktiven***

Aus den Ergebnissen der Evaluation wurde weiterhin deutlich, dass der Grad des Gelingens und der Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit ebenso von den unterschiedlichen Voraussetzungen abhängen, die Haupt- und Ehrenamtliche mitbringen. Hieraus entstehen dann Reibungsverluste, wenn verschiedene Vorstellungen und Erwartungen an die Zusammenarbeit nicht ausreichend kommuniziert werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit, d.h. das Projektmanagement, welches die Zusammenarbeit bzw. die gemeinsame Projektdurchführung strukturiert und allen Beteiligten als Orientierung dient. Beides, **Kommunikation und Projektmanagement** ist von Haupt- und Ehrenamtlichen gemeinsam umzusetzen und zu pflegen. Eine gute Klärung dessen stellt einen wichtigen Beitrag für eine gelingende und für alle zufriedenstellende Zusammenarbeit dar.

**Förderliche Maßnahmen:**

- Kommunikationskultur entwickeln und umsetzen (Teamgespräche in unterschiedlichen Zusammensetzungen und Settings wie z.B. mit Leitung, Ehrenamtliche unter sich, Teilnahme an Hauskonferenzen bzw. Klausuren etc., die der Absprache und Planung, aber auch der systematischen Klärung sowie Reflexion der Zusammenarbeit dienen);
- Auswahl- bzw. Bewerbungsgespräche durchführen (wechselseitige Erwartungskklärung, Gestaltungs- und Interessensspielräume sondieren und realistisch aushandeln);
- Identifikation und Zugehörigkeit mit der Organisation ermöglichen (Auftrag/Leitbild der Einrichtung vermitteln, Anknüpfungspunkte aufzeigen, das Verbindende herauskristallisieren);
- Projektmanagement auch in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen erweitern, ggf. anpassen und als konstante Arbeitsgrundlage für eine zielführende Projektarbeit nutzen.

***Ebene: landesweite Weiterentwicklung und Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements***

- Eine gemeinsame Fortbildung für Haupt- und Ehrenamtliche möglichst im Tandem einer Einrichtung ist ein neues Angebot, das gezielt die Zusammenarbeit fokussiert;
- Die Qualifizierungsreihe ist ein Beitrag zur Infrastrukturentwicklung und damit eine wichtige Ergänzung zu den individuellen Anreizen wie Ehrenamtskarte etc.;
- Die Qualifizierungsreihe trägt dazu bei, dass das besondere Potential des ehrenamtlichen Engagements gelingender in Einrichtungen genutzt und gefördert werden kann;
- Die Qualifizierungsreihe kann den notwendigen Transformationsprozess gewachsener Strukturen in Einrichtungen und Kommunen unterstützen, um einen angemessenen Raum für freiwilliges Engagement zu schaffen und dieses wirksam werden zu lassen.

## **7. Anhang**

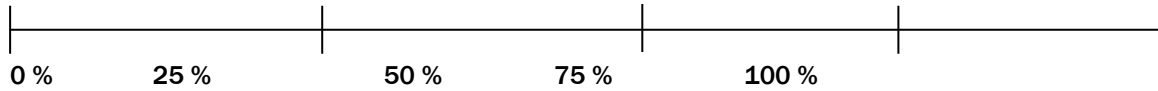
### **7.1 Überschriften für die Schreibwerkstatt: Die Zielsetzungen der Fortbildung**

1. Ich bin mir meiner Rolle als Haupt- bzw. Ehrenamtliche klarer geworden.
2. Für mich sind die Anforderungen klarer geworden, die Haupt- und Ehrenamtliche für eine gelingende Zusammenarbeit erfüllen müssen.
3. Für mich sind die Grenzen klarer geworden, was Ehrenamtliche brauchen und Hauptamtliche leisten können.
4. Ich habe für meine Arbeit hilfreiches neues Wissen für ein gelingendes Miteinander von Haupt- Ehrenamtlichen erworben.
5. Ich habe methodisches Handwerkszeug erhalten, das für mich in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen hilfreich ist.
6. Ich kann Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen leichter erkennen und verstehen.
7. Ich konnte für mich neue und zielführende Strategien zum Umgang mit Konflikten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen entwickeln.
8. Ich habe in meiner eigenen Zusammenarbeit mit Haupt- bzw. Ehrenamtlichen an Sicherheit gewonnen.
9. Ich habe neue Impulse dazu bekommen, wie wir Ehrenamtliche gewinnen und auswählen können.
10. Ich habe neue Impulse dazu bekommen, wie wir Ehrenamtliche anleiten, begleiten und qualifizieren können
11. Die Informationen zu vereins- und versicherungsrechtlichen Fragen waren für mich wichtig und hilfreich.
12. Ich kann die Impulse aus der Qualifizierungseinrichtung in meiner Einrichtung umsetzen.

Struktur der Flipcharts:

**Überschrift (siehe oben)**

In welchem Umfang konnten Sie für sich dieses Ziel erreichen?



Wie zufrieden sind Sie für sich mit dem, was Sie zu diesem Aspekt an neuen Impulsen gewonnen haben?



1

2

3

4

5

6

sehr

gar nicht

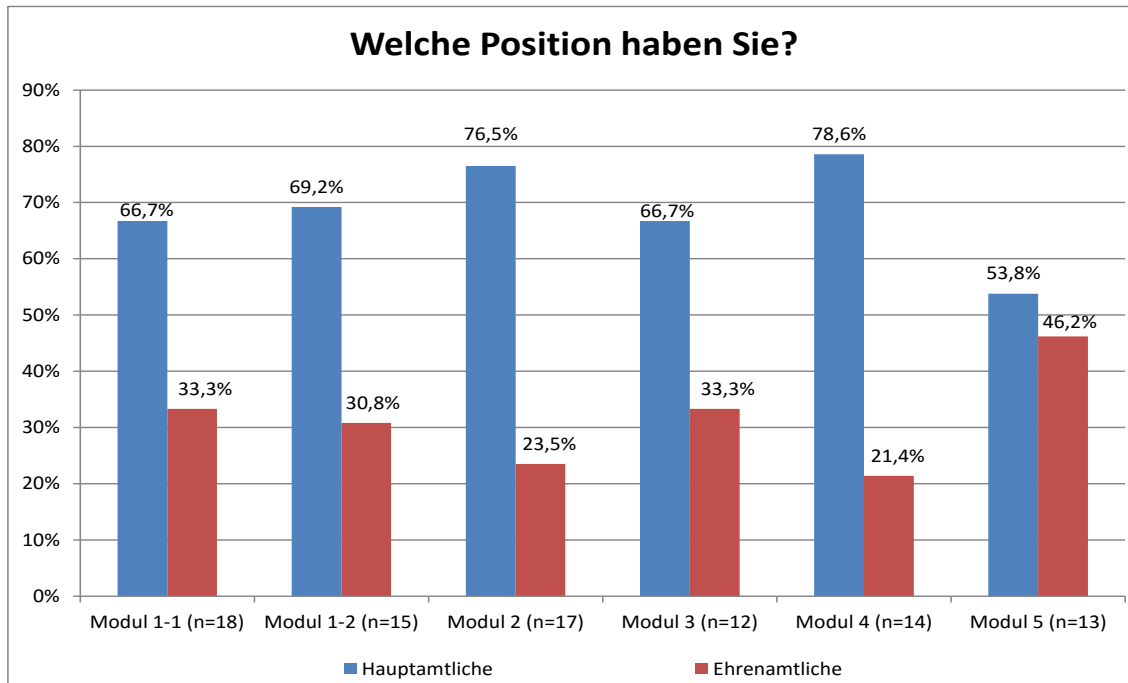
| Zur Zielerreichung und Zufrieden haben beigetragen: | Meine Verbesserungsvorschläge für die Qualifizierungsreihe: |
|---|---|
| Ehrenamtliche:                                      | Ehrenamtliche:  |
| Hauptamtliche:                                      | Hauptamtliche:  |

Für alle Teilnehmende so viele Klebepunkte vorbereiten, wie sie insgesamt brauchen  
Klebepunkte markieren mit H1, H2, H3 ... und E1, E2, E3 ...

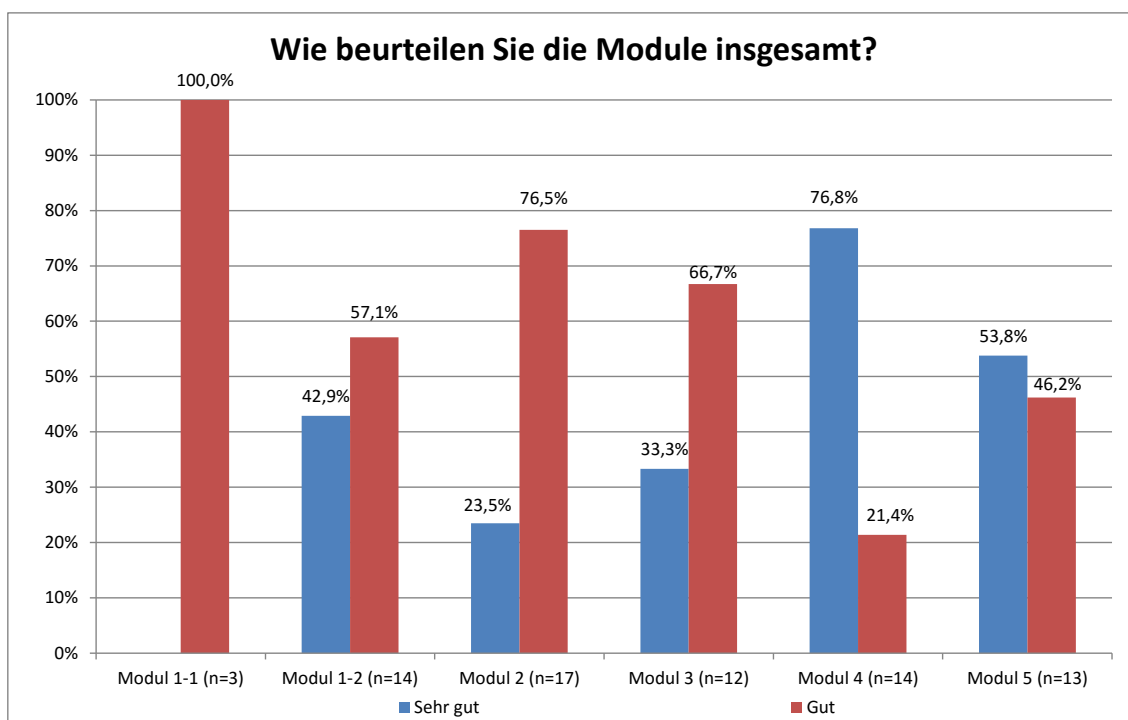


## 7.2 Grafische Übersicht zur Auswertung der Rückmeldebögen

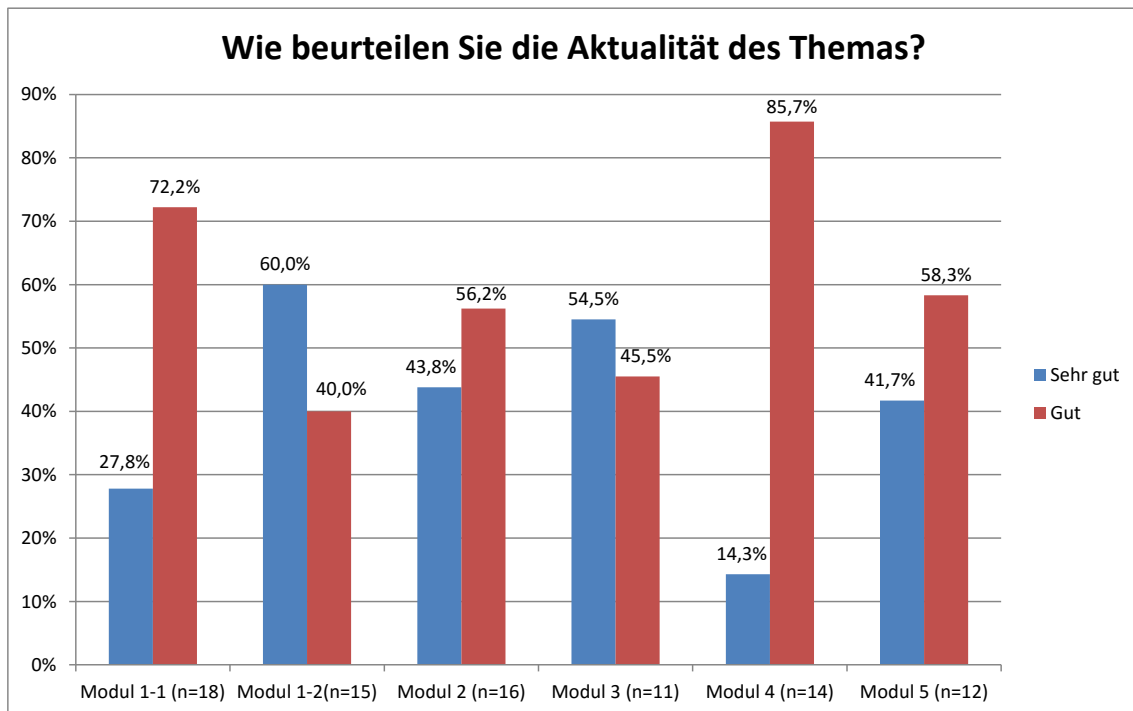
**Grafik 1**



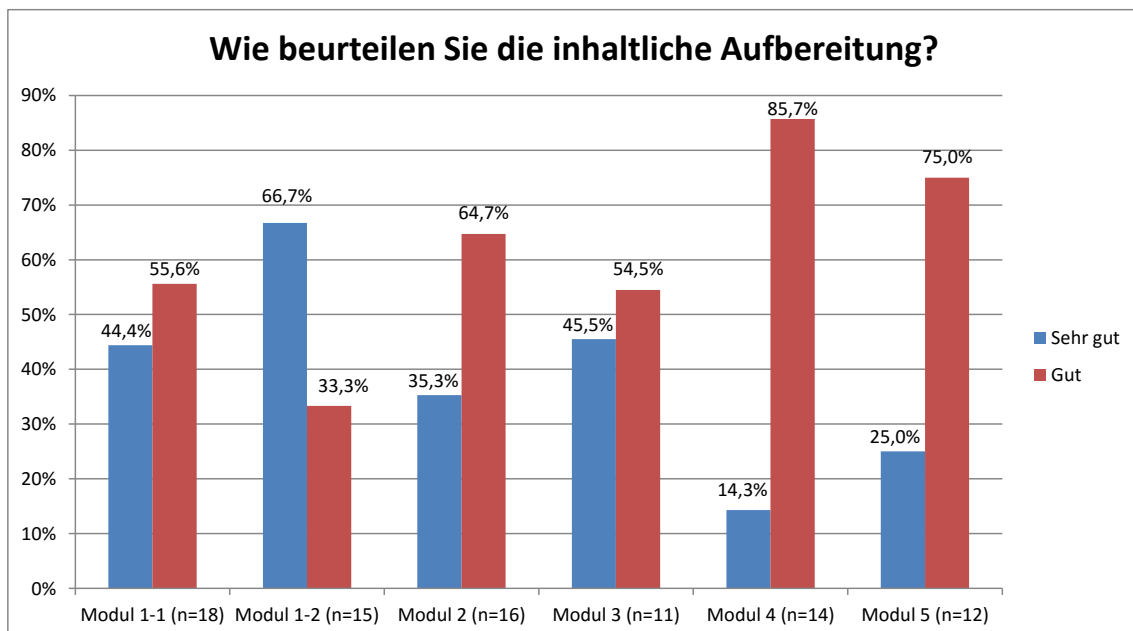
**Grafik 2**



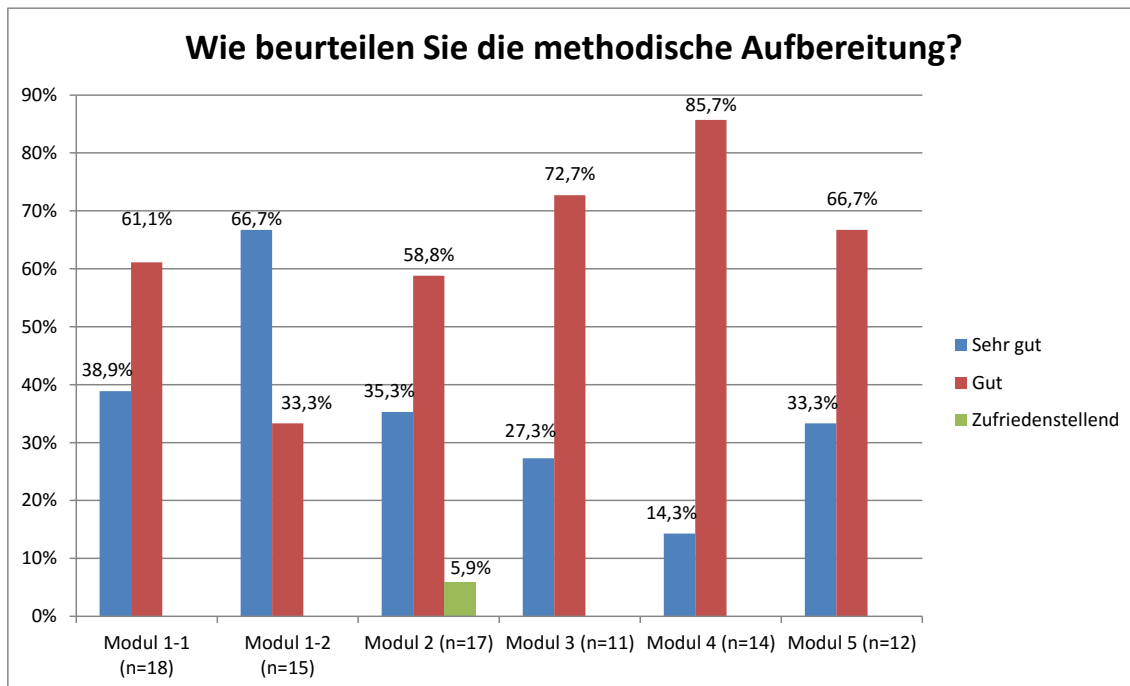
Grafik 3



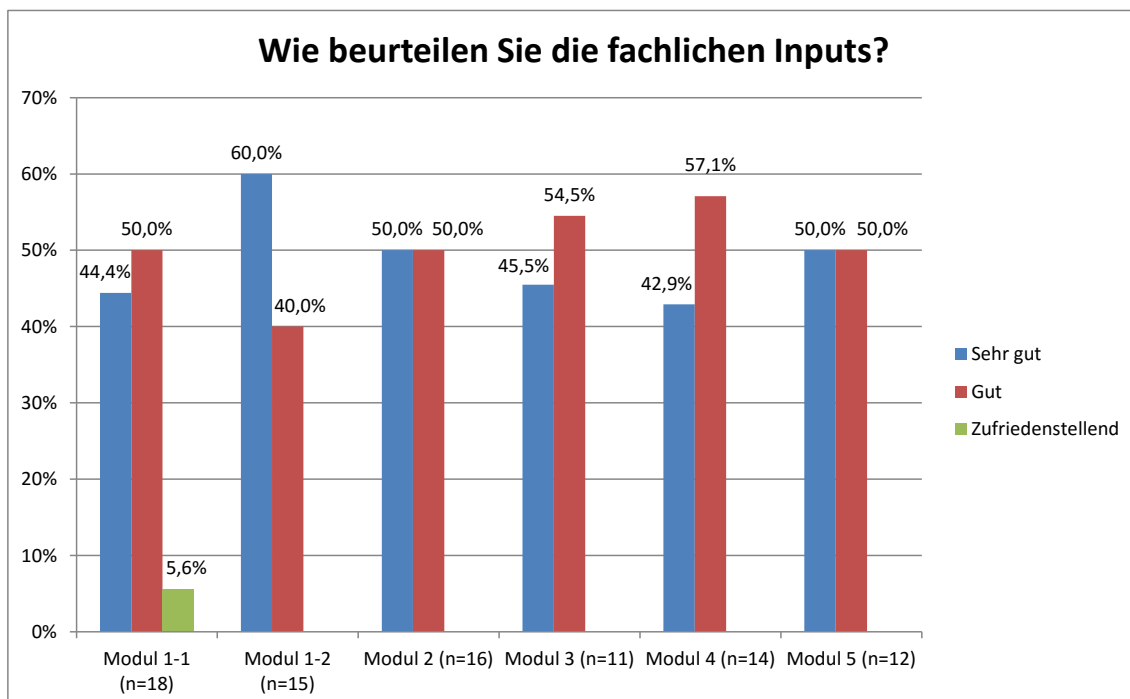
Grafik 4



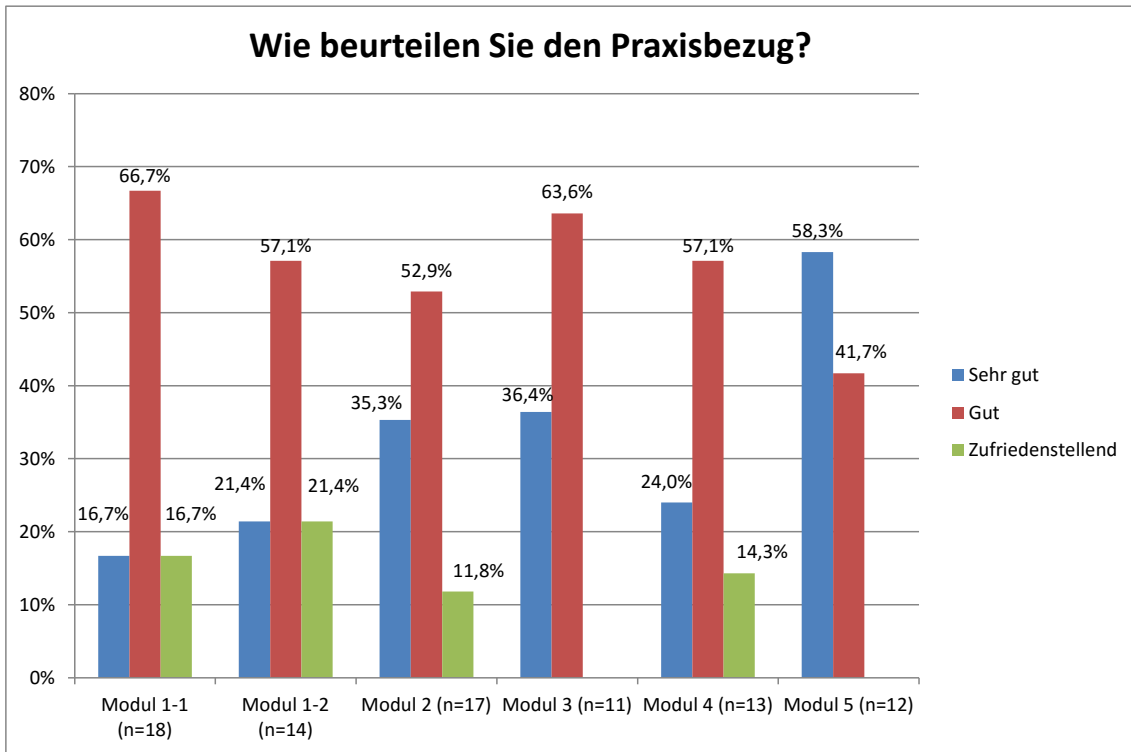
Grafik 5



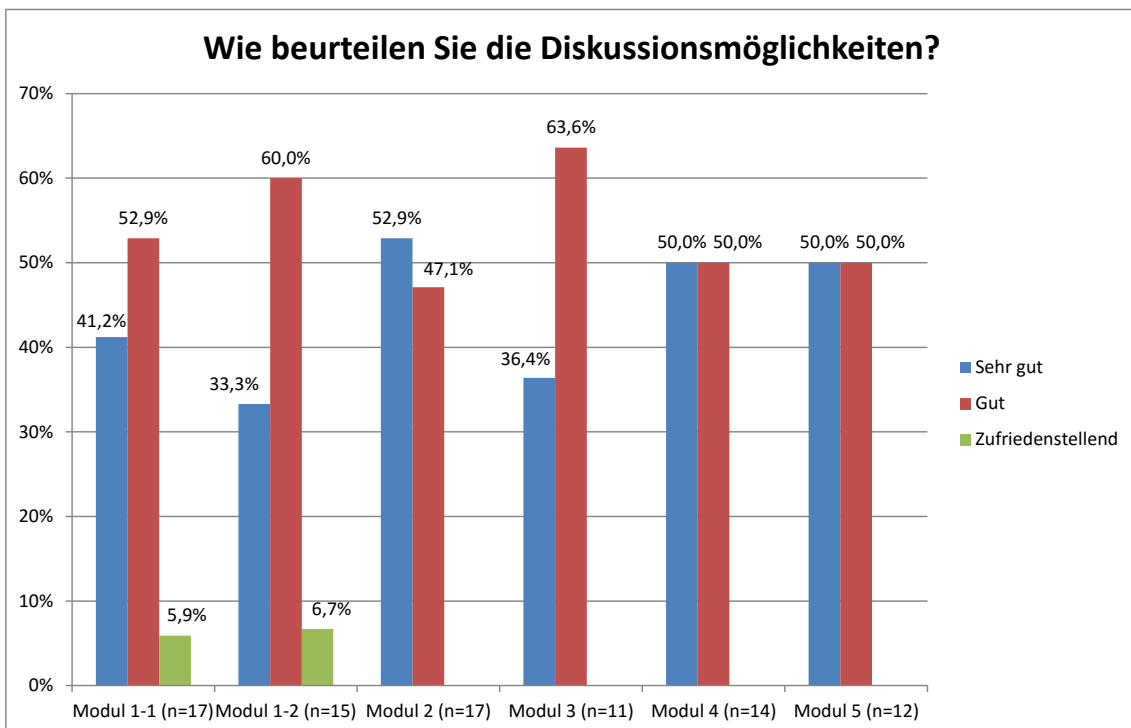
Grafik 6



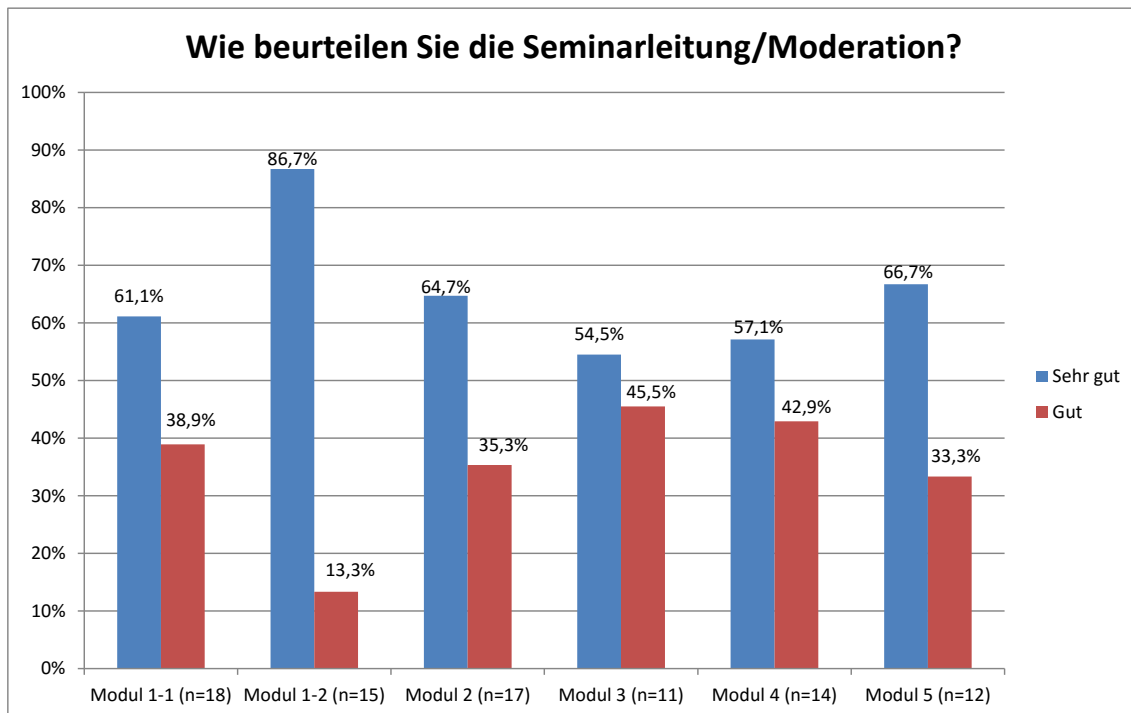
**Grafik 7**



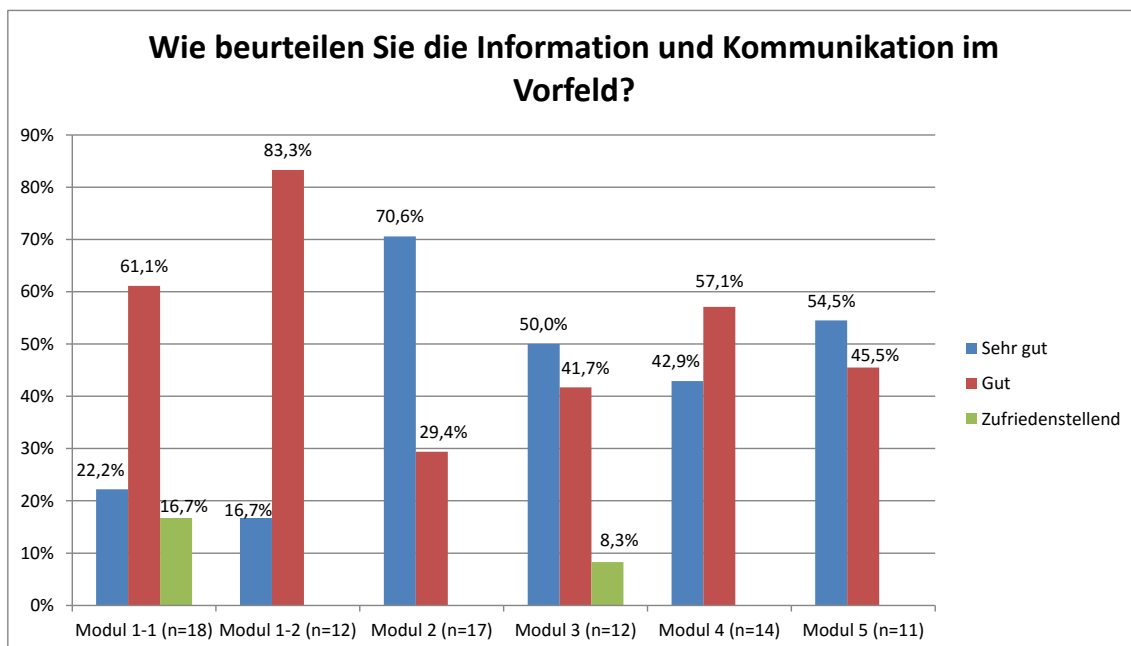
**Grafik 8**



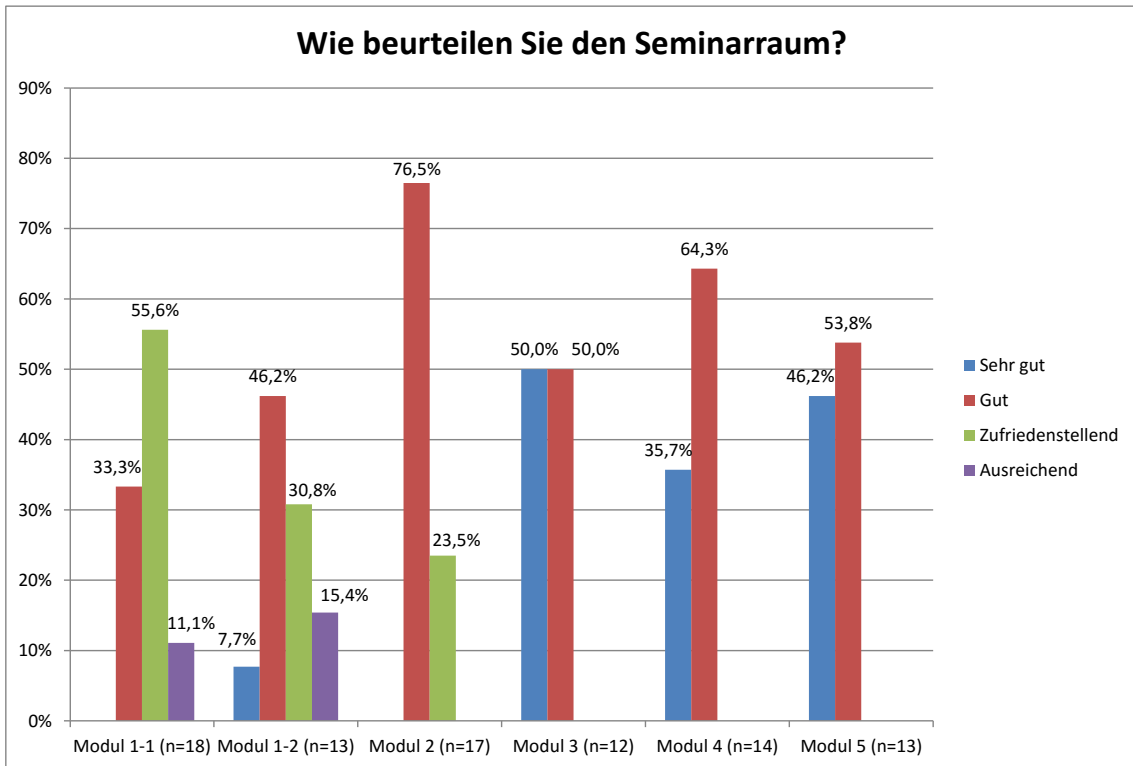
Grafik 9



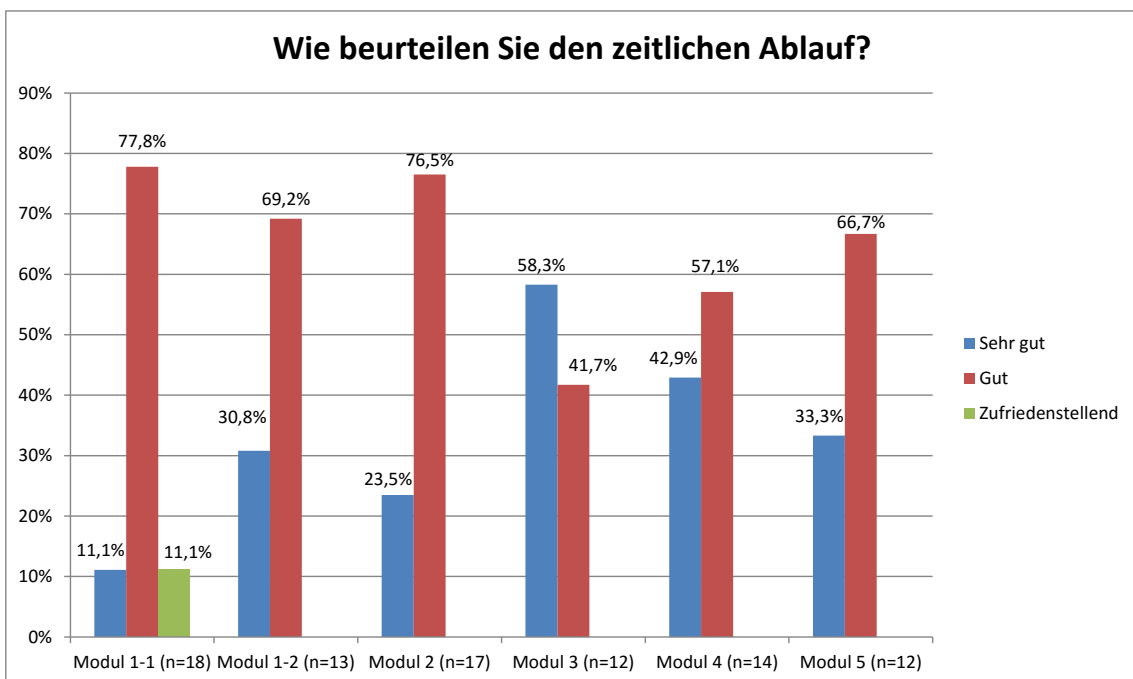
Grafik 10



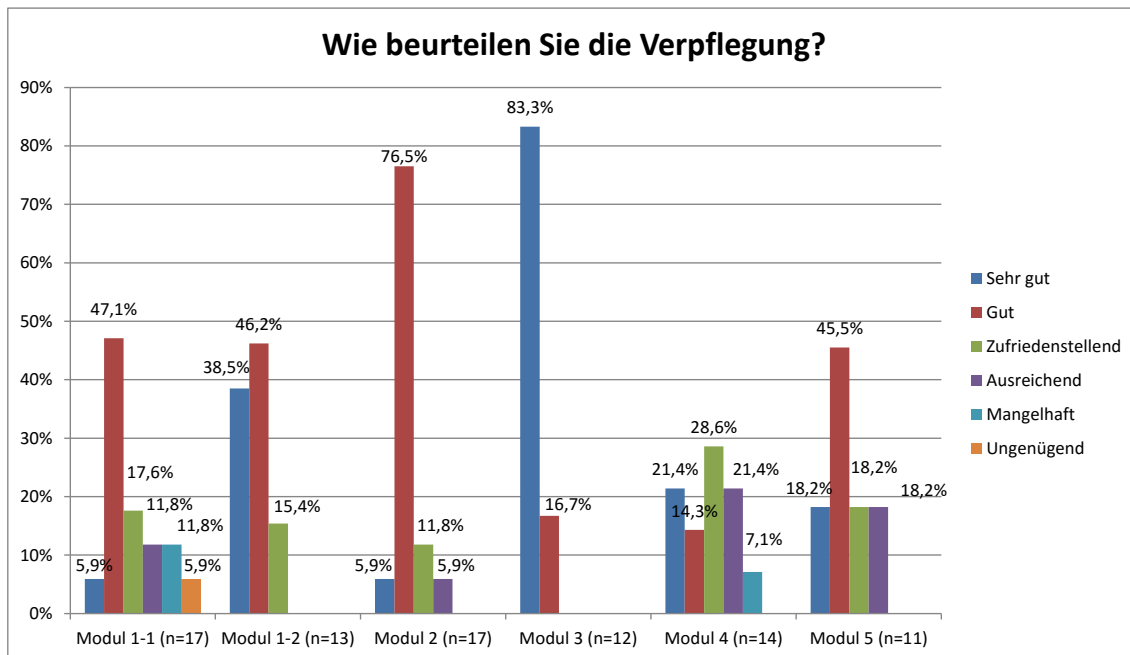
**Grafik 11**



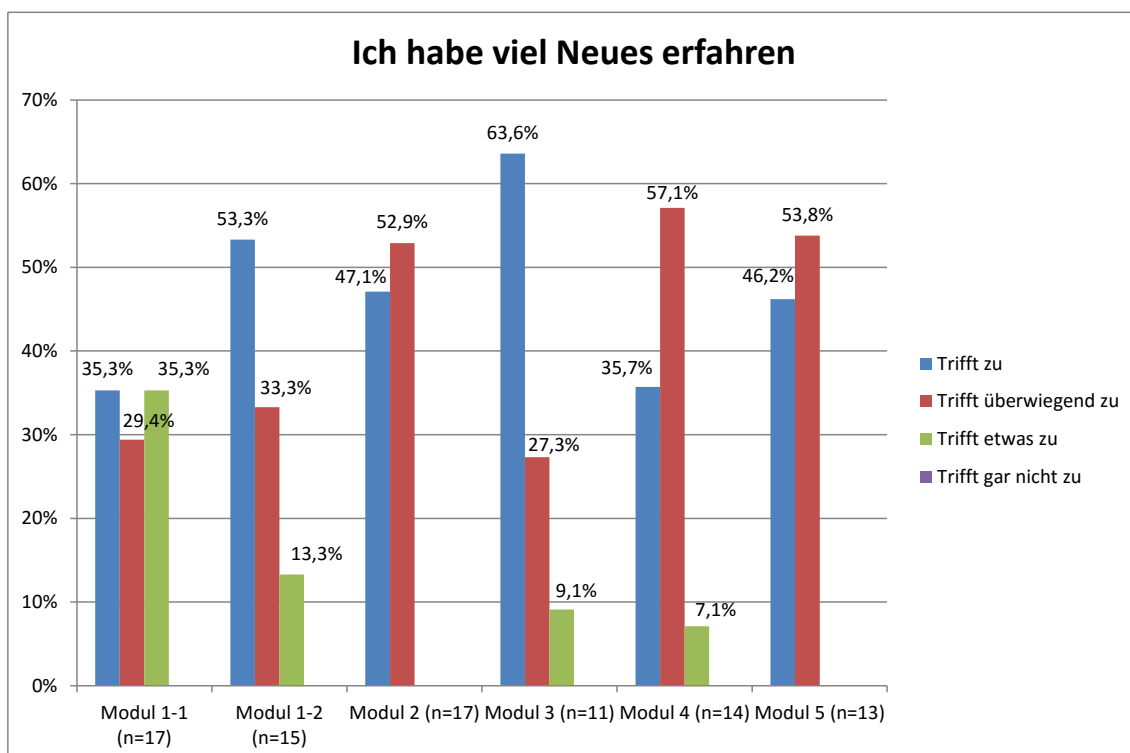
**Grafik 12**



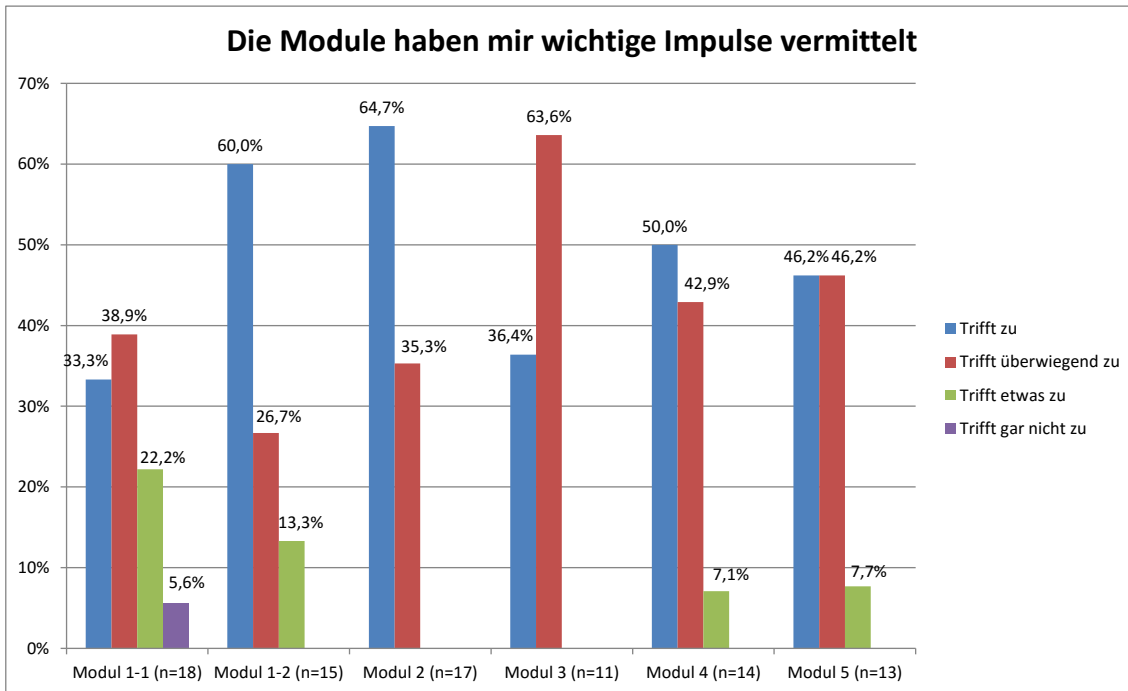
Grafik 13



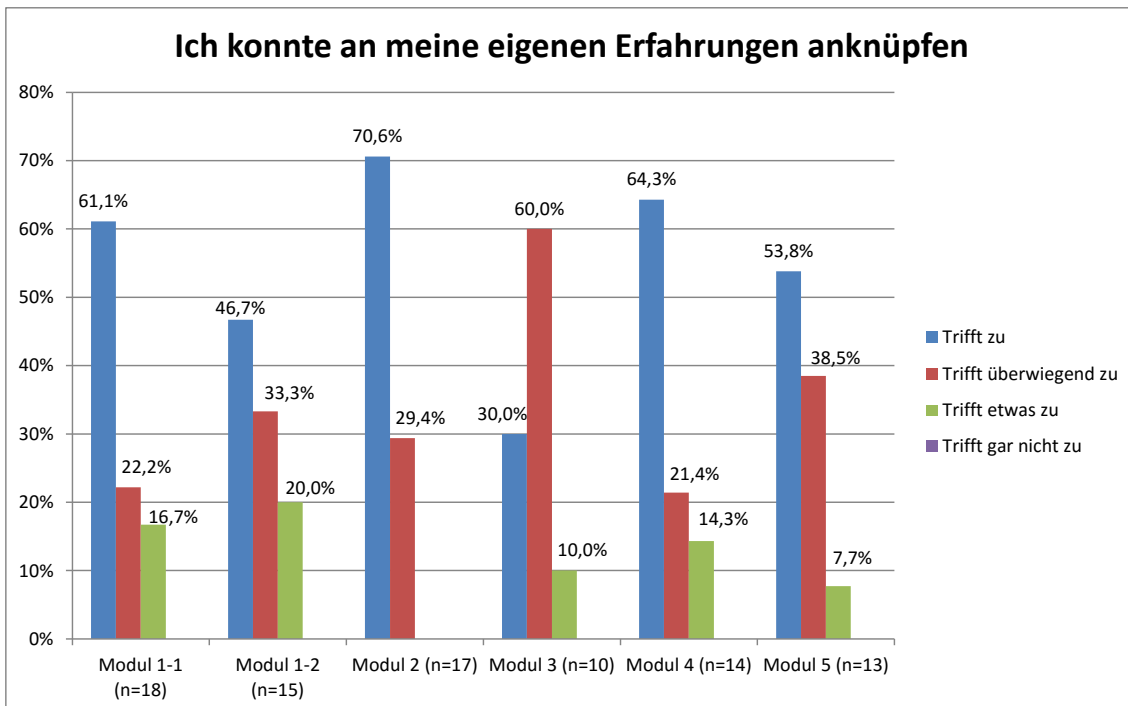
Grafik 14



**Grafik 15**

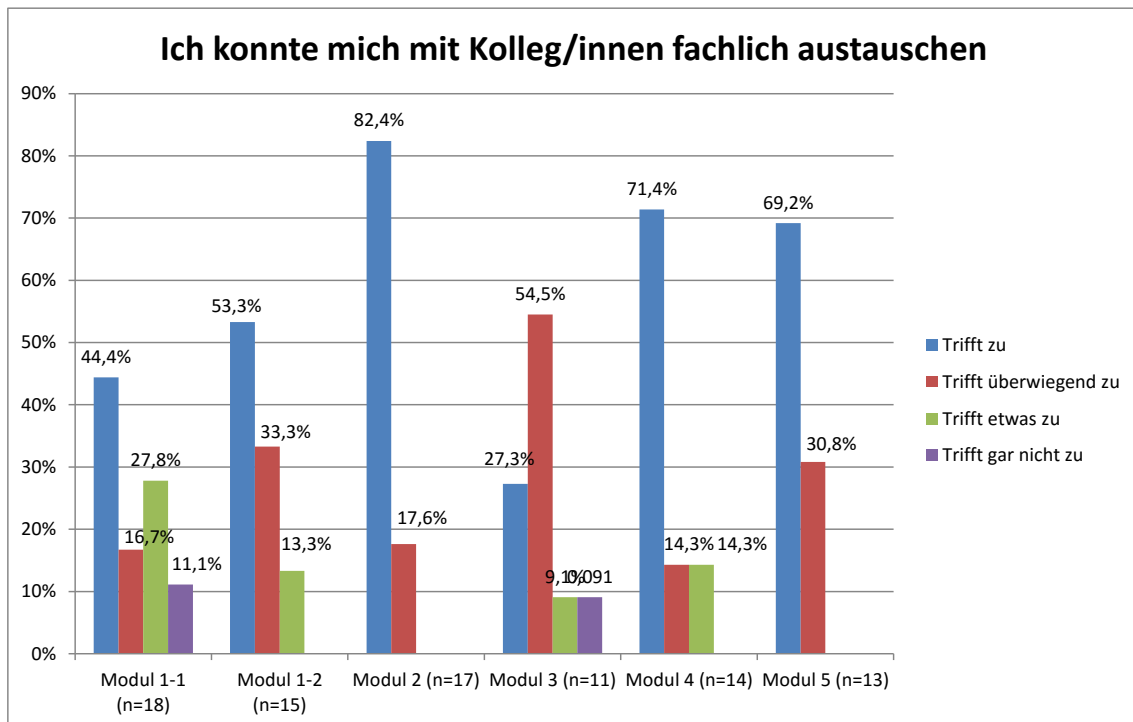


**Grafik 16**



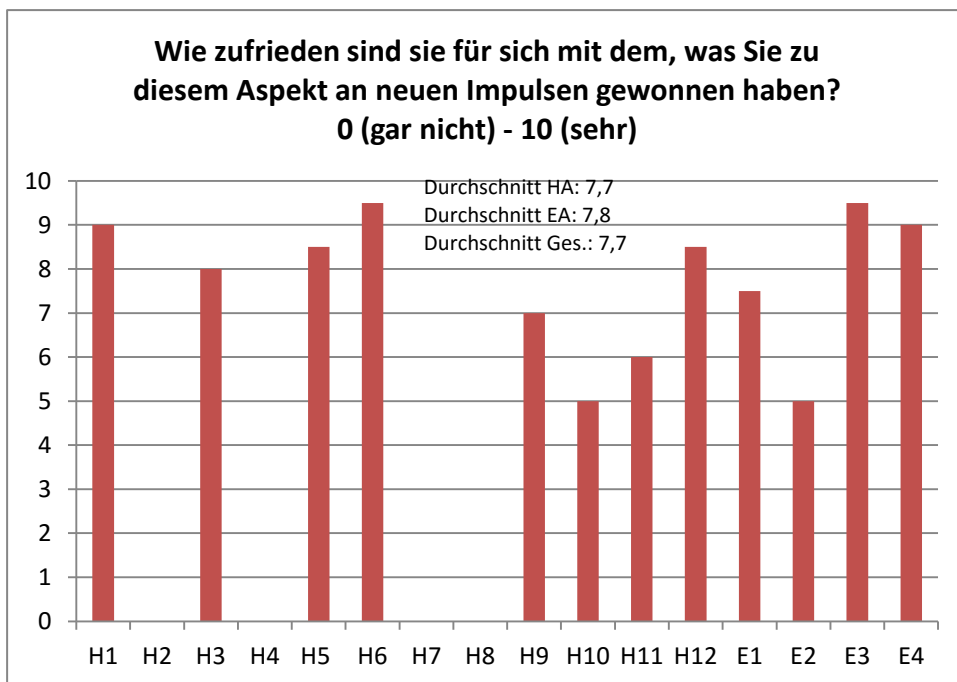
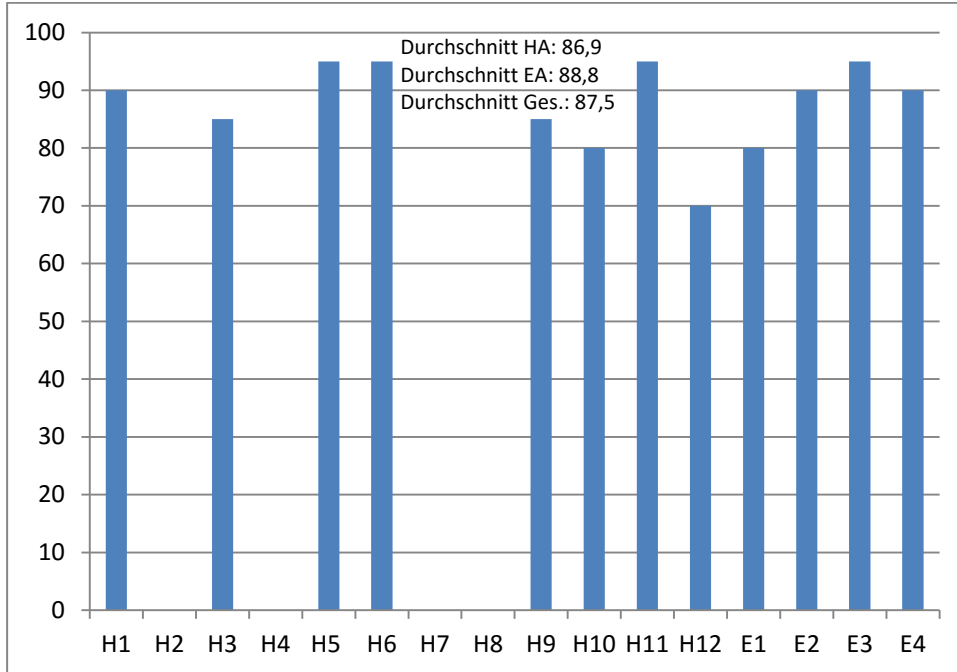


Grafik 17

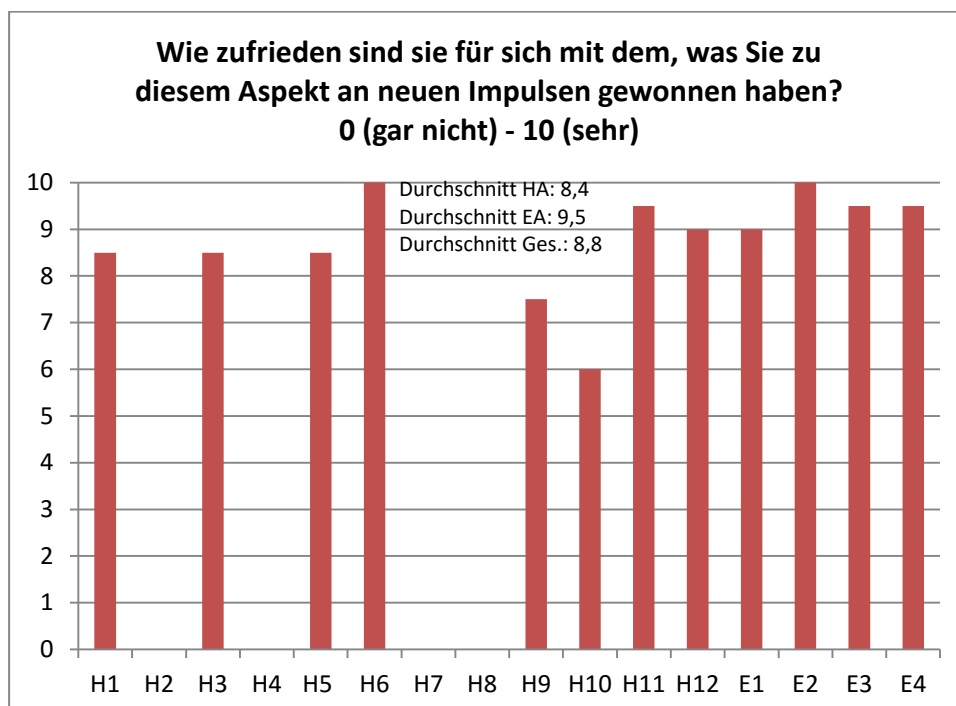
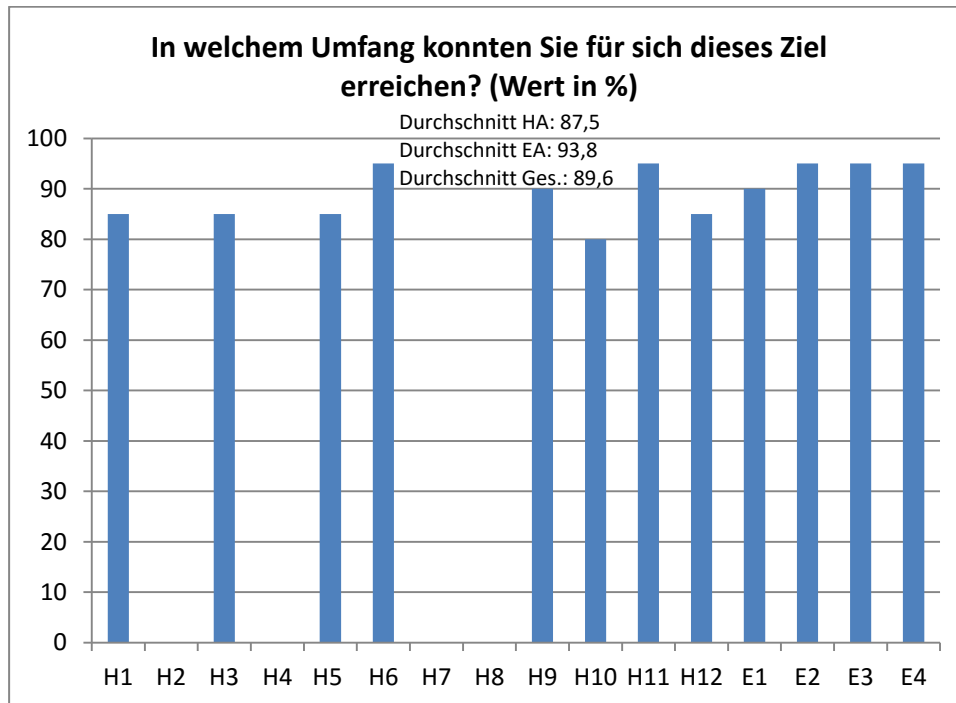


### 7.3 Grafische Übersicht zur Auswertung der Schreibwerkstatt

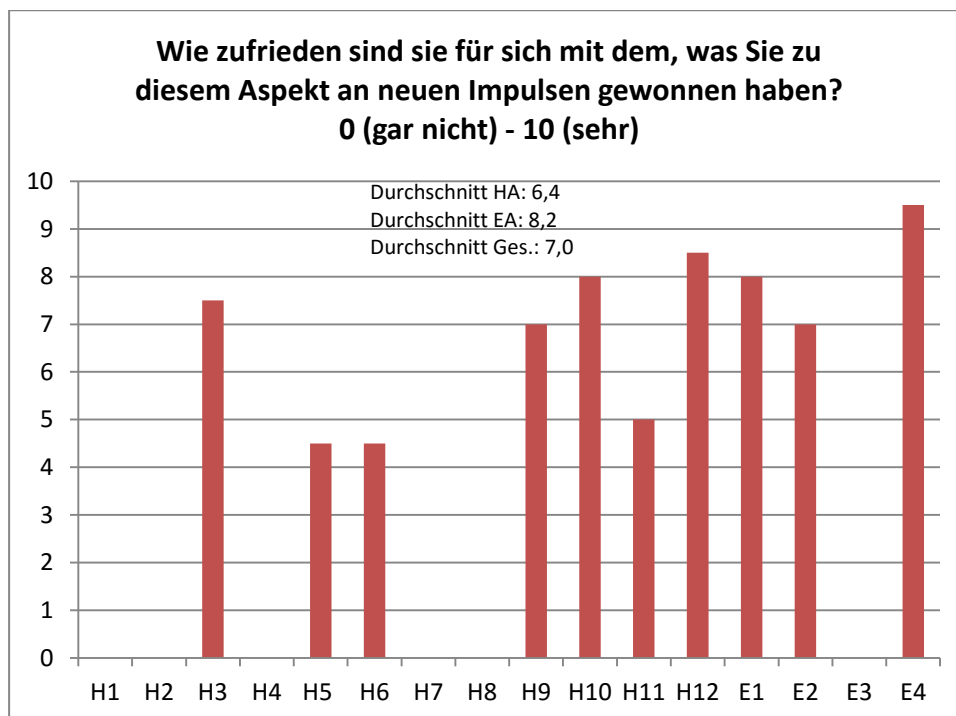
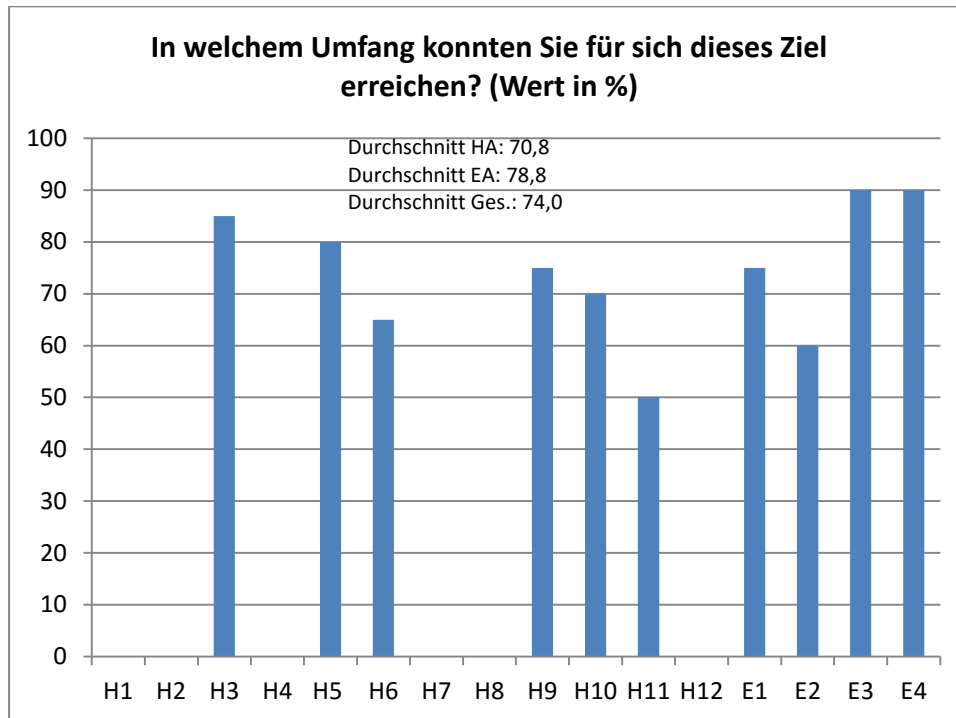
#### 1. Ich bin mir meiner Rolle als Haupt- bzw. Ehrenamtliche klarer geworden.



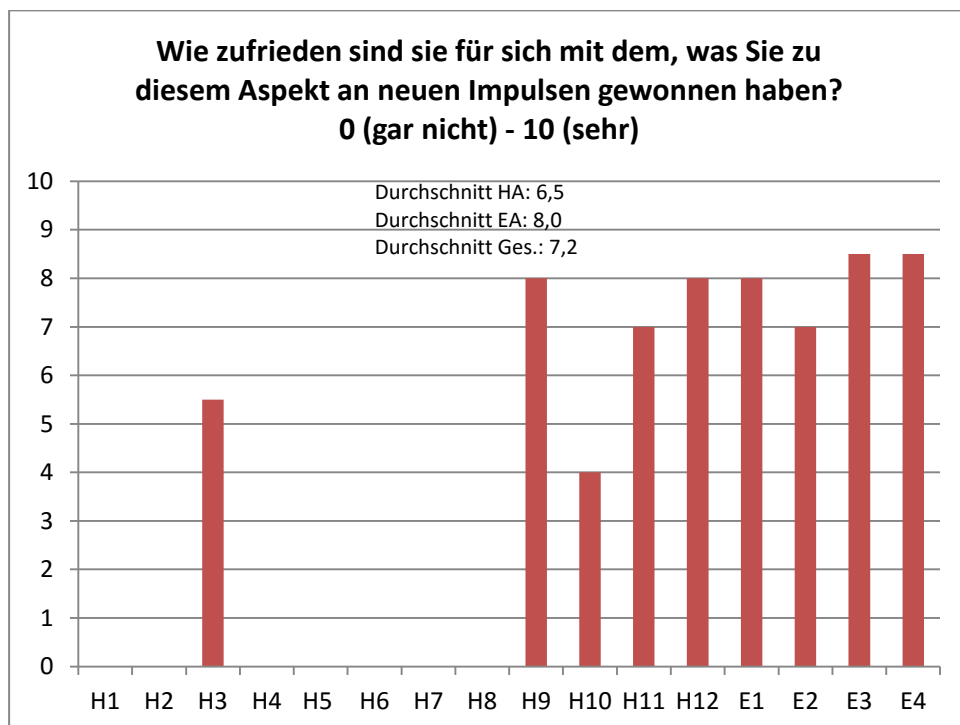
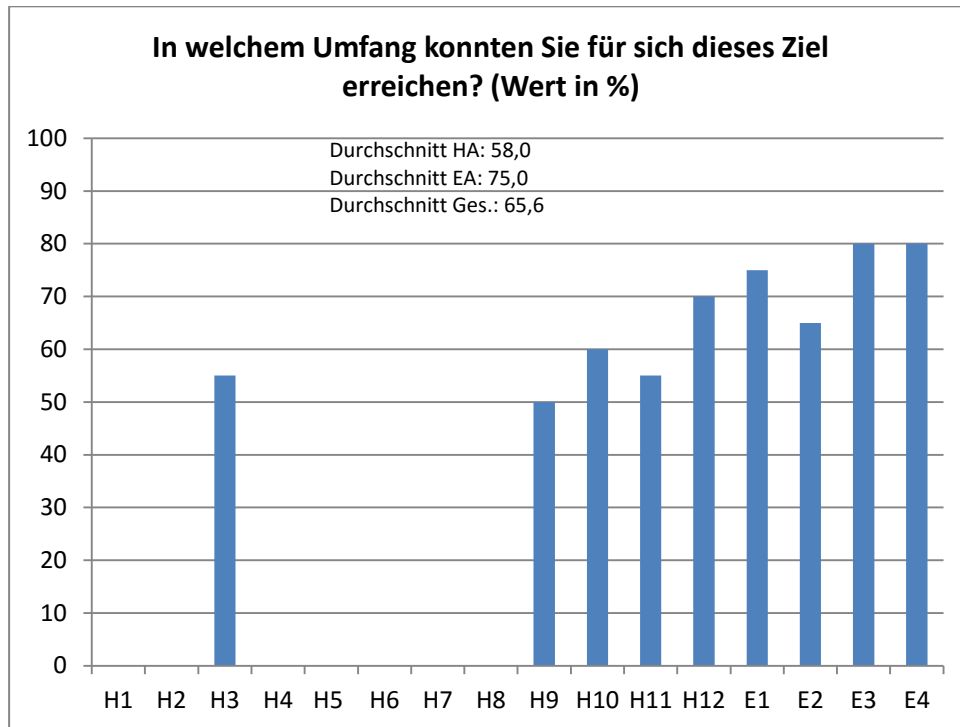
**2. Für mich sind die Anforderungen klarer geworden, die Haupt- und Ehrenamtliche für eine gelingende Zusammenarbeit erfüllen müssen.**



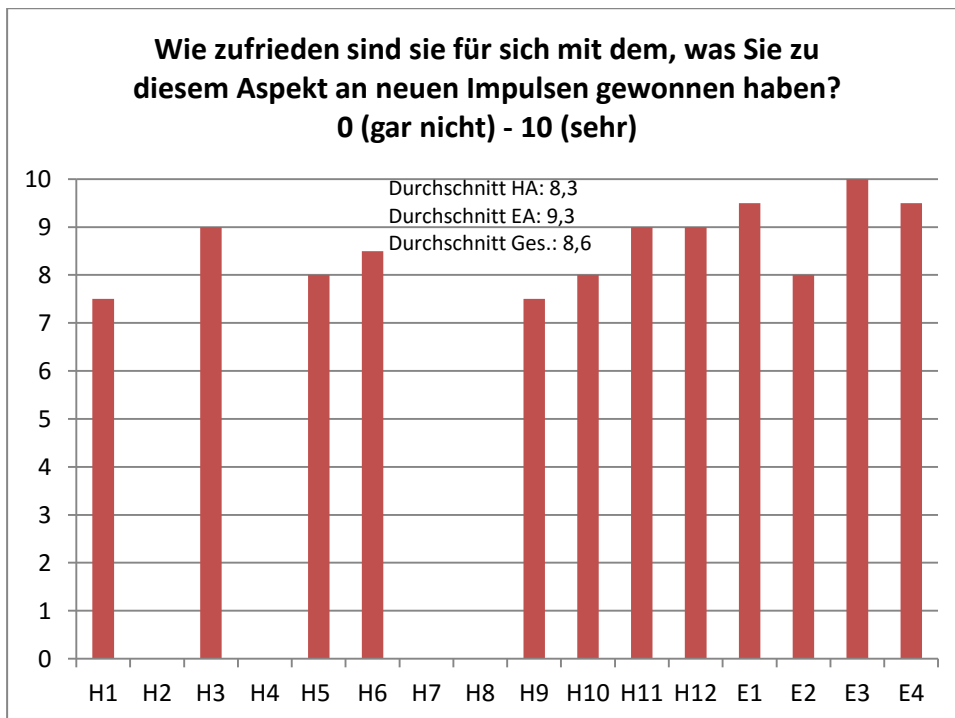
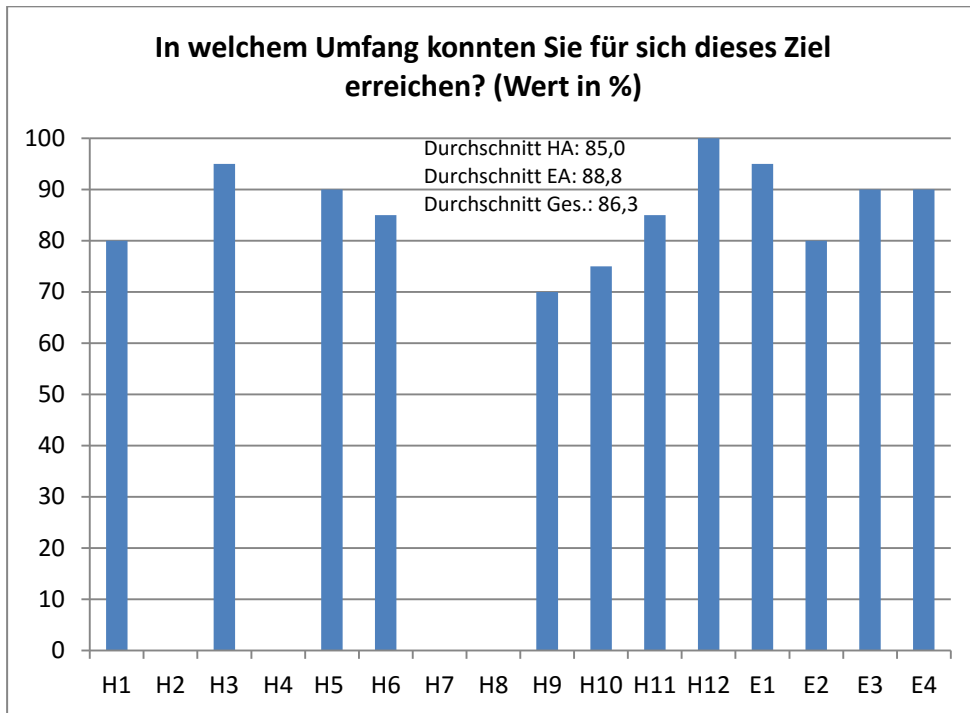
### 3. Für mich sind die Grenzen klarer geworden, was Ehrenamtliche brauchen und Hauptamtliche leisten können.



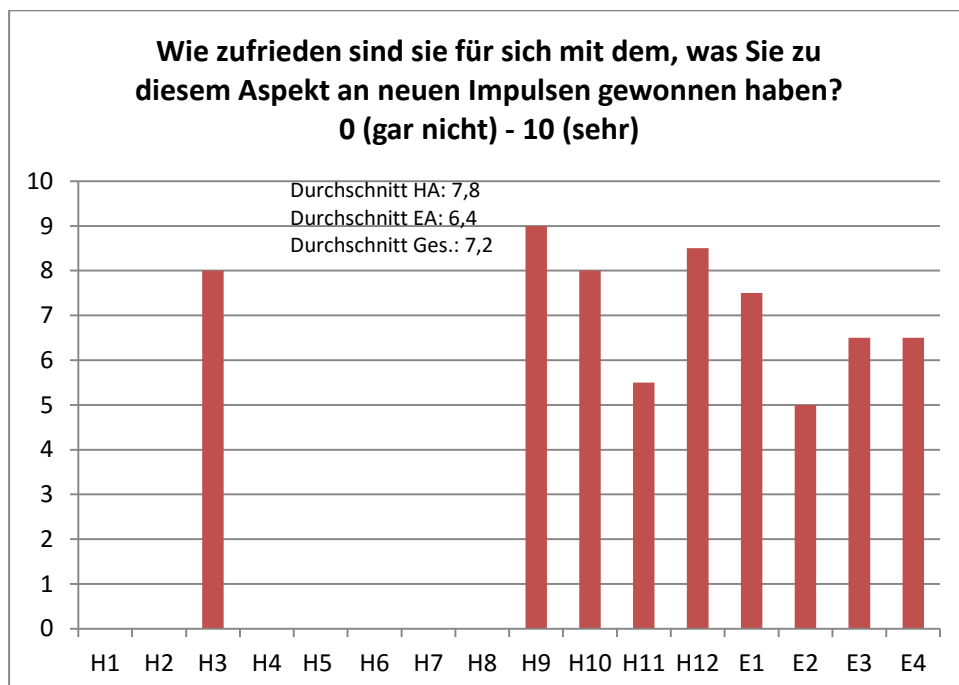
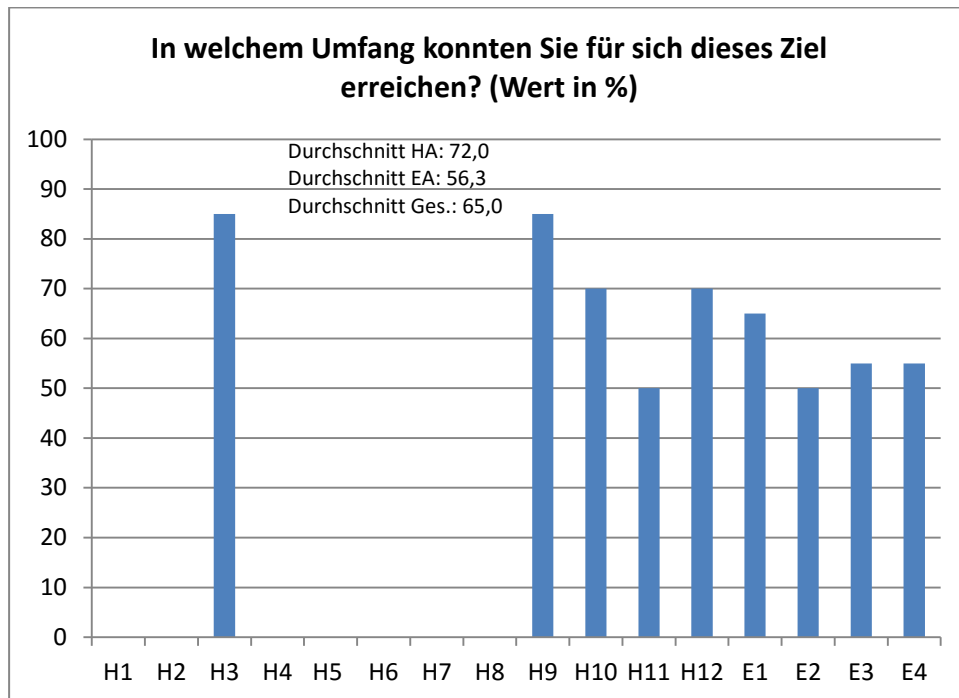
**4. Ich habe für meine Arbeit hilfreiches neues Wissen für ein gelingendes Miteinander von Haupt- Ehrenamtlichen erworben.**



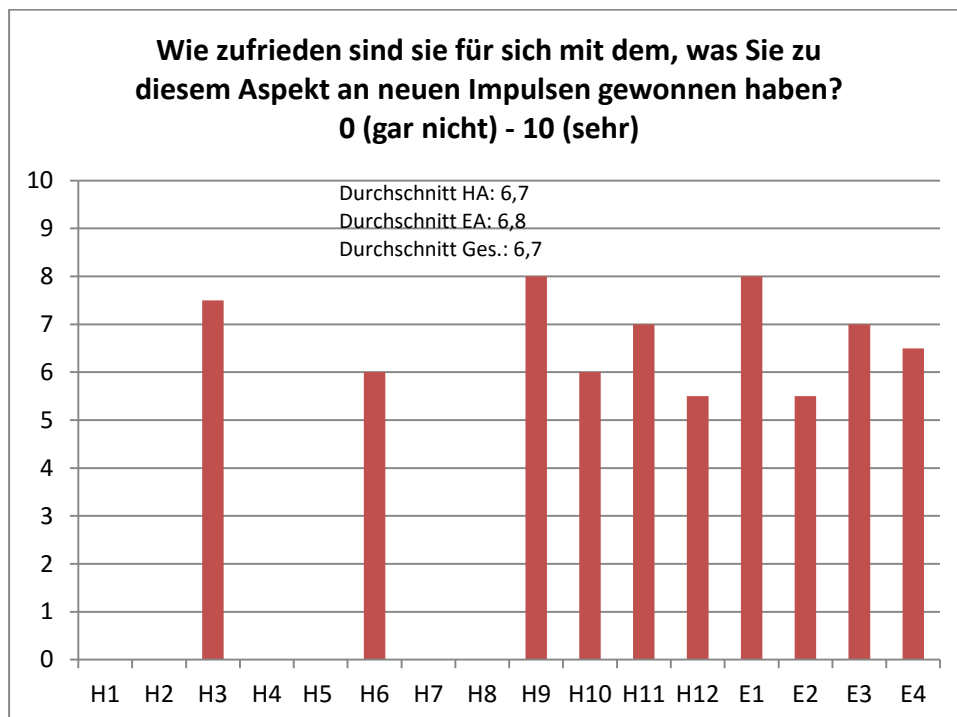
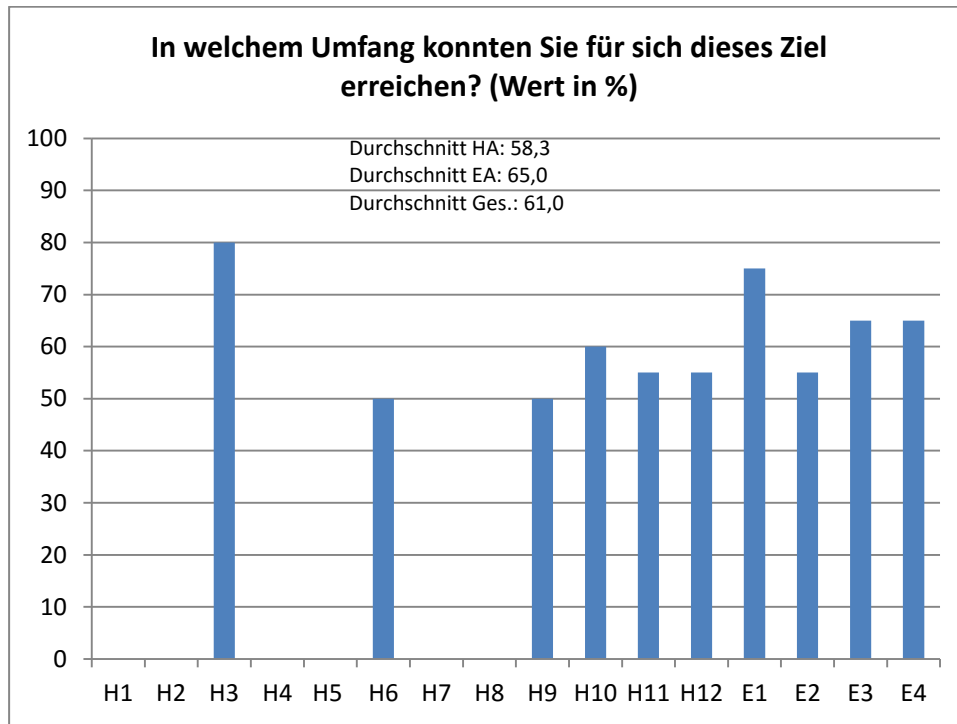
**5. Ich habe methodisches Handwerkszeug erhalten, das für mich in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen hilfreich ist.**



### 6. Ich kann Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen leichter erkennen und verstehen.

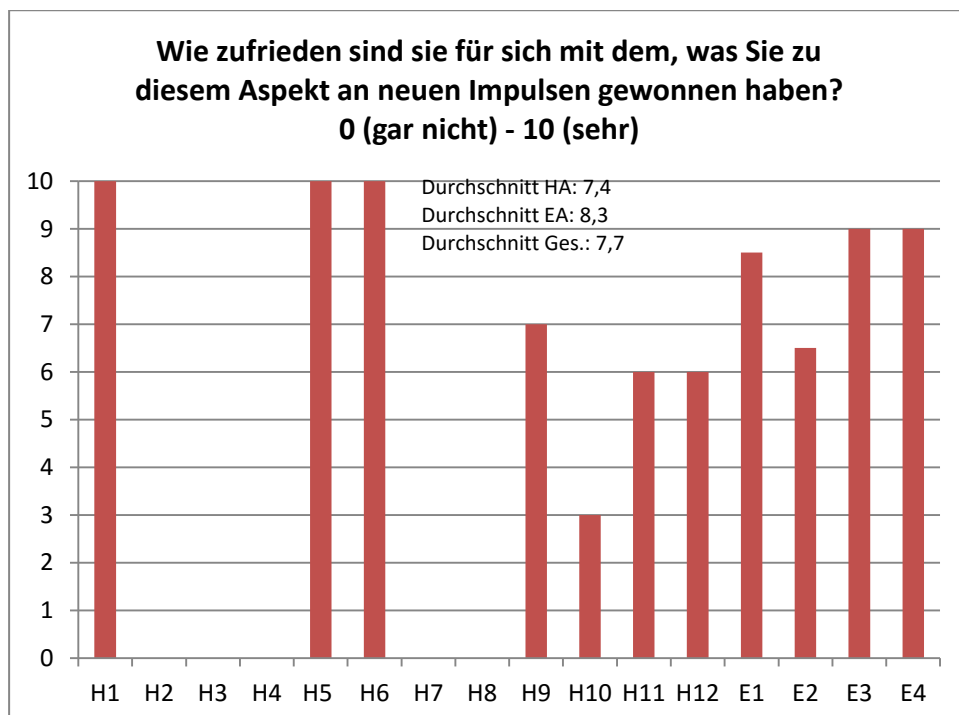
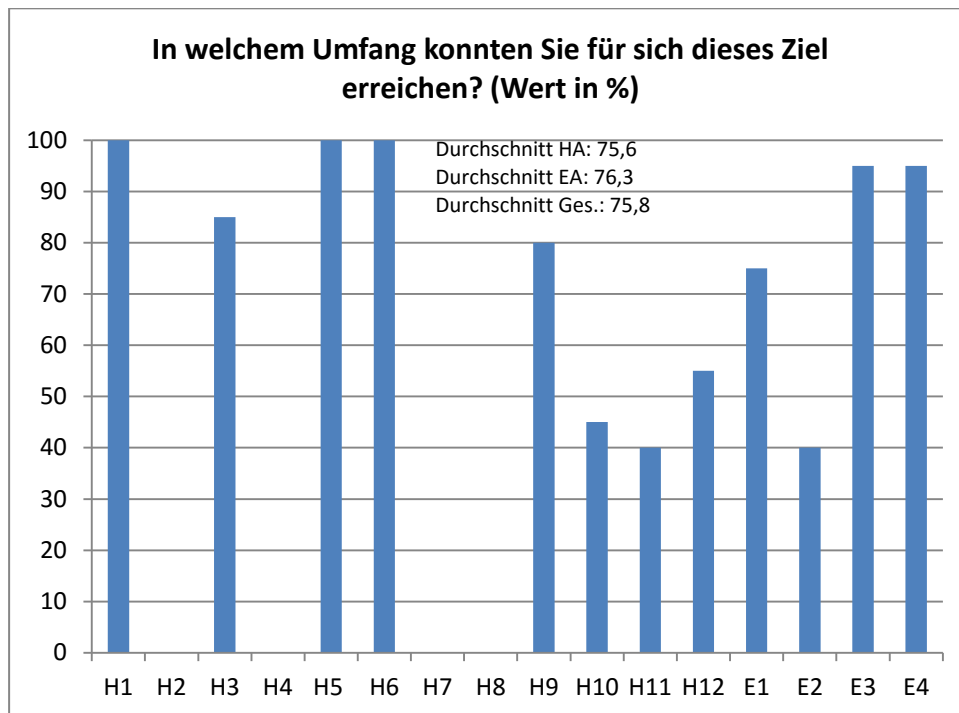


**7. Ich konnte für mich neue und zielführende Strategien zum Umgang mit Konflikten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen entwickeln.**

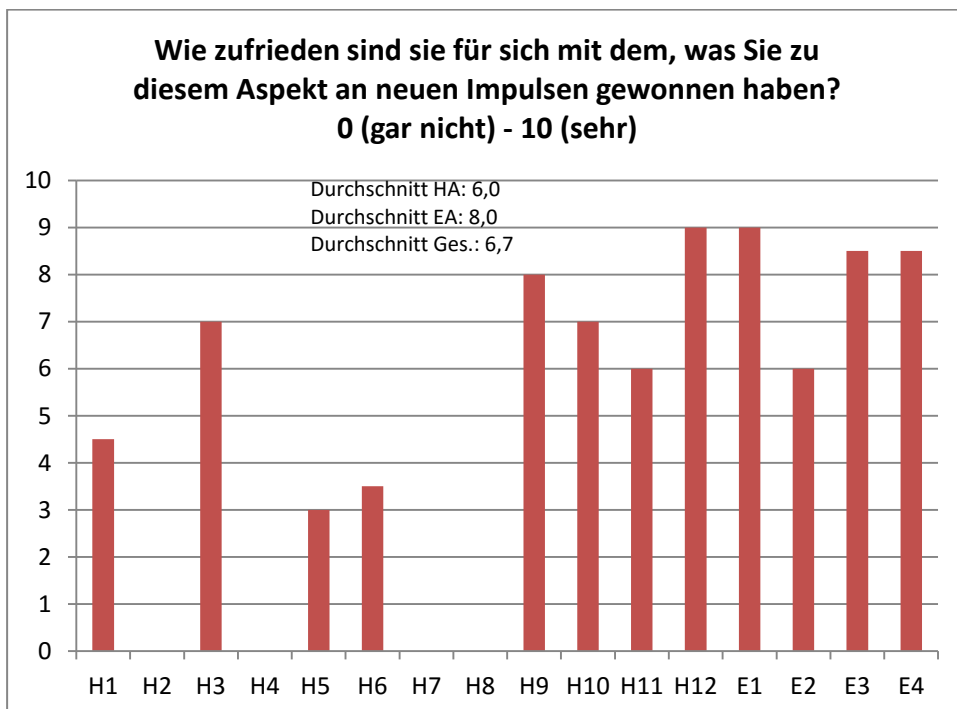
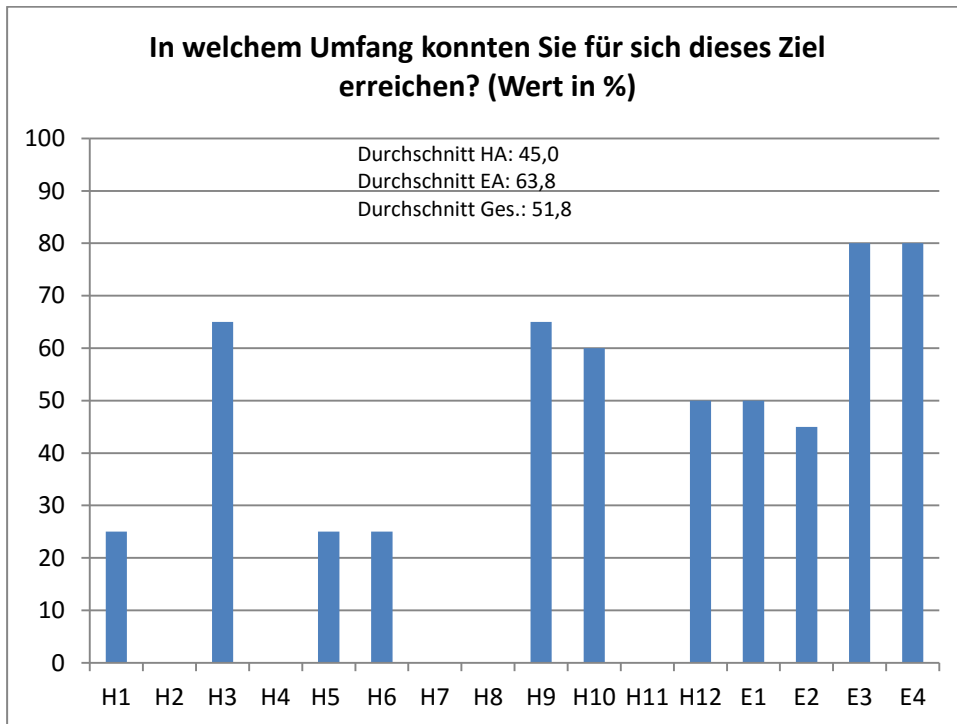




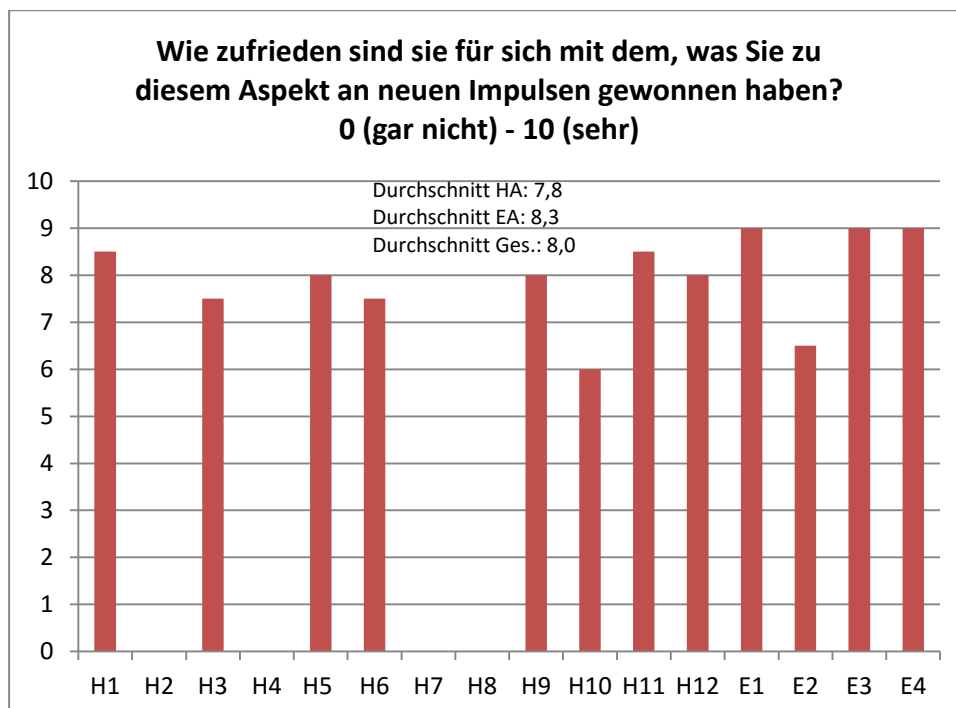
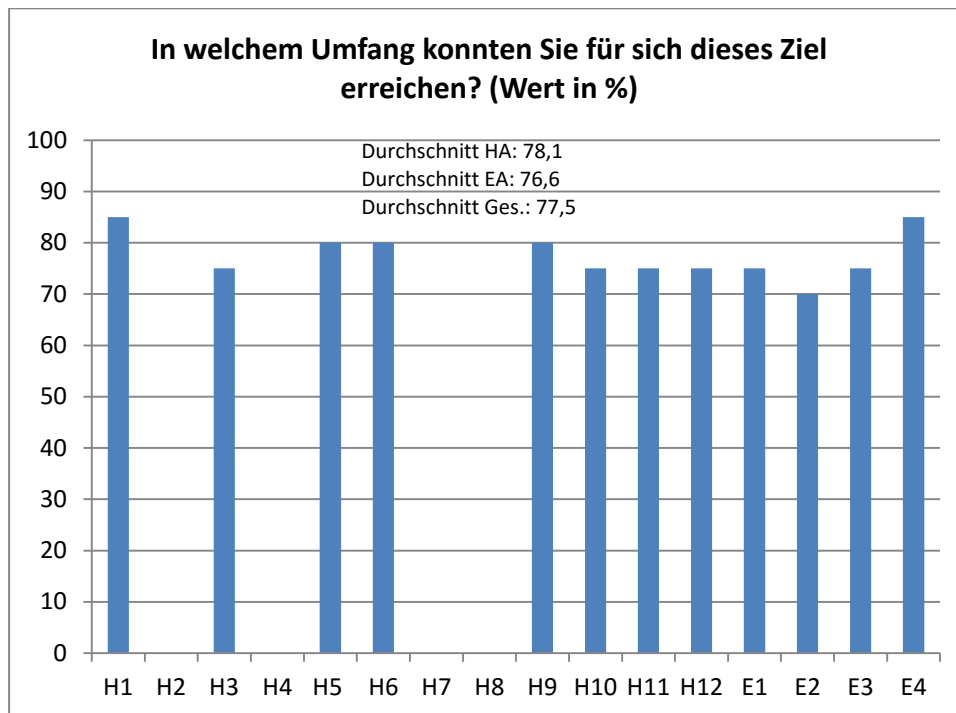
**8. Ich habe in meiner eigenen Zusammenarbeit mit Haupt- bzw. Ehrenamtlichen an Sicherheit gewonnen.**



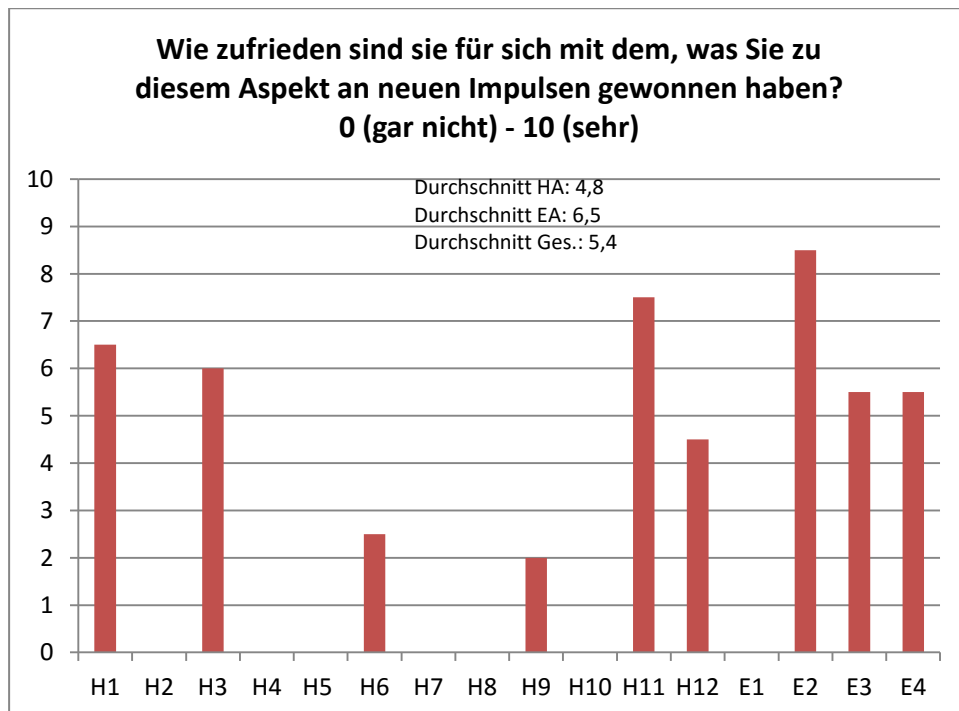
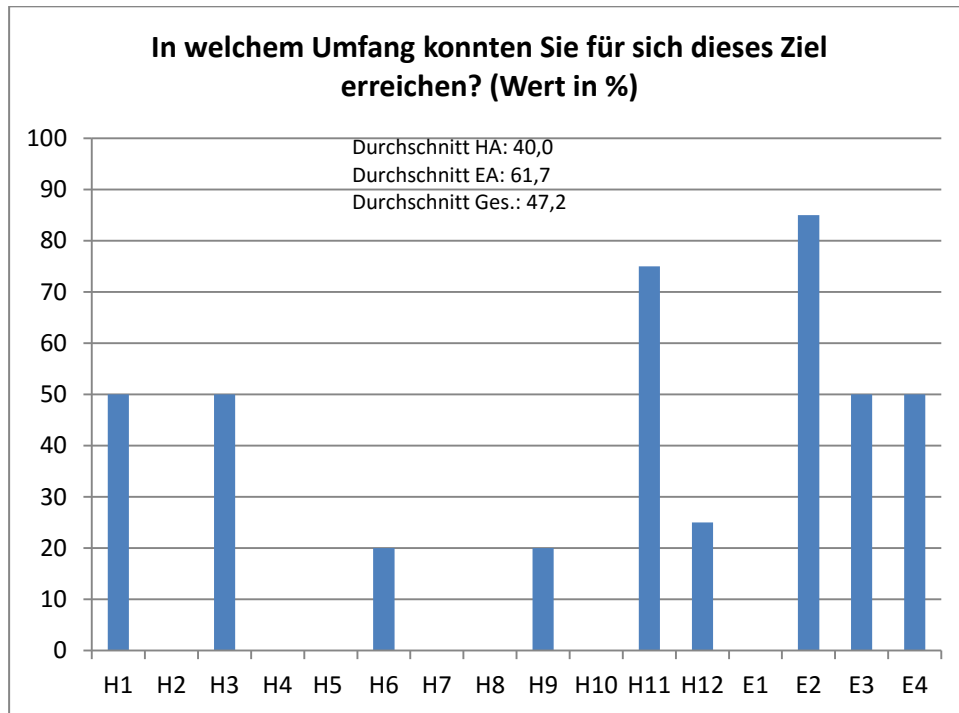
**9. Ich habe neue Impulse dazu bekommen, wie wir Ehrenamtliche gewinnen und auswählen können.**



## 10. Ich habe neue Impulse dazu bekommen, wie wir Ehrenamtliche anleiten, begleiten und qualifizieren können



**11. Die Informationen zu vereins- und versicherungsrechtlichen Fragen waren für mich wichtig und hilfreich.**



**12. Ich kann die Impulse aus der Qualifizierungseinrichtung in meiner Einrichtung umsetzen.**