



Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences

Hochschule Neubrandenburg
Fachbereich Gesundheit, Pflege, Management
Studiengang Pflegewissenschaft/Pflegemanagement

EVALUATION DER ARBEIT MIT EHRENAMTLICHEN IM >ZENTRUM DEMENZ<

B a c h e l o r a r b e i t

zur

Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Science (B.Sc.)

Vorgelegt von: Caroline Reske Christin Scholz

URN: urn:nbn:de:gbv:519-thesis 2011 – 0118 – 1

Betreuer: Frau Prof. Dr. paed. Bedriska Bethke

Zweitkorrektor: Prof. Dr. Roman F. Oppermann

Tag der Einreichung: 17.06.2011

Inhalt

1. Einleitung.....	1
2. Die Charakterisierung des Ehrenamtes	3
2.1 Der Begriff des Ehrenamtes	3
2.2 Die Notwendigkeit des Ehrenamtes.....	5
2.3 Engagementbereitschaft und Einsatzbereiche der ehrenamtlichen Arbeit	8
2.4 Altersstruktur und geschlechtsspezifische Verteilung im Ehrenamt	10
3. Arbeitszufriedenheit & Motivation.....	12
3.1 Ein rein sozialpsychologischer Exkurs.....	12
3.2 Motivationstheorien	18
3.2.1 Inhaltstheorien	22
3.2.2 Prozesstheorien	29
3.3 Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann.....	32
3.4 Spezifische Motivationspositionen im Kontext des Ehrenamtes.....	35
Empirischer Teil	36
4. Die Vorstellung des >Zentrum Demenz<.....	36
5. Forschungsdesign.....	38
6. Feldzugang	40
7. Datenerhebung und -aufbereitung.....	42
8. Datenauswertung	45
9. Darstellung der Forschungsergebnisse	47
10. Diskussion der Forschungsergebnisse und Handlungsempfehlungen	55
Literaturverzeichnis.....	60

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerung ab 14 Jahren (Angaben in %, Mehrfachnennung).....	10
Abbildung 2: Freiwillig Engagierte nach 13 Altersgruppen: Männer und Frauen (Bevölkerung ab 14 Jahren (Angaben in %))	11
Abbildung 3: Homöostatisches Motivationsmodell	13
Abbildung 4:Phasen eines Motivationsprozesses	17
Abbildung 5: Bedürfnisse nach Maslow im dynamischen Prozess	24
Abbildung 6: Ergebnisse der Pittsburgh-Studie	26
Abbildung 7: VIE-Modell (nach Vroom 1964)	31
Abbildung 8: Arbeitszufriedenheitsmodell von Bruggemann	33
Abbildung 9: Altruistische und egoistische Orientierung von Ehrenamtlichen (Fragebogen zur Ehrenamtlichen Einstellungsstruktur, FEES).....	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:Klassifikation von Motivationstheorien	20
Tabelle 2: Profiltypen (eigene Darstellung)	41

1. Einleitung

Unsere Gesellschaft wird immer älter. Vergleicht man die Jahre 1910 und 2050 im Hinblick auf den demografischen Wandel so wird ersichtlich, dass die klassische Pyramidenform des Altersaufbaus der Gesellschaft einer Wandlung unterlegen ist.

Mit dieser drastischen Entwicklung sind weitreichende, gesundheitspolitische Folgen für die deutsche Gesellschaft verbunden. Neben finanziellen Problematiken in der Finanzierung des Sozial- und Gesundheitssystems stellt sich auch die Frage, ob der rechtliche Grundsatz „ambulant vor stationär“ weiterhin strukturell realisierbar sein wird.

Laut des Statistischen Bundesamtes lag die Zahl der Pflegebedürftigen im Sinne des Pflegeversicherungsgesetzes SGB XI im Dezember 2007 bei 2,25 Millionen. Der Pflegestatistik 2007 ist zu entnehmen, dass 68% (1,54 Millionen) der Pflegebedürftigen zu Hause versorgt werden.

Trotz dieser belegbaren Zahlen zeigt eine Bestandsaufnahme, dass beteiligte Professionen, Einrichtungen und Kostenträger nicht ausreichend auf die Versorgung und Betreuung Pflegebedürftiger und ihrer zu entlastenden pflegenden Angehörigen ausgerichtet sind. Erschwerend kommt zukünftig hinzu, dass durch den Wegfall der Wehrdienstpflicht im Dezember letzten Jahres auch der Zivildienst ausgesetzt wird. Deutschlandweit können demzufolge 90.000 Stellen nicht mehr in dem Maße besetzt werden. Die Konsequenz dieser Entscheidung trifft vor allem den pflegerischen Sektor.

Diese Entwicklungen machen deutlich, dass soziales Engagement immer mehr an Bedeutung zunimmt, um den Bedarf in pflegerischer und finanzieller Hinsicht kompensieren zu können.

Laut dem Freiwilligensurvey von 2009 sind 36 % der Bevölkerung Deutschlands mehr als 10 Jahre innerhalb einer Freiwilligenarbeit tätig. Freiwilligenarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass es sich um eine unentgeltliche Tätigkeit handelt, die dem Wohle der Gesellschaft dient.

So stellt sich die Frage, was für Motive Menschen verfolgen, um sich gesellschaftlich zu engagieren? Einen weiteren Aspekt bildet die Zufriedenheit.

Im Bereich der Pflege und Betreuung bedarf es besonderer Rahmenbedingungen, die die Ehrenamtlichen unterstützen und ihre Engagementbereitschaft fördern. Institutionen, die niedrigschwellige Betreuung anbieten, sind auf die Hilfe freiwilliger Helfer und Helferinnen angewiesen. Wie können gerade diese Einrichtungen durch die Zufriedenheitsförderung die Motivation erhalten bzw. fördern?

Durch die erneute Durchführung einer Studie im Rahmen der Bachelorarbeit soll die Arbeit der Ehrenamtlichen im >Zentrum Demenz< beleuchtet werden. Die Grundlage stellt hierbei eine bereits bestehende Studie von 2009 dar, die in Schwerin unter Kooperation der soeben genannten Einrichtung erhoben wurde. Aufgrund der Wahrung der Anonymität kann es zu keinem direkten Vergleich beider Erhebungen kommen.

Die Bachelorthesis zum Thema „Evaluation der Arbeit mit Ehrenamtlichen im >Zentrum Demenz<“ gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. In der theoretischen Abhandlung werden die Betrachtungsschwerpunkte auf das Ehrenamt, die Motivation und die Arbeitszufriedenheit gelegt. Diese Aspekte schaffen einen faktischen Rahmen für weiterführende empirische Untersuchungen. Einen leichteren Zugang in die vorgenommene Erhebung erhält der Leser durch die Vorstellung des >Zentrum Demenz<, als Kontakt- und Informationsstelle für Betroffene und ihre Angehörigen. Die Darstellung und die Diskussion der Ergebnisse, die mittels qualitativer Erhebungs- und Auswertungsmethoden generiert und bearbeitet wurden, erfolgt im zweiten Abschnitt. Abschließend werden allgemeine Handlungsempfehlungen für das >Zentrum Demenz< gegeben.

2. Die Charakterisierung des Ehrenamtes

2.1 Der Begriff des Ehrenamtes

Der Ursprung des Begriffes Ehrenamt lässt sich auf die erste Hälfte des 19. Jahrhunderts zurück verfolgen. In dieser Zeit wurden sogenannte „Ehrenmänner“ für die unentgeltliche Erfüllung von Staatsaufgaben eingesetzt bzw. verpflichtet.¹ Der Begriff des Ehrenamtes beschreibt somit in seinem ursprünglichen Sinn, eine verpflichtende und „der Ehre halber“ ausgeübte Tätigkeit, die mit keiner materiellen Entschädigung verbunden ist. Von dieser Begriffsdefinition wurde im Laufe der Zeit jedoch Abstand genommen.

Doch wie lässt sich der Begriff des Ehrenamtes heute erklären?

Im Rahmen der Literaturrecherche wurde deutlich, dass im aktuellen Sprachgebrauch keine einheitliche Definition besteht. Dieser Sachverhalt begründet auch die unterschiedlichen Begrifflichkeiten, die synonym verwendet werden. So sprechen einige Autoren von Ehrenamt, andere von Bürgerschaftlichem Engagement und wieder andere von Freiwilligenarbeit. Diese gleichbedeutende Verwendung der Begriffe wird auch in dieser Arbeit Anwendung finden.

Im Freiwilligensurvey des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend wird Ehrenamtlichkeit wie folgt definiert: „Grundsätzlich wird unter ehrenamtlicher Tätigkeit jede freiwillig erbrachte, nicht auf Entgelt ausgerichtete außerbetriebliche Tätigkeit verstanden, die am Gemeinwohl orientiert ist, auch wenn sie für einen einzelnen erbracht wird. Kostenerstattung oder Aufwandsentschädigungen stehen der Ehrenamtlichkeit grundsätzlich nicht entgegen.“ ((BMFSFJ, 1996), S. 7)

Auch für die Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagement“ sind die Freiwilligkeit und Gemeinwohlorientierung, die gemeinschaftliche bzw. kooperative Ausübung im öffentlichen Raum, sowie die

¹ Vgl. Zimmer, 2005, S. 2 ff.

Unentgeltlichkeit charakteristische Merkmale des bürgerschaftlichen Engagements.²

Ähnlich dieser Definition bzw. Charakterisierung kennzeichnen für Bierhoff (vgl. Rosenkranz, Weber, 2002, S.34) die folgenden fünf Merkmale das ehrenamtliche Engagement:

- die Absicht, anderen Menschen etwas Gutes zu tun
- die freiwillige Aufrechterhaltung der Tätigkeit
- das Fehlen einer beruflichen Verpflichtung oder einer direkten Vergütung
- die Dauerhaftigkeit des Engagements über mehrere Monate oder Jahre
- die Bindung an eine Einrichtung, die sich sozialer oder individueller Probleme annimmt.

Die Gegenüberstellung der unterschiedlichen Begriffserklärungen zeigt deutlich, dass sie im Wesentlichen die gleichen Charakterisierungen ehrenamtlicher Tätigkeit aufweisen.

Für die weiteren Ausführungen dieser Arbeit, wird jedoch die Definition der ehrenamtlichen Tätigkeit des BMFSFJ zugrunde gelegt. Die Entscheidung kann damit begründet werden, dass das Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend auch dann von Gemeinwohlorientierung spricht, wenn die ehrenamtliche Tätigkeit für den Einzelnen erbracht wird. Dieser Aspekt ist gerade für die Arbeit der Ehrenamtlichen im >> Zentrum Demenz<< ausschlaggebend, denn sie leisten sowohl Hilfe für die Gemeinschaft, als auch für den einzelnen Demenzerkrankten und seine Angehörigen.

² In Anlehnung an Enquete-Kommission, 2002, S. 152

2.2 Die Notwendigkeit des Ehrenamtes

Das ehrenamtliche Engagement erlangte seit den 1980er-Jahren zunehmend an zivilgesellschaftlichem bzw. politischem Interesse und tritt seither immer mehr in das Zentrum öffentlicher Diskussionen. Blickt man auf die letzten Jahrzehnte zurück, so lassen sich eine Vielzahl von Praxis- und Modellprojekten, sowie Studien zum Thema Ehrenamt erfassen. Einen verstärkenden Einfluss in dieser Debatte leisteten dabei die beiden Enquete-Kommissionen „Demografischer Wandel“ und „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“. Sie bildeten gleichzeitig den Ausgangspunkt für die zwei umfangreichen Studien des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend.³ Die Untersuchungen des Alterssurveys aus den Jahren 1996 und 2002 ermittelten repräsentative Daten zum Thema Altern und Altsein in Deutschland. Die zweite in Auftrag gegebene Studie des BMFSFJ ist der Freiwilligensurvey. Die ersten Daten zum Thema ehrenamtliches bzw. bürgerschaftliches Engagement wurden 1999 erhoben und bis 2009 kontinuierlich fortgeführt. Ganz allgemein betrachtet zeigen die Ergebnisse der Erhebungen, dass die ehrenamtlich Tätigen zunehmend eine tragende Säule unseres Sozialstaates bilden.

„Ohne die vielen Frauen und Männer, die in Deutschland ein Ehrenamt ausüben ... wäre unser Land um vieles ärmer und unser Gemeinwesen so nicht denkbar.“ (Helmut Kohl)

Dieser Trend zum ehrenamtlichen Engagement lässt sich durch viele verschiedene gesellschaftliche Ursachen begründen.

Der kontinuierliche Rückgang der Geburtenrate und das stetige Älterwerden unserer Gesellschaft, führt zu einer Verschiebung der Alterspyramide. Obwohl immer mehr ambulante Dienste, sowie neue altersgerechte Wohnformen entstehen und auch die Pflegeversicherung zur finanziellen Absicherung

³ Vgl. Bundesministerium für Familie, 2006, S. 199

beiträgt, so zeigen sich schon jetzt Defizite in der Versorgung alter und hilfebedürftiger Menschen.⁴

Die Betreuung und Pflege von Kranken stellt für jeden pflegenden Angehörigen eine Belastung dar. Jedoch ist festzuhalten, dass bei pflegenden Angehörigen von Demenzkranken eine weitaus größere Beeinträchtigung der Lebensqualität und dem damit verbundenen verschlechterten Gesundheitszustand zu verzeichnen ist. Gründe dieser Tendenz liegen in dem breiten Spektrum der Belastungsfaktoren. Neben physischen, geht die demenzielle Erkrankung mit psychischen, sozialen und weiteren Belastungen einher.⁵

Der Einsatz ehrenamtlich Tätiger im Bereich der Betreuung Demenzkranker bietet den pflegenden Angehörigen Entlastungspotenzial und stellt eine wichtige Maßnahme dar, um die häusliche Pflege zu erhalten bzw. zu stärken.⁶

Mit der Verschiebung der Altersstruktur ergeben sich jedoch nicht nur neue Anforderungen an unsere Gesellschaft, es bringt auch positive zu bewertende Tendenzen mit sich.

Unsere Gesellschaftsmitglieder werden immer älter und schon heute zeigt sich, dass sie zunehmend die Phase zwischen Arbeit und Ruhestand durch ehrenamtliches Engagement gestalten und somit weiterhin aktiv zur Gestaltung des Gemeinwesens beitragen.⁷ Die „jungen“ Alten können ihre Fähigkeiten, ihr Wissen und ihre Ressourcen einsetzen um Leistungen für die hilfs- und betreuungsbedürftigen Alten zu erbringen.⁸ Somit kann der zukünftig steigende Bedarf an Pflege- und Betreuungsleistungen trotz der schwindenden finanziellen Mittel gewährleistet werden.

Ein weiterer Aspekt, der den Ausbau der ehrenamtlichen Strukturen notwendig macht, sind die veränderten Familienstrukturen.

Die einst klassischen Mehrgenerationenfamilien mit ihren Rollen, Pflichten und Aufgaben gibt es heute nur noch selten. Die zunehmende Erwerbsbeteiligung der Frauen und die Mobilität in Bezug auf die Berufstätigkeit, führen zu einer Vernachlässigung der familiären Fürsorge. In wieweit die Pflege und Betreuung

⁴ Vgl. Eichener, 2003, S. 17

⁵ In Anlehnung an Schäufele, et al., (4) 2007, S. 198

⁶ Vgl. Sauer, 2007, S.24

⁷ Vgl. Bundesministerium für Familie, 2006, S.200

⁸ Vgl. Eichener, 2003, S.20

älterer Menschen zukünftig durch die Familie geleistet werden kann, lässt sich schwer einschätzen.⁹ Doch schon heute zeigt sich, dass Ehrenamtliche Aufgaben übernehmen, die früher durch familiäre Strukturen geleistet werden konnten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das bürgerschaftliche Engagement eine Möglichkeit darstellt, die bei der Bewältigung gesellschaftlicher Probleme unterstützend wirkt. In Anbetracht der steigenden Verschuldung der öffentlichen Haushalte und den steigenden Kosten im sozialen Bereich und Gesundheitsbereich darf das Ehrenamt jedoch nicht als kostengünstige Möglichkeit gesehen werden, um die staatlichen Finanztöpfe durch unbezahlte Arbeit zu entlasten. Die Fürsorgepflichten des Staates lassen sich nicht durch ehrenamtliches Engagement ersetzen, sondern nur ergänzen.¹⁰

Vor allem im Bereich der Pflege und Betreuung älterer Menschen wird die Arbeit der Ehrenamtlichen an Bedeutung gewinnen. Es soll aber ganz deutlich erwähnt werden, dass sie keinen Ersatz für professionell Tätige darstellen dürfen.

Da viele Ehrenamtliche an ihre vorherige Berufstätigkeit anknüpfen, steigt bei den Hauptamtlichen die Angst, dass sie ihre Arbeit ersetzen könnten. Besonders im Bereich der Pflege sehen die Professionellen das Ehrenamt als Ursache für die Entleerung ihrer Tätigkeit. Die Pflegekräfte müssen im Akkord waschen und ‚pampern‘ und für die schönen Dinge, die sich besonders auf die Betreuung beziehen, bleibt ihnen keine Zeit. Da die soziale Begleitung und Betreuung nach dem Pflegequalitäts-, Heim- und Pflegeversicherungsgesetz jedoch ein wesentliches Qualitätsmerkmal ist, wird dieser Bereich zunehmend durch Ehrenamtliche abgedeckt.¹¹

Aus diesen Gründen sollte es im Interesse der Einrichtungen sein, die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zu fördern. Eine klare Aufgabenverteilung und eine gute Organisation der Arbeit bilden die Basis für

⁹ Vgl. Sauer, 2007, S.24

¹⁰ Vgl. Dittmer, 2011, S. 8f

¹¹ Vgl. Maier-Grewe, et al., 2011, S.14f

ein konfliktfreies Miteinander. Die freiwillig Engagierten dürfen nicht länger als ‚Lückenfüller‘ oder ‚Störfaktor‘, sondern als Bereicherung in der Versorgung älterer Menschen wahrgenommen werden. Sie stellen ein zusätzliches Hilfsangebot dar, welches sich in das Angebotsspektrum zur Unterstützung der häuslichen und stationären Versorgung einreicht.¹²

2.3 Engagementbereitschaft und Einsatzbereiche der ehrenamtlichen Arbeit

"Ehrenamtliche beweisen immer wieder mit Herz, Hand und Verstand wie wichtig sie sind. Bürgerinnen und Bürger, die sich ehrenamtlich für andere einsetzen, schaffen ein großes soziales Netzwerk und leisten einen wesentlichen Beitrag zu einem menschlichen, wertebewussten Miteinander in unserer Gemeinschaft. Das verdient besondere Wertschätzung. Tag für Tag sind sie für andere da, trainieren Kinder in Sportvereinen, engagieren sich in Nachbarschaftshilfen, betreuen hilfsbedürftige Menschen in Heimen, rücken nachts aus zu Einsätzen von Feuerwehr und Rettungsdiensten, sind unentbehrlich bei Kirchen und karitativen Trägern, ohne dass dies immer groß thematisiert wird. Meist außerhalb der öffentlichen Wahrnehmung helfen sie direkt und wirksam."(Christine Haderthauer)

Das Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend hat in den Jahren 1999, 2004 und 2009 repräsentative Daten zum Thema Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement ermittelt.

Die Engagementquote ist insgesamt von 34% im Jahr 1999 auf 36% im Jahr 2009 gestiegen. Die aufgeschlossene Haltung der Gesellschaft dem bürgerschaftlichen Engagement gegenüber führt dazu, dass immer mehr Menschen die Bereitschaft zeigen, eine ehrenamtliche Tätigkeit aufzunehmen. Dieser Trend zeigt sich in den ermittelten Zahlen zum Thema „Engagementpotenzial“. Im Vergleich zu 1999 (26%) konnten sich im Jahr 2009 bereits 37% der Befragten vorstellen ein Ehrenamt aufzunehmen.

¹² Vgl. Fringer, et al., 2010, S.179

Das ehrenamtliche Engagement hält also zunehmend Einzug in alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens. Dies spiegelt sich auch in dem Einsatzspektrum ehrenamtlicher Arbeit wider.

Alle nachfolgenden Ergebnisse beziehen sich auf die Daten des Hauptberichtes des Freiwilligensurveys von 2009.

Demnach weist der Bereich „Sport und Bewegung“ die größte Engagementquote (10,1%) auf. In den Bereichen „Schule/Kindergarten“ und „Kirche/Religion“ engagieren sich jeweils 6,9%. Im sozialen Bereich engagieren sich 5,2% und der Gesundheitsbereich weist lediglich eine Engagementquote von 2,2% auf.

Die unterschiedliche prozentuale Verteilung der Freiwilligenarbeit lässt sich damit begründen, dass sich Ehrenamtliche immer an den eigenen Interessen und Vorlieben orientieren.

Im Vergleich zu der Untersuchung aus dem Jahr 1999 verzeichnen „Schule/Kindergarten“, „Kirche/Religion“, der „soziale Bereich“ und der „Gesundheitsbereich“ einen Zuwachs von mindestens 0,9%.

Im Bereich „Sport und Bewegung“ war das freiwillige Engagement hingegen rückläufig und sank um 0,9%.¹³

¹³ Vgl. Gensicke, et al., 2010, S.5ff

Die folgende Abbildung (1) soll das bürgerschaftliche Engagement nach einzelnen Engagementbereichen aufzeigen:

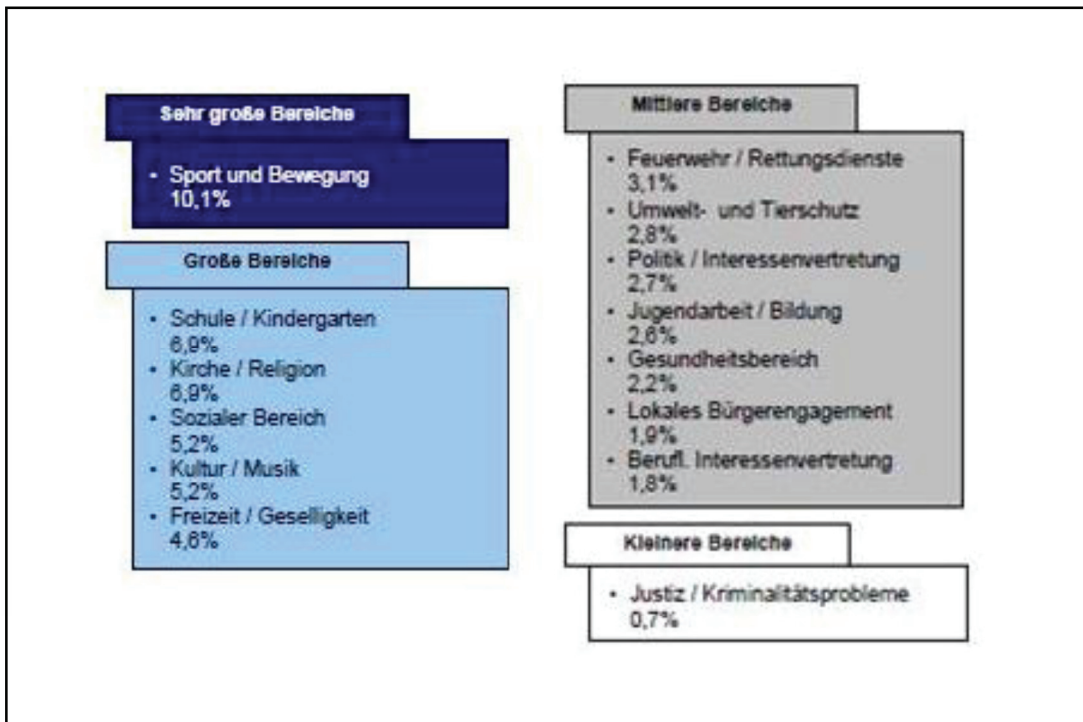


Abbildung 1: Bevölkerung ab 14 Jahren (Angaben in %, Mehrfachnennung) (Vgl. (Gensicke, et al., 2010), S.7

2.4 Altersstruktur und geschlechtsspezifische Verteilung im Ehrenamt

Wie bereits erwähnt, sind immer mehr Bundesbürgerinnen und –bürger engagiert oder bereit, eine ehrenamtliche Tätigkeit aufzunehmen.

Die aktivste Gruppe bilden dabei die jungen Menschen zwischen 14 und 24 Jahren. Vor allem im Sport, der Jugendarbeit und dem Rettungsdienst haben sie ihren Tätigkeitsbereich gefunden. Trotz der hohen Engagementquote innerhalb der Jugend, ist eine Abnahme von 37% (1999) auf 35% (2009) zu verzeichnen. Als Ursache sehen Gensicke et al. die hohe räumliche Mobilität. Junge Menschen sind weniger stark an ihren Heimatort gebunden und können daher flexibler über neue Lebensräume entscheiden.

Im Gegensatz dazu, lässt sich in der Gruppe der Älteren eine kontinuierliche Steigerung des freiwilligen Engagements über den gesamten Erhebungszeitraum erkennen. Der verbesserte Gesundheitszustand und das höhere Bildungsniveau können mögliche Ursachen sein, um sich nach der

Berufs- und Familienphase dem ehrenamtlichen Engagement zu widmen. So lässt sich für die Altersgruppe der über 65-Jährigen, eine Erhöhung der Engagementquote von 23% im Jahr 1999 auf 28% im Jahr 2009 verzeichnen.

Das Tätigkeitsfeld beschränkt sich dabei vorwiegend auf den sozialen Bereich und die Betreuung älterer, hilfebedürftiger Menschen.

Die geschlechtsspezifische Unterscheidung in Bezug auf die Engagementbereiche lässt eine klare Verteilung zwischen Frauen und Männern erkennen. Das soziale Ehrenamt, welches sich u.a. auf die Bereiche „Schule/Kindergarten“ und „Kirche/Religion“ erstreckt, wird hierbei als weibliches Ehrenamt benannt. Das männliche hingegen ist eher politisch und berufsbezogen orientiert.

Im Gegensatz zu den Frauen (32%) engagieren sich tendenziell, mit einem Anteil von 40%, mehr Männer. Besonders in der Altersgruppe der 20- bis 34-jährigen Frauen geht die Engagementquote zurück. Ausschlaggebend für diese Tendenz sind in diesem Lebensabschnitt persönliche Bedürfnisse. So stehen die berufliche Weiterentwicklung und die Familienplanung für diese Altersgruppe im Vordergrund.¹⁴ Die geschlechts- und altersspezifische Betrachtung erfolgt zur konkreten überblickshaften Darstellung in nachfolgender Abbildung (2).

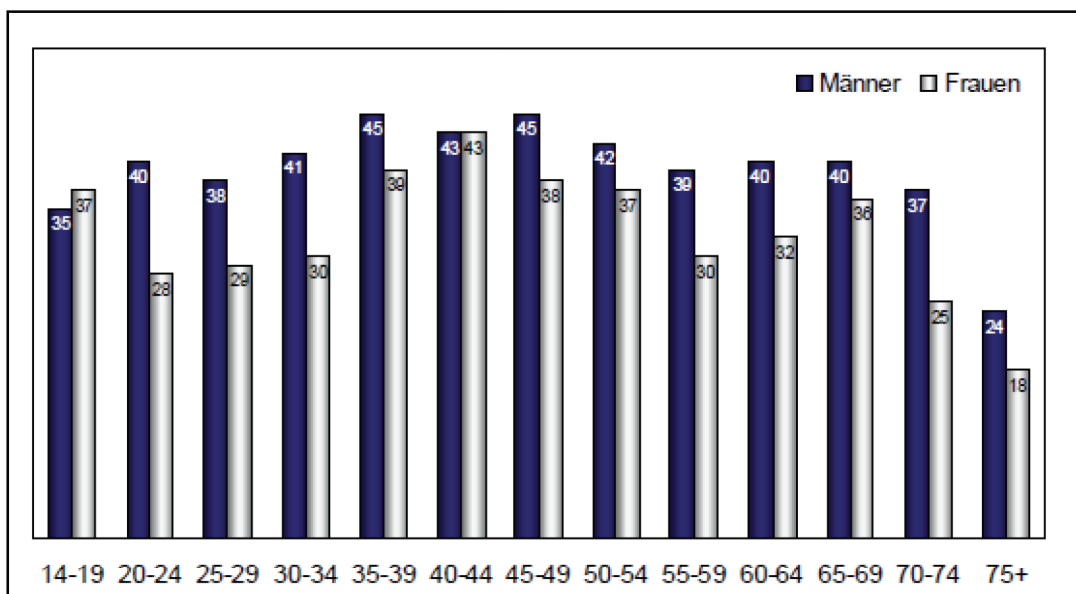


Abbildung 2: Freiwillig Engagierte nach 13 Altersgruppen: Männer und Frauen (Bevölkerung ab 14 Jahren (Angaben in %)) (Vgl. (Gensicke, et al., 2010), S. 19

¹⁴ Vgl. Gensicke et al, 2009, S.18ff

3. Arbeitszufriedenheit & Motivation

Die Motivation und die Arbeitszufriedenheit sind zwei nicht voneinander getrennt zu betrachtende Aspekte, wenn es um den Leistungsprozess innerhalb einer Organisation geht. In der Literatur wird häufig auf die Korrelation beider verwiesen. Doch wie wird Zufriedenheit hervorgerufen, oder besser welche konkreten Bedingungen müssen gegeben sein, damit ein Individuum Zufriedenheit empfindet? Eine intensive Auseinandersetzung mit diverser Literatur hat die Arbeitszufriedenheit als das am häufigsten untersuchte theoretische Konstrukt der Arbeits- und Organisationspsychologie bestätigt. Entgegen diesem Interesse erstaunt die Theoriearmut. Vielmehr wird über die Motivationsforschung auf die Zufriedenheit verwiesen.

3.1 Ein rein sozialpsychologischer Exkurs

Kernfrage dieses Kapitels stellt die Motivation der Arbeit dar, wobei der Zusammenhang zwischen Motivation und Arbeitsverhalten herauskristallisiert werden soll, um so eine Grundlage für die weiterführende Arbeit zu schaffen. Innerhalb der arbeits- und organisationspsychologischen und der sozialpsychologischen Diskussionen, wird ein allgemeiner Konsens bezüglich der Motivationsforschung ersichtlich, zumindest in Hinblick auf die inhaltliche Zuwendung. Sofern es aber zur Bestimmung der einzelnen Begrifflichkeiten kommen soll, werden Unklarheiten ersichtlich, die für die praktische Nutzung nicht förderlich sind.¹⁵ Eine Abgrenzung der einzelnen Begriffe, wie z. B. Motiv, Motivation und Motivierung kann am deutlichsten und auch am einfachsten unter der reinen sozialpsychologischen Betrachtung getroffen werden.

Der Begriff **Motiv**, aus dem französischen, kann ebenso durch die Begriffe Beweggrund, Antrieb und Anlass ersetzt werden¹⁶. Ein Motiv ist immer im Zusammenhang mit einer gewissen Handlungsbereitschaft zu sehen, mit dem Versuch konstant und ohne Widersprüche auf sich verändernde Bedingungen reagieren zu können. So erwachsen Motive aus Bedürfnissen. Man geht in der

¹⁵ Vgl. Nerdinger, 2006, S. 386

¹⁶ In Anlehnung an Duden, 2007; siehe Motiv

Psychologie davon aus, dass Motive einen dispositiven Charakter haben, wobei die >>innere Bereitschaft zu etwas<< als immerwährender Zustand eingeschätzt werden kann. Unter Lewin¹⁷ können Motive auch als psychologische Kräfte betrachtet werden. Er unterstellt ihnen gleiche Eigenschaften wie Vektoren: nämlich Stärke und Richtung.

So lassen sich für die **Motivation** als Prozess, unter Lewins Annahme, zwei Ausrichtungen festhalten. Zum einen, dass die Motivation ein aktivierender Prozess ist. Zum anderen weist dieser Prozess eine richtungsgebende Tendenz auf. Demnach erklärt Motivation „Richtung, Intensität und Ausdauer menschlichen Verhaltens“ (Zit. in: (Nerdinger, 2006), S. 386).

Als ein einfacher Erklärungsansatz, für das Zusammenspiel von Motiv und Motivation, dient das homöostatische Modell der Motivation. So lässt sich diese anhand von primären (den sogenannten angeborenen) Motiven¹⁸ vereinfacht wie folgt darstellen (Abb. 3):

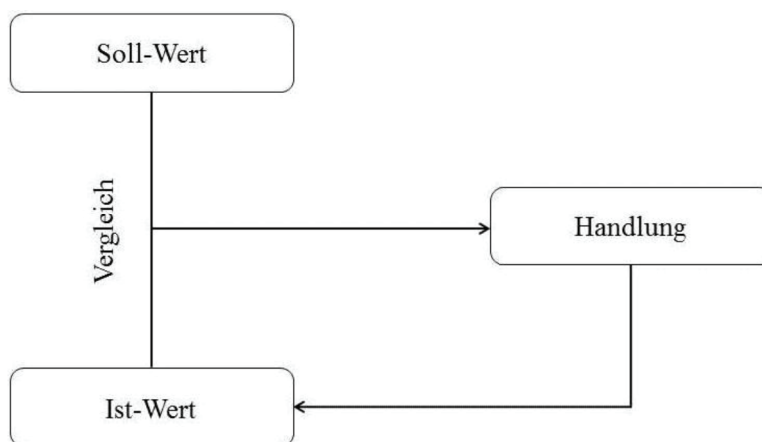


Abbildung 3: Homöostatisches Motivationsmodell (Vgl. (Fischer, et al., 2009), S. 96)

Der Istwert entspricht der subjektiv wahrgenommenen Situation und das individuelle Anspruchsniveau wird durch den Sollwert dargestellt. Jegliche Differenzen zwischen dem Soll- und dem Istwert versetzen das Individuum in physiologisches Unbehagen. Die Wahrnehmung dieser Differenz regt somit zur Motivation an, um sie zu beseitigen oder zumindest zu reduzieren.

¹⁷ In Anlehnung an Lewin in Fischer, et al., 2009, S. 97

¹⁸ Die Unterteilung in primäre und sekundäre Motive ist für die weiterführende Arbeit irrelevant. Siehe zur Vertiefung: Fischer, et al., 2009, S. 98

Aus dieser Abbildung lässt sich indirekt eine weitere Schlussfolgerung für den Motivationsprozess ableiten. Durch die Verwurzelung des Individuums mit seiner Umwelt werden Grenzen aufgezeigt. Ersichtlich wird es zumindest bei dem Sollwert, also dem Anspruchsniveau, dem bestimmte Grenzen durch situative Gegebenheiten vorgegeben sind. Folglich muss ein Individuum immer in seiner jeweiligen Situation, in der Verhalten auftritt, berücksichtigt werden.¹⁹

Bei der Betrachtung der Interaktion von Motivation und Motiv kann sowohl das Eine, als auch das Andere vorgelagert sein. Ein Individuum kann durch das Bedürfnis selbst zur Motivation veranlasst werden (a), aber ebenso kann die Vorstellung eines durch Bestrebungen erreichten Endzustandes motivierend wirken (b). Auffallend ist zunächst die Interaktion beider Begrifflichkeiten, jedoch nur auf den ersten Blick, vielmehr ist die Orientierung des Motivs eine andere. So bezeichnet man die Aktivierung der Motive (a) von innen heraus als **intrinsische Motivation**. Es erscheint die Verfolgung einer bestimmten Handlung „um ihrer selbst willen“ (Zit. in: (Steinmann, et al., 2005), S. 562). Nach Heckhausen (1989) kann die intrinsische Motivation aber weiter gefasst werden, indem er Handlung und Handlungsziel gleichstellt²⁰. Das Motiv entspricht somit der Motivation. Bezogen auf die Arbeitsmotivation können folgende intrinsische Arbeitsmotive abgeleitet werden:

- Spaß am Vollzug der Arbeit
- Kontaktmotiv
- Leistungsmotiv, also die „Arbeit als Selbstzweck“ (Zit in: (Roth, et al., 2010), S. 30)
- Streben nach Sinngabung und Selbstverwirklichung.

Als eine Sonderform der intrinsischen Motivation wird das Flow-Erlebnis in jüngerer Zeit häufig zitiert.²¹

Die **extrinsische Motivation** (b) wird allein durch die Auswirkung und die Begleitumstände der Handlung befriedigt. Das Ergebnis der Handlung selbst ist

¹⁹ In Anlehnung an Nerdinger, 2006, S. 386

²⁰ Vgl.: Fischer, et al., 2009, S. 100

²¹ Zur näheren Beschreibung des Flow-Erlebnisses siehe Steinmann, et al., 2005, S. 563

nur indirekt von Nutzen²², de facto erfolgt die Motivation um des Motivs willen.

Extrinsische Arbeitsmotive können unter anderem sein:

- Geldmotiv
- Sicherheitsmotiv
- Status- und Prestigemotiv²³.

Weiterführende Schlussfolgerungen sehen bei intrinsisch motivierten Mitarbeitern durch die Zugabe von Faktoren, die sich auf die Arbeit selbst beziehen, eine Steigerung der Arbeitsleistung und Motivation. Bei eher extrinsisch Motivierten kann über eine Erhöhung der Vergütung eine Steigerung der Arbeitsmotivation und Leistung vermutet werden. Doch muss in diesem Zusammenhang ebenso erwähnt werden, dass Extrinsität und Intrinsität nicht eindeutig voneinander abzugrenzen sind und vielmehr in einer additiven Beziehung zueinander stehen, wenn es zu motivationalem Verhalten kommen soll.²⁴

Zusätzlich betonen Deci und Ryan (2000), das noch zu beachten sei, wie autonom ein Individuum eine Handlung aufnimmt und ihr auch nachgeht. Schlüssig ist hierbei, dass vorwiegend intrinsische Motivation über einen hohen Autonomiegrad verfügt, doch auch Extrinsisches kann autonom sein. Individuen, die extrinsisch motiviert sind, können ebenso autonom handeln,²⁵ sofern z. B. der Sinn der Arbeit akzeptiert wird (Identifikation) und ebenso verstärkt, wenn dieser in das eigene Wertesystem integriert ist (Integration).²⁶

In diesem Zusammenhang wird zumeist auf den **>>Korrumpierungs-Effekt<<** verwiesen, „wonach eine externe Belohnung für eigentlich intrinsisch motivierte Tätigkeiten die intrinsische Motivation untergräbt“ (Zit. in: (Semmer, et al., 2007), S. 163).

²² In Anlehnung an Oechsler, 2006, S. 344

²³ Die einzelnen Motive, die im Arbeitsprozess relevant sind, werden unter anderem in: Nicolai, 2009, S. 139 näher beschrieben

²⁴ In Anlehnung an Fischer, et al., 2009, S. 102

²⁵ An dieser Annahme, wird zusätzlich deutlich, dass die Unterscheidung zwischen Extrinsischem und Intrinsischem nicht nahtlos verläuft.

²⁶ Vgl. Semmer, et al., 2007, S. 163

Ebenso werden noch viele andere Motivorientierungen ersichtlich. So z. B. die **Annäherungs- und Vermeidungsorientierungen**²⁷, in deren Fällen die Motivation aus einem „promotion vs. prevention focus“ (Higgins (1997); zit. in: (Semmer, et al., 2007), s. 163) heraus geschieht. Bei der Annäherung erwartet das Individuum selbst positive Ziele und so motiviert die Zielerreichung als solche. Bei der Vermeidung will man einem vermeintlichen Schaden vorbeugen. Es wird der Handelnde durch Misserfolg sogar in seiner Motivation weiter bestärkt und erhöht.

In der Motivationsforschung geht man davon aus, dass in Situationen, in denen es zu Handlungen kommt, Merkmale enthalten sind, die die Motive >anregen< können. Durch das Merkmal wird an ein Individuum appelliert, bestimmtes Verhalten zu unterlassen oder zu zeigen. In der Arbeits- und Organisationspsychologie wird dieser Sachverhalt aufgenommen und expliziert sich in Unternehmen in der >**Schaffung von Anreizsystemen**<. Ausgangslage ist die Annahme, dass Anreize ganz bestimmte Motive anregen und damit die Möglichkeit gegeben ist, das Verhalten von Individuen zu regulieren. Durch die Wahrnehmung des Anreizes werden Erwartungen²⁸ ausgelöst, die darüber entscheiden, ob die motivationale Anstrengung in Hinblick auf die Zielerreichung als gerechtfertigt gesetzt werden kann. Wenn diese Erwartungen günstig ausfallen, so kommt es zur **Motivierung**. De facto wird der Entschluss gefasst zu handeln. Semmer, et al. (2007) geben aber auch an, dass dieser Entschluss abhängig davon ist, inwieweit die >Motiv-Struktur< des Individuums und die >Anreiz-Struktur< der Organisation übereinstimmen.²⁹

²⁷ In Anlehnung an Semmer, et al., 2007, S. 163

²⁸ Erwartungen werden als Konsequenzen verstanden, die gedanklich antizipiert sind (vgl. Fischer, et al., 2009, S. 74)

²⁹ Explizit wird dieser Sachverhalt im Job-Characteristic Modell nach Heckmann und Oldham aufgegriffen, z. B. nachzulesen in Semmer, et al., 2007, S. 164 & Kolb, 1996, S. 16

Werden aber beide Strukturen für ein Individuum als gleichwertig eingeschätzt, kann der Motivationsprozess wie in folgender Abbildung 4 exemplarisch dargestellt werden:

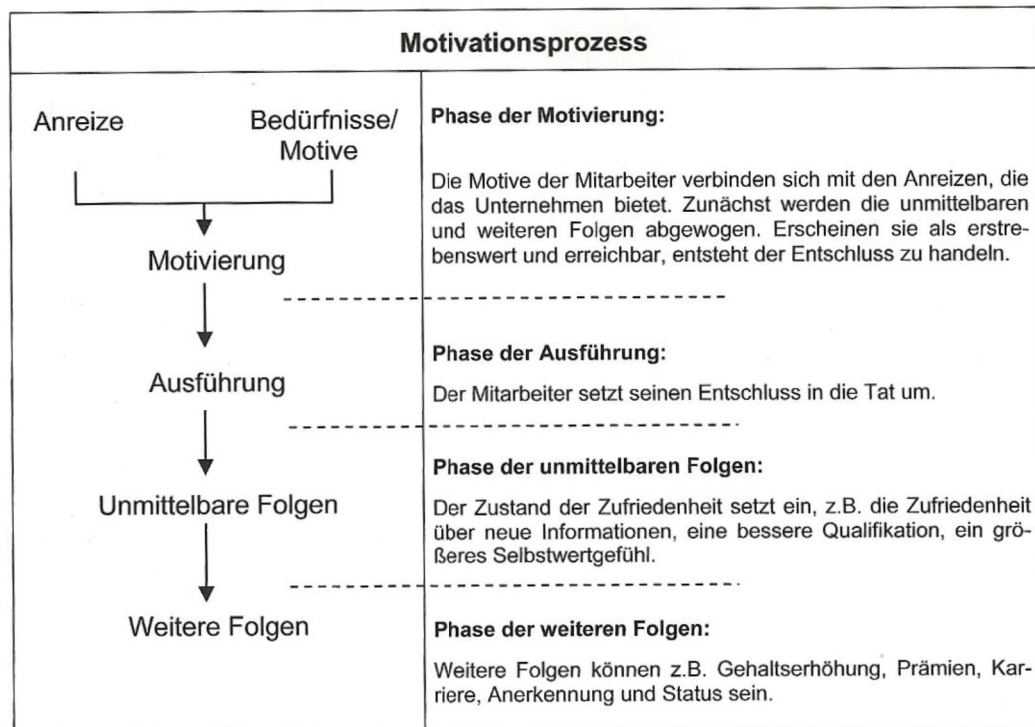


Abbildung 4: Phasen eines Motivationsprozesses (Vgl. (Nicolai, 2009), S.141)

Jung hat in seinem Motivationsprozess ebenso Phasen der unmittelbaren, wie auch der weiteren Konsequenzen aufgenommen. Sie sind Indikatoren für weitere Motivationsanstrengungen. Innerhalb der Phase der unmittelbaren Folgen vergleicht ein Mitarbeiter seine anfänglichen Erwartungen mit den Erwartungen nach der Zielerreichung. Erst durch ihre Übereinstimmung wird das Ergebnis als zufriedenheitsfördernd eingestuft. In der Phase der weiteren Folgen können die Erwartungen mit denen aus dem subjektiv aufgenommenen Interaktionsergebnis der Arbeitsumwelt verglichen werden. Beispielsweise findet hier das Erleben des Individuums statt, wie hoch die Anerkennung aus seinen Bestrebungen ist. So kann ein Individuum auch aus dieser Phase Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit erfahren.

3.2 Motivationstheorien

Zur Ermittlung der Arbeitszufriedenheit wird in der Literatur auf die motivationstheoretischen Konzepte zurückgegriffen, da eine enge Kausalität zwischen der Arbeitszufriedenheit – als Einstellungskonzept – und der Motivationsforschung vermutet und ebenso empirisch nachgewiesen werden konnte.

Die spezifische Betrachtung der einzelnen Motivationstheorien, die der Organisationspsychologie zuzuordnen sind, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. So soll es hier ausreichen, Klassifikationsansätze vorzustellen, um im nachhinein vereinzelt, für die Arbeit relevante Theorien herauszugreifen. Die nachfolgende Darstellung der Theorieklassen bietet laut Neuberger (1974) eine Möglichkeit, sich einen Überblick über die verschiedenen Motivationstheorien zu verschaffen, in ihrer gesamten Divergenz. Zu unterscheiden sind vier Kategorien von Ansätzen³⁰:

- (1) **Bedürfnisorientierte Ansätze:** In diesen Theorien werden Aspekte angesprochen, die das Bedürfnis als solches fokussieren. Im Zusammenhang zur Bedürfnisorientiertheit wird auch der Begriff der Homöostase genannt. Folglich sind Individuen kontinuierlich bestrebt, Bedürfnisse, die nicht befriedigt sind, auszugleichen und somit das ‚innere‘, physiologische Gleichgewicht wiederherzustellen. So ist bei diesen Ansätzen von einer **Defizit-Motivation** auszugehen. Unter Beachtung der Zufriedenheitsforschung steht die Problematik im Vordergrund, ab welchem Zielpunkt aus das Bedürfnisniveau angesetzt werden muss und somit das Streben nach ‚innerem‘ Gleichgewicht aktiviert wird. Bei der Präzisierung des Wertes wird zumeist der sogenannte Soll-Ist-Wert-Vergleich der Bedürfnisse herangezogen, wie es im vorangegangenen Kapitel unter dem homöostatischen Modell verdeutlicht wurde.

³⁰ Die Klassifikation basiert auf Madsen (1968) und Weiner (1996) in: von Rosenstiel, 2007, S. 241 + 433 und Neuberger in: Kolb, 1996, S. 5)

- (2) **Anreizorientierte Ansätze:** Das Bedürfnis, als solches, steht immer noch im Zentrum. Jedoch ist die Betrachtungsweise des Gegenstandes verändert worden. Relevant sind hier die äußeren Faktoren, wie sie das Individuum auf „antizipierende“ Weise handeln lassen.³¹ Um Zufriedenheit über den anreizorientierten Ansatz abzuleiten, findet die Ermittlung und Gestaltung jener Motive starke Beachtung, die ein Individuum hauptsächlich, durch ihren hohen Anreizwert, beeinflussen.
- (3) **Gleichgewichtsansätze:** Synonym wird hier der Begriff der kognitiven Konzeption verwandt. Der Betrachtungsschwerpunkt dieser Theorien liegt auf den Erlebnisverarbeitungsprozessen. Auf der Folie der zuvor gemachten Erfahrungen ist ein Individuum stetig bestrebt, seine kognitive Skizze mit der wahrgenommenen Umwelt abzugleichen und gegebenenfalls neu zu entwerfen, um einen ‚inneren‘ Gleichgewichtszustand herzustellen. Kommt es zu Störungen und Spannungen, wird Unzufriedenheit evoziert. Laut von Rosenstiel hat „der Abbau der Spannungen Zufriedenheit als emotionale Reaktion zur Folge“ (Zit. in: (von Rosenstiel, 2007), S. 433). Aus diesem Sachverhalt lassen sich für die Zufriedenheitsforschung, im speziellen bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz, markante Kernaussagen ableiten. Beispielsweise wird Zufriedenheit nach dem Gleichgewichtsansatz erreicht bzw. aufrechterhalten, sofern die wahrgenommenen Gegebenheiten am Arbeitsplatz (z. B. die reglementierte Anforderung für den Arbeitsplatz laut Stellenbeschreibung) im Einklang mit der Wahrnehmung der eigenen Rolle stehen (z. B. ob man diesen Anforderungen gewachsen ist).
- (4) **Humanistisch-orientierte Ansätze:** Diese Konzeptionen sehen die Selbstverwirklichung eines Individuums als richtungsweisendes und damit als vorgegebenes Ziel. Ausgangslage ist folglich nicht die Annahme von Spannungen oder das Streben nach einem Gleichgewichtszustand.

³¹ Vgl.: von Rosenstiel, 2007, S. 241

Vielmehr wird die Motivation als **Wachstums-Motivation**³² verstanden. Die Suche nach neuen Anforderungen kann neue Erfahrungen mit sich bringen und im Ergebnis gegebenenfalls Emergenz hervorrufen. Diese Ansätze sind im Zusammenhang mit Zufriedenheit aufgrund ihrer Thematik schwer zu operationalisieren. Dennoch fanden sie Eingang in die Organisationspsychologie (vgl. Maslow oder Herzberg).

Die folgende Abbildung soll die Unterschiedlichkeit der vier Ansätze auf einen Blick verdeutlichen:

Nr.	Name	Prinzip	Ziel
1	Bedürfnistheorien	Homeostase	Bewahrung des organischen Gleichgewichts
2	Anreiztheorien	Nutzenmaximierung	„So viel wie möglich“
3	Kognitive Theorien	Kognitives Gleichgewicht	Kognitive Harmonie und erlebte Gerechtigkeit
4	Wachstumstheorien	„Werde der Du bist“	Psychisches Wachstum

Tabelle 1: Klassifikation von Motivationstheorien (Zit. in: von Rosenstiel, Motivation von Mitarbeitern, 2009, S. 160)

Alle Ansätze gehen von den Wechselbeziehungen zwischen Individuen und ihrer Umwelt (speziell ihrer Arbeitsumwelt) aus. Eine Zuordnung der verschiedenen Motivationstheorien zu den genannten Theorieklassen ist folglich möglich, jedoch nicht ohne Probleme. Aus diesem Aspekt versteht Neuberger die Ansätze als „vorwiegend akzentuierend“ (Zit. in: (1974) in (Kolb, 1996), S. 5).

Aufgrund einer geeigneteren Zuweisung der Motivationstheorien wird in der Literatur ein anderes Klassifikationsschema verwandt. Dieses ist zurückzuführen auf Campbell, Dunnette, Lawler & Weick (1970) und sie unterscheiden in die

- 1) Inhaltstheorien und die
- 2) Prozesstheorien.

³² Auf die Begriffe Defizit- und Wachstumsmotivation wird im späteren Verlauf differenzierter eingegangen.

Ad 1) **Inhaltstheorien**

Zum einen gehen Inhaltstheorien „von Taxonomien menschlicher Motive aus und versuchen zu zeigen, welche Anreize diese Motive aktivieren und Arbeitsverhalten motivieren“ (zit. in: (Nerdinger, 2006), S. 388).

Zum anderen sind die Bedingungen aus der Arbeit von Interesse, die prädestinierend auf Motivation einwirken können. Die zu erforschenden Sachverhalte werden ausschließlich auf ihren inhaltlichen Gehalt hin überprüft.

Ad 2) **Prozesstheorien**

Das Hauptaugenmerk dieser Theorien liegt auf dem Prozess einer Motivation. Die relevantesten Aspekte sind „die Ausführung (oder Unterlassung) sowie die Art der Durchführung einer Handlung“ (zit. in: (Semmer, et al., 2007), S. 162).

Auf den ersten Blick ergeben sich keine Zusammenhänge zwischen beiden theoretischen Konzeptionen. Allen Theorien liegt jedoch die gleiche Problematik zugrunde. Ein Motiv kann unterschiedliche Verhaltensweisen auslösen und umgekehrt kann ein Verhalten durch unterschiedliche Motive hervorgerufen werden. Dementsprechend kann keine eindeutige Kausalität zwischen Motiven und Situationen, in denen Verhalten auftritt gezogen werden. Die Inhalts- und Prozesstheorien sind als voneinander abhängig zu betrachten. Die inhaltliche Auseinandersetzung mit Motivation kann nicht ohne den eigentlichen Prozess erklärt werden und ebenso sind innerhalb der Prozesstheorien inhaltstheoretische Aspekte zu finden.³³

Grundlegend werden Motivationstheorien als Hilfe für die Entwicklung von Anreizsystemen innerhalb der Betriebe und Unternehmen genutzt. Inhaltstheorien lassen sich aufgrund ihrer Anschaulichkeit in der Praxis weit häufiger wiederfinden. Die Literatur weist jedoch auch darauf hin, dass den Inhaltstheorien die gewünschte Empirie fehlt. Bei den Prozesstheorien verhält es sich genau entgegengesetzt.

³³ In Anlehnung an Nicolai, 2009, S. 141

3.2.1 Inhaltstheorien

Diese Theorien bilden den Ausgangspunkt in der Motivationsforschung für folgende Entwicklungen, die eingeleitet wurden durch einen verhaltensorientierten Ansatz in der Arbeits- und Organisationspsychologie und den Blick für die sogenannte >Human-Relations-Bewegung<³⁴ weitete. In einigen Literaturquellen wird synonym der Begriff >Bedürfnisspannungstheorien< verwandt.³⁵ Unter Beachtung der bedürfnisorientierten und der humanistisch- orientierten Konzeptionen nach Neuberger (s. o.) kann eine konkrete Aussage über den Grundgedanken der Inhaltstheorien getroffen werden. Im Vordergrund stehen konkrete Bedürfnisse, die differenziert werden in Defizit- und Wachstumsbedürfnisse, die in einem Individuum nach Befriedigung Zufriedenheit hervorrufen. Die Differenzierung beider Formen erscheint durch die Beschreibung der >Bedürfnistheorie< nach A. Maslow im folgenden Kapitel am deutlichsten.³⁶

Verknüpft man die bedürfnis- und anreizorientierten Konzeptionen nach Neuberger (s. o.) wird ein anderer Zweig der Inhaltstheorien ersichtlich, der große Beachtung gefunden hat, wenn es um die Erfassung der Arbeitszufriedenheit geht. Wieder spielen die Bedürfnisse eine wichtige Rolle, doch die Blickrichtung auf diese ist eine gegensätzliche. Hierbei steht die Taxonomie von Anreizbedingungen im Vordergrund.³⁷ Als der wohl bekannteste Ansatz gilt die von Herzberg et al. entwickelte >Zwei-Faktoren-Theorie<, der im Folgenden dieser Arbeit ebenso Raum eingeräumt werden soll.

³⁴ Es wurde angenommen, dass die Optimierung der zwischenmenschlichen Beziehungen in Organisationen und Betrieben zu einer Förderung der Motivation und Zufriedenheit führt.

³⁵ Vgl. Steinmann, et al., 2005, S. 536

³⁶ Als weitere bedeutende Theorien, die sich dieser Konzeption zuordnen lassen, sind in vertiefter Form zu finden: z. B. die >>ERG-Theorie<< von Alderfer (vgl. Hentze, et al., 2005, S. 23; Nicolai, 2009, S. 144) und die >>Leistungsmotivations-theorie<< von McClelland (vgl.: Roth, et al., 2010, S. 29)

³⁷ In Anlehnung an Semmer, et al., 2007, S. 165

Annahme einer Bedürfnishierarchie nach A. Maslow

Am Beispiel der Bedürfnistheorie nach A. Maslow (1954) kann die Annahme der zuvor angedeuteten Bedürfnisdifferenzierung verdeutlicht werden. Das Kernstück dieser Theorie bildet der Gedanke, dass Individuen motivational bestrebt sind, sich selbst zu verwirklichen. Maslow geht davon aus, dass es ranghöhere und rangniedere Bedürfnisse gibt. Dementsprechend systematisiert er die Bedürfnisse nach Kategorien und stellt sie hierarchisch auf fünf Ebenen dar. Die physiologischen Bedürfnisse nehmen hierbei die unterste und damit die erste Hierarchieebene ein. Weiterführend finden in progressiver Richtung die Bedürfnisse nach Sicherheit, nach Integration, nach Wertschätzung und letztendlich das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung ihren Platz in der Hierarchie.

Folgt man der Präpotenz-Annahme³⁸ wird den physiologischen (den angeborenen) Bedürfnissen der größte Dominanzcharakter zugeschrieben, aber nur im unbefriedigten Zustand. Durch die Befriedigung eines rangniederen Bedürfnisses können Bedürfnisse der nächsthöheren Hierarchiestufe aktiviert werden, de facto in ihrer Wichtigkeit wirksam werden.

Laut dem **Progressions-Prinzip** erlangt das nächstniedrigste zu befriedigende Bedürfnis Dominanz und wird für das Individuum handlungsmotivierend. Die Bedürfnisse, die bereits Befriedigung erlangten, verlieren ihren beherrschenden Charakter und treten somit in den Hintergrund. Aber veränderte situative Bedingungen können nach dem **Defizit-Prinzip** jederzeit die Bedürfnisse der Hierarchieebenen 1 bis 4 wieder aktivieren, konträr zur Ebene der Selbstverwirklichungsbedürfnisse. Laut Maslow kann die Hierarchieebene ‚Selbstverwirklichung‘ erst aktiviert werden, sofern alle anderen Bedürfnisse gestillt sind. Wenn es erstmals handlungsmotivierend geworden ist, bleibt es unbegrenzt wirksam, das heißt, es stellt sich keine Bedürfnissättigung ein. Überdies ist mit zunehmender Befriedigung ein verstärktes Streben nach

³⁸ Je näher ein Bedürfnis der Basis der Hierarchie zugeordnet werden kann, desto dominierender wirken sie im unbefriedigten Zustand auf ein Individuum (vgl. Semmer, et al., 2007, S. 163)

weiterer Befriedigung zu erleben. Dieser Sachverhalt wird dem **Wachstums-Prinzip** zugeschrieben.³⁹

Zur näheren Betrachtung dient Abbildung 5 und verdeutlicht den zuvor beschriebenen Sachverhalt unter der heutigen Sichtweise der Bedürfnishierarchisierung noch einmal grafisch:

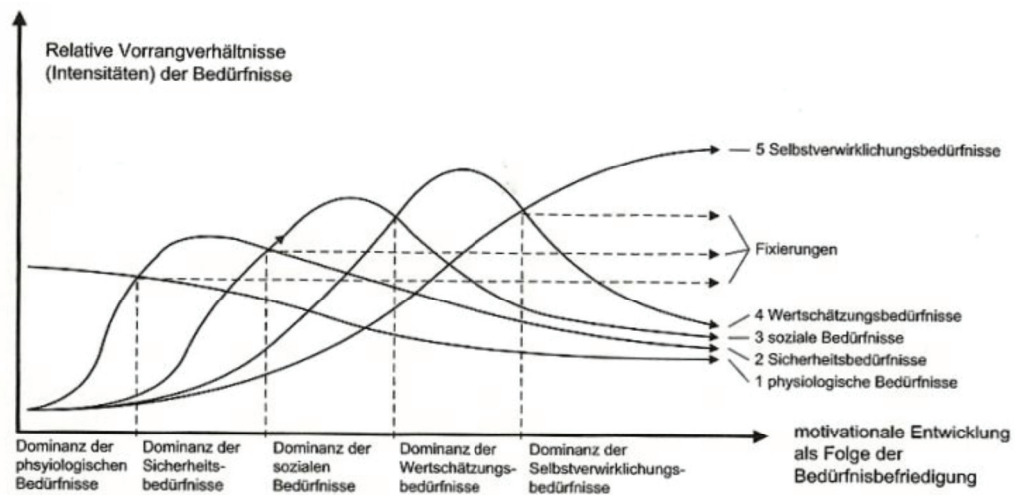


Abbildung 5: Bedürfnisse nach Maslow im dynamischen Prozess (in Anlehnung an Hentze/Graf), S. 22

Nach Maslow können keine direkten Bezüge zur Arbeitszufriedenheit abgeleitet werden. Jedoch kann unter der Annahme des Defizit- und Progressionsprinzips die Zufriedenheit abstrahiert werden. Durch die Befriedigung einzelner Bedürfnisse in der Arbeitswelt steigt das Wohlbefinden, de facto die Zufriedenheit.

Die Operationalisierung der einzelnen befriedigten Bedürfnisse erfolgt, wie schon erwähnt, über die Differenz von Soll- (dem Anspruchsniveau) und Istwert (der subjektiv wahrgenommenen Arbeitssituation). Unter Berücksichtigung der obigen Abbildung muss aber davon ausgegangen werden, dass die defizitären und die progressiven Aspekte im dynamischen Prozess nach heutigem Verständnis an Relevanz verloren haben. Der aktuelle Stand der Forschung geht davon aus, dass mehrere Bedürfnisse gleichzeitig ein Individuum in seinem Verhalten beeinflussen. Der vorherrschende dominierende Charakter

³⁹ In Anlehnung an Steinmann, et al., 2005, S. 552

bezieht sich nun nur noch auf einzelne Ebenen. Die Motivationsforschung geht von der sogenannten **Kumulationsthese** aus, die besagt: „*Motivation ist dort am stärksten, wo die Summe der befriedigten Bedürfnisse am höchsten ist*“ (Zit. in: (Steinmann, et al., 2005), S. 554).

Abschließend kann folgerichtig eine indirekte Kausalität zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung aus der ursprünglichen Bedürfnistheorie und deren aktuelleren Sichtweisen auf das Modell (siehe Kumulationsthese), abgeleitet werden.

Kritik findet die Maslow'sche Theorie in vielerlei Hinsicht. Zum einen wurde inhaltlich die Abgrenzung der Hierarchieebenen als mangelhaft diskutiert, sowie die Annahme, dass bei jedem Individuum die Bedürfnisse gleich stark formiert sind (Bedürfnisuniversalität). Zum anderen ist das empirische Fundament der Theorie stark umstritten worden.

>>Zwei-Faktoren-Theorie<< nach Herzberg et. al

Ende der 50-er Jahre haben Herzberg, Mausner und Snyderman Untersuchungen angestellt⁴⁰, mit dem ursprünglichen Ziel eine Theorie der Arbeitszufriedenheit zu entwickeln. Im Zentrum der Untersuchung stand die Frage nach konkreten Faktoren, die zum einen Zufriedenheit evozieren, zum anderen Unzufriedenheit abbauen bzw. vermeiden können. Die Faktoren beziehen sich hierbei auf konkrete Arbeitsbedingungen, die bestimmte Bedürfnisse ansprechen und folglich individuelles Verhalten direkt bzw. indirekt beeinflussen können.

Aus der Analyse der geführten Interviews konnten Herzberg et. al eine differenziertere Sichtweise auf die Arbeitszufriedenheit ableiten. Die genannten Motive, die eine Zufriedenheit hervorrufen, entsprachen nicht denen, die im Kontext der Unzufriedenheit benannt wurden. In Abbildung 6 werden diese konkret benannt und mit ihrer entsprechenden Tendenz zu diesen beiden Begrifflichkeiten in einem Diagramm verdeutlicht:

⁴⁰ Die Ergebnisse aus der Untersuchung bilden die sogenannte Pittsburgh-Studie, in der 200 Ingenieure und Buchhalter befragt wurden.

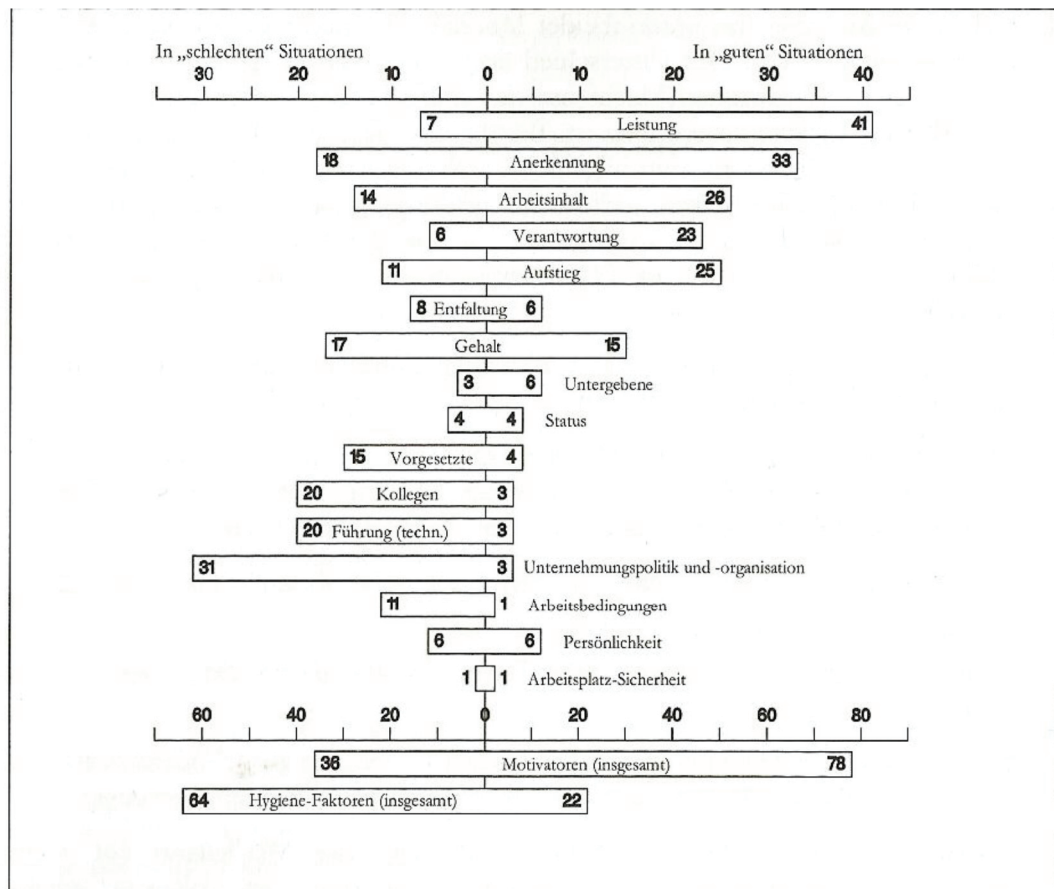


Abbildung 6: Ergebnisse der Pittsburgh-Studie (Vgl. (Oechsler, 2006), S. 343

Unabhängig von der Motivsuche lässt dieses Ergebnis den Schluss zu, dass die Begriffe Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht gleichzusetzen sind. Folglich ist – entgegen vorherigen Vorstellungen – nicht mehr von einer dichotomischen Verbindung von Zufriedenheit und Unzufriedenheit auszugehen. Beide Bezeichnungen entwickeln unter dem Verständnis von Herzberg et. al eigene Kontinua. Demnach ist Zufriedenheit nicht fehlende Unzufriedenheit und Unzufriedenheit nicht fehlende Zufriedenheit.⁴¹

Entsprechend dieser Vorstellung wurden die Bedürfnisse ebenso in zwei Kategorien unterteilt:

- a) **Motivatoren:** Synonym werden die Bezeichnungen Inhalts- oder Contentfaktoren genutzt. Die Bedürfnisse, die als Motivatoren eingestuft werden, beziehen sich ausschließlich auf den Inhalt der Arbeit (job

⁴¹ Vgl. Kolb, 1996, S. 13

content). Sie sind prädestinierend für die Zufriedenheit und regen darüber hinaus – entsprechend der Begrifflichkeit >Motivator< – zur Arbeitsmotivation an. Die Abwesenheit von diesen Faktoren führt lediglich zu einer Nicht-Zufriedenheit und kann als >neutral< eingestuft werden. So ist es nicht verwunderlich, dass diese Faktoren ebenso als Zufriedenheits-Stifter gelten, sogenannte >Satisfier<. Hierzu zählen z. B. Anerkennung, Leistungserfolg und Verantwortung.

- b) **>>Hygiene<<-Faktoren:** Die gleichwertige Bezeichnung >Dissatisfiers< zeigt die Zugehörigkeit zur Unzufriedenheit auf. Diese Faktoren werden der Arbeitsumgebung zugeschrieben (job context). Durch ein Fehlen von z. B. Entgeltfortzahlungen, positivem Führungsverhalten des Vorgesetzten und Entwicklungsmöglichkeiten wird Unzufriedenheit evoziert, lediglich wird durch die Befriedigung dieser Faktoren nur ein Fehlen von Unzufriedenheit erreicht. Herzberg et al schreiben einer Verschlechterung der >Hygiene<-Faktoren einen dispositiven Charakter zu, entsprechend dem Verständnis der Medizin. So ist Hygiene als protektive Einflussgröße zu verstehen, „die zwar nicht heilt, aber vor einer Ausweitung der Krankheit schützt“ (nach: Herzberg et al. (1959) zit in: (Hentze, et al., 2005), S. 25).

Die Unterscheidung der Faktoren nach arbeitsinhaltlichen und arbeitsumgebenden Aspekten weist einen indirekten Querverweis zur Bedürfnistheorie nach Maslow auf. Zunächst muss nach Herzberg et al. eine Basis der >Hygiene< geschaffen werden, damit >Motivatoren< zur Wirkung kommen können. Folglich wird die Bereitschaft eines Individuums zur Selbstverwirklichung im Kontext seiner Arbeit erst dann erreicht, wenn die Arbeitsbedingungen positiv gestaltet sind. Die darüber hinaus positiv einwirkenden >Motivatoren<, lassen eine Steigerung der Arbeitsleistung und der Zufriedenheit vermuten.⁴²

⁴² Vgl. Steinmann, et al., 2005, S. 561

Die Komplexität der Theorie nach Herzberg wird ersichtlich, sofern die Kausalität zur Konzeption extrinsischer und intrinsischer Motivation in das Zentrum der Betrachtung gezogen wird. Die Annahme ist hierbei, dass Context-Faktoren der extrinsischen Motivation zugeordnet werden können und die Content-Faktoren der Intrinsität. Doch hier ergibt sich ein erster Kritikpunkt. Im Untersuchungsfeld der extrinsischen und intrinsischen Motivation wird z. B. angenommen, dass Mitarbeiter, die vorwiegend extrinsisch motiviert sind, sich auch vorwiegend über >Anreize< motivieren lassen, also über Context-Faktoren.

Demnach sind nicht nur >Motivatoren< zufriedenheits- und motivationsfördernd, ebenso >Hygiene<-Faktoren.⁴³ Innerhalb der Implementierung dieser Theorie in Unternehmenssituationen trat genau dieser kritische Aspekt auf. Durch eine gewisse Faktorenuniversalität, die sich durch die Erhebung von Herzberg et al konstatiert hat, war es schwierig, gegebene situative Bedingungen nahtlos in diese Strukturierung einzufügen und damit auch die große Bandbreite von Mitarbeitercharakteren zu berücksichtigen.

Doch trotz jeglicher Kritik hat diese Theorie rege Beachtung in der Arbeits- und Organisationspsychologie gefunden. Sie war ein Wegbereiter, den Fokus mehr auf die ‚äußeren‘ Bedingungen zu setzen und somit die Möglichkeit zu nutzen, als Unternehmen seine Mitarbeiter motivationsfördernd und zufriedenheitsfördernd zu beeinflussen.⁴⁴ Wobei der Aspekt der ‚inneren‘ Bedingungen eines Individuums einen bedeutenden Anteil einnimmt, wenn es zu Situationen kommen soll, in denen Verhalten auftritt, was bedauerlicherweise in Unternehmen viel zu sehr in den Hintergrund gerückt ist.

⁴³ Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die >>Zwei-Faktoren-Theorie<< die Basis für weitere Konzeptionen extrinsischer und intrinsischer Motivation darstellt.

⁴⁴ In Anlehnung an Steinmann, et al., 2005, S. 562

3.2.2 Prozesstheorien

Die Grundannahme der Konzeption geht davon aus, dass Individuen bestrebt sind, einen subjektiv erwartbaren Nutzen zu maximieren, wobei die Bedürfnisse und die zu erwartenden Ziele keine Rolle spielen. De facto hat der >Wert<, den die Individuen dem motivationalen Verhalten beimessen, keine Relevanz mehr. Es wird vielmehr danach gefragt, inwieweit der >Wert< in der Motivation >umgesetzt< werden kann.⁴⁵ Hierbei werden Erfahrungen, Einstellungen oder auch Erwartungen von Individuen wichtig, denn unter Annahme der prozesstheoretischen Konzeption ist die Erwartung der motivationale Antrieb. Erst durch die Aufnahme von Verhalten kann der zu erwartende >Wert< erreicht werden.

Bricht man den Untersuchungsgegenstand der Prozesstheorien auf, werden zwei Aspekte ersichtlich. Die „Dynamik der Motivation“ (zit. in: (Nerdinger, 2006), S. 388) liefert zum einen den Betrachtungsschwerpunkt, wie Motivation entsteht, de facto welche Handlungen als >motivierend< erlebt werden. Zum anderen, wie sie das Verhalten eines Individuums steuern kann, also welche Bedingungen an eine Handlung geknüpft sein müssen, um die eigentliche Umsetzung der Handlung zu aktivieren.

Eine Zuordnung der Prozesstheorien nach den vier Klassifikationsansätzen nach Neuberger gestaltet sich schwieriger als für die Inhaltstheorien. Allen Theorien, die sich diesem Ansatz verschreiben, ist ein Zusammenwirken von mehreren Faktoren gemein und demnach sind sie anteilmäßig in jegliche Klassifikationsansätze zu verorten, unter Vernachlässigung der bedürfnisorientierten Konzeption.

Die Prozesstheorien lassen sich nochmals in zwei Familien unterteilen, in Erwartungswalenztheorien und Gleichgewichtstheorien⁴⁶. Beide Motivationstendenzen können Aussagen über den Zusammenhang von Motivation und Zufriedenheit liefern. Für das theoretische Grundgerüst der

⁴⁵ Vgl. Semmer, et al., 2007, S. 165

⁴⁶ Für einen Überblick über die Gleichgewichtstheorien vgl. Dr. Jung, 2008, S. 402

vorliegenden Arbeit wird aber der Betrachtungsschwerpunkt auf die Erwartungsalenzttheorien gelegt. Exemplarisch soll hierfür die VIE-Theorie nach Vroom dargestellt werden⁴⁷.

VIE-Theorie nach Vroom

Die VIE-Theorie wurde 1964 von Vroom konzipiert und beschreibt den Motivationsprozess unter der Voraussetzung von drei Faktoren, die erst in multiplikativer Verknüpfung eine Motivation auslösen. Im Kontext der Arbeitsumwelt stellt diese Theorie den Motivationsprozess in seiner Dynamik am anschaulichsten dar.

Nach Vroom wird die drei Komponenten Valenz, Instrumentalität und Erwartung unterschieden.

Die **Valenz** beschreibt die vermutete ‚Attraktivität‘ des Endergebnisses bei Aufnahme der Motivation. Ob ein Verhalten aufgenommen wird, ist demnach von der Stärke der Präferenz zu einem bestimmten Objekt oder einem bestimmten Verhalten von dem zu erreichenden Endergebnis abhängig.⁴⁸ Dr. Jung spricht in diesem Zusammenhang von einer „subjektiven Belohnung, die mit der Zielerreichung verbunden ist.“ (Zit. in: (Dr. Jung, 2008), S. 398). Betrachtet man ein Individuum im Kontext seiner Arbeitsumwelt, wird ersichtlich, dass die Valenz abhängig ist von individuellen Motiven und Anreizen aus seiner Arbeitswelt. Wie schon erwähnt begünstigt eine subjektiv eingeschätzte Übereinstimmung der >Motiv-Struktur< und der >Anreiz-Struktur< der Organisation eine positive Valenzeinschätzung.

Unter der Annahme der **Instrumentalität** gelangt ein Individuum an die Möglichkeit Handlungsalternativen abschätzen zu können. Vor Aufnahme eines Verhaltens kann dieses bestimmte Verhalten auf seine ‚Zweckdienlichkeit‘ hin bewertet werden. Wird eine Handlungsalternative im Zusammenhang mit dem

⁴⁷ Zu den bekanntesten Erwartungsalenzttheorien zählen der Path-Goal-Ansatz (1957) von Georgopoulos et. al und die Zirkulationstheorie (1968) von Porter und Lawler, die unter anderem in Dr. Jung, 2008, S. 397) expliziert werden

⁴⁸ In Anlehnung an Hentze, et al., 2005, S. 33

vermuteten Zielergebnis als geeignet eingeschätzt, kommt es zur Handlungsmotivierung.

Der Faktor **Erwartung** stellt die subjektiv, eingeschätzte Wahrscheinlichkeit eines Individuums dar, mit einem bestimmten Verhalten auch zu einem erfolgreichen Zielergebnis zu gelangen.⁴⁹

Für das leichtere Verständnis der Theorie dient folgende Abbildung (7), die den Zusammenhang aller drei Faktoren darstellt:

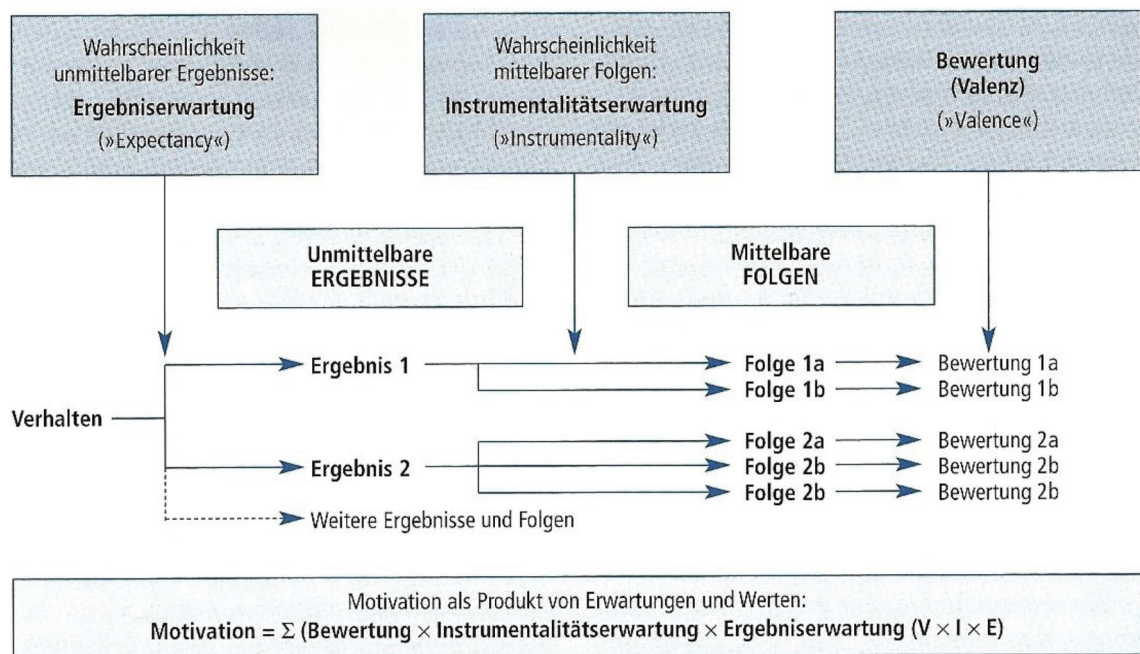


Abbildung 7: VIE-Modell (nach Vroom 1964) (Vgl. (Semmer, et al., 2007), S.167)

Wie bereits erwähnt stehen alle drei Faktoren in einem multiplikativen Zusammenhang:

$$\text{Erwartung} * \text{Instrumentalität} * \text{Valenz} = \text{Motivation}$$

Ist nur eine der genannten Komponenten nicht vorhanden kommt es zu keinem Verhalten. Dies zeigt sich auch in der Annahme, dass motivierendes Verhalten nur aufgenommen wird, sofern das Individuum die Komponente >Erwartung<

⁴⁹ Vgl. Dr. Jung, 2008, S. 398 & Nicolai, 2009, S. 147

unter der Betrachtung der eigenen Fähigkeiten als positiv und somit die Zielerreichung aus eigenen Kräften als schaffbar einschätzt.⁵⁰

Durch die Schwierigkeit der Operationalisierung besonders der Komponenten >Valenz< und >Erwartung< konnte die VIE-Theorie nur teilweise empirisch überprüft werden. Der Aspekt der Übereinstimmung von >Anreiz-Struktur< und >Motiv-Struktur< zeigt für die praktische Nutzung ein Problem auf. Für die Implementierung der Theorie in einem Unternehmen müssen passende organisationale Rahmenbedingungen vorherrschen, in denen „Handlungsergebnisse und ihre Folgen für die Betroffenen gut durchschaubar und konsistent kalkulierbar sind“ (nach: Pritchard et al (2002); zit. in: (Semmer, et al., 2007), S. 167).

3.3 Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann

Bruggemann et al. haben sich mit der Tatsache auseinandergesetzt, dass in Befragungen die globalen Zufriedenheitsurteile stets positiv ausfallen. Interpretiert man die Zufriedenheit, können mehrere Faktoren prädestinierend auf eine positive Einschätzung wirken. Für Bruggemann (1974) kann die Zufriedenheit „nicht nur dank der Befriedigung von Bedürfnissen durch die Arbeitssituation entstehen, sie kann auch Folge einer Senkung der eigenen Ansprüche sein oder sogar aufgrund einer Wahrnehmungs-Verzerrung in einer unbefriedigenden Situation zustande kommen“ (Zit. in: (Baumgartner, et al., 2006), S. 113). Die Auseinandersetzung mit der Zufriedenheit und dessen Ursachendifferenzierung legte den Grundstein für das im Jahre 1975 veröffentlichte „Zürcher Modell“ nach Bruggemann et al., welches bis heute nicht an Bedeutung verloren hat. Im übrigen ist diese Theorie eine der einzigen, die als reines Modell der Arbeitszufriedenheit gelten.

Die Betrachtung der Zufriedenheit im Kontext eines Bezugssystems, lässt den Schluss zu, dass Arbeitszufriedenheit ein relationales Konzept ist.⁵¹ Die

⁵⁰ In Anlehnung an Nicolai, 2009, S. 148

⁵¹ Vgl. Nerdinger, 2006, S. 387

wichtigsten Grundannahmen, um diese Beziehungsverflechtungen zu rechtfertigen, sind:

- Die Bedürfnis- und Erwartungs- (Nicht-)Befriedigung zu einem bestimmten Zeitpunkt
- Dass das Anspruchsniveau als dynamisch zu betrachten ist und
- Im Falle der Nicht-Befriedigung die Entwicklung von Problemlösungsstrategien oder aber Frustrationstoleranz⁵².

Eine schematische Darstellung des prozesshaften Charakters der subjektiven Zufriedenheitseinschätzung liefert folgende Abbildung (8):

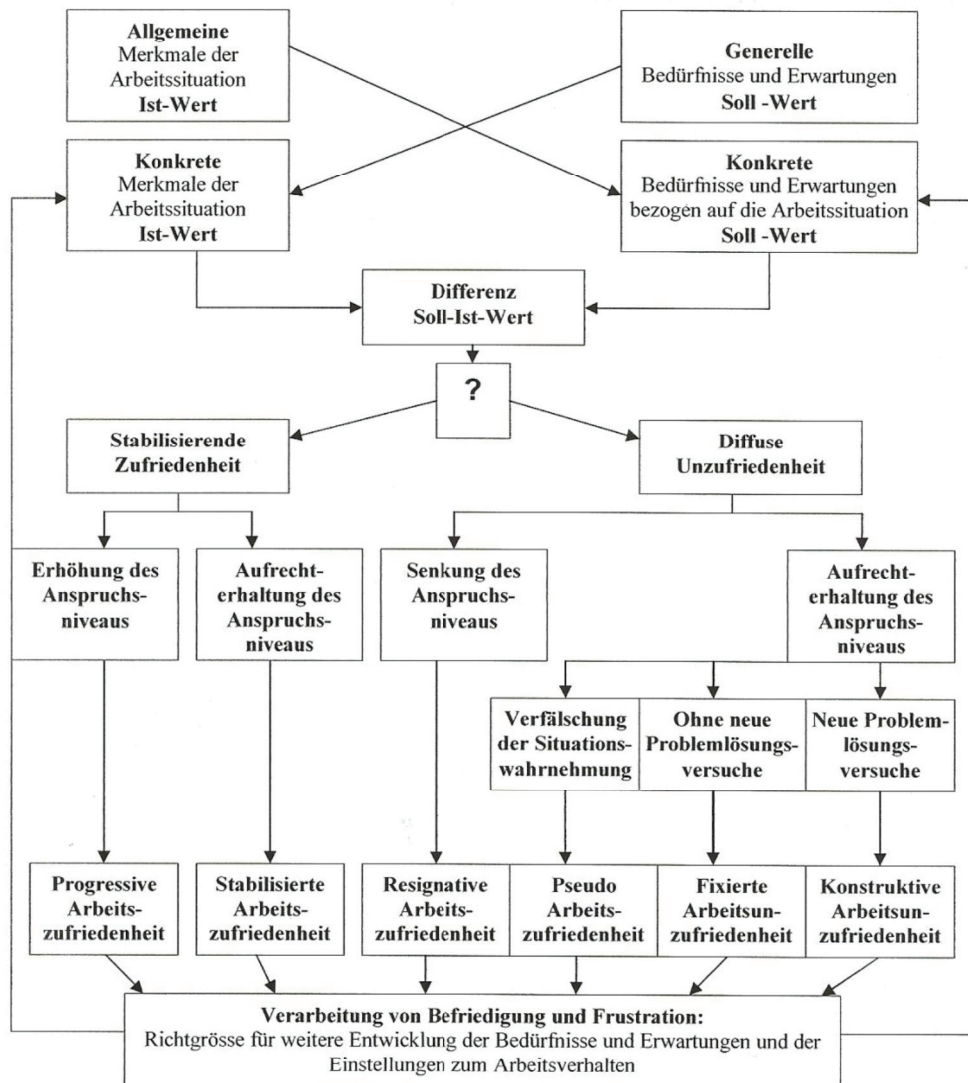


Abbildung 8: Arbeitszufriedenheitsmodell von Bruggemann (Vgl. (Bruggemann, et al., 1975), S.135)

⁵² In Anlehnung an Fuchs, 2006, S. 69

Der Theorie werden im Ergebnis sechs verschiedene Arbeits-(un)zufriedenheitsformen zugrunde gelegt, die folgendermaßen charakterisiert werden können (zit. nach (Bruggemann, 1976), S. 71):

- **Progressive Arbeitszufriedenheit:** Ein Zufriedenheits-Urteil, das auf der Befriedigung von Bedürfnissen und Erwartungen beruht und zusätzlich mit dem Wunsch und/oder der Erwartung verbunden ist, weitergehende, neue Ziele zu erreichen.
- **Stabilisierte Arbeitszufriedenheit:** Ein Zufriedenheits-Urteil, das ebenfalls auf Befriedigung beruht und sich mit dem Wunsch nach Wahrung des Erreichten verbindet.
- **Resignative Arbeitszufriedenheit:** Im Gegensatz zu den beiden erstgenannten Zufriedenheitsformen ist sie nicht befriedigungsbedingt, sondern beruht auf einer Minderung des Anspruchsniveaus und auf Resignation.
- **Pseudo-Arbeitszufriedenheit:** Eine theoretisch abzuleitende Form, bei der die Zufriedenheits-Formulierung auf einer Wahrnehmungsverfälschung hinsichtlich der unbefriedigten Situation beruht – also auf einem Abwehrmechanismus.
- **Fixierte Arbeitsunzufriedenheit:** Bei dieser Form handelt es sich um eine Unzufriedenheits-Feststellung, die fixiert und ausweglos erscheint, weil Möglichkeiten zur Veränderung der unbefriedigenden Aspekte des Arbeitsverhältnisses nicht sichtbar werden.
- **Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit:** Eine Unzufriedenheits-Formulierung, die mit Vorstellungen und Initiativen zur Überwindung der unbefriedigenden Situation verknüpft ist.

Die Ausdifferenzierung der Arbeitszufriedenheitsformen nach Bruggemann beschreibt nach u. E. sehr deutlich, welche enge Kausalität und welche dynamische Prozessverflechtung zwischen der Motivation, also dem Verhalten von Individuen und der Einstellung zur Arbeit herrscht. Bruggemann selbst konnte alle Arbeitszufriedenheitsformen empirisch bestätigen, nur die Pseudo-

Arbeitszufriedenheit unterliegt aufgrund ihrer fehlenden Operationalisierbarkeit keiner Empirie.⁵³

3.4 Spezifische Motivationspositionen im Kontext des Ehrenamtes

Die Bereitschaft ein Ehrenamt zu bekleiden ist abhängig von bestimmten Motiven. Als das wichtigste Motivkriterium gilt die Gemeinwohlorientierung. Für die eigentliche Motivation eines Individuums kann sowohl der Begriff prosoziales Verhalten bzw. Altruismus verwandt werden, „das nicht ausschließlich eigennützigem Interessen dient und am Wohlergehen Anderer orientiert ist“ (zit. in: (Fischer, et al., 2009), S. 452). Das prosoziale Verhalten wird häufig mit Hilfeverhalten gleichgesetzt.

Zieht man den Aspekt der zuvor dargelegten Annahme von Extrinsität und Intrinsität in die Betrachtung mit ein, wird der Gegenpol zum altruistischen Handeln kenntlich. In der Literatur wird vielfach auf den Altruismus aus einer intrinsischen Überzeugung heraus verwiesen. Doch kann Hilfeverhalten ebenso durch extrinsische Motivation ausgelöst werden, wie z. B. durch die Dankbarkeit der Demenzkranken und ihrer Angehörigen. Vielseitige Diskussionen hat ebenso das Motiv Sinngebung hervorgerufen. Besonders in der Altersgruppe der Rentner ergab sich aus dem Ehrenamt wieder eine sinnvolle Beschäftigung für den Tag.

Diese Grundannahme erschwert die Differenzierung zwischen einem >altruistischen Verhalten< und >egoistischen Verhalten< um ein Vielfaches. Nach Batson (2002) unterscheidet man drei Motive, um den >reinen< Altruismus nachweisen zu können.⁵⁴

- Der kalte Altruismus ist stark mit egoistischer Motivation verbunden (wie z. B. Motivierung durch Erlangen einer Belohnung).
- Die Reduktion von Aktivierung basiert auf dem Erleben unangenehmer Spannungszustände.

⁵³ Vgl. Baumgartner, et al., 2006, S.113

⁵⁴ In Anlehnung an Fischer, et al., 2009, S. 131

- Der reine Altruismus ist hauptsächlich empathisch bedingt; es wird die Perspektive des Betroffenen übernommen.

Empirischer Teil

4. Die Vorstellung des >Zentrum Demenz<

Das >Zentrum Demenz< ist ein Modellprojekt zur Entwicklung niedrigschwelliger Angebote⁵⁵ für Demenzkranke und ihre Angehörigen.

Durch die frühestmögliche Kontaktaufnahme und gezielte Beratung, sowie die Koordination und das Anbieten von niedrigschwelligen Betreuungsangeboten, will die Einrichtung unterstützend auf die Betroffenen und ihre pflegende Angehörige einwirken.

Die öffentlichen Informationsveranstaltungen zum Thema Demenz und die Angehörigen- bzw. Betreuungsgruppe gehören ebenso zu den Angeboten des >Zentrum Demenz<, wie auch die stundenweise Begleitung in der Häuslichkeit. Zusätzlich werden auch trägerübergreifende Betreuungs- und Hilfsmöglichkeiten in Schwerin und Umgebung vermittelt. Dabei sind der Erhalt und die Qualitätssteigerung der häuslichen Pflege vorrangige Ziele, die das >Zentrum Demenz< mit seiner Arbeit verfolgt.

Das Projekt startete im Jahr 2007 und wird vom Land Mecklenburg-Vorpommern, den Pflegekassen und dem Träger „Augustenstift zu Schwerin“ über eine Laufzeit von 5 Jahren finanziert.

⁵⁵ Diese sogenannten niedrigschwellige Betreuungsangebote sind im Sinne des §45c SGB XI „Betreuungsangebote, in denen Helfer und Helferinnen unter pflegfachlicher Anleitung die Betreuung von Pflegebedürftigen mit erheblichem Bedarf an allgemeiner Beaufsichtigung und Betreuung in Gruppen oder im häuslichen Bereich übernehmen sowie pflegende Angehörige entlasten und beratend unterstützen.“(zit. in §45 SGB XI)

Die Projektleitung und Begleitung der freiwilligen Helferinnen und Helfer erfolgt durch zwei hauptamtlich Tätige, welche über langjährige Berufserfahrungen im Bereich Pflege und Betreuung, sowie in der Arbeit mit Ehrenamtlichen verfügen.

Die Kontakt- und Informationsstelle verfügt derzeit über 41 ehrenamtlich Tätige, die unterstützend in der Betreuung der Demenzkranken und Begleitung der Angehörigen mitwirken. Durch eine ehemals 40-stündige Schulung, die über einen Zeitraum von ca. 4 Monaten stattfand, wurden diese auf ihr beginnendes Ehrenamt vorbereitet. Aufgrund der neuen ‚Betreuungsangebotelandesverordnung‘ vom Dezember 2010 gelten neue Rahmenbedingungen für Einrichtungen, die niedrigschwellige Angebote anbieten.⁵⁶ Aus diesem Grund beträgt der zeitliche Umfang der Schulung seit 2011 lediglich 20 Stunden, um auf die ehrenamtliche Tätigkeit vorbereitet zu werden. Die Qualifizierung umfasst dabei folgende Inhalte:

- Vorstellung des Zentrum Demenz
- Informationen und Wissen zu gerontopsychiatrischen Erkrankungen
- Umgang mit Erkrankten
- Belastung Angehöriger und Entlastungsangebote
- Beschäftigungsmöglichkeiten für Demenzkranke
- Grundsätze in der Kommunikation mit Erkrankten und Angehörigen
- Rechtliche Aspekte (Pflegeversicherung, Schwerbehindertenausweis, Vorsorgevollmacht, Betreuung, Aufsichtspflicht, Schweigepflicht und Versicherungsschutz).

Die Vermittlung der Schulungsinhalte wird von den Hauptamtlichen bzw. verschiedenen Referenten vorgenommen und durch unterschiedliche Medien, wie z. B. demenzspezifische Filme, unterstützt. Das Üben von Beispielsituationen soll dabei immer einen Praxisbezug herstellen. Am Ende des Lehrganges erhalten alle Helferinnen und Helfer ein Zertifikat.

⁵⁶ In Anlehnung an Ministerium für Soziales und Gesundheit, 2010, siehe § 2 Abs. 5

Die monatlichen Fallgruppentreffen und zusätzliche Fortbildungsangebote gewährleisten auch über die Schulung hinaus eine kontinuierliche Weiterbildung und Qualifizierung der Ehrenamtlichen.

5. Forschungsdesign

Ziel dieser Arbeit soll es sein, ehrenamtsspezifische Aspekte herauszufinden, die eine Arbeitszufriedenheit evozieren und somit motivationsfördernd auf die Ehrenamtlichen einwirken. Dazu werden Interviews mit ehrenamtlichen Mitarbeitern der Einrichtung >Zentrum Demenz< durchgeführt, um daran zu untersuchen:

- aus welchen Beweggründen das Ehrenamt aufgenommen wurde
- welche Erwartungen die Ehrenamtlichen vor dem Beginn des Engagements hatten und ob sich diese während der Tätigkeit bestätigt haben,
- welche Faktoren für sie relevant sind, um weiterhin das Ehrenamt zu bekleiden
- welchen Einfluss die Arbeitszufriedenheit in diesem Kontext hat.

Schon im Jahr 2009 wurde eine ähnliche Erhebung vorgenommen. Daher war es im Interesse des >Zentrum Demenz<, eine erneute Evaluation der ehrenamtlichen Tätigkeit durchführen zu lassen. Im Rahmen der vorangegangenen Literaturrecherche kristallisierte sich heraus, dass die Arbeitszufriedenheit das am häufigsten untersuchte Konstrukt der Arbeitspsychologie ist, jedoch von der realen Abbildung der Einstellung ‚Zufriedenheit‘ weit entfernt ist. Die Möglichkeiten, die Unternehmen heranziehen, um die Mitarbeiterzufriedenheit evaluieren zu können, sind größtenteils Fragebögen, wie z.B. der >Arbeitsbeschreibungsbogen<. Jedoch können nach Büssing et al. rein quantitative Untersuchungen keine qualitativ

unterschiedlichen Zufriedenheitszustände aufdecken.⁵⁷ Die quantitative Methode macht es zwar möglich, ein großes Sample an Fällen in die Untersuchung aufzunehmen und durch die zahlenmäßige Untermauerung, Signifikanz und Repräsentativität der Studie darzustellen, jedoch können nur einzelne Aspekte der Zufriedenheit erfasst werden. In jedem Fall erfolgt eine Generalisierung der einzelnen Fälle.⁵⁸

In der qualitativen Sozialforschung begünstigt die wesentlich größere Offenheit und Flexibilität in der Art der Datenerhebung eine freie und explorative Themenbewältigung. Innerhalb dieser Methode besteht somit die Möglichkeit einen tieferen Informationsgehalt zu erzielen und differenzierter und ausführlicher individuelle Meinungen zu beschreiben.

Diese Aspekte begründen die Wahl des qualitativen Forschungsansatzes für diese Untersuchung, da die subjektive Sicht der relevanten Gesprächspartner eine weitaus größere Betrachtung auf die Motive der Ehrenamtlichen zulässt. Angenommen wird, dass die Arbeitsmotivation und demnach die Zufriedenheit so günstiger abgebildet werden kann. So lassen sich ungünstige Rahmenbedingungen aufdecken, die eine Ableitung von Handlungsempfehlungen für das >Zentrum Demenz< möglich machen.

⁵⁷ In Anlehnung an Büssing, et al., 2006, S. 140

⁵⁸ Siehe dazu Kofahl, et al., (4) 2007

6. Feldzugang

Die zuvor durchgeführte Erhebung der „Zufriedenheit und Motivation ehrenamtlich Tätiger im „Zentrum Demenz““ von Janssen kann nach u. E. nicht die Grundlage für die vorliegende Arbeit darstellen, da das Sample an Fällen nicht in der Form wieder gebildet werden konnte. Aufgrund der Anonymität war es nicht möglich, die gleiche Fallzusammenstellung wiederherzustellen. Die Auswahl der Interviewpartner wurde daher den Hauptamtlichen der Einrichtung überlassen und somit konnte auch ein leichter Zugang gewährt werden.

Die Personen, die befragt wurden, ob sie bereit seien, an der Untersuchung teilzunehmen, waren Ehrenamtliche des >Zentrum Demenz<, welche in die Betreuung eines Demenzkranken und folglich auch in die Entlastung der Angehörigen involviert sind.

Vom 18.05. bis 19.05.2011 wurden zehn ehrenamtlich Tätige interviewt. Das Sample an Fällen setzt sich größtenteils aus weiblichen Personen (90 %) zusammen. Das Durchschnittsalter der interviewten Personen liegt bei 58,3 Jahren. Lediglich eine zu Interviewende lag deutlich, mit 38 Jahren, unter dem Durchschnittsalter. Interessanterweise erwiesen sich 80 % der Befragten als verheiratet.

Die Dauer des Ehrenamtes variiert zwischen 2 Monaten und 4 Jahren und beträgt durchschnittlich 3,02 Jahre. Laut dem Freiwilligensurvey 2009 engagieren sich zunehmend ältere Menschen, die über ein höheres Bildungsniveau verfügen. Dieses Bild spiegelt sich auch in der vorliegenden Erhebung wieder. 40 % der Befragten sind im Rentenalter und waren ehemals im pflegerischen und medizinischen Sektor tätig.

In der Auseinandersetzung mit den einzelnen Fällen ergeben sich folgende Profiltypen (siehe Tabelle 2):

Profiltypen der Interviews 1 – 10: „Ehrenamtliche im Zentrum Demenz“

Interviewpartner	Sex	Alter in Jahren	Familienstand	Beruf	Dauer des Ehrenamts im Zentrum Demenz
EA 01	w	66	verheiratet	Rentnerin (Chefarztsekretärin)	ca. 4 Jahre
EA 02	w	52	verheiratet	Hausfrau (Krankenschwester)	ca. 2 Monate
EA 03	w	54	verheiratet	Kaufmännische Angestellte	ca. 3 Jahre
EA 04	w	67	verheiratet	Rentnerin (Ärztin)	ca. 2 Jahre
EA 05	w	58	geschieden	Krankenschwester	ca. 2 Jahre
EA 06	w	52	verheiratet	Podologin (Krankenschwester)	ca. 1 Jahr
EA 07	w	69	verheiratet	Rentnerin (Krankenschwester)	ca. 3 Jahre
EA 08	w	60	verheiratet	Rentnerin (Lehrerin)	ca. 2 Jahre
EA 09	m	67	verheiratet	Kundendienstmonteur	ca. 4 Jahre
EA 10	w	38	geschieden	Arbeitssuchend (zusätzliche Betreuungskraft)	ca. 4 Jahre

Tabelle 2: Profiltypen (eigene Darstellung)

Die Rahmenbedingungen während der Interviews wurden nach den Belangen der Interviewpartner gestaltet. Nach vorheriger Absprache mit dem >Zentrum Demenz< wurden die Termine vereinbart. Durch die Bereitstellung von Räumlichkeiten innerhalb der Einrichtung konnte eine ruhige und nicht fremde Atmosphäre hergestellt werden.

Dem Recht auf Anonymität sollte durch die Anonymisierung der Interviews Genüge getan werden. In den Vorüberlegungen wurden die Interviews auf eine Zeitdauer von circa dreißig Minuten bis maximal 1 Stunde begrenzt.

7. Datenerhebung und -aufbereitung

Zur Absicherung der Studie wurde ein Eingangsbogen entwickelt, in dem personelle Daten, Ort und Datum des Interviews fixiert werden können. Mit der Einverständniserklärung stimmten die Befragten zu, dass alle gewonnenen Daten, die mittels einer digitalen Tonbandaufzeichnung aufgenommen wurden, in anonymisierter Form weiter verwendet werden dürfen.

Zur Erhebung der Daten wurde das problemzentrierte, halbstrukturierte Interview nach Witzel gewählt. Seinem Ermessen nach, ist es ein geeignetes Verfahren zur Theorieentwicklung, durch das Erkenntnis „als induktiv-deduktives Wechselspiel“ gewonnen wird. Das angewandte offene Verfahren erleichtert der befragten Person einerseits eine freie und zugleich subjektive Exploration. Andererseits wird durch die Problemzentrierung der Betrachtungsschwerpunkt auf ein bestimmtes Thema beschränkt.⁵⁹

In der Auseinandersetzung mit bestehenden Literaturquellen fanden sich erste Ansatzpunkte für die Formulierung der Fragen. Die Förderung der narrativen Erzählweise stand im Mittelpunkt bei der Entwicklung des Leitfadens. Nach vorheriger Auseinandersetzung mit der Zufriedenheit im Kontext der Arbeit wurde ersichtlich, dass die Arbeitsmotivation eine wesentliche Rolle spielt. Unter Annahme dieses Aspektes wurden wie folgt die Forschungsfragen erstellt:

1. *Welche Gründe bewegen Menschen ein Ehrenamt im Bereich der Betreuung Demenzkranker aufzunehmen?*

Die Beweggründe der Befragten, die vordergründig für die Aufnahme des Ehrenamt relevant sind, liegen im Zentrum der Betrachtung. In diesem Zusammenhang werden ebenso die Erwartungen hinterfragt, da die damit verbundenen Emotionen im Kontext der Arbeitszufriedenheit zumeist vernachlässigt werden. Sie bilden damit ein erhebliches Forschungsinteresse.

⁵⁹ In Anlehnung Küçük, (2) 2008

2. *Welche Aufgaben werden von den Ehrenamtlichen wahrgenommen und in welchem zeitlichen Umfang finden diese statt?*

Mit dieser Fragestellung soll eine Status-Quo – Ermittlung über die Einsatzbereiche und dem Zeitumfang vorgenommen werden. Die subjektive Einschätzung der Aufgabenbereiche ermöglicht Erkenntnisse, inwieweit diese zufriedenstellend sind.

3. *Welche Bedeutung hat die Tätigkeit für die Ehrenamtlichen und alle anderen Beteiligten?*

Es soll herausgefunden werden, welchen Nutzen die ehrenamtliche Tätigkeit für die Engagierten selbst, für die zu Betreuenden und ihre Angehörigen und das >Zentrum Demenz< hat.

4. *Wie erfahren die Ehrenamtlichen die Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen des >Zentrum Demenz< und untereinander?*

Mit dieser Frage soll geklärt werden, wie die Ehrenamtlichen persönlich die Zusammenarbeit erleben. Von Interesse ist ebenfalls das Erleben und Bearbeiten von Konflikten.

5. *Welche Handlungsspielräume finden die Ehrenamtlichen vor?*

Durch die Hinterfragung der Mitgestaltungsmöglichkeiten soll die Partizipation innerhalb der Einrichtung erfasst werden. Relevant ist der Aspekt, inwieweit die Ehrenamtlichen sich mit ihrer Tätigkeit und dem >Zentrum Demenz< identifizieren. Die selbstständige Gestaltung der Arbeit stellt einen weiteren Indikator für die Arbeitszufriedenheit dar.

6. *Wie erleben die Ehrenamtlichen die Schulung und Begleitung im >Zentrum Demenz<?*

Für die Erfassung der subjektiven Sicht auf die Begleitung sind verschiedene Aspekte von Interesse. Um eine kontinuierliche fachliche Begleitung aufzeigen zu können, werden die Vorbereitung auf das Ehrenamt, sowie die Fortbildungen innerhalb der ehrenamtlichen Tätigkeit mit in die Betrachtung einbezogen. Die

Notwendigkeit einer guten zwischenmenschlichen Begleitung der Ehrenamtlichen, besonders im Bereich der Demenzbetreuung, stellt einen wichtigen Aspekt für die Weiterführung der Tätigkeit dar.

7. Wie zufrieden sind die Ehrenamtlichen mit ihrer Tätigkeit?

Da die reine Frage nach der gesamten Zufriedenheit im Kontext des Ehrenamts nicht reliabel genug ist, schließt sich die Frage an, inwieweit sich die anfänglichen Erwartung erfüllt haben.

8. Welche Wertschätzung erfahren die Ehrenamtlichen für ihre Arbeit?

Für die Ermittlung der Anerkennung ist von Interesse, von wem die ehrenamtlich Tätigen Wertschätzung erhalten und in welcher Form. Explizit werden die Bereiche >Demenzranke und ihre Angehörigen<, >persönliches Umfeld< und das >Zentrum Demenz< mit in die Betrachtung gezogen.

9. Welche zusätzlichen Anmerkungen ergeben sich für die Zukunft?

Hinterfragt werden hierbei Verbesserungsvorschläge und Wünsche der Ehrenamtlichen.

Die Transkription stellt einen notwendigen Zwischenschritt zur Interpretation dar. Eine Übertragung der gesprochenen Sprache in die schriftliche Form wird so ermöglicht. Die Verschriftlichung der Tonbandaufnahme erfolgte sinngemäß. Vorherige Erfahrungen mit qualitativer Empirie haben gezeigt, dass eine wortwörtliche Transkription für die Inhaltsanalyse nicht von Nöten ist.

In der Literatur werden keine einheitlichen Transkriptionssysteme benannt. In Anlehnung an Kallmeyer et al. wurde ein eigenes System entwickelt (siehe Anhang II).⁶⁰ Alle betreuungsspezifischen Daten, wie Namen und Orte, wurden vollständig anonymisiert. Im nachhinein wurde das Transkript anhand der Tonbandaufzeichnung nochmals auf Tipp- und Hörfehler korrigiert. Eingefügte Zeilennummern sollen den Quellennachweises erleichtern. Die erhobenen Interviews befinden sich im Anhang zur Bachelor-Arbeit (Anhang III – XII), der

⁶⁰ Vgl. Kallmeyer zit. in: Mayring, 2002, S. 6 f.

aufgrund des Umfangs nicht direkt an die eigentliche Arbeit angeschlossen werden konnte.

8. Datenauswertung

Ziel dieser qualitativen Studie war es, anhand der erhobenen Interviews konkrete Aussagen herauszufiltern, in denen die Ehrenamtlichen über ihr motivationales Verhalten sprechen. Die Aufschlüsselung der zugrunde liegenden Motive, die für die Befragten ihren Eintritt und ihren Verbleib im Ehrenamt rechtfertigen, kann Motivation gut abbilden. Von Relevanz sind dabei Angaben über die eigene Person, sowie individuell getroffene Aussagen zur Person im Kontext der Betreuung Demenzkranker und der Einrichtung selbst. Erheblich sind ebenso Aspekte zur Arbeitszufriedenheit und wie diese mit dem motivationalen Verhalten der Befragten korrelieren.

Die einzelnen Arbeitsschritte setzen sich wie folgt zusammen:

Anfänglich wurden Textabschnitte markiert, in denen direkt oder indirekt der Gegenstand der Untersuchung zur Sprache kommt. In einem zweiten Arbeitsschritt wurden die markierten Abschnitte systematisch dem zuvor entwickelten Kategoriensystem zugeordnet, welches sich auf die Forschungsfragen stützt. Nach Mayring ermöglicht eine Klassifizierung des Datenmaterials eine Systematisierung nach „...bestimmten, empirisch und theoretisch sinnvoll erscheinenden Ordnungsgesichtspunkten...“ und erleichtert die Beschreibung der Untersuchungsergebnisse ((Mayring, 2008), S. 22).

Das Kategoriensystem setzt sich wie folgt zusammen:

- K1 Beweggrund/Anlass
- K2 Aufgaben im >ZD< und zeitlicher Umfang
- K3 Nutzen für sich selbst und andere
- K4 Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen und anderen Ehrenamtlichen
- K5 Mitgestaltungsmöglichkeiten
- K6 Schulung/Begleitung
- K7 Zufriedenheit
- K8 Anerkennung
- K9 Verbesserungsvorschläge/Wünsche

Die Untersuchung der einzelnen Kategorien erfolgt nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Die konkreten Aussagen der Befragten wurden soweit generalisiert, dass die wesentlichen Inhalte zum Ausdruck kommen. Dieser Schritt ermöglicht im Endeffekt die Reduktion des Datenmaterials, so dass die Zusammenfassung der Aussagen der Befragten innerhalb einer bestimmten Kategorie auf das Wesentliche beschränkt wird. Zur Unterstützung und Arbeitserleichterung wurde das computergestützte Softwaretool >MAXQDA< verwendet, welches eine qualitative Daten- und Textanalyse vornehmen kann. Die Basis für das Programm bildet die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. Hauptsächlich wurde es für die Kategorisierung der Interviews verwendet.

9. Darstellung der Forschungsergebnisse

Die Auswertung der Forschungsfragen findet anhand der ermittelten Interviews (Anhang III- XII)⁶¹ statt. Die Angaben in den Klammern belegen die getroffenen Aussagen und sind wie folgt zu verstehen: die römischen Zahlen III, IV, etc. beziehen sich auf die Anhangs-Nummern und die arabischen Zahlen verweisen auf die Zeilen, in denen das jeweilige Zitat zu finden ist.

Welche Gründe bewegen Menschen ein Ehrenamt im Bereich der Betreuung Demenzkranker aufzunehmen?

Zu Beginn des Interviews wurden alle Ehrenamtlichen gebeten, die Gründe zu erläutern, die zur Aufnahme der ehrenamtlichen Tätigkeit im sozialen Bereich führten. Mehr als die Hälfte der zu Befragten (60 %) gaben an, dass das Bedürfnis für sie, etwas Gutes zu tun bzw. Hilfe zu leisten, ausschlaggebend für ihr soziales Engagement war. Diese Antwort stellt auch gleichzeitig die Erwartung dar, die die Ehrenamtlichen an ihre Tätigkeit knüpfen. Zwei der freiwillig Tätigen verwiesen auf bereits vorheriges Engagement in anderen sozialen Institutionen (IV/6-7; IX/19-20). In einem Fall wurde das Ehrenamt begonnen, um der Arbeitslosigkeit entfliehen zu können (V/5-8). Der verstärkte Wunsch, sich sozial zu engagieren, entwickelt sich auch mit dem Austritt aus dem Berufsalltag. Mit der neu gewonnenen Freizeit, suchen sie nach Alternativen für die Beschäftigung. Auch im Kontext der erhobenen Interviews konnte dieser Aspekt bestätigt werden, da zwei der Befragten als Beweggrund die Suche nach einem zusätzlichen Beschäftigungsfeld angegeben haben (VI/2-4; VII/2-5). Für zwei weitere der zu Befragenden sicherte die Aufnahme der ehrenamtlichen Tätigkeit, noch vor dem Eintritt in das Rentenalter, eine zukünftige Beschäftigungsmöglichkeit im Alter (VII/22-24; IX/4-8).

60 % der interviewten Ehrenamtlichen haben selbst in der Familie bzw. im persönlichen Umfeld eigene Betroffenheit erfahren müssen und wissen daher um die Notwendigkeit des Ehrenamtes, speziell zur Entlastung familiärer

⁶¹ Siehe Reske, Scholz, 2011

Strukturen. Ebenso spielt für viele freiwillige Helfer die Berufsbezogenheit eine Rolle, denn durch die bereits gemachten Erfahrungen und das vorhandene Wissen können sie sich bereichernd einbringen.

Die Frage nach der Entscheidung für das >Zentrum Demenz< wurde von 50 % der Befragten damit begründet, dass sie durch regionale Zeitungen bzw. Broschüren auf die Einrichtung oder auf die Schulung aufmerksam geworden sind. Diese Ehrenamtlichen haben daraufhin an der Qualifizierung zum ehrenamtlich Tätigen teilgenommen und somit die Professionalität der Einrichtung erfahren.

Welche Aufgaben werden von den Ehrenamtlichen wahrgenommen und in welchem zeitlichen Umfang finden diese statt?

Alle ehrenamtlich Tätigen werden in der Einzelbegleitung und der Betreuungsgruppe eingesetzt. Ein Interviewpartner übernimmt zusätzlich den Fahrdienst für die Beförderung der Betroffenen zur Betreuungsgruppe (XI/27-29). Durch die Hinterfragung des zeitlichen Umfanges der Einzelbegleitung, ist eine Durchschnittswertermittlung möglich. Die Angaben variieren zwischen zwei und acht Stunden und ergeben im Durchschnitt eine Tätigkeitsdauer von 5,6 Stunden die Woche (III/28-31; IV/47-54; VI/67; VII/97-99; IX/53; XI/27-29; XII/34-41). Trotz der festen Einsatztermine gaben drei der Befragten an, auch bei Sonderbedarf oder in Notsituationen zu helfen.

Vorwiegend übernehmen die freiwillig Tätigen die Betreuung der Demenzkranken. Dabei spielen die aktive Freizeitgestaltung und das Üben von Alltagskompetenzen eine wesentliche Rolle. Drei der Befragten äußerten auch, dass sie pflegerische Aufgaben übernehmen. Der zu bekleidende Einsatzbereich wurde von fast allen Ehrenamtlichen als selbst gewählt und gestaltet dargestellt (IV/79-81; VIII/117).

Welche Bedeutung hat die Tätigkeit für die Ehrenamtlichen und alle anderen Beteiligten?

Viele der Ehrenamtlichen erkennen die Notwendigkeit ihrer nützlichen Tätigkeit für Betroffene und pflegende Angehörige (III/3, IV/110-121, VII/236-238). Zum einen haben sie im Gegensatz zu professionell Tätigen mehr Zeit, um auf die Bedürfnisse und Wünsche Demenzkranker einzugehen, und zum anderen stellen sie für die Angehörigen eine wichtige Unterstützungs- bzw. Entlastungsform dar. Alle befragten Ehrenamtlichen sind sich darüber einig, dass ihre Arbeit Freiräume schafft und zur Teilhabe am gesellschaftlichen Leben beiträgt (XII/82-85). Einen weiteren wichtigen Aspekt erwähnt Interviewpartner 02 in diesem Zusammenhang. Die entlastende Tätigkeit der Ehrenamtlichen wirkt sich demnach auch positiv auf den längeren Verbleib in der Häuslichkeit aus (IV/124-127). Je mehr Menschen sich im Bereich der Betreuung Demenzkranker engagieren, desto mehr lässt sich auch der Bedarf an freiwillig Tätigen im ambulanten Bereich erkennen (X/108-112).

Doch nicht nur die Demenzkranken und die Angehörigen profitieren von den freiwillig Tätigen. Das >Zentrum Demenz<, als Kontakt- und Informationsstelle für Betroffenen, würde ohne die Arbeit der freiwilligen Helfer und Helferinnen gar nicht existieren (V/129-130, IX/146/147). Der Bekanntheitsgrad der Einrichtung kann steigen, wenn die Ehrenamtlichen gute Arbeit leisten (XI/ 81-82).

Viel wichtiger erscheint für die Aufnahme und Aufrechterhaltung der freiwilligen Arbeit der persönliche Zugewinn, der sich daraus ergibt. Das Leben bekommt für zwei der Befragten einen neuen Sinn, denn durch den Eintritt in das Rentenalter war der Alltag nicht mehr ausfüllend genug und sie vermissten das Gefühl des „gebraucht Werdens“ (IX/14, X/85-95, XII). Eine Befragte sieht in ihrer Arbeit die Möglichkeit, dem stressigen Alltag ausgleichend entgegenzuwirken (XII/78-79). EA 04,07 und 08 weisen darauf hin, dass die ehrenamtliche Tätigkeit hilft, neue Kontakte zu knüpfen (VI/147-150, IX/62-64, X/85-95).

Einen besonders interessanten Nutzen bekundete der Ehrenamtliche 09. Durch die freiwillige Tätigkeit ist er viel ruhiger und ausgeglichener geworden. Auch die Beziehung zu älteren Menschen hat sich dadurch zum positiven entwickelt (XI/60-64).

Wie erfahren die Ehrenamtlichen die Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen des >Zentrum Demenz< und untereinander?

Die Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen des >Zentrum Demenz< wird von allen Befragten durchgehend als gut bewertet. Sie stehen als ständige Ansprechpartner zur Verfügung (V/179-186) und unterstützen die Ehrenamtlichen sowohl bei der Lösung von Problemen, als auch bei der Klärung von Fragen (IV/164-169, VI/137-139, XI/89-91, XII/98-100). Die Zusammenarbeit mit anderen Ehrenamtlichen wird von 50% der Befragten mit gut bewertet. Zwei der Ehrenamtlichen gaben an, dass sie aufgrund der Einzelbetreuung und der fehlenden zeitlichen Kapazität gar keinen bzw. wenig Kontakt zu anderen Freiwilligen haben und eine Beurteilung der Zusammenarbeit daher nicht vorgenommen werden kann (VIII/349-357, X/17). Einen positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit aller, sah EA08 in der Verteilung der Altersstruktur. Das gemischte Verhältnis zwischen jüngeren und älteren bringt ihrer Meinung nach wesentlich mehr Eindrücke mit sich (X/212-215).

Auf die Frage, ob sie Konflikte oder Spannung in ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit erlebt haben, traf der größte Teil der Befragten eine verneinende Antwort. Lediglich Interviewpartner 09 verweist auf Reibereien, die aber umgehend mit allen daran Beteiligten geklärt wurden (XI/85-88).

Welche Handlungsspielräume finden die Ehrenamtlichen vor?

Die Gestaltungsmöglichkeiten in der Einzelbetreuung werden von allen Interviewpartnern als sehr frei beschrieben. Der Einbezug der Wünsche und Vorlieben der Betroffenen und ihrer Angehörigen scheint für alle ehrenamtlich Tätigen eine Selbstverständlichkeit in der Ausübung ihrer Arbeit zu sein (IX/98-99, X/139-143, XI/124-125, XII/105-108). Auch die zeitliche Durchführung der Einsätze orientiert sich ausschließlich an den Bedarfen der Betroffenen (IX/101-102).

Die Annahme von Verbesserungsvorschlägen und neuen Ideen seitens der Hauptamtlichen wird von einer Befragten besonders hervorgehoben (III/132-146).

EA02 konnte zur Frage nach den Mitgestaltungsmöglichkeiten keine Angaben machen, da sie zum Zeitpunkt des Interviews erst zwei Monate in der ehrenamtlichen Arbeit tätig war. Trotzdem kann sie sich vorstellen, dass eigene Ideen und Anregungen eingebracht werden können (IV/187-207).

Wie erleben die Ehrenamtlichen die Schulung und Begleitung im >Zentrum Demenz<?

Alle Ehrenamtlichen wurden vor Beginn ihrer Tätigkeit geschult. Die Qualität der Ausbildung wurde insgesamt von allen als gut bewertet, da sie sich durch eine hohe Professionalität auszeichnet (IV/30-34). Vor allem die Freiwilligen, die über eine Berufsausbildung in der Pflege oder Medizin verfügen, konnten ihre bisherigen Vorerfahrungen nutzen und durch neues Wissen ergänzen (VIII/425-427, IX/109-111). Zwar bemängelten 60% der Befragten, dass ihnen während der Schulung der Bezug zur Praxis fehlte, jedoch ließen sich die gewonnenen Erkenntnisse im Anschluss gut anwenden (IV/212-214).

Um eine stetige Wissenserweiterung und- auffrischung gewährleisten zu können, werden regelmäßig Fortbildung seitens des >Zentrum Demenz< angeboten (IX/116-117, X/160-162, XI/148-150, XII/117-120). Sie finden u. a.

während der einmal im Monat veranstalteten Fallgruppentreffen statt (III/ 195-197, IV/243-244).

Eine kontinuierliche Begleitung der Ehrenamtlichen in ihrer Tätigkeit ist für das >Zentrum Demenz< von großer Bedeutung. Die Hauptamtlichen sind bei jeglichen Belangen für alle Befragten die Ansprechpartner und zeichnen sich durch eine ständige Erreichbarkeit aus (III/ 185-188).

Eine weitere Form der Begleitung sehen die Ehrenamtlichen in den Fallgruppentreffen. Dort bekommen sie Raum und Zeit, um sich über ihre persönlichen Erfahrungen auszutauschen (IX/123-126) oder gemeinsam eine Problemlösung zu finden (IV/255-259, XI/157-159). Unterstützt werden sie auch hier von den Hauptamtlichen.

Wie zufrieden sind die Ehrenamtlichen mit ihrer Tätigkeit?

Bevor die Frage nach der Zufriedenheit im Kontext der ehrenamtlichen Tätigkeit gestellt wurde, sollten die Ehrenamtlichen zunächst auf ihre eingangs erwähnten Erwartungen Bezug nehmen. EA01 verweist darauf, dass sie keine anfänglichen Erwartungen hatte und somit auch kein hohes Anspruchsniveau an die Tätigkeit hatte (III/ 13-16). Die Befragte 04 sieht ihre Erwartungen als teilweise erfüllt. Vor Beginn der Tätigkeit dachte sie sich, dass sie in die Häuslichkeit gehen wird, um dort Betroffene zu betreuen bzw. zu unterstützen. Mit der Aufnahme der Tätigkeit wurde sie jedoch an eine ältere Dame vermittelt, die in einem Heim lebt. Ergänzend dazu wirkt sich auch die negative Beziehung zu den Angehörigen auf ihre Zufriedenheit aus (VI/307-310).

Die Befragten 07,08, 09 und 10 sehen ihre anfänglichen Erwartungen als erfüllt an. Die persönliche Bereicherung durch die Wissenserweiterung (XII/148-150), die erlebte Anerkennung (V/78-80, VIII/252-255) und das Erleben eines Gemeinschaftsgefühls (VIII/510-515) sind ausschlaggebende Aspekte, die zu einer gesamten Zufriedenheit mit der ehrenamtlichen Tätigkeit führen.

EA08 war mit ihrer Arbeit im >Zentrum Demenz< sogar so sehr zufrieden, dass die gemachten Erfahrungen als Maßstab für die Beurteilung anderer Einrichtungen gesehen wird (X/238-241).

Welche Wertschätzung erfahren die Ehrenamtlichen für ihre Arbeit?

Die Tätigkeit der Ehrenamtlichen wird seitens des >Zentrum Demenz< in vielerlei Hinsicht gewürdigt. Die Einrichtung organisiert eine Vielzahl von Veranstaltungen, wie beispielsweise das Sommerfest oder die Weihnachtsfeier (VI/274-276, IX/146-147, XII/170-171). Auch die Öffentlichkeitsarbeit, in Form von Zeitungsartikeln über die Arbeit der Ehrenamtlichen, stellt für EA06 eine Anerkennung seitens der Einrichtung dar (VIII/537-539). Im Gegensatz zur materiellen Wertschätzung ist für 50% der Befragten das entgegengebrachte Vertrauen (III/232-237) und die Wertschätzung der eigenen Erfahrung (III/232-237, VII/250-253, XI/186-187) bedeutender.

Die Aufwandsentschädigung wurde von keinem der Befragten als Anerkennungsform erwähnt. Erst auf Nachfrage bekundeten die Ehrenamtlichen, dass diese eine wichtige Sache ist, um die entstandenen Kosten decken zu können (VI/330-336, VIII/549-554, X/230-235). Drei der Befragten empfinden die Aufwandsentschädigung sogar als unangenehm (V/316-318, VI/330-336), wobei EA07 darauf verweist, dass die Angehörigen immer dazu geneigt sind, sich erkenntlich zu zeigen. Die Gewissheit, dass sie das Geld rückerstattet bekommen, beruhigt sie (IX/149-156).

Die größte Anerkennung erhalten alle ehrenamtlich Tätigen von den Demenzkranken und ihre Angehörigen, in Form von Dankbarkeit (VI/321-324, VIII/533-536) netten Gesten (XII/169-170) und der Zufriedenheit der Betroffenen (IV/286-287, V/301-304).

Die Anerkennung im persönlichen Umfeld wurde lediglich von drei der Befragten angesprochen. Die Wertschätzung zeigt sich durch den Respekt gegenüber der Tätigkeit (IV/304-308) oder in gemeinsamen Gesprächen mit der Familie (VIII/536-537).

Welche zusätzlichen Anmerkungen ergeben sich für die Zukunft?

Auf die Frage nach Wünschen und Verbesserungsmöglichkeiten trafen zwei Befragte die Aussage, dass sie aufgrund ihrer Zufriedenheit im >Zentrum Demenz< keine Vorschläge anbringen können.

EA02 war die einzige, die nach der neuen Betreuungsangebotelandesverordnung geschult wurde. Sie empfand die Schulungsdauer von 20 Stunden als zu kurz (IV/216-217). Daraus resultiert für sie ein fehlender Praxisbezug (IV/226-227).

In Bezug auf die eigene Person wünschten sich zwei der Ehrenamtlichen Gesundheit, da sie Angst vor einer persönlichen Demenzerkrankung haben (III/294-299, V/338). Gesundheit spielt auch dann eine Rolle, wenn die freiwillig Tätigen davon sprechen, dass sie noch lange in der Betreuung und Unterstützung von Betroffenen tätig sein wollen (III/300-301, IV/35-36,X/209-211,XI/221-222).

Eine Ehrenamtliche gab an, dass über die Gründung einer zweiten Betreuungsgruppe nachgedacht wurde. Für die Zukunft würde sie sich wünschen, dass dieser Gedanke auch umgesetzt wird, da die jetzige Betreuungsgruppe zum Teil so sehr überfüllt ist, dass sich die entstandene Atmosphäre negativ auf die Demenzkranken auswirkt (XI/202-204).

In Anbetracht der baldigen Beendigung der Förderung des Modellprojektes >Zentrum Demenz< wünscht sich EA10, dass die Einrichtung auch weiterhin und dauerhaft bestehen kann (XII/190-196). Mehr Öffentlichkeitsarbeit könnte dabei auf die Notwendigkeit der Arbeit und den Bedarf dieser Angebote verweisen (IV/351-357). Eine Befragte könnte sich auch vorstellen, dass die Gründung eines Fördervereins zu mehr öffentlichem Interesse führt und somit eine Weiterfinanzierung der Einrichtung gewährleistet werden kann (IV/361-363).

Zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch könnte sich die Befragte EA07 eine Zusammenarbeit mit anderen Modellprojekten vorstellen, die niedrighschwellige

Unterstützungs- und Entlastungsmöglichkeiten für Betroffene anbieten (IX/159-160).

10. Diskussion der Forschungsergebnisse und Handlungsempfehlungen

Das Ziel dieser erneut durchgeführten Erhebung lag in der Beleuchtung der Arbeit der Ehrenamtlichen im >Zentrum Demenz<. Kritisch muss dabei erwähnt werden, dass das Sample an Fällen keine zufällige Stichprobe abbildet, sondern eine nicht zu bestimmende Stichprobe, die durch das >Zentrum Demenz< im Vorfeld ausgewählt wurde. Das >Zentrum Demenz< fungiert einerseits als der Vermittler der Interviewpartner, was u.E. einen erheblich leichteren Zugang zum Forschungsfeld gewährleistete, jedoch kann dem Demenzzentrum keine vorbehaltlose Auswahl der Fälle zugesprochen werden. Die Kriterien für die Auswahl von 10 Ehrenamtlichen unter 41 freiwillig Tätigen können unter Vorbehalt abgeleitet werden und lassen sich an einem offensichtlichen Beispiel bestätigen. Der wöchentliche zeitliche Umfang der Ehrenamtlichen konnte unter konkreten Angaben von Interviewpartnern innerhalb des Samples eine Mittelwertberechnung zulassen (5,6 Stunden), welche deutlich über dem Durchschnitt der wöchentlichen Einsätze, nach statistischen Angaben der Einrichtung selbst, liegt (2,5 Stunden). Dies führt dazu, dass die Ergebnisse als nicht-repräsentativ bewertet werden können.

Aus der Beschreibung der Stichprobe wurde ersichtlich, dass wie auch im theoretischen Teil beschrieben, vorwiegend Frauen in der Betreuung und Unterstützung von Demenzzkranken und ihrer Angehörigen tätig sind. Die Verteilung der Altersstruktur erstreckte sich über eine Spanne von 38-69 Jahren, wobei 50 % der Befragten in die Altersgruppe 60+ einzuordnen sind. Die Hälfte der Befragten ging keiner beruflichen Tätigkeit nach, da sie sich entweder im Rentenalter oder in der Arbeitslosigkeit befanden. Die Mehrzahl der Ehrenamtlichen verfügte über eine Vorbildung in den Bereichen Pflege bzw.

Medizin und konnte daher in ihrer freiwilligen Tätigkeit auf vorhandene Kompetenzen zurückgreifen. Aus der Aufforderung, sich zum Beweggrund bzw. Anlass zu äußern, die zur Aufnahme des Ehrenamtes führten, kristallisierten sich verschiedene Aspekte heraus. Der Großteil der Befragten hatte bereits im familialen Kontext Erfahrungen in der Pflege und Betreuung von Demenzkranken gesammelt. Doch auch der Wunsch nach einer sinnvollen Beschäftigung und dem Ausgleich zum Alltag stellten Beweggründe dar. Greift man in diesem Zusammenhang nochmals die Annahmen über >Altruismus< und >egoistisches Verhalten< auf, kann anhand der FEES-Skalen⁶² eine ungefähre Orientierung der ehrenamtlich Tätigen im >Zentrum Demenz< erfasst werden. Siehe Abbildung 9:

FEES-Skalen	„altruistische Orientierung“	„egoistische Orientierung“
Politische Verantwortung	x	
Soziale Verantwortung	x	
Selbstwert/Anerkennung		x
Soziale Bindung		x
Selbsterfahrung		x
Karriere		x
Berufsausgleich		x
Identifikation mit der Organisation	x	x
Persönlicher Erfahrungsbereich	x	x

Abbildung 9: Altruistische und egoistische Orientierung von Ehrenamtlichen (Fragebogen zur Ehrenamtlichen Einstellungsstruktur, FEES) (vgl. (Mieg, et al., 2002), S. 14)

Innerhalb der Erfassung der Beweggründe ergab sich folgendes Bild. 60 % der ehrenamtlich Tätigen gab an, etwas Gutes tun zu wollen. 50 % haben aus einer Situation heraus, die prädestinierend für die Suche nach dem >Selbstwert< zu verstehen ist, wie z. B. Situationen, in denen Individuen arbeitssuchend sind, als Beweggründe angegeben. 60 % gaben darüber hinaus die eigene Betroffenheit als Anlass zur Aufnahme der Tätigkeit an. Subsumiert man diese Beweggründe auf deren motivationales Verhalten unter Berücksichtigung der

⁶² In Anlehnung an Mieg, et al., 2002, S. 13 f.

Anteile extrinsischer und intrinsischer Motivation, werden vorwiegend egoistische Orientierungen in dem vorliegenden Sample an Fällen deutlich.

Die Öffentlichkeitsarbeit des >Zentrum Demenz< im Hinblick auf die Arbeit der Ehrenamtlichen und der Schulungsangebote veranlasste die Hälfte der Ehrenamtlichen dazu, Kontakt zu der Einrichtung aufzunehmen. Mittlerweile engagieren sich die Befragten zwischen 2 Monaten und 4 Jahren für die Kontakt- und Informationsstelle.

Die Ergebnisse zur Motivation ehrenamtlich Tätiger ermöglichen dem >Zentrum Demenz< eine Orientierungsrichtlinie, die zur Rekrutierung neuer Ehrenamtlicher von Bedeutung sein kann. Vor allem die Öffentlichkeitsarbeit muss weiterhin beibehalten bzw. ausgeweitet werden, denn sie ebnet für Engagementbereite den Eintritt in die tatsächliche Arbeit.

Die Darstellung der Zufriedenheit innerhalb der ehrenamtlichen Tätigkeit im >Zentrum Demenz< war ein weiteres Ziel dieser Arbeit. Die Ergebnisse zeigen, dass alle Befragten mit ihrer Tätigkeit insgesamt zufrieden sind.

In den einzelnen Aspekten, in denen Arbeitszufriedenheitsanteile hinterfragt wurden, konnten prozentuale Angaben über deren Verteilung auf das vorliegende Sample vorgenommen werden. Im Rückschluss kann die spezifische Zufriedenheit in Kausalität zur komplexen Zufriedenheit (die mit 100 % positiv bestimmt wurde) gesetzt werden.

100 % der Befragten gaben eine gute Zusammenarbeit mit den Hauptamtlichen an und 50 % mit den anderen Ehrenamtlichen. In jedem Fall werden die Handlungsspielräume in der Einzelbegleitung als selbst gestaltbar erlebt. Der hohe Autonomiegrad, der sich mit der guten Einschätzung der eigenen Spielräume ableiten lässt, korreliert mit Aussagen zur Zufriedenheit der übernommenen Aufgaben.

Die Aspekte, in denen Anteile der spezifischen Arbeitszufriedenheit enthalten sind, gehen mit der Einschätzung zur komplexen Arbeitszufriedenheit mit 90 % aller Fälle konform. Lediglich EA04 gab an, andere Vorstellungen bezüglich des Einsatzes in der Einzelbegleitung gehabt zu haben.

Als Handlungsempfehlung sehen die Autoren die Entwicklung eines Feedback-Bogens, der im Abschnitt von sechs Monaten eine Evaluation der Motivation und Zufriedenheit zulässt.

Als einen negativen Aspekt brachte EA02 den Schulungsumfang und den damit fehlenden Praxisbezug. Betrachtet man die Dauer ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit im >Zentrum Demenz< wird ihr Unmut ersichtlich. Sie war die einzige der Befragten, die nach der neuen Betreuungsangebotelandesverordnung geschult wurde. Mit Inkrafttreten dieser Verordnung Anfang des Jahres 2010, wurde die Schulungsdauer von 40 Stunden auf 20 reduziert. Ein weiterer kritischer Punkt, der im Zusammenhang mit der Verordnung erwähnt werden muss, ist der in der Verordnung fixierte Zuschuss für niedrigschwellige Betreuungsangebote durch den Spitzenverband der Pflegekassen und dem Land, die eine Finanzierung der Modellvorhaben zu 50 % zusichern, was sich aber konträr zur Gesetzesnorm des § 45 SGB XI verhält. Durch den Zuschuss ist es fragwürdig, ob sich das >Zentrum Demenz< weiterhin finanzieren lässt. Betrachtet man hinter diesem Hintergrund die wachsende Notwendigkeit der Betreuung Demenzkranker und die damit ansteigende Zahl benötigter Helfer und Helferinnen, so stellt sich ebenfalls die Frage, wie die Einrichtung diesem Problem auf Dauer standhalten kann. Als Handlungsalternative kann in diesem Kontext die Aussage einer Befragte angeführt werden. Sie würde die Gründung eines Fördervereins als mögliche Alternative zur Finanzierung des >Zentrum Demenz< vorschlagen.

Aus den organisatorischen Verbesserungsvorschlägen, die erbracht wurden, war ein Kriterium als sehr relevant einzuschätzen. Das Öffnen einer zweiten Betreuungsgruppe wird aufgrund des derzeitigen Zulaufes als notwendig angesehen. Was natürlich unter dem Aspekt der Finanzierung, in seiner Umsetzung sich als schwierig erweisen wird.

EA07 brachte den Vorschlag, mit anderen Modellprojekten des Landes, zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch, enger zusammen zu arbeiten.

Abschließend lässt sich festhalten, dass das >Zentrum Demenz< eine Einrichtung ist, die gute organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen hat. Auch Kriterien der Transparenz und beständiges Bemühen um gleichbleibende Strukturen sind innerhalb der Einrichtung vorzufinden. EA04 schätzt die *Hauptamtlichen als einfühlsame Menschen, die „es verstehen uns an die Hand zu nehmen“ (VI/250).*

Literaturverzeichnis

- Baumgartner, Corinne und Udris, Ivars. 2006.** Das Zürcher Modell. [Buchverf.] Lorenz Fischer. *Arbeitszufriedenheit - Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen : Hogrefe Verlag, 2006.
- BMFSFJ. 1996.** *Ehrenamtliche Tätigkeit und ihre Bedeutung für unsere Gesellschaft*. Bonn : Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 1996.
- Bruggemann, A. 1976.** AZK - Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit. Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 30. 1976.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. und Ulich, E. 1975.** *Arbeitszufriedenheit*. Bern : Huber, 1975.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. 2006.** *Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generationen in der Bundesrepublik Deutschland. Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft - Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen*. Berlin : Publikationsversand der Bundesregierung, 2006.
- Büssing, André, et al. 2006.** Formen der Arbeitszufriedenheit und Handlungsqualität in Arbeits- und Nicht-Arbeitskontexten. [Buchverf.] Lorenz Fischer. *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde*. Göttingen : Hogrefe Verlag, 2006.
- Dittmer, Lothar. 2011.** Das Ehrenamt zwischen Charity und Bürgergesellschaft. Vortrag. KAG - Kiel. [Online] 02. Februar 2011. [Zitat vom: 05. Juni 2011.] <http://www.kag-kiel.de/Adobe/Ehrenamt-Vortrag.pdf>.
- Dr. Jung, Hans. 2008.** *Personalwirtschaft. 8. Auflage*. München : Oldenbourg Verlag, 2008.
- Duden, b). 2007.** *Duden - Das Synonymwörterbuch. 4. Auflage*. Mannheim : Duden, 2007.
- Eichener, Volker. 2003.** Mobilisierung sozialen Kapitals durch bürgerschaftliches Engagement. [Buchverf.] Veronika Fischer, Volker Eichener und Karin Nell. *Netzwerke-ein neuer Typ bürgerschaftlichen Engagements. Zur Theorie und Praxis der sozialen Netzwerkarbeit mit Älteren*. Schwalbach/Ts. : Wochenschau Verlag, 2003.
- Enquete-Kommission, "Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements". 2002.** Bürgerschaftliches Engagement - auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Endbericht. [Buchverf.] Enquete-Kommission "Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements" des deutschen Bundestages. *Schriftenreihe Band 4*. Opladen : Leske und Budrich, 2002.
- Fischer, Lorenz und Wiswede, Günter. 2009.** *Grundlagen der Sozialpsychologie, 3. Auflage*. München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2009.
- Fringer, André, Mayer, Herbert und Schnepf, Wilfried. 2010.** Das Ehrenamt bei der Unterstützung von Pflegebedürftigen und ihren Familien: Profil und Motive. *Pflege*. 2010, 23 (3).

- Fuchs, Tatjana. 2006.** "Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen". *Konzeption & Auswertungen einer repräsentativen Untersuchung*. Stattbergen : INIFES, 2006.
- Gensicke, T. und Geiss, S. 2010.** *Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichen Engagement*. München : Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend, 2010.
- Hentze, Joachim und Graf, Andrea. 2005.** *Personalwirtschaftslehre 2. 7. Auflage*. Göttingen : Haupt, 2005.
- Kofahl, C., Arlt, S. und Mnich, E. (4) 2007.** "In guten wie in schlechten Zeiten..." Unterschiede und Gemeinsamkeiten von pflegenden Ehepartner und anderen pflegenden Angehörigen in der deutschen Teilstudie des Projektes EUROFAMCARE. (4) 2007, Zeitschrift für Gerontopsychologie & -psychiatrie.
- Kolb, Petra. 1996.** *Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Transparenzerleben von Mitarbeitern in Unternehmen*. Frankfurt am Main : Peter Lang GmbH, 1996.
- Kücük, F. (2) 2008.** Belastungserleben und Bewältigungsstrategien bei pflegenden Angehörigen von demenziell Erkrankten türkischen Migranten/-innen. (2) 2008, S. 105-116.
- Maier-Grewe, Uta und Semlaub, Angelika. 2011.** Koordination und Kontrolle. Konflikte in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen. *Blätter der Wohlfahrtspflege*. 2011, 01.
- Mayrin, Philipp. 2002.** *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim : Beltz, 2002.
- Mayring, Philipp. 2008.** *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim : Beltz Verlag, 2008.
- Mieg, Harald A. und Wehner, Theo. 2002.** Frei-gemeinnützige Arbeit. Ein Analyse aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie. *Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit*. 2002, Bd. 33.
- Ministerium für Soziales und Gesundheit, MV. 2010.** Landesverordnung über niedrigschwellige Betreuungsangebote, ehrenamtliche Strukturen und Selbsthilfe, sowie Modellvorhaben zur Erprobung neuer Versorgungskonzepte und Versorgungsstrukturen (BetrAngLVO M-V). *Mecklenburg-Vorpommern: Das Dienstleistungsportal*. [Online] 16.. Dezember 2010. [Zitat vom: 14.. April 2011.]
<http://www.juris.de/jportal/portal/page/bsmvprod.psml;jsessionid=AAC03E38C68228F7D1E0DF4024658432.jp55?showdoccase=1&doc.id=jlr-BetrAngVMVpP4&doc.part=X&doc.origin=bs&st=lr>.
- Nerdinger, Friedemann W. 2006.** Motivierung. [Buchverf.] Heinz Schuler. *Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. Auflage*. Göttingen : Hogrefe, 2006, S. 385-408.
- Nicolai, Christiana. 2009.** *Personalmanagement. 2. Auflage*. Stuttgart : Lucius & Lucius, 2009.

Oechsler, Walter A. 2006. *Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. 8. Auflage.* München : R. Oldenbourg, 2006.

Reske, Caroline und Scholz, Christin. 2011. *Anhang zur Bachelorarbeit.* Neubrandenburg : Hochschule Neubrandenburg, 2011.

Roth, Gerhard, Regnet, Erika und Mühlbauer, Bernd H. 2010. Organisationskultur und Motivation. [Buchverf.] Peter Bechtel, Detlef Friedrich und Andrea Kerres. *Mitarbeitermotivation ist lernbar. Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen, coachen.* Berlin, Heidelberg : Springer, 2010, S. 19-48.

Sauer, Peter. 2007. Niedrigschwellige Angebote - eine Einführung in das Thema. [Buchverf.] Peter Sauer und Peter Wißmann. *Niedrigschwellige Hilfen für Familien mit Demenz. Erfahrungen, Beispiele, Perspektiven.* Frankfurt am M. : Mabuse Verlag, 2007.

Schäufele, M., et al. (4) 2007. Welche Faktoren sind mit subjektiver Belastung und Depressivität bei Pflegepersonen kognitiv beeinträchtigter älterer Menschen assoziiert? (4) 2007, S. 197-210.

Semmer, Norbert K. und Udris, Ivars. 2007. Bedeutung und Wirkung von Arbeit. [Buchverf.] Heinz Schuler. *Lehrbuch Organisationspsychologie. 4. Auflage.* Bern : Huber, 2007, S. 157-191.

Steinmann, Horst und Schreyögg, Georg. 2005. *Management. Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 6. Auflage.* Wiesbaden : Gabler, 2005.

Von Rosenstiel, Lutz. 2007. *Grundlagen der Organisationspsychologie. 6. Auflage.* Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2007.

Zimmer, Annette. 2005. Bürgerschaftliches Engagement: Definition, Potential und Grenzen. Vortrag. *Aktive Bürgerschaft.* [Online] 2005. [Zitat vom: 20. Mai 2011.] http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/Zimmer_Vortrag_2005.pdf.

Weiterführende Literatur

Baldas, Eugen. 2007. Gut zu wissen: Was Freiwillige bewegt. *Caritas.* 2007, Heft 9.

Baldas, Eugen und Bangert, Christopher. 2007. Ehrenamtliche - einmal anders gefragt. *Caritas.* 2007, Heft 9.

Dr. Lind, Sven. 2010. Demenzpflege. Pflegen und Beruhigen ergänzen sich. *Die Schwester Der Pfleger.* 2010, 12.

Duden, a). 2007. *Duden - Das Fremdwörterbuch. 9. Auflage.* Mannheim : Duden, 2007.

Felfe, Jörg. 2007. Besonderes Engagement bei der Arbeit. [Buchverf.] Heinz Schuler und K. Sonntag. *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Band 6.* Göttingen : Hogrefe, 2007, S. 246-254.

Fischer, Lorenz. 1991. *Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart : Verlag für angewandte Psychologie, 1991.

Gleich, Johann Michael. 2007. Für beide Seiten muss es passen. *Caritas*. 2007, Heft 9.

Glück, Alois, Magel, Holger und Röbbke, Thomas. 2004. *Neue Netze des bürgerschaftlichen Engagements. Stärkung der Familien durch ehrenamtliche Initiativen*. Heidelberg : Jehle, 2004.

Haarhaus, Friedrich. 2009. Chancen und Grenzen der ehrenamtlichen Tätigkeit aus Sicht des Trägers: Freiwilliges Engagement koordinieren. *Pflegezeitschrift*. 2009, Heft 05.

Hummel, Hans-Peter. 1995. *Arbeitszufriedenheit. Eine individuelle und gesellschaftliche Herausforderung*. Aachen : Mainz Verlag, 1995.

Janssen, Anne. 2009. *Zufriedenheit und Motivation ehrenamtlich Tätiger im "Zentrum Demenz"*. Neubrandenburg : Forschungsprojekt, 2009.

Overmann, Stefanie. 2007. Ehrenamtliche Mitarbeiter. Mit Freiwilligen erfolgreich arbeiten. *Die Schwester Der Pfleger*. 2007, 04.

Reichel, Anne. 2008. *Analyse der ehrenamtlichen Motivation in der Pflege beim DRK Kreisverband Rügen e.V.. Eine qualitative Untersuchung in einem DRK Pflegeheim*. Neubrandenburg : Bachelorarbeit, 2008.

Rosenkranz, Doris und Weber, Angelika. 2002. *Freiwilligenarbeit. Einführung. Das Management von Ehrenamtlichen in der sozialen Arbeit*. Bonn : Juventa Verlag, 2002.

Scholl, Thorsten. 2006. Infos. *Adventure Works Täglich*. Wochenende, 2006, Bd. III, 12.

Süßlin, Werner. 2007. Wer engagiert sich warum bei der Caritas? *Caritas*. 2007, Heft 9.

von Rosenstiel, Lutz. 2006. Die Bedeutung von Arbeit. [Buchverf.] Heinz Schuler. *Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. Auflage*. Göttingen : Hogrefe, 2006, S. 15-44.

—. 2009. Motivation von Mitarbeitern. [Buchverf.] Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet und Michel Domsch. *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2009, S. 158-178.

Wegge, J. 2006. Gruppenarbeit. [Buchverf.] Heinz Schuler. *Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. Auflage*. Göttingen : Hogrefe, 2006, S. -608.

Wegge, Jürgen. 2007. Emotionen und Arbeitszufriedenheit. [Buchverf.] Heinz Schuler und K. Sonntag. *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Band 6*. Göttingen : Hogrefe, 2007, S. 272-279.