Burnout-Prävention in sozialen Einrichtungen

PERSONALMANAGEMENT
in sozialen Einrichtungen

Eine Tagung der Reihe »Forum Sozialmanagement« der
Fachhochschule Potsdam & des AWO Landesverbandes Brandenburg e.V.

17/02

Zweitausend undsechzehn

*Mitarbeiter*innen-motivation in Kitas & sozialen Einrichtungen*

Ehrenamtliche Arbeit mit Menschen im Alter

IMPRESSUM

Fachtagung 2016
Personalmanagement in sozialen Einrichtungen

1. Auflage, Potsdam 2016

Herausgeber
Arbeiterwohlfahrt Landesverband Brandenburg e.V.
Kurfürstenstraße 31
14467 Potsdam

Projektleitung
Susann Lechner (AWO)
Prof. Dr. Birgit Wiese (FHP)

Redaktion
Susann Lechner (AWO)
Prof. Dr. Birgit Wiese (FHP)

Layout
Lisa Steingräber

Fotos
Claudius Lehmann (Pressestelle/ Öffentlichkeitsarbeit AWO)

Kontakt
gf@awo-brandenburg.de
Tel.: 0331|28 8383 00
Fax.: 0331|28 8383 05

INHALT

04

Vorworte

Anne Böttcher,
Geschäftsführerin
AWO Landesverband
Brandenburg e.V.

Prof. Dr. Eckehard Binas,
Präsident der Fachhoch-
schule Potsdam

Prof. Dr. Birgit Wiese,
Professorin für Sozialmanage-
ment im Fachbereich 1 der
Fachhochschule Potsdam

08

**Sozialpädagogischer Fach-
kräftemangel im Land
Brandenburg**

Prof. Dr. Heiko Kleve,
Dekan des Fachbereich 1 der
Fachhochschule Potsdam

14

**Mitarbeiter*innenmotivati-
on in sozialen Einrichtungen**

Lisa Arlt,
Schulsozialarbeiterin im
Projekt »Klassencoach«

18

**Burnout-Prävention in
sozialen Einrichtungen**

Jeanette Rohr,
Physiotherapeutin

24

**Ehrenamtliche Arbeit mit
Menschen im Alter**

Prof. Dr. Birgit Wiese,
Professorin für Sozialma-
nagement

30

**Workshopergebnis
Mitarbeiter*innen-
motivation
Workshopergebnis
Ehrenamtliche Arbeit**

32

**Workshopergebnis
Burnout-Prävention**

34

Fazit und Ausblick

VORWORTE

Sehr geehrte Teilnehmer, sehr geehrte Teilnehmerinnen,
sehr geehrte Referenten, sehr geehrte Referentinnen,

ich freue mich sehr über Ihre Teilnahme am 1. Forum Sozialmanagement. Mit »Uns« meine ich die Fachhochschule Potsdam und den AWO Landesverband Brandenburg e.V.. Ich darf Sie auch im Namen der Fachhochschule Potsdam herzlichst begrüßen.
Vor einem Jahr haben wir uns gemeinsam mit Frau Prof. Wiese zusammengesetzt und überlegt, wie ein Theorie-Praxis-Transfer sinnvoll und spannend gelingen kann. Heute nun haben wir unser »Labor« geöffnet und hoffen, dass es gelingt, das durch Forschung erlangte Wissen in den Einrichtungen der Altenhilfe und –pflege, der Kindertagesbetreuung und Jugendhilfe zu transferieren.
Als Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege stellen wir immer wieder fest, dass der Kontakt zwischen den (Fach-)Hochschulen und den Einrichtungen und Diensten der Sozialen Arbeit – nun sagen wir – »ausbaufähig« ist.
Vor uns liegen 2 große Herausforderungen, die nicht nur wir als Arbeitgeber, sondern auch unsere (Fach-)Hochschulen im Land lösen müssen: Das ist zum einen das Thema Fachkräftemangel. Es ist an uns, Schülerinnen und Schüler für eine Ausbildung, ein Studium in unserem Arbeitsfeld zu begeistern. Wir selbst, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die besten Werbeträger. Es ist wichtig, dass wir uns gemeinsam auf den Weg machen, um intensiv in den Schulen für unsere Branche zu werben.
Die Arbeiterwohlfahrt hat sich vor 2 Jahren sehr bewusst entschieden, Studierende, die aufgrund ihrer Leistung, aber auch aufgrund ihres Engagements und des eindrucksvollen Lebenslaufes aus der Masse hervorstechen, mit dem Deutschland-Stipendium zu fördern. Der dadurch zur AWO entstandene Kontakt mit den Studierenden macht uns alle miteinander sehr froh: es sind großartige junge Menschen, die hier an der FHP studieren und wir hoffen sehr, dass wir einige davon auch als zukünftige Fachkräfte in den Einrichtungen und Diensten der AWO wiedersehen werden.
Die 2. Herausforderung ist, die Absolventen bei uns im Land Brandenburg zu halten. Tolle Leute, die wir in allen verschiedenen sozialen Einrichtungen als Sozialpädagog*innen, als Kita Erzieher*innen oder auch im Bereich Südbrandenburg zum Thema Pflegemanagement ausgebildet haben, gehen nach ihrem Abschluss nach Berlin oder in die alten Bundesländer. Insofern ist es auch eine gute Möglichkeit, wenn wir uns frühzeitig kennenlernen, wenn wir wissen, wer Interesse hat bei uns zu arbeiten und somit versuchen können gemeinsam einen Weg zu finden, um Arbeitsvereinbarungen und Arbeitsverträge gemeinsam zu schließen, mit dem Ziel, gut ausgebildete junge Leute in unserem Land zu halten.
Wir hoffen sehr, dass das 1. Forum Sozialmanagement auch dazu dient, neue Kollegen und Kolleginnen kennenzulernen und das Thema »Abschlussarbeiten« noch einmal von einer ganz anderen Seite zu betrachten: auch wir – die Praxis- haben ganz viele Themen und Fragen, mit der Hoffnung, dass diese dann auch in der Fachhochschule Potsdam wahrgenommen und bearbeitet werden.
Ich danke dem Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie des Landes Brandenburg sowie der Fachhochschule Potsdam für die Unterstützung bei der Durchführung des ersten Forums Sozialmanagement und wünsche Ihnen, uns allen eine erfolgreiche Veranstaltung.

Anne Böttcher,
Geschäftsführerin
AWO Landesverband
Brandenburg e.V.

Prof. Dr. Eckehard Binas,
Präsident der Fachhochschule Potsdam

Sehr geehrte Teilnehmer, sehr geehrte Teilnehmerinnen,
sehr geehrte Referenten, sehr geehrte Referentinnen,

oft steht die Welt auf dem Kopf. Um Wachstum geht es, um die Vermehrung von Kapital, um Optimierung, um die lückenlose Regel, die verbesserte Wettbewerbsposition, um Konformität und im besten Falle um Innovation per se. Natürlich soll dies alles dem Wohl des Einzelnen und der Gemeinschaft dienen, doch der Weg vom Modell der Steigerung bis hin zum gemeinschaftlichen Wohlergehen scheint labyrinthisch und zu leicht verliert sich das Ziel im abstrakten politischen Begriff. So bricht zuweilen die Welt auseinander in eine von menschenrechtlichen Kernforderungen wie nach Arbeit, Wohnen, Würde, Unversehrtheit und Fürsorge auf der einen und einem irrationalen Wachstumsparadigma auf der anderen Seite. Die Vermittlung selbst zwischen beiden Seiten bleibt eine schier endlose Herausforderung. Nun könnte man meinen, dass wenigstens für die offensichtlichen Bedarfe am Rande der Gesellschaft, dort, wo der Ausgleich oder die Förderung am drängendsten, wo die Gesellschaft und das Wohlergehen ihrer Gemeinschaften zu deutlich aus dem Gleichgewicht geraten scheint, die Umverteilung der Mittel und die strukturelle Kompensation von Benachteiligungen unstrittig sind und das Geben ein Bedürfnis. Doch dem ist leider längst nicht so. Es sind demgegenüber gleich zwei sich verstärkende Faktoren, die einen professionalisierten Organisations- bzw. Managementbedarf erzeugen. Die Knappheit der Mittel zwingt zur besonderen Effizienz und Sparsamkeit. Zugleich ist die institutionalisierte Fürsorge und Förderung ein umstrittenes eben auch wirtschaftliches Handlungsfeld, das besser oder schlechter beherrscht werden kann, ganz zu schweigen von missbräuchlichen Praktiken. Schon vor dem Hintergrund dieser übergreifenden politischen, sozialwissenschaftlichen und ökonomischen Herausforderungen und erst recht mit Blick auf das Sozialmanagement mit seinen Standards, Regeln und seinen komplexen wettbewerblichen Nuancierungen steht einer Hochschule, die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter ausbildet, eine Expertise in diesem Themengebiet gut zu Gesicht. Diese Veranstaltung soll das zeigen, zugleich aber auch die wachsenden Anforderungen sichtbar machen. Was dient diesem Ziel besser als die enge Kooperation mit vielen Praktikerinnen und Praktikern, ihren Institutionen, Betrieben und Unternehmungen. Diese Tagung bringt Wissenschaft und Praxis eng zusammen, beide Seiten hören einander genau zu und lernen voneinander. Nicht zuletzt ein Vergewisserungsdiskurs über Rollen, Funktionen, Probleme und Erfolge. In diesem Sinne ist diese Veranstaltung ein wichtiger Meilenstein einer Entwicklung, die unsere Hochschule zu einem attraktiven Partner werden lässt.
In diesem Sinne wünsche ich uns allen eine anregende und erkenntnisreiche Tagung, verbunden mit der Hoffnung, dass es nicht bei diesem einen Forum Sozialmanagement bleibt.

Prof. Dr. Birgit Wiese
Sozialpädagogin, Diplom-Kauffrau. Professur für Sozialmanagement im FB Sozialwesen.

Sehr geehrte Teilnehmer, sehr geehrte Teilnehmerinnen,
sehr geehrte Referenten, sehr geehrte Referentinnen,

für Außenstehende ist es zuweilen sehr schwierig zu verstehen, was denn so an den Hochschulen gelehrt und geforscht wird. Dabei stehen insbesondere Fachhochschulen der Praxis sehr nahe. Einerseits durch das studienintegrierte Pflichtpraktikum, was es in dieser Form an Universitäten nicht gibt und andererseits durch eine sehr praxisnahe Forschung, die in dieser Form nur selten an Universitäten praktiziert wird. Hier steht eher die Theorie- bzw. Grundlagenforschung im Vordergrund.
Das Studium der Sozialarbeit/Sozialpädagogik ist traditionell an den Fachhochschulen angesiedelt und zeichnet sich seither durch einen hohen Praxisbezug aus. Das zeigt sich nicht nur durch das integrierte Praxissemester, sondern auch durch Lehrinhalte, die auf Forschungsergebnissen basieren, die in der Praxis gewonnen wurden. Diese wären ohne eine Zusammenarbeit mit der Praxis nicht möglich. Dabei spielt die studentische Forschung eine große Rolle. Es sind die Studierenden, die z.B. durch das Praxissemester Ideen für Fragestellungen entwickeln, die sie dann im Rahmen von Studienabschlussarbeiten, mit Hilfe von wissenschaftlichen Methoden, genauer untersuchen. Nicht selten finden sich darunter herausragende Arbeiten, die wichtige Ergebnisse für die Praxis bieten. Leider verschwinden diese dann nach dem Studienabschluss in der Schublade, ohne dass die Praxis von den Ergebnissen profitieren kann.
Mit dem Forum Sozialmanagement soll nun eine Plattform geschaffen werden, mit deren Hilfe praxisrelevante studentische Forschungsergebnisse aus dem Themenfeld »Sozialmanagement« präsentiert werden sollen. Dabei wurde das Themenfeld »Sozialmanagement« gewählt, weil gerade hier aktuell ein großer Bedarf an praxisrelevanten Fragestellungen mit der Suche nach Lösungsansätzen besteht.
Bei dem jetzt stattfindenden 1. Forum Sozialmanagement steht das Thema »Personalmanagement« im Fokus. Die vier Vorträge zeigen nicht nur eine sehr große Bandbreite der Themenbearbeitung, sondern auch, mit wie viel Engagement die Studierenden ihre Themen bearbeitet haben. Daher bin ich persönlich dankbar, dass es gelungen ist, in Kooperation mit dem AWO Landesverband Brandenburg e.V und mit finanzieller Unterstützung durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie des Landes Brandenburg dieses 1. Forum Sozialmanagement in die Tat umzusetzen.
Ich hoffe, dass noch viele Foren Sozialmanagement folgen werden und wünsche uns allen eine anregende und erkenntnisreiche Tagung.

Erdgeschoss
1 Studienangelegenheiten / International Office
2 Poststelle

Wir zeigen Herz
Brandenburg zeigt Herz

SOZIALPÄDAGOGISCHER FACHKRÄFTEMANGEL

in Brandenburg

Referent: Prof. Dr. Heiko Kleve, Dekan des Fachbereichs 1 der FH Potsdam
Autorinnen: Beatrix Grill und Jessica Weisheit

Die qualitative Forschungsarbeit mit dem Titel »Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit? Eine empirische Untersuchung zur aktuellen Situation und Perspektiven für das Land Brandenburg«, erörtert die Problematik des sozialpädagogischen Fachkräftemangels im Land Brandenburg. Im Fokus der Untersuchung standen die beiden Fragen, wie sich die derzeitige Personalsituation in den Einrichtungen des Landes Brandenburg darstellt und welche Zukunftsperspektiven gesehen werden. Um einen umfassenden Einblick zu erhalten, wurden Einrichtungs- und Personalleitungen aus verschiedenen Regionen des Landes Brandenburg interviewt. Aus dem Interviewmaterial wurden schließlich Handlungsempfehlungen für Leitungskräfte und Personalverantwortliche abgeleitet.

Forschungsansatz – Ausgangspunkt der Studie bildeten die Ergebnisse der LIGA-Studie von 2010. Mit Hilfe von Fragebögen wurden im Rahmen dieser Studie unterschiedliche sozialpädagogische und Pflegeeinrichtungen im Land Brandenburg zu ihrer personellen Situation befragt. Die wichtigsten Ergebnisse dieser Studie waren:

- Insgesamt lässt sich ein Defizit an Fachkräften in allen sozialen Bereichen feststellen, wobei es unterschiedliche Ausprägungen in den Berufsfeldern gibt.
- 87% der befragten Einrichtungen hatte 2010 Probleme bei Stellenbesetzungen. Als Ursache wurden belastende und unattraktive Arbeitsbedingungen benannt.
- Ca. 50% der befragten Einrichtungen erwarteten 2010 einen altersbedingten Personalengpass bis 2015.
- Personalgewinnungsinstrumente waren 2010 bei den Einrichtungen nicht sonderlich ausgeprägt.

Aufsetzend auf diesen Ergebnissen wurde von den beiden Autorinnen im Jahr 2015 eine Befragung (leitfadengestützte Interviews) mit 20 Personalverantwortlichen aus den unterschiedlichsten Gebieten im Land Brandenburg geführt. Die Größe der Einrichtungen variierte dabei zwischen 5 und 800 Mitarbeitenden. Die Befragten stammten aus den Arbeitsfeldern Suchthilfe, Behindertenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe, Psychologische Betreuungsdienste, Frühförderung und allgemeine Soziale Dienste.

Ergebnisse – Wie aus Abb. 1 zu entnehmen ist, betrachtet die Mehrzahl der Befragten die aktuelle Personalsituation als »entspannt«, d.h. es werden derzeit keine Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung gesehen. Ein großer Teil ist ambivalent gestimmt, d.h. hier sind schon Erfahrungen gemacht worden, dass bestimmte Stellenbesetzungen Schwierigkeiten bereiten.

Abb. 2 zeigt, dass die Altersstruktur in den befragten Einrichtungen sehr unterschiedlich ist. Die größte Gruppe stellt Einrichtungen mit einer Altersstruktur von 40+ dar. Diese Zahl ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels von großer Wichtigkeit, weil sie darauf hinweist, dass die betroffenen Einrichtungen gerade dann jüngeres Personal benötigen werden, wenn durch den demografischen Wandel die Verfügbarkeit erheblich eingeschränkt sein wird.

Abb. 3 zeigt, dass die Einrichtungen in 5 Jahren verstärkt Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung erwarten.

Abb. 4 bezieht sich auf die Frage, welche Resonanz aktuell auf ausgeschriebene Stellenanzeigen erzielt wird. Dabei zeigt sich, dass lediglich 30% der Befragten die Resonanz als gut bezeichnen. Die Mehrheit gibt an, dass sie entweder nur eine mäßige oder keine Resonanz erhält.

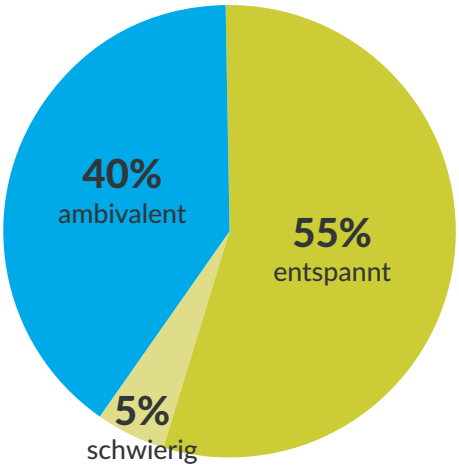


Abb. 1: Wahrnehmung der aktuellen Personalsituation

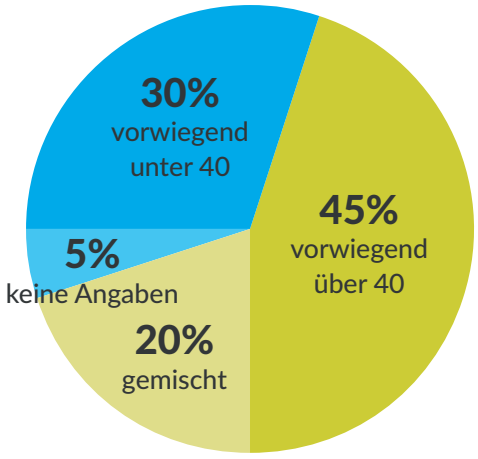


Abb. 2: Altersstruktur

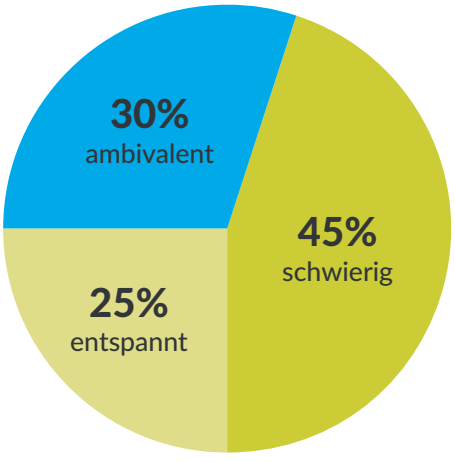


Abb. 3: Einschätzung Personalsituation in 5 Jahren

Abb. 4: Resonanz auf ausgeschriebene Stellen

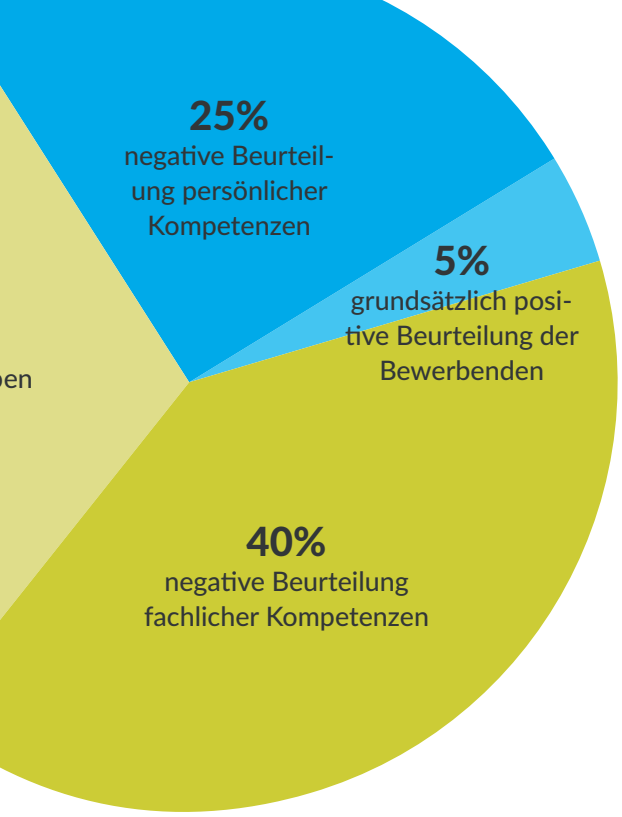


Abb. 5: Qualität der Bewerbenden

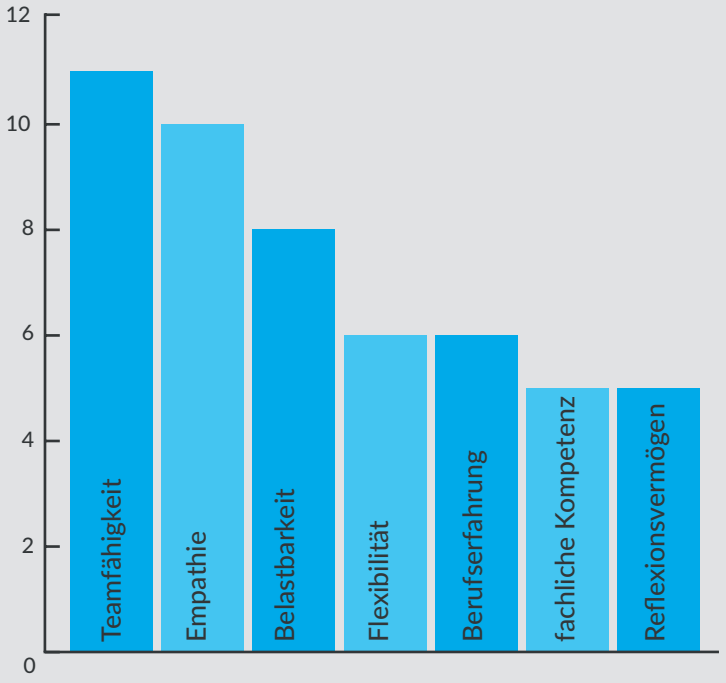


Abb. 6: Wichtige Kompetenzen von Bewerbenden (Mehrfachnennung möglich)

Abb. 5 macht deutlich, dass die Qualität der Bewerbenden von den Befragten im Bereich der persönlichen und fachlichen Kompetenzen eher als negativ wahrgenommen wird.

Abb. 6 führt aus Sicht der Befragten die wichtigsten Kompetenzen auf, die Bewerbende mitbringen sollten. Auffallend ist, dass soziale Kompetenzen im Vordergrund stehen.

Abb. 7 spiegelt wieder, dass die Befragten unterschiedliche Erfahrungen mit den Kompetenzen der Bewerbenden machen. Es fällt auf, dass die fachlichen Kompetenzen der Bewerbenden mehrheitlich als ungenügend angesehen werden. Hervorzuheben ist zudem, dass von 5 Befragten auch die sozialen Kompetenzen als ungenügend angesehen werden.

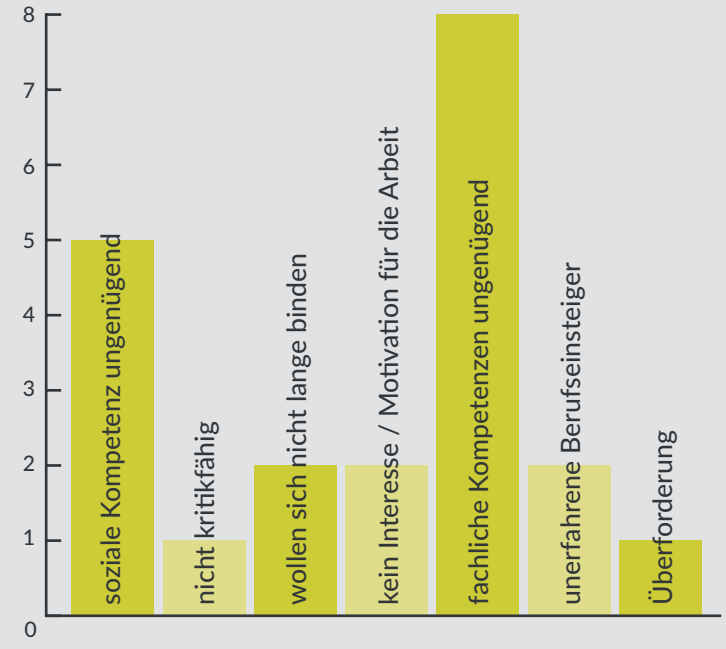


Abb. 7: Kritik an Bewerbenden (Mehrfachnennung möglich)

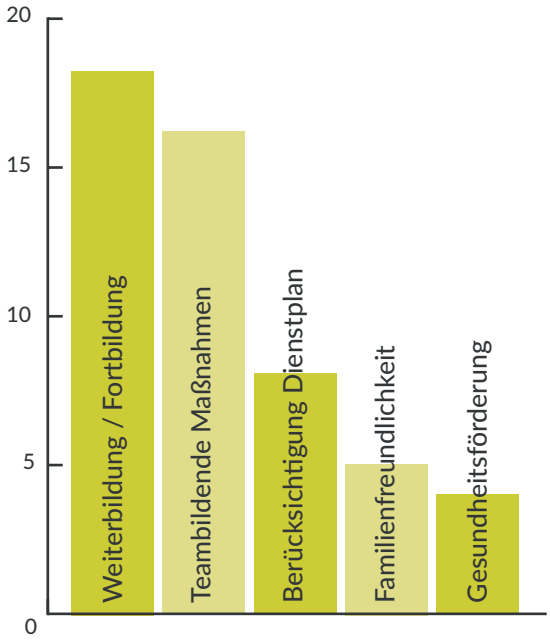


Abb. 8: Strategien Personalbindung (Mehrfachnennung möglich)

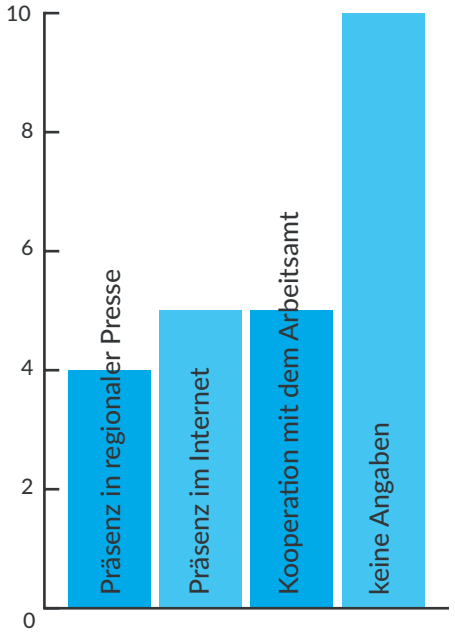


Abb. 9: Strategien Personalgewinnung (Mehrfachnennung möglich)

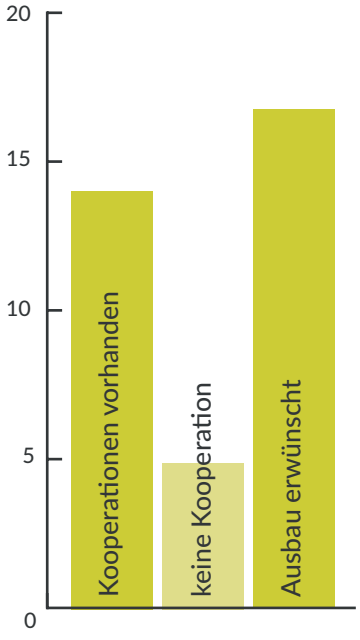


Abb. 10: Kooperation mit Ausbildungsstätten (Mehrfachnennung möglich)

Abb. 8 stellt dar, mit welchen Personalbindungsmaßnahmen die befragten Einrichtungen arbeiten. Fast alle Befragten gaben an, dass sie Weiterbildungsmaßnahmen anbieten. Als zweithäufigste Maßnahme wird die Teamentwicklung genannt. Lediglich fünf Einrichtungen bieten familienfreundliche Rahmenbedingungen an und nur vier Maßnahmen aus dem Gesundheitsmanagement.

Abb. 9 macht deutlich, dass die befragten Unternehmen nur wenige Instrumente zur Personalgewinnung einsetzen, wobei diese zu den „üblichen Instrumenten" gezählt werden müssen.

Abb. 10 zeigt, dass zur Personalgewinnung von der Mehrheit der Befragten auch die Kooperation mit Praxiseinrichtungen genutzt wird. Die Mehrheit der befragten Einrichtungen wünscht sich hier sogar einen Ausbau der Beziehungen.

Gesamtergebnisse – Insgesamt zeigt die Untersuchung,

- dass die Bereitschaft, sich zum Thema zu äußern, gering war. Es war für die Autorinnen sehr schwer, Interviewpartner*innen zu finden.
- dass die Problematik des Fachkräftemangels bekannt, aber eine passive, abwartende Haltung der Leitungskräfte zu verzeichnen ist.
- dass eher dürftige Strategien / Instrumente zur Personalgewinnung und -bindung bekannt sind und eingesetzt werden.
- dass die Ausbildungsstätten (Fachschulen und Hochschulen) in enger Zusammenarbeit mit der Praxis ihre Ausbildungsinhalte evaluieren und überarbeiten müssen.

Vergleich mit der LIGA-Studie von 2010 – Gemeinsamkeiten

- In beiden Studien zeigt sich, dass die Mehrheit der Verantwortlichen in Zukunft mit einem erheblichen Fachkräftemangel rechnet.
- Das Hauptproblem wird in den unattraktiven Arbeitsbedingungen (z.B. Bezahlung, Schichtdienst, schwieriges Klientel) gesehen, die Interessent*innen zunehmend davon abhalten, einen sozialen oder Gesundheitsberuf zu ergreifen.
- In beiden Studien lassen sich Unterschiede in den einzelnen Berufsgruppen feststellen.
- Maßnahmen der Personalbindung haben Vorrang vor der Personalgewinnung.
- Die Kooperation mit Ausbildungsstätten wird als Instrument der Personalgewinnung gesehen und auch eingesetzt.

Vergleich mit der Liga-Studie von 2010 – Unterschiede

- Der in 2010 prophezeite Personalengpass in 2015 wurde nicht bestätigt.
- Berufserfahrung bei jungen Bewerber*innen ist zunehmend erwünscht.
- Die Bereitstellung von alternativen familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen ist in 2015 kaum umsetzbar.
- Maßnahmen der Gesundheitsförderung finden in der Studie von 2015 deutlich weniger Beachtung als in 2010.

Handlungsempfehlungen

- Die Gewinnung von Fachkräften aus den europäischen Nachbarländern sollte als Möglichkeit gesehen werden.
- Volle Ausschöpfung des Potentials an Arbeitskräften, die vorhanden sind: auch Arbeitslose sollten durch z.B. Umschulungen oder andere Programme vermehrt in das Arbeitsfeld der sozialen Dienstleistungen integriert werden.
- Hochschulen sollten vermehrt berufsbegleitende oder duale Studiengänge anbieten, die in Zusammenarbeit mit der Praxis entwickelt werden.
- Erhöhung des Arbeitszeitvolumens, d.h. Teilzeitstellen sollten vermehrt aufgestockt werden.
- Demografiefeste Personalpolitik, d.h. Einrichtungen müssen Strategien zur Personalgewinnung und –bindung entwickeln und konsequent einsetzen.
- Modellbeispiele für innovative Projekte zur Steigerung der Attraktivität ländlicher Regionen suchen und von deren Strategien lernen.
- Letztendlich sollte jede Einrichtung offen für kreative und auch ungewöhnliche Lösungsansätze sein und den Mut haben, neue Wege / Ideen auszuprobieren.

Autorinnen:
Beatrix Grill ist examinierte Krankenschwester und war in diesem Beruf 20 Jahre tätig. Im September 2015 hat sie das Studium der Sozialen Arbeit an der FH Potsdam mit dem Titel Bachelor of Arts abgeschlossen. Seit Oktober 2015 absolviert sie ein Masterstudium an der BTU Cottbus.

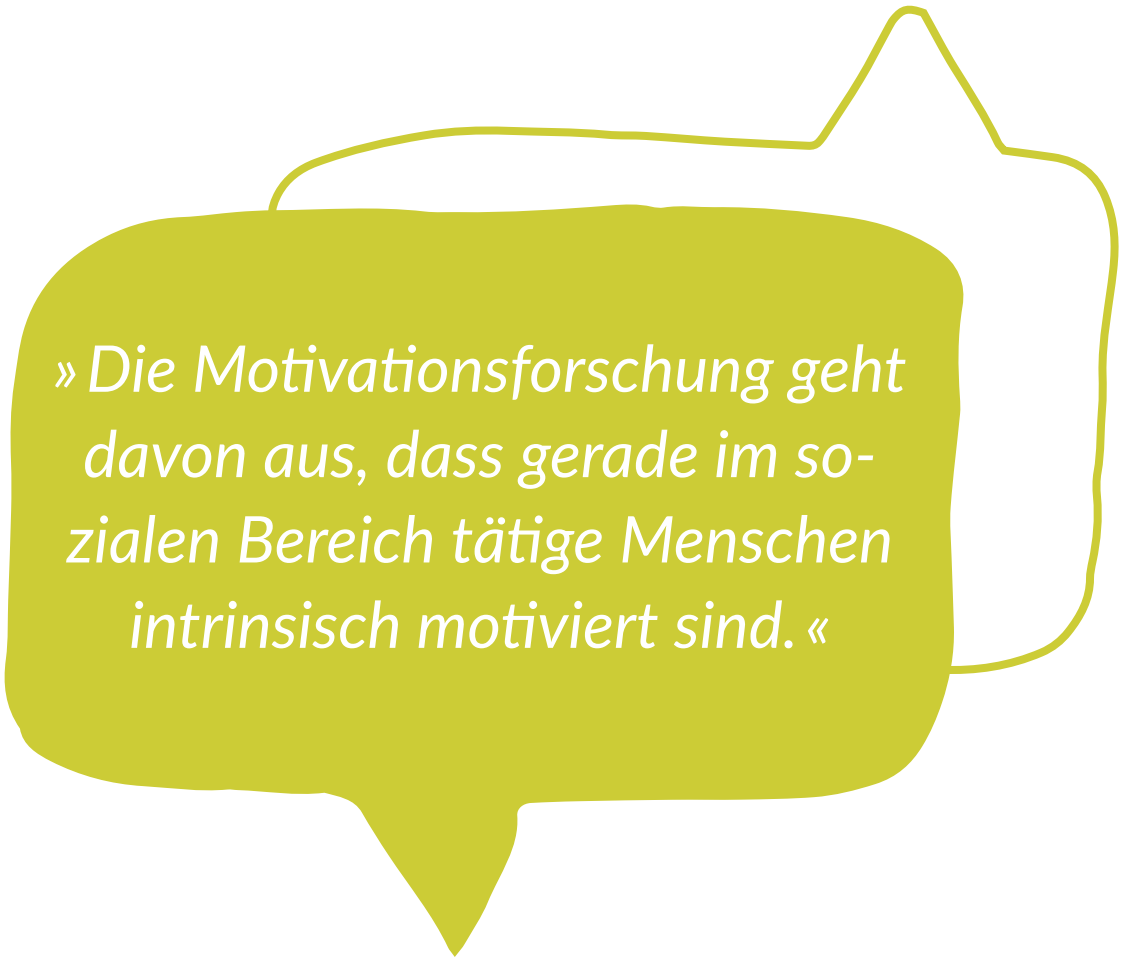
Jessica Weisheit absolvierte nach ihrem Abitur im Jahr 2011 ein Freiwilliges Soziales Jahr und begann anschließend ein Studium der Sozialen Arbeit an der Fachhochschule Potsdam. Neben dem Studium war sie in mehreren Berufsfeldern der Sozialen Arbeit aktiv. Seit ihrem Studienabschluss im September 2015 ist sie als Sozialarbeiterin in einer ambulanten Pflegeeinrichtung tätig.

MITARBEITER*INNEN MOTIVATION

in sozialen Einrichtungen

Referentin und Autorin: Lisa Arlt

Die Bachelorarbeit »Mitarbeitermotivation in sozialen Berufen – Eine empirische Forschung« beschäftigte sich mit der Frage, was Mitarbeiter*innen in sozialen Einrichtungen benötigen, um motiviert ihre Arbeit zu verrichten. Um diese Frage zu beantworten, wurde im ersten Schritt mit Hilfe von Persönlichkeits- und Berufswahltheorien erfasst, was Menschen veranlasst, einen sozialen Beruf zu ergreifen und diesen auch motiviert auszuüben. Um diese Theorien zu überprüfen, wurden im zweiten Schritt insgesamt 20 Interviews mit zwei verschiedenen Berufsgruppen (Erzieher*innen in Kindertagesstätten und Sozialpädagog*innen in einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung) geführt und analysiert. Die Erkenntnisse aus Theorie und Praxis wurden in einem dritten Schritt miteinander verglichen und dienten schließlich als Grundlage für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für Führungskräfte sozialer Unternehmen. Die Arbeit wurde als Gruppenarbeit gefertigt. Leider konnte die Zweitautorin Frau Bianca Klein-Allermann aus zeitlichen Gründen nicht an dem Forum teilnehmen.



Forschungsansatz – Ausgehend von der Forschungsfrage, wie Mitarbeiter*innen in sozialen Berufen dauerhaft motiviert werden können, wurde das Thema im ersten Schritt theoretisch aufbereitet. Dabei standen Motivations- und Persönlichkeitstheorien im Fokus. Ausgehend von den Motivationstheorien wurde als Einstieg die Unterteilung in extrinsische (von außen erzeugt) und intrinsische (von innen heraus) Motivation vorgenommen. Bei der extrinsischen Motivation stehen Werte wie Macht, Zugehörigkeit und Leistung im Zentrum. Daher lassen sich extrinsisch motivierte Menschen

- von äußeren Reizen beeinflussen,
- ihr Antrieb sind materielle Dinge,
- sie erhoffen sich dadurch bestimmte Ergebnisse oder positive Folgen,
- sie vermeiden Handlungen, die negative Ergebnisse zur Folge haben könnten.

Bei extrinsisch motivierten Menschen kommt es deshalb häufig vor, dass sie eine Tätigkeit/einen Beruf ausüben, der ihnen keinerlei Spaß macht, es ihnen aber ermöglicht, sich teure Dinge leisten zu können und/oder einen hohen Status zu erhalten.
Im Gegensatz dazu tun intrinsisch motivierte Menschen Dinge, weil es ihnen Spaß macht:

- Dabei kommt der Antrieb von innen heraus.
- Handlungen werden ihrer selbst Willen, und nicht auf Grund irgendwelcher Vorteile oder Belohnungen durchgeführt.
- Sie gehen dabei freudig in einer Handlung auf; die Handlung wird nicht als Belastung, sondern als Glück und Befriedigung empfunden und kann bis zum Flow-Erleben führen, d.h. die Person geht in einer Handlung komplett auf.

Inhaltlich angelehnt aus der Quelle: www.zwp-online.info.de

Als weiterer theoretischer Ansatz für die Studie diente das Thomann-Riemann-Persönlichkeitsmodell. Hier werden vier Grundausrichtungen von Persönlichkeiten beschrieben:
Für die Studie ist insbesondere der »Nähe-Typ« von Bedeutung, da dieser sich gerne aufgrund seiner Persönlichkeitsstruktur einen Beruf im Sozial- und Gesundheitswesen sucht.
Einen weiteren theoretischen Ansatz bildete das Modell des »Hilflosen Helfers« nach Wolfgang Schmidtbauer. Dieser geht davon aus, dass Menschen, die einen sozialen Beruf ergreifen dafür ein besonderes Motiv haben. Dieses ergibt sich aus einer narzisstischen Störung (Ich-Störung), die in der Kindheit durch Vernachlässigung durch die Eltern erzeugt wurde. Um diese zu kompensieren und damit die Auseinandersetzung mit der eigenen Verletzung zu verhindern, suchen sich die Betroffenen ein Arbeitsfeld, in denen sie verdeckt Macht über andere ausüben und sich moralisch über andere erheben können.

Wichtigste Ergebnisse – Ausgehend von der Überlegung, dass auch Führungskräfte in sozialen Einrichtungen für die Motivation ihrer Mitarbeiter*innen zuständig sind, wurden insgesamt 20 leitfadengestützte Interviews geführt. 10 davon mit Erzieher*innen in einer Kita und 10 mit Sozialpädagog*innen in einer Einrichtung für Menschen mit Behinderung. Insgesamt zeigt die Befragung, dass beide Berufsgruppen

- intrinsisch motiviert sind,
- dem Nähe-Typen nach dem Thomann-Riemann-Modell zugeordnet werden können und
- Merkmale des / der hilflosen Helfer*innen nach Wolfgang Schmidtbauer aufweisen.

Desweiteren zeigt sich, dass insbesondere die Kita-Mitarbeiter*innen sehr unzufrieden mit Ihrer Arbeitssituation sind. Große Unzufriedenheit herrscht dabei über die Rahmenbedingungen – von der Bezahlung bis zur Ausstattung – aber auch im Hinblick auf »weiche Faktoren«, wie Führungsstil, Wertschätzung usw..
Deutlich wird zudem, dass sowohl die Sozialpädagog*innen als auch die Erzieher*innen zur Motivation identische Faktoren aufzählten:

- Möglichkeit der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung,
- Vorhandensein von klaren Arbeitsstrukturen und
- ein funktionierendes / harmonisches Team.

Handlungsempfehlungen – Die Studie zeigt, dass Sozialpädagog*innen und Erzieher*innen ein sehr starkes Motiv haben, einen sozialen bzw. helfenden Beruf auszuüben. Sie sind i.d.R. intrinsisch - also aus sich heraus motiviert. Um bei diesen Menschen die Motivation zu erhalten, muss die Persönlichkeitsstruktur in den Fokus gerückt und daraus konkrete Handlungen abgeleitet werden. Dazu gehören insbesondere folgende Punkte:

- eine wertschätzende Führung, d.h. Lob und Anerkennung aussprechen,
- Handlungsspielräume und Vertrauen geben,
- regelmäßige Mitarbeiter*innen- und Feedbackgespräche,
- Ehrlichkeit ggü. den Mitarbeiter*innen,
- Unterstützung geben insbesondere bei der Entwicklung einer professionellen Distanz,
- in Veränderungsprozesse einbeziehen und
- eine gesundheitsorientierte Führung praktizieren, d.h. insbesondere die Belastungsgrenzen der Mitarbeiter*innen kennen und akzeptieren.

Referentin und Autorin:
Lisa Arlt absolvierte ein Studium der Sozialarbeit an der FH Potsdam, das sie im September 2014 mit dem Bachelor beendete. Derzeit ist sie als Schulsozialarbeiterin in dem Projekt »Klassencoach« beschäftigt.

2. Autorin:
Bianca Klein-Allermann arbeitet seit ihrem Studienabschluss im September 2014 als Erzieherin in einer Berliner Kita.

BURNOUT-PRÄVENTION

in sozialen Einrichtungen

Referentin und Autorin: Jeanette Rohr

Statistiken der Krankenkassen (u.a. AOK) zeigen, dass vor allem Angehörige sozialer Berufe – allen voran Sozialarbeiter*innnen, Erzieher*innen und Altenpfleger*innen – ein hohes Risiko besitzen, im Laufe ihres Berufslebens an einem sogenannten Burnout zu erkranken. Vor diesem Hintergrund sollte im Rahmen der Bachelorarbeit untersucht werden, wie eine Burnout-Prävention aussehen könnte und ob diese nicht bereits im Studium beginnen muss. Um dieser Fragestellung nachzugehen, wurden Interviews mit Sozialpädagog*innen und Sozialarbeiter*innen, die sich zur stationären Rehabilitation in der Heinrich-Heine-Klinik (Potsdam) mit der Diagnose Burnout befanden, geführt. Diese Aussagen wurden ausgewertet, Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgestellt und aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen für die Praxis formuliert. Die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen können auch auf die Berufsgruppen »Erzieher*innen« sowie »Alten- und Gesundheitspfleger*innen« übertragen werden.

Forschungsansatz – Ausgangspunkt für die Studie war eine statistische Erhebung der Krankenkasse AOK aus dem Jahre 2011 (siehe unten).
Die Statistik zeigt, dass insbesondere Angehörige in den sozialen und Gesundheitsberufen überdurchschnittlich vom Burnout-Syndrom betroffen sind. Vor diesem Hintergrund wurde die Forschungsfrage formuliert, wieso gerade Angehörige dieser Berufe so stark betroffen sind. Um die Frage zu bearbeiten, wurde zunächst nach Antworten in der Theorie gesucht. Dabei stand – wie bei Vortrag 2 – die Frage im Mittelpunkt, wer einen sozialen und / oder Gesundheitsberuf ergreift. Als Ansatz wurden auch das Thomann-Riemann-Persönlichkeitsmodell und die »Hilflosen Helfer« nach Wolfgang Schmidtbauer gewählt.
Ergänzt wurden diese beiden Ansätze durch das Berufswahlmodell nach Holland, das sich explizit mit dem Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen und Berufswahl auseinander setzt. Nach Holland streben Personen von sich aus danach, in beruflichen Umwelten tätig werden zu können, die mit ihren individuellen Interessenschwerpunkten und Fähigkeiten übereinstimmen. Wenn eine Person feststellt, dass eine berufliche Umwelt nicht ihren Fähigkeiten und Interessen entspricht, verlässt sie diese wieder und sucht nach einer Umwelt, zu der eine höhere Übereinstimmung besteht. In dem Holland-Modell wird der sogenannte »Social« / sozial Orientierte beschrieben, der mit den Eigenschaften »hohe soziale Verantwortung, starkes Bedürfnis nach Beachtung und sozialer Interaktion, gute verbale und soziale Fähigkeiten, Probleme werden eher durch soziale Aktivitäten statt intellektuell gelöst«, beschrieben. Laut Holland finden sich diese Persönlichkeiten insbesondere in pädagogischen und sonderpädagogischen Berufen, aber auch in der klinischen Psychologie und beratenden Berufen. Zwischen den drei verwendeten Modellen finden sich viele Gemeinsamkeiten: es handelt sich in den sozialen und Gesundheitsberufen i.d.R. um Menschen, die ein helfendes Motiv haben, über eine überdurchschnittliche Empathie verfügen, sehr gut in sozialer Interaktion sind, aber auch dazu neigen, sich zu übernehmen und sehr viel Anerkennung und Beachtung benötigen, um motiviert ihren Beruf ausüben zu können. Um diese theoretischen Annahmen zu überprüfen, wurde mit Unterstützung der Leitung der Heinrich-Heine-Klinik eine Befragung von insgesamt 13 Sozialpädagog*innen (2 Männer und 11 Frauen) durchgeführt, deren Aufenthalt sich auf der Diagnose »Burnout« gründete.

Berufsgruppen mit den meisten Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund von Burn-out-Erkrankungen im Jahr 2011 (je 1.000 AOK-Mitglieder)

(statista / Deutschland, 2011 / Quelle: WIdO)

Ergebnis – **Frage 1: Beruflicher Werdegang**
Die Befragten hatten sehr unterschiedliche berufliche Laufbahnen. Vom Abitur bis zum Hauptschulabschluss war alles vorhanden. Einige sind vorher anderen beruflichen Tätigkeit wie z.B. Wirtschaftskaufmann, Bäckereiverkäuferin, Informatikerin oder Graveurin nachgegangen. Eine berufliche Neuorientierung wurde aufgrund der »Wende« oder Unzufriedenheit mit der derzeitigen Tätigkeit vorgenommen. Heute arbeiten die Interviewten als Sozialpädagog*innen z.B. in der Justizanstalt, in einer Reha-Klinik, beim Bildungsträger, in einer Beratungsstelle und in der Kinder- und Jugendhilfe.

Ergebnis – **Frage 2: Gründe für die Berufswahl »Sozialpädagog*in«**
Bei den Antworten zeigten sich ähnliche Beweggründe:

- Gute Chance nach der »Wende« beruflich Fuß zu fassen.
- Beruf entspricht eigenen Talenten am meisten bzw. das Arbeiten im soz. Bereich bereitet viel Freude, da auch eine gewisse »Tendenz zu helfen und zu heilen« besteht.
- Einige gaben an, das »Helfer- Syndrom« zu besitzen und aufgrund dieser Charaktereigenschaften den Beruf gewählt zu haben.

Ergebnis – **Frage 3: Würde der Beruf noch einmal gewählt werden?**
Bei den Antworten zu dieser Frage war das Verhältnis zwischen »ja« und »nein« ausgeglichen. Als Pro wurde genannt:

- Vielseitigkeit des Berufes
- Viel Freude an der Arbeit
- Menschen helfend und unterstützend zur Seite stehen können
- »Zu schade, bereits Erreichtes wieder hinzuschmeißen«

Als Contra wurde genannt:

- Zeit- und Leistungsdruck
- Hohe Arbeitsdichte und hohes Arbeitstempo
- Viel Schreibarbeit und Dokumentation
- Wenig Zeit für Klienten
- Wenig Gestaltungsmöglichkeiten und viele Regeln bzw. Vorschriften, an die sich Mitarbeiter*innen halten müssen
- Keine regelmäßigen Arbeitszeiten, Schichtdienste und Rufbereitschaft
- Befristete Arbeitsverträge, Unterbezahlung
- Kaum Anerkennung durch andere Fachberufe, eher Bevormundungen und Abwertungen der beruflichen Tätigkeit

Ergebnis – **Frage 4: Zusammenhang zwischen Beruf und Aufenthalt in der Reha-Klinik**
In der Auswertung konnte zwischen inneren und äußeren Faktoren unterschieden werden. Innere Faktoren:

- Nicht »Nein« sagen können
- Hohe Ansprüche an sich selbst und der eigenen Arbeit haben
- Alles korrekt machen wollen
- Sich über die Arbeit definieren
- Eigene Schwächen nicht eingestehen wollen
- Eigene Bedürfnisse oft hinten anstellen
- In Situationen verharren, die nicht gut tun

Insgesamt zeigten sich bei den inneren Faktoren Charaktereigenschaften, die Schmidtbauer seinem »Helfer-Syndrom« zuordnet. Als äußere Faktoren wurden benannt:

- Strukturelle Bedingungen am Arbeitsplatz (Zeit- und Leistungsdruck, hohes Arbeitstempo, viel Schreibarbeit, wenig Zeit für Klienten etc.)
- Strukturelle Bedingungen der Sozialen Arbeit (Unterbezahlung, Überstunden, Schicht- und Außendienste, wenig Anerkennung etc.)
- Mobbing
- Doppelbelastung (Pflege der Eltern, familiäre Probleme, Zweitjob etc.)

Insgesamt werden hier belastende Faktoren benannt, die einen Burnout begünstigen, insbesondere wenn sie im Zusammenhang mit den Charaktereigenschaften des Helfers gesehen werden.

Ergebnis – **Frage 5: Vorbereitung auf stressige Situationen im Studium**
Hier gaben 12 der 13 Befragten an, dass eine Vorbereitung in Bezug auf diese Thematik nicht stattgefunden hat. Nur ein Befragter fühlte sich durch Studium und Fortbildungsmaßnahmen ausreichend gewappnet. Allerdings machten 2 Sozialpädagoginnen darauf aufmerksam, dass in den 1980er Jahren, als sie studierten, das Thema noch nicht so akut war und eine Vorbereitung auch nicht wirklich notwendig erschien.

Ergebnis – **Frage 6: Was hätte an Vorbereitung in die Ausbildung/Studium gehört?**
Hier wurden von den Interviewten viele Punkte benannt:

- Supervision
- Selbstfürsorge / Selbstschutz
- Psychologie (Alterspsychologie / Psychodrama)
- Thematik Stress (Ursachen, Symptome)
- Stressprävention und –bewältigung
- Strukturelle Aspekte der Sozialen Arbeit und am Arbeitsplatz
- Seminare zu Abgrenzung / Distanz, des Nein sagen könnens und der Kritikfähigkeit
- Methoden zum Umgang mit schwierigen Klienten
- Mobbing / Bossing

Ergebnis – **Frage 7: Was wollen die Befragten nach dem Klinikaufenthalt ändern?**
Zu dieser Frage nannten die Interviewten sehr konkrete Vorstellungen:

- Ansprüche an die eigene Arbeit senken
- Verantwortung auf Klienten übertragen bzw. verlagern
- Idealismus abbauen
- Nicht mehr so hetzen und unter Druck setzen lassen
- Abgrenzung / Distanz, »Nein« sagen
- Mehr auf Familie, Freunde und sich selbst konzentrieren
- Arbeitszeitverkürzung
- Arbeitsplatz- oder auch Jobwechsel

Ergebnis – **Frage 8: Anmerkungen, die die Interviewten noch zum Thema machen wollten.**
Den Befragten war es wichtig zu betonen, dass Berufsanfänger nicht zu viel von dem Beruf erwarten sollten, da dieser sehr schwierig und anstrengend sei. Es kann aber auch sehr schön sein, wenn man unbedingt darauf achtet, für sich selbst zu sorgen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Befragten Persönlichkeitsmerkmale aller verwendeten Theoriemodelle bestätigen. Besonders viel Übereinstimmung gab es mit dem »Hilflosen Helfer« nach Wolfgang Schmidtbauer.

Handlungsempfehlungen – Eine wichtige Erkenntnis ist, dass die Befragung die Existenz einer Persönlichkeitsstruktur, die in soziale und Gesundheitsberufe strebt, bestätigt. Diese Erkenntnis sollte zur Entwicklung von Burnoutpräventionskonzepten genutzt werden. Im Folgenden sollen einige Vorschläge gemacht werden. Diese unterteilen sich in »persönlicher Prävention« und »Prävention durch den Arbeitgeber«.

PERSÖNLICHE PRÄVENTION

ÜBERNAHME VON VERANTWORTUNG

- zum eigenen Denken und Handeln stehen und bereit sein, dafür auch die Konsequenzen zu tragen

SELBSTWIRKSAMKEIT

- Vertrauen in eigene Fähigkeiten gewinnen
- sich des eigenen Einflusses bewusst werden
- Kontrolle über Dinge bzw. Situationen haben
- in der Lage sein, eigene Erfolge zu würdigen und nicht jeden Misserfolg auf sich zu beziehen

ENTWICKLUNG VON SELBSTBEWUSSTSEIN

ARBEITSHALTUNG

- Nutzung von Feedback seitens Familie, Freunde und Kollegen
- Anforderung von Unterstützung bei Arbeitskolleg*innen und Führungkraft
- Delegieren von Aufgaben
- Einhalten von Pausen

ABGRENZUNG

- Fähigkeit zur Distanzierung
- Umgang mit eigenen Grenzen
- Nein- Sagen lernen

WERTSCHÄTZUNG GEBEN

- Lob/ Anerkennung für geleistete Arbeit äußern
- Konstruktive Kritik äußern
- Bewusstsein darüber entwickeln, dass ein Mangel an Wertschätzung zu Gratifikationskrisen früher oder später zum Burnout führen

PRÄVENTION DURCH DIE FÜHRUNGSKRAFT BZW. ARBEITGEBER*IN

FÜHRUNGSSTIL

- Vorbild sein
- Kommunikation zw. Mitarbeiter*innen fördern und selbst das Gespräch mit Arbeitnehmer*innen suchen
- Umfragen zu Zufriedenheiten / Unzufriedenheiten durchführen

ZUSAMMENARBEIT MIT KRANKENKASSEN

diese bieten z.B. in der Regel kostenlos:

- spezielle Burnout- Präventionskurse
- Sport, Rückenschule, Entspannungsverfahren und
- Seminare zu Stressbewältigung

ARBEITSBEDINGUNGEN

- Auf gerechte Arbeitsverteilung achten
- Auf die Einhaltung von Arbeits- und Pausenzeiten, Urlaub achten
- Klare Arbeitsaufträge geben, klare Verantwortlichkeiten herstellen
- Fort- und Weiterbildungen, Hospitationen anbieten
- Möglichkeit von Gleitzeit, Auszeit für Pflege Angehöriger oder eines Sabbatical anbieten
- Unternehmensinterne Rückenschul-, Entspannungs- oder Sportkurse bzw. Gutscheine für Fitnessstudio, Hallenbad oder Sauna anbieten
- Seminare zu Themen wie Stress oder Mobbing anbieten

Referentin und Autorin:
Jeanette Rohr ist staatlich anerkannte Physiotherapeutin und hat bis zum Beginn des Studiums der Sozialen Arbeit an der FH Potsdam in dem Beruf gearbeitet (3 Jahre Berufserfahrung). Im März 2015 hat sie das Studium mit dem Bachelor auf Arts abgeschlossen.

EHRENAMTLICHE ARBEIT

mit Menschen im Alter

Referentin: Prof. Dr. Birgit Wiese
Professorin für Sozialmanagement im Fachbereich 1 der FH Potsdam
Autor: Reiner Behrends

Die meisten Menschen wollen dort alt werden, wo sie wohnen. Dies ist nachvollziehbar und wünschenswert, jedoch birgt der Wunsch, in der vertrauten Wohnung alt zu werden, eine Reihe von Risiken. Bereits heute erhält ein großer Teil der älteren Menschen keine Unterstützungsleistungen mehr von Familie, Freunden oder aus dem nachbarschaftlichen Umfeld – eine Entwicklung, die zunimmt. Durch den Ausbau ambulanter Pflegedienste konnte zwar die Wohndauer zu Hause erheblich verlängert werden, bei komplexen Problemlagen bleibt jedoch oft als scheinbar einzige Möglichkeit die Übersiedlung in ein Pflegeheim.

Die Ursachen für diesen vermeintlichen Automatismus liegen auf vielen Ebenen: Wohnungen, die nicht mehr bedarfsgerecht sind, ein ausgedünntes Dienstleistungsangebot und eine zunehmend anonyme Nachbarschaftsstruktur verstärken Tendenzen zur Abhängigkeit von professionellen Hilfesystemen bei gleichzeitigem Verlust eines selbstbestimmten Lebens. Der betroffene ältere Mensch und sein Umfeld sehen unter diesen Umständen häufig keine andere Lösung als den Umzug in eine Institution. Gewollt ist dieser Umzug in den meisten Fällen nicht. Nachbarschaftliche und familiale Hilfeleistungen in Kombination mit einem verlässlichen professionellen Hintergrundsystem sind die tragenden Säulen für ein selbstbestimmtes Wohnen und Leben im Alter.

Vor dem Hintergrund, dass es – gerade in Großstädten –

eine Tendenz zur Singularisierung und zu sozialen Monokulturen gibt, steigt die Bedeutung von nachbarschaftlicher und ehrenamtlicher Hilfe (freiwilliges Engagement) für ältere Menschen, um Einsamkeit, sozialer Isolation und unzureichender Unterstützung entgegenzuwirken. Diese Aufgabe übernehmen überwiegend gemeinnützige Organisationen, die soziale Kontakte und Freundschaften ermöglichen, ältere Menschen zu Themen rund ums Alter beraten und bei Bedarf weitere Hilfe- und Unterstützungsleistungen vermitteln. In der Regel arbeiten diese Organisationen mit freiwilligen Helfern, d.h. sie müssen darum werben, dass Menschen sich freiwillig engagieren.

Die Bachelorarbeit von Reiner Behrends befasst sich ausführlich mit diesem Thema. Der Titel lautet: »Freiwilliges Engagement in einer alternden Gesellschaft. Eine empirische Untersuchung zur Motivation von Freiwilligen, die sich für einsame ältere Menschen engagieren«. Zur Erforschung der Beweggründe für ein freiwilliges Engagement wurde mit Hilfe des Vereins »Freunde alter Menschen e.V.« umfangreiches Datenmaterial zur Fragestellung erstellt, gesichtet, ausgewertet und Handlungsempfehlungen für die Praxis – insbesondere für die Anwerbung von freiwillig Engagierten – entwickelt.

Forschungsansatz – Ausgangspunkt der Studie bilden gesellschaftliche Veränderungsprozesse die dazu führen, dass in der Altersstruktur immer mehr ältere Menschen, immer weniger jungen gegenüberstehen. Zudem zeigen sich eine hohe Anzahl an kinderlosen Frauen und ein immer höherer Anteil an Alleinlebenden in der Gesellschaft. Dadurch werden aller Voraussicht nach auch immer mehr ältere Menschen alleine leben. Dieser Trend legt die Vermutung nahe, dass die Einsamkeit im Alter ansteigen wird und immer mehr Menschen den letzten Abschnitt ihres Lebens ohne Kontakte und Unterstützung eines familiären Netzwerks verbringen. Dies wird die Gesellschaft vor große Herausforderungen stellen. Nicht nur hinsichtlich der pflegerischen Versorgung, sondern auch in Bezug auf die soziale Unterstützung, die maßgeblich für die Gesundheit wichtig ist.
Studien zur Folge führt Einsamkeit bei den Betroffenen zu einem erheblichem Verlust der Lebensqualität, die sich u.a. in psychischen (z.B. Depressionen) und physischen Erkrankungen (z.B. Herz- Kreislauferkrankungen) zeigt. Forschungen haben ergeben, dass bereits jetzt 8,5 % der Menschen über 50 Jahre unter Einsamkeit leiden und es wird davon ausgegangen, dass diese Zahl mit zunehmendem Alter an-

steigt. Deutlich ist auch, dass soziale Unterstützung älterer Menschen nicht alleine im Kontext der professionellen Hilfe geleistet werden kann. Ein Lösungsansatz für dieses Problem wird im Einsatz von freiwillig Engagierten gesehen. Es stellt sich allerdings die Frage, wie Menschen dazu bewegt werden können, diese Aufgabe wahrzunehmen. Um diese Frage zu beantworten, wurden Bewerbungsbögen (Zahl = 76) von Freiwilligen des Vereins »Freunde alter Menschen e.V.« ausgewertet. Diese enthalten u.a. eine Frage nach der Motivation, sich für ältere Menschen zu engagieren. Zum anderen wurden 10 leitfadengestützte Interviews mit Freiwilligen geführt, die bereits einem Engagement nachgehen und regelmäßig ältere Menschen besuchen, um der Einsamkeit im Alter entgegenzuwirken.

Forschungsgrundlage für die Motivationserfassung bei Freiwilligen bildete u.a. die bereits in Vortrag 2 vorgestellte Unterteilung in extrinsische und intrinsische Motive. Daneben wurde als Auswertungsraster das sogenannte Volunteer Functions Inventory (VFI) genutzt, dass vom Autor modifiziert (Bezug zu älteren Menschen) und erweitert (Situationsfunktion und tätigkeitsbezogene Funktion) wurde:

Wertefunktion: Die Funktion beschreibt die Möglichkeit, etwas Gutes zu tun und zu helfen. Zudem besteht die Funktion darin, einen Beitrag für das Gemeinwohl bzw. die Gesellschaft zu leisten. Auch kann die Betroffenheit über die Einsamkeit älterer Menschen sowie über den Umgang mit älteren Menschen und den als fehlend empfundenen Respekt vor Älteren zum Ausdruck gebracht werden.

Verständnis- und Lernfunktion: Die Funktion ist darin zu sehen, dass ein Erfahrungsaustausch mit älteren Menschen eine Informationsquelle über vergangene Zeiten darstellt. Eine weitere Funktion besteht darin, etwas über den eigenen Altersprozess und den Umgang mit altersbedingten Einschränkungen zu erfahren. Außerdem beinhaltet diese Funktion den Erwerb neuer Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Soziale Funktion: Die soziale Funktion beinhaltet die Entstehung neuer Kontakte und Freundschaften sowohl zu älteren Menschen als auch zu anderen freiwillig Engagierten. Auch die Reduktion der eigenen Einsamkeit wird dieser Funktion zugeordnet. Zudem beinhaltet die soziale Funktion die Erfüllung von Erwartungen von anderen Menschen.

Karriere- und Leistungsfunktion: Die Funktion besteht in der Erlangung berufsrelevanter Vorteile. Zudem wird dieser Funktion das Streben nach Leistung und Erfolg (Leistungsmotiv) zugeordnet.

Schutzfunktion: Die Funktion beschreibt die Verarbeitung eigener Probleme oder Schuldgefühle.

Selbstwert- und Wirksamkeitsfunktion: Die Funktion besteht darin, ein positives Selbstbild zu erlangen und das Selbstbewusstsein zu steigern. Diesbezüglich spielt auch der Erhalt von Dankbarkeit eine Rolle. Auch beschreibt die Funktion die persönliche Selbstverwirklichung. Das Wirksamkeitsstreben als menschliches Bedürfnis wird ebenfalls zu dieser Funktion zugeordnet. Diese Funktion ermöglicht soziale Kontrolle und Rückschlüsse auf eigene Kompetenzen und berücksichtigt die Möglichkeit von Einflussnahme (Machtmotiv).

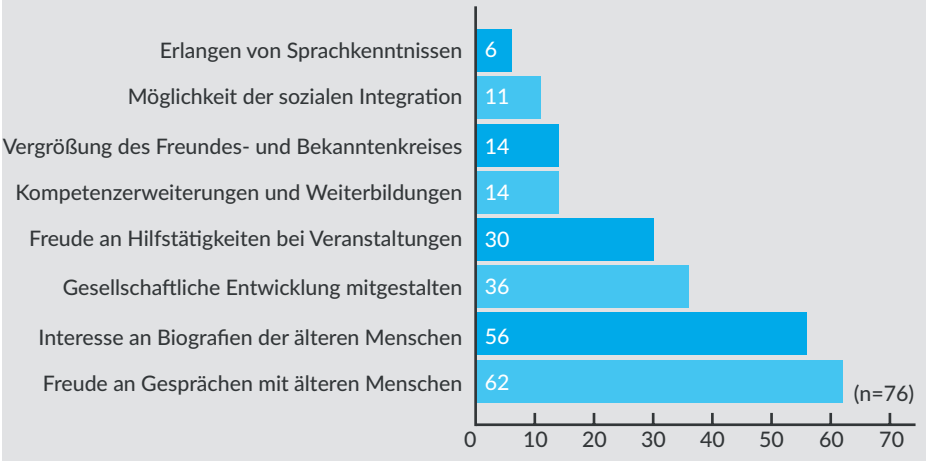
Situationsfunktion: Die Funktion besteht in der Reaktion auf situative Gegebenheiten, beispielsweise die plötzliche Verfügbarkeit von Freizeit oder die Kompensation von unbefriedigenden Arbeitsbedingungen. Auch Reaktionen auf äußere Einflüsse durch Medien oder durch das soziale Umfeldgehören zu dieser Funktion (Situationsfaktoren der Motivation).

Tätigkeitsbezogene Funktion: Die Funktion besteht in der Freude und in positiven Erlebnissen, die sich aus der Tätigkeit selbst ergeben (Tätigkeitsbezogene Faktoren der Motivation).

Die wichtigsten Motive – Einige Beispiele

Merkmale der älteren Menschen

FAKTOREN ÜBERGREIFEND



Steigerung des Selbstbewusstseins und sozialer Anschluss

PERSONEN FAKTOREN

… wegen der **Dankbarkeit** / Umgang mit Älteren ist **bereichernd** / **Selbsterfahrung** / **Erweiterung des Erfahrungshorizontes** / …

… eigenes Leben **mit neuer Freundschaft** bereichernd / **gegenseitige Gesellschaft** / **neue Leute kennenlernen** / …

(Angaben in den Bewerbungsunterlagen)

Situation zur Aufnahme des Engagements

SITUATIONS FAKTOREN

»Vielleicht war ich ein bisschen **unzufrieden mit meinem Leben**, immer nur arbeiten und nicht mit Leuten Spaß haben.«

(Experteninterview)

Freude bei Ausführung der Tätigkeit

TÄTIGKEITSBEZOGENE FAKTOREN

»[…] **positive und auch tiefe und intensive Momente** […]«

(Experteninterview)

Wichtigste Ergebnisse – Wie aus der Übersicht zu entnehmen ist, wurden als häufigste Motive Interesse an der Biografie älterer Menschen, Freude an Gesprächen mit älteren Menschen, Dankbarkeit, Erfahrungserweiterung, Selbsterfahrung, neue Menschen kennenlernen und Bereicherung / Sinngebung im eigenen Leben genannt. Die Studie zeigt zudem, dass die Befragten i.d.R. intrinsisch motiviert sind, d.h. aus sich heraus handeln und nicht, weil sie eine materielle Belohnung erhoffen oder eine gesellschaftliche Statusverbesserung anstreben.

Handlungsempfehlung – Insgesamt zeigt die Studie, dass Motive für ein freiwilliges Engagement abhängig von der Person, der Situation und der Tätigkeit selbst sind.
Die Motivation ist aber auch abhängig von der Art und der Zielgruppe des Engagements. Dabei zeigen sich folgende ausgeprägte Motive:

- Merkmale der älteren Menschen
- Aussicht auf Selbstwertsteigerung
- Sozialer Anschluss
- Lebens- und Erwerbssituation

Diese Motive sollten bei der Ansprache bzw. Anwerbung von Freiwilligen unbedingt Berücksichtigung finden, indem diese z.B. als »Mehrwert für ein freiwilliges Engagement« im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit aufgegriffen und transportiert werden. Im Rahmen der Tätigkeit mit einsamen älteren Menschen sollten die Freiwilligen von Sozialarbeitern/-pädagogen begleitet werden, die diese auf das Engagement vorbereiten (insbesondere auf schwierige Situationen).

Autor:
Reiner Behrends hat im September 2014 seinen Bachelor of Arts in Sozialer Arbeit an der FH Potsdam abgeschlossen. Er arbeitet seitdem für den Verein »Freunde alter Menschen e.V.« in Hamburg und baut dort in Kooperation mit einer Wohnungsbaugenossenschaft einen Standort der internationalen Freiwilligenorganisation in Hamburg-Mitte auf.

PERSONALMANAGEMENT
in sozialen Einrichtungen
Potsdam, 17.02.2016
TEILNAHMEBESCHEINIGUNG
Frau / Herr
hat am Mittwoch, den 17. Februar am Fachtag
„Personalmanagement in sozialen Einrichtungen"
an der Fachhochschule Potsdam teilgenommen.
Inhaltliche Schwerpunkte:
Sozialpädagogischer Fachkräftemangel im Land Brandenburg
Mitarbeiter_innenmotivation in sozialen Einrichtungen
Burnout-Prävention in sozialen Einrichtungen
Ehrenamtliche Arbeit mit Menschen im Alter
Verschiedene Workshops
Anne Böttcher
Geschäftsführerin AWO Landesverband Brandenburg e.V.
FHP:-)
PERSONALMANAGEMENT
in sozialen Einrichtungen

MOTIVATION VON MITARBEITER*INNEN UND EHRENAMTLICHE ARBEIT MIT MENSCHEN IM ALTER

Workshopergebnisse

Moderation: Lisa Arlt und Prof. Dr. Birgit Wiese, Unterstützung durch Micael Veit

Der Workshop »Motivation von Mitarbeiter*innen« fand bei den Teilnehmer*innen mit über 30 Anmeldungen das größte Interesse, was verdeutlicht, dass das Thema in der Praxis sehr präsent ist. Im Gegensatz dazu fanden sich für den Workshop »Ehrenamtliche Arbeit mit Menschen im Alter« nur sehr wenige Interessent*innen. Da beiden Studien das gleiche theoretische Gerüst zu Grunde liegt (Motivationstheorien), wurden die beiden Workshops zu einem zusammengelegt. Dennoch kann im Ergebnis zwischen den beiden Themenfeldern eine getrennte Betrachtung vorgenommen werden.

Ergebnis – **Motivation von Mitarbeiter*innen**
Eingeleitet wurde der Workshop mit der Frage, was die anwesenden Teilnehmer*innen dazu motiviert, in einer sozialen Einrichtung zu arbeiten. Es wurden folgende Antworten aufgezeichnet:

- Arbeit mit Menschen
- herzliches, persönliches und entschleunigtes Arbeitsumfeld
- einem Vorbild folgen

Als nächstes wurde gefragt, was die Motivation beeinflusst. Hier gab es sehr unterschiedliche Nennungen:

- Die Motivation hat sich nicht geändert.
- Die ursprüngliche Motivation wird vom jetzigen Arbeitsfeld beeinträchtigt.
- Die Sozialarbeit hat sich in den letzten Jahren verändert. Daher ist die Motivation auch verändert und stimmt nicht mehr mit der ursprünglichen Motivation überein.
- Es besteht aufgrund der hohen Arbeitsdichte keine Zeit, die Motivation zu hinterfragen.

Die anschließende Diskussion zeugte von einem großen Dilemma, in der sich soziale Einrichtungen heute befinden: Einerseits nimmt die Arbeitsverdichtung immer weiter zu und andererseits soll in der gleichen Zeit qualitativ hochwertige Arbeit mit hoch motivierten Mitarbeiter*innen geleistet werden. Es wurde deutlich, dass dies in der Praxis nicht umsetzbar ist, weil hierfür Zeit, aber auch finanzielle Mittel fehlen. Dennoch wurde betont, dass es wichtig ist, Mitarbeiter*innen

- eine Hilfe zur Selbstreflektion,
- Angebote und Möglichkeiten zur Weiterbildung und
- Unterstützung in der alltäglichen Praxis anzubieten.

Insgesamt zeigte sich, dass dem Thema eine hohe Praxisrelevanz zuerkannt wird, konkrete Maßnahmen in der Praxis aber aus zeitlichen und finanziellen Gründen nicht oder nur in einem geringen Umfang geleistet werden können.
Für eine tiefergehende Diskussion fehlte leider die Zeit.

Ergebnis – **Ehrenamtliche Arbeit mit Menschen im Alter**
Im Rahmen der Diskussion zum Thema »Arbeitsverdichtung« wurde auch die Frage aufgeworfen, ob ehrenamtliche Arbeit nicht einen Beitrag zur Entlastung der Hauptamtlichen leisten kann. Im Rahmen der Diskussion kristallisierten sich folgende Punkte heraus:

- Das Ehrenamt kann das Hauptamt nicht ersetzen.
- Das Ehrenamt bedarf Führung und Koordination.
- Der richtige Einsatz von Ehrenamtlichen »will gelernt sein«.
- Der Einsatz von Ehrenamtlichen ist bereichsabhängig.
- Das Ehrenamt bedarf großer Wertschätzung.
- Die Schulung von Ehrenamtlichen ist zwingend notwendig.
- Es werden Einarbeitungskonzepte für Ehrenamtliche benötigt.
- Ehrenamtliche sollten nicht als »Lückenbüßer« eingesetzt werden.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass der Einsatz von Ehrenamtlichen durchaus bejaht wird, dieses aber viel Vorarbeit erfordert, bis die Ehrenamtlichen auch am richtigen Ort mit der richtigen Kompetenz eingesetzt werden können. Zudem besteht die Gefahr, dass das Ehrenamt aus Kostengründen das Hauptamt verdrängt.

BURNOUT-PRÄVENTION

Workshopergebnisse

Moderatorin: Jeanette Rohr
Unterstützung durch Juliane Kern

Der Workshop Burnout-Prävention fand im Gegensatz zum Workshop »Mitarbeiter*innenmotivation« in kleiner Runde statt. Aber gerade die kleine Runde ermöglichte einen intensiven Austausch, der auch einiges an Ergebnissen brachte. Im Zentrum des Workshops stand die Frage, wie soziale Einrichtungen eine wirksame Burnout-Prävention gestalten können. Die Teilnehmenden diskutierten drei Bereiche, in denen Präventionsmaßnahmen durchgeführt werden müssen: 1. Im Arbeitsbereich, 2. Im persönlichen Bereich und 3. Prävention während der Ausbildung.

Ergebnis – **für Punkt 1 »Arbeitsbereich« wurden folgende Vorschläge gemacht:**

- Gesundheitsmanagement: Mitarbeiter*innen in die Entwicklung des Gesundheitsmanagements mit einbeziehen, Teambildende Maßnahmen wie Yoga, gemeinsam Kochen, Sport machen, Gesundheitsgutscheine ausgeben.
- Strukturveränderungen: Überflüssige Arbeitsabläufe minimieren bzw. abschaffen.
- Führungsverhalten verändern: Lob, Anerkennung, Wertschätzung äußern, Vertrauen in Mitarbeiter*innen haben, Selbsterkenntnis fördern.
- Mitarbeiter*innen sollten aber auch konstruktive Kritik gegenüber der Führungsebene leisten.

Ergebnis – **für Punkt 2 »persönlicher Bereich« gab es folgende Nennungen:**

- Übernahme von Eigenverantwortlichkeit
- Individuelle Bedürfnisse erkennen
- Für sich selbst sorgen
- Aushalten lernen
- Zeit für sich finden (Mann/Frau muss nur wollen)
- Prioritäten setzen
- Gezielt Raum und Zeit für Aufgaben nehmen

Ergebnis – **für Punkt 3 »Ausbildungsbereich« wurde Folgendes benannt:**

- Zeitmanagement lernen.
- Selbsterfahrungsmöglichkeiten in Bezug auf Stärken und Grenzen anbieten.
- Erlernen von Konfliktlösungsstrategien.

Insgesamt wurde die Erkenntnis gewonnen, dass Burnout-Prävention nicht nur Aufgabe des / der Arbeitgeber*in ist, sondern einen hohen persönlichen Anteil beinhaltet. Erst zusammen ist es möglich, eine Wirksamkeit zu erzielen. Arbeitgeber*innen sollten aber die Möglichkeit bieten, durch z.B. Fort- und Weiterbildung bei der Entwicklung im persönlichen Bereich zu unterstützen.

FAZIT
und Ausblick

Nach dem Ende der Workshops wurden die Ergebnisse im Plenum vorgestellt. Dabei entwickelte sich eine lebhafte Diskussion, nicht nur zu den Workshopergebnissen, sondern allgemein zu der Frage, wie eine bessere Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis hergestellt werden kann. Von den anwesenden Praktikern und Praktikerinnen wurde insbesondere der Wunsch geäußert, einen besseren Praxisbezug im Studium herzustellen. Die Erfahrungen der Praxis zeigen, dass hier noch ein großer Bedarf besteht.

Als ein Vorschlag zur besseren Praxistauglichkeit des Studiums wurde die Einrichtung eines Dualen Studienganges vorgeschlagen. Nach dem Vorbild der dualen Berufsausbildung, in der die Ausbildung zwischen Praxisbetrieb und Schule stattfindet, könnte nach Meinung der Anwesenden eine wesentlich bessere Verbindung zwischen Studium und Praxis hergestellt werden. Studierende erhalten so während des Studiums schon wesentlich mehr Praxiserfahrung, als es heute der Fall ist und steigen nach dem Studium mit einer höheren Praxiskompetenz in ihre erste Stelle ein. Zudem besteht für soziale Einrichtungen die Möglichkeit, durch die Bereitstellung von Praxisplätzen den eigenen Nachwuchs auf Studienniveau auszubilden. Die FH Potsdam nimmt diesen Wunsch als Studiengangsentwicklungsfrage, die betrachtet werden muss, auf.

Insgesamt wurde die Veranstaltung von allen Anwesenden als Format bewertet, das in der Zukunft weiter geführt werden sollte. Auch das Themenfeld »Sozialmanagement« wurde als richtungsweisend betrachtet. Die Organisatoren überlegen vor diesem Hintergrund auch im Jahr 2017 wieder ein Forum sattfinden zu lassen – diesmal mit dem Schwerpunkt Organisationsentwicklung, ein Thema, das in der Praxis aufgrund von immer neuen Herausforderungen, die sich aus gesellschaftlichen Entwicklungen ergeben, von großer Relevanz ist.

»DEINE ERSTE PFLICHT IST, DICH SELBST GLÜCKLICH ZU MACHEN. BIST DU GLÜCKLICH, SO MACHST DU AUCH ANDERE GLÜCKLICH.«

Ludwig Andreas Feuerbach

gefördert durch:

LAND
BRANDENBURG

Ministerium für Arbeit,
Soziales, Gesundheit,
Frauen und Familie